

UNIVERSIDAD DETARAPACÁ
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO ESPECIAL
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ARICA – CHILE



**“PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ALIMENTARIA DE EMBUTIDOS
AREQUIPA 2018”**

**ANTEPROYECTO DEL TRABAJO FINAL DE
INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

ALUMNO:

ALEJANDRO CÁCERES MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA:

GIOMAR MOSCOSO ZEGARRA

**ARICA – CHILE
2018**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

INDICE	3
INDICE DE FIGURAS	6
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPITULO I	12
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	12
1.1. TITULO DEL TEMA	13
1.2. ORIGEN DEL TEMA	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.7. METODOLOGÍA	17
1.7.1. Diseño.....	17
1.7.2. Tipo de investigación	17
1.7.3. Técnicas	17
1.7.4. Instrumento	17
1.7.5. Estrategias de Recolección de Datos	18
1.7.6. Procesamiento de Datos	18
1.7.7. Población.....	18
1.7.8. Muestra	18
1.7.9. Limitaciones.....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEORICO.....	20
2.1. Conceptos y definiciones	21
2.1.1. Propuesta	Error! Bookmark not defined.
2.1.2. Mejora.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.4. Proceso.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.5. Empresa Industrial	Error! Bookmark not defined.
2.1.6. Embutidos	Error! Bookmark not defined.
2.1.7. Atención al cliente	Error! Bookmark not defined.
2.1.8. Servicio al cliente	Error! Bookmark not defined.

2.1.8. Servicio Genérico	Error! Bookmark not defined.
2.1.8. Servicio básico	Error! Bookmark not defined.
218 Servicio Aumentando	Error! Bookmark not defined.
2.1.8. Servicio Global	Error! Bookmark not defined.
2.1.8. Servicio Potencial	Error! Bookmark not defined.
2.2. Modelos de atención al cliente.....	22
2.2.1. Modelo de la imágen	22
2.2.2. SERVQUAL	27
2.2.3. Encuestas de satisfacción al cliente	31
2.2.3. Casa de la calidad.	33
2.3. Revisión de resultados	35
2.3.1. Antecedente 1.....	38
2.3.2. Antecedente 2.....	39
2.3.3. Antecedente 3.....	39
2.3.4. Antecedente 4.....	39
2.4. Análisis Crítico Comparativo	40
CAPITULO III	42
MARCO REFERENCIAL	42
3.1. Antecedentes generales de la organización	43
3.1.1. Historia.....	43
3.1.2. Misión	43
3.1.3. Visión.....	43
3.1.4. Productos.....	44
3.1.5. Organigrama.....	48
3.2. Diagnostico organizacional	35
3.2.1. Análisis externo.....	48
3.2.2. Análisis Interno.....	51
3.3. Análisis crítico	52
CAPITULO IV	53
DESARROLLO DE TEMA	53
4.1 Marco metodológico	54
4.1.1. Identificación del área de mejorar	54
4.1.2. Diagnostico	54
4.1.3. Descripción del tipo y diseño de la investigación	54
4.1.4 Determinación de la metodología de investigación	54
4.1.5. Desarrollo del Modelo SERVQUAL	55
4.1.6. Determinación dela población y muestra	58

4.1.7. Análisis de los resultados.	Error! Bookmark not defined.
CAPITULO V.....	70
PROPUESTAS DE MEJORA Y/O SUGERENCIAS	70
5.1. Definición de la propuesta y planes de acción.....	71
5.1.1. Título de la propuesta.....	71
5.1.2. Objetivos de la propuesta.....	71
5.1.3. Aplicación de la investigación	71
5.1.4. Desarrollo de estrategias	73
5.2. Problema identificado	74
5.3. Mecanismos de control y seguimiento	76
5.4. Beneficio costo	77
5.5. Recomendaciones.	Error! Bookmark not defined.
Bibliografía.....	82
Anexo	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía de jamonada de pollo.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 2. Fotografía de perro caliente.	Error! Bookmark not defined.
Figura 3. Fotografía de jamón ahumado	Error! Bookmark not defined.
Figura 4. Fotografía de hamburguesa de carne.	Error! Bookmark not defined.
Figura 5. Fotografía de hot dog ahumado.	Error! Bookmark not defined.
Figura 6. Fotografía de jamón país.	Error! Bookmark not defined.
Figura 7. Fotografía de jamón país.	Error! Bookmark not defined.
Figura 8. Fotografía de jamón país.	Error! Bookmark not defined.
Figura 9. Organigrama actual La Granjita E.I.R.L.....	48
Figura 10. DOP La Granjita E.I.R.L	51
Figura 11. Resultados de edad, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 12. Resultados de sexo, en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 13. Resultados de tangibilidad, en base a encuesta. ..	Error! Bookmark not defined.
Figura 14. Resultados de capacidad de respuesta, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 15. Resultados de capacidad de fiabilidad, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 16. Resultados de seguridad, en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 17. Resultados de empatía, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 18. Resultados de calidad de servicio, en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 19. Equipamiento moderno según edad, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 20. Frescura en sus productos según edad, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 21. Tiempo de espera en entrega de pedidos según edad, en base a encuesta	63
Figura 22. Clara indicación de los precios de los producto según edad, en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 23. Pregunta sobre equipamiento moderno, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 24. Pregunta sobre atracción y visualización de la marca en el camión, en base a encuesta.	Error! Bookmark not defined.
Figura 25. Pregunta sobre buena señalización y correcto almacenaje de los productos, en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 26. Pregunta sobre personal bien uniformado y aseado., en base a encuesta.....	Error! Bookmark not defined.

- Figura 27. Pregunta sobre materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 28. Pregunta sobre el tiempo de espera en entrega de pedidos, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 29. Pregunta sobre disposición del personal para prestar el servicio de inmediato, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 30. Pregunta sobre interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 31. Pregunta sobre disponibilidad de los productos para entrega, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 32. Pregunta sobre frescura en los productos, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 33. Pregunta sobre frescura en los productos, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 34. Pregunta sobre personal capaz de responder a peticiones de clientes, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 35. Pregunta sobre facilidad de cambios y/o devoluciones de productos, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 36. Pregunta sobre clara indicación de los precios de los productos, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 37. Pregunta sobre personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 38. Pregunta sobre coherencia entre lo que se anuncia y lo que se ofrece directamente, en base a encuesta.. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 39. Pregunta sobre personal preparado para atender problemas de clientes, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 40. Pregunta sobre seguridad en todas sus transacciones, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 41. Pregunta sobre personal que atiende de manera individual a los clientes, en base a encuesta. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 42. Pregunta sobre horarios adecuados de atención, visita y entrega., en base a encuesta.. **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 43. Pregunta sobre personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible, en base a encuesta..... **Error! Bookmark not defined.**
- Figura 44. Pregunta sobre personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares de los clientes, en base a encuesta... **Error! Bookmark not defined.**

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarme por el buen camino y por darme las herramientas necesarias para encaminarme en la vida.

A mis padres Rubén Cáceres y Cecilia Martínez quienes me dieron todo su apoyo incondicional.

A mi hermano y mis abuelos por alegrarme la vida en momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y a las personas que me brindaron su apoyo para lograr mis sueños como profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada: “Propuesta de mejora al proceso de atención al cliente en una empresa industrial alimentaria de embutidos Arequipa 2018”.

Tiene como objetivo general: Implementar una propuesta de mejora a la atención al cliente basado en los resultados en ventas y el grado de satisfacción del cliente en “La Granjita – 2018”.

Se planteó los siguientes objetivos específicos: Elaborar un diagnóstico del proceso de atención al cliente, Diseñar una propuesta de mejora, Determinar los mecanismos de control y

La investigación cuenta con un diseño no experimental de tipo descriptiva, se aplicaron técnicas tanto de observación como de encuesta, las cuales se desarrollaron mediante una ficha de observación y un cuestionario. Para conseguir la data necesaria se involucraron actividades tales como conversar con los encargados y con el área de Atención al cliente de la Empresa, se plantearon reuniones con el gerente a cargo de la Empresa para definir el horario en el que se realizaran las encuestas a los clientes, la observación directa a los colaboradores del área de atención al cliente fueron vitales para tener un conocimiento más a fondo del trato cada vez que están en contacto con un cliente y por último la aplicación de las encuestas en sí.

La presente tesis busca la solución a la problemática de una empresa que no cuenta con planes de gestión, por lo cual consecuentemente se origina una llegada deficiente al mercado meta, por ende la presente investigación está enfocada en como brindar una posible propuesta de mejora en los procesos internos para la atención al cliente en el rubro de la comercialización de embutidos en la ciudad de Arequipa.

La investigación arrojo como resultado global, según el desarrollo de modelos de medición de satisfacción del consumidor que hay una deficiencia en la transmisión de empatía, en la rapidez del servicio y por último un déficit en la parte tangible del proceso de servicio como el aspecto de las instalaciones, del equipo y del personal.

A su vez se pudo percibir una falla en la etapa de empaquetado del producto final, originada por la falta de supervisiones continuas y permanentes de calidad a lo largo de todo el procedimiento productivo, ya que en la cadena operativa solo se cuenta con una inspección y revisión en la etapa final del bien, lo que ocasiona un incremento en los productos defectuosos de la empresa, influyendo de forma directa en la prestación de un servicio adecuado a los clientes.

CAPITULO I
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. TITULO DEL TEMA.

“Propuesta de mejora al proceso de atención al cliente de una empresa industrial alimentaria de embutidos Arequipa 2018”

1.2. ORIGEN DEL TEMA.

La importancia de la presente investigación es lograr mejorar los procesos internos en atención al cliente en el sector industrial alimentario ya que se ha visto afectada por los distintos competidores en los últimos años por lo cual es a través de esta mejora de procesos que se puede llegar a superar estos altibajos.

Por lo que los antecedentes de tema representan lo siguiente: la inexistencia de una adecuada atención al cliente, no existe un adecuado manejo de la atención al cliente final, a pesar de contar con impulsadoras en los distintos sectores, estas no llegan a posicionar la marca en el cliente final. Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. Sostiene:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna, 2006, pg. 19).

La aparición de nuevos competidores: Arequipa al ser la segunda ciudad más importante del país, posee un mercado amplio y variado lo que genera que distintas empresas coloquen sus productos, en lo que respecta a embutidos en los últimos años las marcas más representativas crearon nuevos productos de una menor calidad y mejor precio compitiendo con los productos de La Granjita.

La necesidad de crecimiento por parte de la empresa: En cuanto al sector al que apunta con sus productos La Granjita ha liderado este desde sus comienzos, sin embargo, al ser una empresa en maduración es momento de apuntar a un crecimiento exponencial, el cual se efectuaría a

través de un mejor trato a su cliente final y una nueva línea de embutidos de mejor calidad la cual ya se empezó.

Las posibilidades que implicaría un acercamiento de este tipo a los clientes: El éxito en ventas empieza por un adecuado acercamiento al cliente, para poder lograr las distintas metas que se pueden presentar en ventas, se deberá realizar un adecuado acercamiento al cliente lo cual comienza por una adecuada atención al mismo

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La Granjita EIRL es una empresa perteneciente al sector industrial alimentario que comenzó sus actividades hace 25 años y que viene desempeñando sus operaciones en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa.

La empresa está orientada a la producción y distribución de embutidos como: chorizo, salchicha, hot dog, churros picantes, jamón, entre otros. La empresa cuenta con competencia directa la cual ha mejorado sus procesos internos en los últimos años por lo cual se ha mantenido un posicionamiento medio.

Así mismo, es importante señalar que se ha observado múltiples problemas en la atención al cliente, como: La posible carencia de motivación en los colaboradores, dado que este es una de las falencias más comunes en empresas con procedimientos rutinarios como la organización en mención, así también se identificó la falta de herramientas en el personal para dar solución a las dudas o problemas de los consumidores, lo cual conlleva a factores que dificultan alcanzar el servicio al cliente.

La capacidad de respuesta también se ve afectada, estudios recientes afirman que, el 80% de los consumidores modernos aseguran que el factor principal que conduce a una excelente experiencia de servicio al cliente es

la rápida solución que el personal puede darle a sus problemas, aspecto que no se logra de forma satisfactoria en la empresa de embutidos LA GRANJITA.

Así es como se plantea la siguiente formulación:

¿De qué forma una propuesta de mejora de procesos internos para la atención al cliente puede ayudar a una empresa industrial alimentaria de embutidos en Arequipa?

En cuanto al diagnóstico obtenido en nuestra investigación se aprecia que la atención al cliente en nivel importancia representa un factor del 70% de la gestión interna de la empresa que en la actualidad en lo que representa el nivel de insatisfacción de los principales clientes asciende entre un 20% y 30% por los siguientes factores ya sean sobre tiempos, falta de canales de comunicación o falta de capacitación al personal en solución de problemas en la gestión de distribución de productos.

Si esto persiste el pronóstico de lo que sucedería sería lo siguiente:

Las ventas se verán afectadas significativamente y tenderán a disminuir.

- El posicionamiento en el mercado se vería afectado.
- Esto alejaría la captación del valor del cliente que se pretende alcanzar.
- La competencia procedería a aumentar las campañas para la captación de más clientes.

Fábrica de Embutidos La Granjita es reconocida por el acercamiento con su cliente central, es decir las tiendas y supermercados que comercializan sus productos, si bien la atención del personal es eficiente, es necesario modernizar algunos equipos, tanto como empaques hasta el mismo uniforme de los empleados encargados de realizar visitas comerciales, ya que como se aprecia en el siguiente estudio, el mercado de embutidos es

cada vez más competitivo y moderno por lo que la percepción de servicio por el cliente será el punto determinante de aceptación y posterior compra de este tipo de productos.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Practica:

Es a través de la atención al cliente que podemos combatir la cada vez más dura competencia, y podernos diferenciar de la misma ya que el público no solo busca calidad y buenos precios, una buena atención llega a ser el desencadenante principal de una compra.

Teórica:

Por lo que la siguiente propuesta debe ejecutarse teniendo en cuenta que permitiría el desarrollo del área investigada sino también que mejoraría nuestra imagen frente a nuestros clientes potenciales y finales lo que generaría un aumento en las ventas.

Metodológica:

Esta investigación es necesaria sobre todo por el momento que atraviesa la empresa en el que más competidores y distintos canales de venta perjudican las ventas y es a través de nuestros clientes como se puede dar un giro a esta problemática.

1.5. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar una propuesta enfocada a la optimización de procesos internos para la atención al cliente de una empresa industrial alimentaria de embutidos en Arequipa.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar un diagnóstico del proceso de atención al cliente.
- Diseñar una propuesta de mejora.
- Determinar los distintos mecanismos de control aplicables y las formas adecuadas para realizar el seguimiento de la propuesta.
- Determinar el costo / beneficio de la propuesta.

1.7. METODOLOGÍA.

1.7.1. Diseño.

No experimental: Ya que la presente investigación se realizará sin la manipulación deliberada de variables y estará basada fundamentalmente en fenómenos para su análisis posterior.

1.7.2. Tipo de investigación.

Descriptiva: Dado que la investigación se centra en la observación de sucesos y resultados de la empresa de embutidos La Granjita sin influir en estos de ningún modo.

1.7.3. Técnicas

Observación.

Encuesta.

1.7.4. Instrumento.

Ficha de observación.

Cuestionario.

1.7.5. Estrategias Para la Recolección de Datos.

Entablar una conversación con supervisores y con el área de Atención al cliente de la Empresa de Embutidos La Granjita E.I.R.L.

Realizar las coordinaciones necesarias con el gerente a cargo de la Empresa para definir los días y el horario en el que se podrán realizar las encuestas a los clientes.

Observar directamente a los trabajadores del área de atención al cliente para visualizar su forma de tratar y los procedimientos que usan cada vez que establecen contacto con un cliente.

Aplicar las encuestas formuladas a los clientes

1.7.6. Procesamiento de Datos.

- Realizar el conteo respectivo de las encuestas.
- Aplicación del programa estadístico SPSS ingresando los datos obtenidos.
- Seleccionar la data.
- Observar y realizar un análisis a fondo de los datos obtenidos.
- Realizar un informe final detallado sobre los resultados.

1.7.7. Población.

La Empresa de Embutidos La Granjita con una única cede en Jr. Huánuco Nro. F3 Int. 3b Semi Rural Pachacutec3 (Grupo Zonal 19 Zona F 3ra Cuadra) Cerro Colorado. Tiene un total de clientes anuales de 2568.

1.7.8. Muestra.

La fórmula que se empleo para lograr obtener una muestra adecuada, es la que aporta William Gemmell Cochran, siendo asi la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2}$$

$$n = \frac{1.95^2 * 0.5 * 0.5 * 2568}{0.05^2(2568 - 1) + 1.95^2 * 50\% * 50\%}$$

$$n = 334.272$$

$$n = 334$$

Dónde:

Z: Indica el valor de la distribución normal estandarizada. (A un nivel de confianza del 95%).

P: Hace referencia a la proporción de la población meta elegida que tiene las características de interés común que se buscan medir.

Q = 1-P, que es la proporción de población que no tiene las características en común que se buscan.

E: Es el máximo error permisible, este dato es definido por el interesado y define que tan precisos se quiere que sean los resultados.

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra.

1.7.9. Limitaciones.

No se presenta limitación alguna para el desarrollo de la presente investigación teniendo en cuenta la accesibilidad directa a la información y situación actual de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Conceptos y definiciones de Servicio y Atención al cliente

- Servicio al Cliente

Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.

Define:

“Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa”. (Serna, 2006, pg. 19).

Se entiende como la sinergia que una organización trata de obtener a través de la creación y diseño de distintas estrategias que estén estrechamente relacionadas entre sí, con la finalidad de conseguir un objetivo organizacional en común, el cual es el éxito de la misma.

- Servicio Superior

Tschohl, J. (1980). *Servicio al Cliente: El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia*. Minnesota: Best Sellers Publishing.

Sostiene que:

“El servicio superior no se improvisa. Con la metodología apropiada, es un proceso y una estrategia que se puede instalar y desarrollar a voluntad en cualquier empresa”. (Tschohl, 1980, pg. 136).

El autor nos dice que el ámbito del servicio superior, no es algo que se deba tomar a la ligera, con dedicación, estrategias, parámetros e indicadores de gestión posteriores a resultados para su control, se puede obtener el éxito en la dirección que la compañía lo desee.

- Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Hace referencia al servicio de atención al cliente de la siguiente forma:

“La eficacia de la comunicación depende de cómo el mensaje se expresa, así como el contenido del mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje mal comunicado o transmitido en forma insatisfactoria. Es decir, es preciso saber comunicarse para atender bien”. (Kotler, 2006, pg. 144).

El servicio de atención al cliente depende estrechamente de como los colaboradores se desenvuelven cuando tienen contacto directo con los

consumidores, dar a entender la experiencia que brinda el uso de algún servicio o compra de algún producto ofertado por la empresa de una forma práctica y eficaz puede significar la satisfacción integral de los clientes.

- Tipos de Servicio de Atención al Cliente

Grande, I. (2012). *Marketing de los Servicios*. Portland: Alfaomega.

En cuanto a tipos de servicio, define que:

Existen cinco diferentes tipos de servicio, que a continuación se presentan:

- 1.Servicio genérico: Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos, ropa y la vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.

Se pueden agrupar o entender como servicios de primera necesidad.

- 2.Servicio básico: Servicios mínimos que buscan los consumidores.

- 3.Servicio aumentado: Es un servicio adicional que se le da al consumidor.

- 4.Servicio Global: Se le llama a la oferta conjunta de servicios.

- 5.Servicio Potencial: Son los servicios que los usuarios potenciales imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios que se encuentran ya desarrollados y siendo ofertados, no superan las expectativas.

2.2. Modelos de atención al cliente.

2.2.1. Modelo de la imagen.

a) Definición:

Este modelo, también conocido como modelo de la imagen, asocia la calidad del servicio con la imagen de la organización. Este propone que la calidad que pueda ser percibida por los consumidores y usuarios es el resultado de la mezcla o combinación de la calidad de tipo técnica con la calidad de tipo funcional, y a su vez, las dos

anteriormente mencionadas se encuentran estrechamente relacionadas con la imagen de la organización.

En conclusión, el consumidor se ve influenciado tanto por el resultado del servicio adquirido como también por la forma en que lo ha recibido y la imagen de la empresa. Todo ello en conjunto analiza de forma transversal las diferencias entre el servicio que se espera recibir y la percepción del servicio ya adquirido.

b) Dimensiones del Modelo:

Este modelo propone tres dimensiones fundamentales para conseguir exitosamente una percepción globalizada del concepto de calidad de servicio por parte del usuario o consumidor.

- La calidad de tipo técnica, que hace alusión a que representa el servicio recibido por los clientes como resultado de la inversión realizada en su adquisición; este aspecto es de carácter netamente objetivo.
- La calidad de tipo funcional, referente a cómo el cliente experimenta el servicio que adquirió, esta dimensión es netamente dinámica, de tipo activa.
- La imagen corporativa, que es básicamente el resultado de cómo el consumidor percibe a la empresa mediante el servicio que esta ofrece o brinda, afecta directamente al concepto de calidad del servicio y está estrechamente relacionada con la imagen que este se forma sobre la corporación, tanto por su experiencia personal de manera previa o por la transmisión de mensajes que haya recibido. Esta dimensión cumple con la función de filtro de las dimensiones anteriormente mencionadas.

c) Evaluación:

La evaluación cuenta con un carácter más de tipo objetivo que funcional. Los niveles de conformidad que se aceptan cuando la calidad que el cliente percibe llega a satisfacer las expectativas del mismo, siendo éste influido por el resultado del servicio prestado en si, por la forma en que se lo brindan y por la imagen corporativa de la empresa que lo ofrece.

La calidad en conclusión de lo ya expuesto, afirma que esta no sólo puede ser definida por el nivel de calidad de tipo técnica o funcional, sino también por la brecha existente entre la calidad que el consumidor espera y la ya experimentada, es decir, la comprobación. Un resultado satisfactorio de la calidad en cuanto a atención y servicio al consumidor percibido se alcanza cuando la atención que ya fue experimentada cumple con las expectativas que tiene el usuario, es decir, lo satisface, así es como demasiadas expectativas pueden generar problemas en el análisis posterior de su calidad.

1.2.2 Modelo de los tres componentes

a) Definición:

Inicialmente fue diseñado para productos de carácter físico, pero al ser aplicado en el rubro de la servucción, cambió su enfoque. El servicio y sus rasgos particulares hacen referencia al diseño que tiene el servicio antes de ser ofertado al cliente. Los elementos se definen según el tipo mercado meta, es decir, según los rasgos o intereses en común. Estas expectativas pueden estar íntimamente relacionadas a análisis realizados a los mejores competidores del estableciendo parámetros comparativos, muy independientemente de que la industria tome como decisión cumplir o no cumplir con los estándares. La clave aquí es la correcta determinación de los rasgos relevantes o específicos a ofertar.

Simultáneamente, con una visión más alineada a la gestión, siendo específicos, desde la gestión total de calidad, se formuló una metodología para analizar y evaluar dichas características, la cual es conocida en el mundo empresarial como la casa de la calidad (Quality Function Deployment-QDF), metodología que es empleada para definir y determinar las características de un servicio.

El servicio en si se encuentra dividido en dos perspectivas: Una interna (del proveedor) y una externa. La interna está enfocada mas en la cultura organizacional y en el pensamiento de la eliminación o depuración, la exterior se enfoca en el ámbito físico de la prestación del servicio. Se puede conglomerar las principales características en un conjunto compuesto por la orientación al marketing, generación de clientes, organización del servicio, marketing interno y retención de clientes.

Albrecht, K. (1988). *Gerencia del Servicio*. Colombia: Legis Fondo Editorial, enfoca sus estudios a dos elementos fundamentales, desarrollando un análisis estableciendo cómo enfocar la prestación de un servicio de calidad, como también se preocupa por los aspectos relacionados al ambiente exterior del servicio. Para el panorama externo se trata de generar una visión holística que comprenda el espacio, el ambiente, su función y los elementos simbólicos, que lo determinan, la calidad y el estudio de la misma en si está centralizado en los escenarios con los usuarios, también conocidos como momentos de la verdad.

b) Dimensiones del Modelo:

El modelo comprende tres elementos

- El servicio y sus características:

Estas se verán ligadas en un nivel muy profundo por el diseño que posee el servicio antes de ser ofertado y brindado al cliente. Las características específicas y los elementos se verán definidos por el mercado meta, es decir, según las expectativas del cliente.

- El proceso de envío del servicio:

Es la manera en cómo se presta el servicio. El estudio de la calidad se enfoca en los momentos de verdad con los clientes.

- El ambiente del servicio:

Está dividido en dos perspectivas elementales, externa e interna. La externa es netamente el ambiente físico de la prestación de los servicios y la interna está relacionada estrechamente a la identidad de la organización y su cultura organizacional en sí.



Figura 1. Modelo de los tres componentes.

Fuente: Rust y Oliver (1994, p. 11)

- c) Evaluación:

La evaluación del servicio brindado, esta basada en el nivel de satisfacción e insatisfacción en comparación con el servicio actual. El valor del servicio estará definido por el sacrificio relativo de los usuarios en su poder adquisitivo destinado para ese fin, sus características e intenciones, lo cual depende del desempeño que ellos puedan percibir de los componentes del servicio, las percepciones de las diferencias entre rendimiento y expectativas y los anhelos previos sobre el desenvolvimiento.

El modelo concuerda con el hecho que un consumidor puede complementar los distintos componentes adquiridos de la calidad del servicio de manera independiente a la evaluación o valoración del servicio.

Por ende la satisfacción es un antecedente de la calidad en el servicio, la cual aportará un valor agregado y a su vez influenciará en las intenciones de adquisición del comprador o usuario.

2.2.2. SERVQUAL.

a) Definición:

Como está indicado el nombre de este modelo, SERVQUAL es una herramienta que ayuda a medir la calidad del servicio. Principalmente es una forma de investigación de mercado estructurada que divide el servicio general en cinco áreas.

El SERVQUAL está incluido en muchos servicios orientados al mercadeo, por lo general cuando se evalúa la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Fue diseñado a mediados de la década de 1980 por investigadores académicos reconocidos en el campo del comercio de servicios.

El modelo SERVQUAL se diseñó en un inicio para empresas de servicios y empresas minoristas. Aunque la mayoría de las compañías prestan algún tipo de servicio al cliente, en realidad solo las industrias orientadas a la prestación de servicios están enfocadas en comprender y tratar de medir la calidad del servicio. Por ende, el modelo SERVQUAL logra adquirir una perspectiva más general del servicio; mucho más allá de la simple atención al cliente.

Uno de los pilares principales para el desarrollo de este modelo fueron las características o especificaciones únicas de los servicios haciendo una comparación con los productos físicos. Estas características únicas, como lo son la heterogeneidad y la intangibilidad, hacen que sea mucho más difícil para una organización evaluar objetivamente el nivel de calidad, a diferencia de un productor que puede realizar investigaciones y probar productos físicos.

El desarrollo de este modelo brinda a las empresas de servicios y empresas minoristas un enfoque estructurado para analizar el conglomerado de factores que influyen en la percepción de los usuarios sobre la calidad en general del servicio que brinda la empresa.

La calidad del servicio resulta ser la evaluación que brinda el consumidor de la entrega general y el valor de la organización. El modelo SERVQUAL se divide en cinco categorías principales hoy en día, pero en un inicio se consideraron 10 categorías o dimensiones como se explica en la siguiente sección.

- Dimensiones Iniciales

Los primeros estudios, los cuales se realizaron exclusiva y únicamente para los servicios de una organización de telecomunicaciones, una empresa de mantenimiento y una banca. Se investigó a los consumidores encuestados y su percepción de la calidad de servicio integral con experiencia de estas tres organizaciones.

Del cuestionario original, el cual constaba de 100 ítems inicialmente, finalmente se redujeron a 25, los cuales fueron considerados importantes por los consumidores haciendo referencia al servicio al cliente. Finalmente, esto dio lugar a las siguientes diez dimensiones que aún desempeñan un papel importante en el Modelo SERVQUAL:

- 1) **Confiabilidad:** La confiabilidad depende fundamentalmente de hasta donde el servicio llega a ser honesto y preciso.
- 2) **Sensibilidad:** Esta dimensión consiste en responder de manera adecuada y oportuna a las preguntas o quejas de los clientes.

- 3) Competencia: La competencia esta relacionada con la experiencia con la que cuenta una organización.
- 4) Acceso: Está enfocado a la facilidad de llegar al consumidor y viceversa. Determina si un cliente puede comunicarse de manera rápida y eficiente con el departamento o área correcta.
- 5) Cortesía: Cortesía es practicar el trato educado con los clientes.
- 6) Comunicación: La comunicación es brindar información clara, rápida y honesta a los clientes.
- 7) Conocer al cliente: Incluye un enfoque de tipo personal que conlleva responder bien a los deseos y necesidades de los clientes.
- 8) Seguridad: La seguridad cuenta con la intención de agregar confianza al servicio y acceso adecuado para el usuario.
- 9) Conociendo al cliente: Enfocado a preocuparse por los clientes a un nivel más personal, con la finalidad de conocer y saber qué es lo que espera y que es lo que quiere.
- 10) Tangibles: Los tangibles son básicamente información tangible; la cual es visible para los usuarios, por ejemplo, la visibilidad del personal en cuanto a ropa de trabajo o uniformes, la limpieza y la decoración de la infraestructura, oficinas y las demás instalaciones en general.
- 11) Credibilidad: Esta dimensión trata de hasta qué punto el mensaje que desea transmitir la empresa es confiable y creíble.

Cabe mencionar que existe una versión más pequeña del modelo SERVQUAL, la cual es denominada el modelo RATER. Donde el modelo SERVQUAL trabajaba con 10 dimensiones para realizar una medición de la calidad del servicio al cliente, en cambio el modelo RATER funciona únicamente con 5 dimensiones.

- Dimensiones modelo RATER

Tanto la comunicación entre la organización prestadora de servicio y el usuario, como la comunicación que existe con los colaboradores de la empresa, son de suma importancia para lo que es el nivel de la calidad del servicio. Es bueno cuando las empresas conocen el patrón de expectativa de sus usuarios tanto ya fidelizados como potenciales. Por ende, el Modelo SERVQUAL identifica cinco brechas que pueden surgir entre las necesidades del cliente y el servicio que ofrece una empresa.

El Modelo SERVQUAL fue elaborado por Zeithaml, Berry y Parasuraman, cuya función es mejorar la calidad de servicio ofrecido por una entidad. Haciendo uso de un cuestionario que evalúe la calidad de servicio a través de cinco dimensiones base.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite realizar una evaluación profunda, a su vez también es un instrumento de gestión de mejora continua, y de comparación con otras organizaciones.

El cuestionario consta de tres bloques:

En la primera sección, se interroga al cliente sobre sus expectativas. Lo que pueda opinar en cuanto a lo que el servicio debería ser antes de ser adquirido. Esto se realiza usualmente mediante 22 declaraciones. Se debe establecer una escala de 1 a 7,

haciendo referencia al grado de expectativa.

En la sección dos, se recopila y adjunta las percepciones del cliente respecto al servicio que brinda y oferta la organización.

Por último, la tercera sección, se encuentra entre las dos ya mencionadas, porque comprende la evaluación de los usuarios con respecto a la importancia relativa que brindaron a los cinco criterios, lo que permite realizar un puntaje ponderado de los resultados obtenidos.

Las 22 preguntas que hacen referencia son agrupadas generalmente de esta manera:

Elementos tangibles: 1 – 4.

Fiabilidad: 5 – 9.

Capacidad de respuesta: 10 – 13.

Seguridad: 14 – 17.

Empatía: 18 – 22.

b) Dimensiones:

- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo fiable y cuidadoso, dando al consumidor la confianza plena de adquirir e servicio sin complicaciones tanto en el camino como en el resultado final.
 - Atributos:
 - a) Realizan el servicio bien al primer uso.
 - b) Concluyen en el tiempo prometido.
 - c) No hay errores.
 - d) Cumplen con lo establecido.
 - e) Sincero interés por resolver dudas y problemas.

- Capacidad de Respuesta: Disposición para brindar un servicio rápido y ayudar a los consumidores en cualquier duda o consulta que puedan tener, siempre con una actitud asertiva y una comunicación efectiva.
 - Atributos:
 - a) Los empleados siempre tienen actitud servicial y de ayuda.
 - b) Los empleados nunca están demasiado atareados.
 - c) Comunican cuando finiquitaran el servicio.
 - d) Los colaboradores ofrecen un servicio veloz.

- Seguridad: Atención y conocimientos demostrados por los empleados y su experiencia para brindar confianza y credibilidad.

- Atributos:
 - a) Amabilidad.
 - b) Los empleados cuentan con amplios conocimientos.
 - c) Comportamiento confiable y seguro de los empleados.
 - d) Los clientes se sienten confiados y resguardados.

- Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes tanto ya fidelizados como potenciales.

- Atributos:
 - a) Se cuenta con empleados que brindan una atención personalizada.
 - b) Se preocupan en todo momento por los usuarios.
 - c) Entienden las necesidades de los consumidores
 - d) Ofrecen atención personalizada.
 - e) Horarios de trabajo convenientes para el público.

- Elementos Tangibles: Apariencia física de las instalaciones de la empresa, materiales de comunicación, equipos y aspecto netamente físico de los colaboradores.

- Atributos:
 - a) Empleados con aspecto pulcro.
 - b) Elementos y materiales altamente atractivos.
 - c) Apariencia moderna de instalaciones.
 - d) Atractivo visual en general.

- Esquema del modelo SERVQUAL

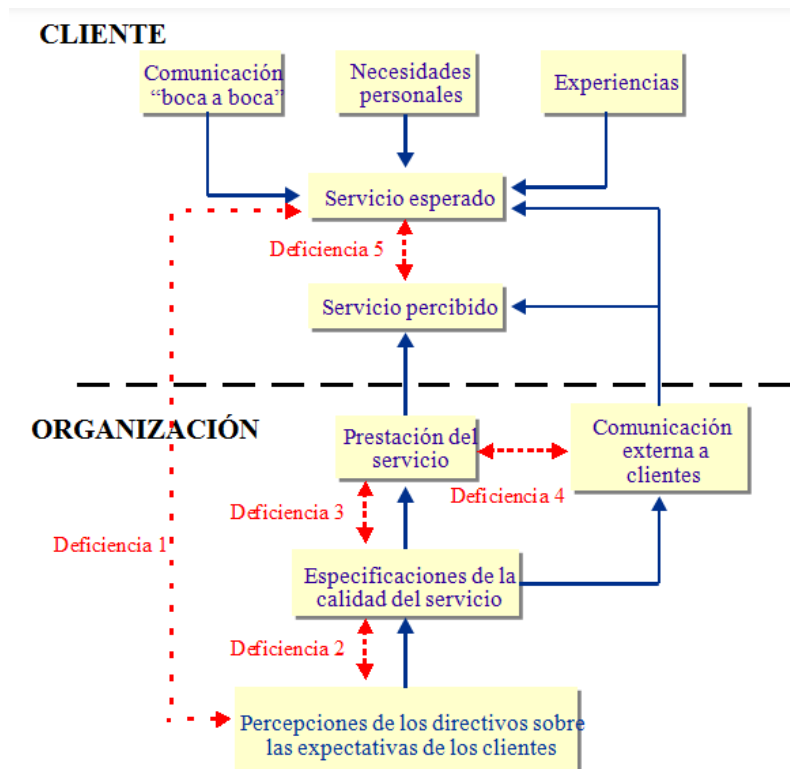


Figura 2. Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.

Fuente: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Es así como el modelo SERVQUAL permite hacer el uso de calificaciones y escalas en cuanto a expectativas y percepciones con respecto a cada característica del servicio analizada. La diferencia radica entre estas dos, la cual arroja como resultado los puntos débiles del servicio.

c) Evaluación:

El modelo SERVQUAL mide lo que el cliente espera de la empresa que brinda el servicio en las dimensiones desarrolladas. Así es como se compara esa estimación con la medición de lo que el usuario percibe de ese servicio en cada dimensión.

Consecuentemente, una vez ya determinada la brecha entre las dos mediciones, se busca facilitar y agilizar el funcionamiento de acciones correctivas adecuadas para la realización de una mejora en la calidad.

2.2.3. Encuestas de satisfacción al consumidor

a) Definición:

Es el proceso mediante el cual se intenta descubrir si los clientes o usuarios de una empresa están satisfechos completamente o no con los servicios o productos recibidos por parte de la empresa.

Puede realizarse cara a cara, por teléfono, por correo electrónico o por Internet, o también en formularios escritos a mano. Las respuestas de los usuarios al cuestionario propuesto se utilizan para llevar a cabo un análisis de si es necesario aplicar cambios en las operaciones comerciales para poder aumentar la satisfacción en general de los clientes.

En conclusión, la encuesta de satisfacción al consumidor es uno de los medios más usados para la recopilación de datos sobre la conformidad del cliente, el cual está basado y fundamentado en cuestionar a los consumidores qué tan satisfechos se encuentran.

b) Dimensiones (Tipos):

- Encuestas post-servicio: Este tipo de encuesta está enfocada en la satisfacción del cliente en cuanto a la obtención de un servicio específico.

Estas generalmente se realizan justo después de la adquisición del servicio. Se pueden realizar vía electrónica o vía telefónica, siendo la última la menos usada hoy en día y ya no tan recomendable por la comodidad de los usuarios.

- Encuestas mediante Aplicaciones Móviles: Este medio promete ser sumamente efectivo, ya que las encuestas en Apps son específicamente útiles para medir las escalas de satisfacción del consumidor estándar, como CES o NPS.
- Encuestas vía e-mail: Este tipo de encuestas son sumamente ideales para recopilar y adjuntar información a detalle sobre la

conformidad y satisfacción del cliente, este tipo de encuestas son también una gran herramienta para adquirir este tipo de detalles.

Aunque tienen un punto débil que es importante mencionar, este se origina debido a que permiten que el usuario se tome su tiempo (A veces un plazo muy largo) para responder a las preguntas que le son formuladas.

c) Evaluación:

Se ve recomendable la aplicación del siguiente método evaluativo:

- Etapa 1: Análisis de las preguntas

Se debe analizar los resultados que fueron producto de las principales preguntas presentes en la investigación. Si se incorporaron en el cuestionario preguntas empíricas de investigación, es importante considerar la posibilidad de emplear un muestreo de probabilidad, y traer siempre a colación haber relacionado las preguntas principales con el objetivo final de la encuesta.

- Etapa 2: Tabulación Cruzada

En la evaluación de resultados, se considera recomendable la realización de una comparación de respuestas en relación a preguntas variadas, este proceso es conocido también como tabulación cruzada.

Esta herramienta es de gran ayuda, ya que permite a los expertos hallar correlaciones entre las respuestas a un conglomerado de interrogantes. También resulta ser de gran utilidad en la revisión de comentarios y opiniones de los usuarios.

- Etapa 3: Analizar números.

Por lo general se realiza mediante medidas de tendencia central como lo son:

- a) La Mediana, valor que ocupa la posición central en un conjunto de datos ordenados, la cual resulta ser muy adecuada cuando se tienen observaciones extremas.
- b) La Moda, valor de un grupo de datos que aparece frecuentemente. Es más variable que la mediana y la media y no depende de valores extremos.
- c) Media aritmética, representada por la suma de todos los valores y dividida entre el total de estos, lo que indica que puede verse afectada por valores extremos, y así dar una imagen distorsionada de la información de los datos obtenidos.

- Etapa 4: Obtención de Conclusiones

El informe final deberá incluir las conclusiones, las cuales deberán comprender la información obtenida y los datos que puedan resultar interesantes y útiles para el cumplimiento de la investigación en su totalidad y además que ayuden a mejorar la misma. Todo ello se deberá exponer con explicaciones y fundamentos contundentes.

2.2.3. Casa de la calidad.

a) Definición:

La calidad en cuanto a servicio al cliente debe ser pensada y diseñada en el producto, no inspeccionada en él.

La calidad generalmente se puede definir como la forma de satisfacer las necesidades del cliente y además proporcionar un valor agregado. Este enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente hace énfasis en distintas técnicas como la integración e implementación de la función de calidad para ayudar a la organización a entender esas necesidades y así planificar el desarrollo de un producto para brindar un valor y un servicio superior.

El despliegue de la función de calidad (QFD) es un enfoque estructurado utilizado por las empresas para especificar los requisitos y necesidades de los usuarios y traducirlos en planes específicos de acción para la producción de productos que puedan satisfacer esas necesidades. La voz del cliente es unos términos usados para la descripción de estos requisitos y necesidades tanto no declarados como declarados del cliente.

La voz del consumidor se puede obtener de distintas maneras:

- Entrevistas o Discusión directa.
- Focus Group o Grupos de discusión
- Especificaciones netamente por parte del cliente.
- Observación directa.

- Datos de garantía.
- Informes realizados en campo.

Esta comprensión de las expectativas y necesidades del usuario se resume en una matriz de tipo planificación de productos, o también conocida en el mundo de los negocios como Casa de la Calidad. Estas matrices son usadas principalmente para traducir "lo que es" o las necesidades de un nivel más alto en "cómo está" el nivel inferior.

Si bien esta matriz de Despliegue de la Calidad es una buena herramienta de comunicación en cada etapa del proceso, las matrices son los medios mas no el fin. El valor real radica en el proceso de comunicación y toma de decisiones con QFD.

Esta matriz también se encuentra orientada a involucrar a un equipo de personas que representen a las distintas áreas o departamentos funcionales que participan directamente en el desarrollo de productos tanto de mercadeo, ingeniería de pruebas, finanzas, soporte de productos, ingeniería de diseño, control de calidad, ingeniería de manufactura.

La Casa de la Calidad es un diagrama, similar a una casa, usado para establecer la relación entre las expectativas o deseos de los consumidores y las habilidades de la empresa/producto o servicios para lograr satisfacerlos. Se hace uso de una matriz de tipo planeación para conseguir una relación en cuanto a lo que el cliente quiere vs cómo una empresa lograra cumplir esas necesidades. Se analizan los deseos del cliente en comparación con las características del servicio/producto como parte fundamental, la evaluación de los competidores está basada en "la creencia de que los productos deben encontrarse diseñados para reflejar los gustos y deseos de los clientes". Esta metodología ha demostrado incrementar considerablemente la integración cruzada en las organizaciones que la emplan.

b) Metodología:

1. Por lo general se inicia realizando una escucha activa a los clientes, con el fin de establecer las características de un servicio o producto. Esta información es la que brinda la facilidad de priorizar e identificar los deseos del cliente. Los medios a los que se puede recurrir para lograr el fin anteriormente mencionado son:
 - a) Investigaciones de Mercado
 - b) Entrevistas grupales e individuales
 - c) Encuestas
 - d) Resultados de reclamos de los clientes

2. A continuación se deben identificar las características técnicas que guardan relación con el logro de determinados desempeños apreciados por los consumidores, previamente categorizados por los mismos consumidores. Se deberá elegir por ende cuáles son las especificaciones importantes del producto y las metas de mejora, explicándose dentro de la casa.

La matriz QFD también considera un benchmark desde la perspectiva de los clientes. De esta manera se podrá entender de mejor manera cuál es la posición relativa del servicio/producto frente a los principales competidores del rubro, en los distintos aspectos apreciados por los clientes.

En conclusión la Función de Despliegue de la Calidad comprende los siguientes elementos:

- e) Una columna que asigna la prioridad que los clientes le dan a cada uno de sus requerimientos.
- f) Una columna que compara, para cada requerimiento de los consumidores, los productos/servicios de la organiacon vs los de la competencia, según previa evaluación del cliente.
- g) Una fila que pondera la relevancia de cada característica o especificación técnica con respecto a las demás.
- h) Un análisis/evaluación técnico comparativo de las especificaciones técnicas de “el producto” con las especificaciones técnicas de uno o varios productos/servicios de la competencia.
- i) Un valor meta fijado para cada característica o especificación técnica.
- j) Un panel o pequeña matriz de forma triangular también conocida como techo de la Casa de la Calidad que indica la correlación que existe entre las distintas especificaciones técnicas, además de indicar si se encuentran estrechamente relacionadas o no.

cuántas más características mejor sin olvidarse de nada, ya que conforme se vaya desarrollando la matriz, se irán descartando los QUÉ menos importantes.

l) Evaluación

1) Análisis de los “QUÉ”

Lo primero será clasificar los QUÉ según su relevancia, para esto se debe realizar una encuesta a los consumidores potenciales donde clasifiquen la importancia de cada aspecto entre 1 y 5 (1=no es importante, 5=muy importante).

Las siguientes columnas a realizar son las que indican cuál es la situación actual del producto/servicio con respecto a cada QUÉ, teniendo en cuenta de forma consecutiva a los competidores (columnas 4 y 5), valorándolas con una escala entre 1 y 5 para cada uno de los QUÉ, siendo 1=muy mala situación y 5=muy buena.

Una vez terminado esto y teniendo como base la importancia de cada QUÉ, se fija un objetivo con un valor correspondiente entre 1 y 5.

A continuación se debe realizar el cálculo del ratio de mejora realizando una división de la situación actual de cada QUÉ con su objetivo o meta.

Lo que sigue es la columna del “Fundamento de Venta”. Aquí, se deberá asignar un valor entre 1 y 1,5 si el QUÉ mencionado no es buen fundamento de venta, (1=mal argumento, 1,5=buen argumento). De esta manera se podrá incluir en el diseño no solo las expectativas y preferencias del cliente sino también la de la propia empresa.

Posterior a este paso se debe calcular la ponderación absoluta o total en la columna siguiente, realizando la multiplicación entre la importancia asignada, el argumento de venta y el ratio de mejora.

También se puede obtener la ponderación relativa a modo porcentual como la ponderación absoluta de cada QUÉ dividido entre la suma de todas las ponderaciones totales.

Una vez finalizado todo lo anterior, ya se cuenta con los aspectos más relevantes a mejorar. Analizando las ponderaciones se podrá ordenar y clasificar los QUÉ en función a su prioridad e importancia, y

de esta forma implantar sólo los que tengan la mayor ponderación, descartando los demás ya que no ejercen gran influencia.

2) Relación entre los “CÓMO”

Aquí se desarrolla el tejado que se encuentra en la parte superior de la matriz QFD.

En este esquema triangular se colocan y especifican las posibles relaciones entre los “CÓMO”, ya sean estas positivas o negativas, fuertemente relacionadas o débilmente relacionadas. En esta parte de la QFD es opcional realizarlo y no es sumamente necesario realizarla si las relaciones o interacciones no son muy fuertes.

3) Relaciones entre “QUÉ y CÓMO”

Esta matriz será de apoyo para relacionar los QUÉ requeridos y anhelados por el consumidor con cada CÓMO presente.

De esta manera se puede trasladar los aspectos difíciles de percibir, que no se encuentran a simple vista de la lista de los QUÉ en características mesurables y posteriormente controlables de la lista de los CÓMO.

Para hacer esto se deberá calificar entre 0 - 9 la relación entre cada QUÉ y CÓMO (siendo 0=sin relación, 1=baja relación, 3=media relación, 9=alta relación).

La idea de esto es que los QUÉ estén asociados a varios o a un CÓMO. Es de suma importancia verificar que todos los QUÉ más relevantes estén conectados con uno o varios CÓMO, ya que de otra forma habría aspectos que no se estarían considerando.

4) Análisis de los CÓMO

Por último se deberá calcular los objetivos técnicos que se consiguieron para cumplir con las características que requiere el servicio o producto en cuestión.

Aquí en primer lugar se debe establecer la orientación esperada de cada CÓMO (más=peor o más=mejor).

Lo que sigue es la ponderación relativa y total de cada CÓMO. Esto lanzará como resultado la relevancia que tiene cada uno de los CÓMO en el absoluto, y dependerá de cómo se encuentre relacionado con los QUÉ. Para cada CÓMO se calcula:

Ponderación absoluta = Sumatoria de (Valor de cada casilla de relación entre COMO y QUE X Ponderación relativa del QUÉ relacionado).

A partir de aquí se obtiene el orden de relevancia de cada uno de los aspectos o especificaciones técnicas.

Ya para finalizar, se deben desarrollar cuáles serán los aspectos técnicos del servicio o producto de la competencia vs el actual, así consecutivamente se definen cuáles serán las características futuras (metas) que se agregara al servicio o producto considerando la relevancia de esa característica o especificación en la ponderación y considerando también la situación de los competidores en cada una de las características.

2.3. Revisión de resultados.

2.3.1. Antecedente 1

JERI PEZO (2017), APAZA VILCA (2017) "MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA DE LOS INVITADOS DE CHUCK E. CHEESE'S CON RESPECTO A LA CALIDAD DE LA PROPUESTA DE SERVICIO ENTRE PERSONAS DE DOCE DISTRITOS DE AREQUIPA, 2017" UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO, AREQUIPA-PERÚ:

Podemos ver que tras la medición realizada en cuanto a la atención al cliente se logró definir una propuesta de mejora basada en los puntos más débiles de la organización según el público consumidor, los cuales fueron optimización de procesos de almacenamiento y preparación de alimentos, diversificación y mantenimiento de juegos y exclusividad del servicio de cumpleaños, incluyendo un detalle de gastos generales por la implementación de esta.

2.3.2. Antecedente 2

RIEGA BANDA (2017) "PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS CRÍTICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA AREQUIPA EN BASE A LA METODOLOGÍA QFD" UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO, AREQUIPA-PERU:

En este caso, tras el análisis correspondiente se pudo detectar la falla existente en el servicio al cliente, la cual correspondía netamente a la capacidad de respuesta como la solicitud y entrega de informes médicos, la atención y derivación de paciente tanto asegurado como particular en emergencia y consultorios externos.

La solución potencial que fue formulada abarcaba la implementación de un sistema Integrado de Gestión, formado por 2 normas ISO 9001:2008 y Ohsas 18001:2005, para un mejoramiento en la competitividad.

2.3.3. Antecedente 3

FARFÁN TEVES (2015) "LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES CASO: MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA" UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, LIMA-PERU:

Tras el análisis en cuanto al servicio y el trato directo con el cliente se lograron identificar que el personal ofrecerá un servicio de calidad siempre y cuando esté satisfecho con las actividades que realiza.

Fue así como se logró determinar que un cuidado y un enfoque especial en el personal pueden lograr cambios satisfactorios en su modo de trabajar y tratar con los clientes.

2.3.4. Antecedente 4

SALVADOR TANTALEAN (2017) "PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE

El resultado que arrojo la investigación fue una propuesta de mejora de la calidad servicio al cliente en la empresa a raíz del nivel deficiente en la subcategoría satisfacción al cliente. Resulto importante ya que se pudo identificar que el nivel de servicio apunta a ser superado con el modelo de mejora de la calidad del servicio.

2.4. Análisis Crítico Comparativo

ITEM	DEFINICIÓN DEL AUTOR	ANALISIS CRITICO-COMPARATIVO
01	El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.	Si a ello le sumamos el hecho de que la competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado se equiparan cada vez más en calidad y en precio, es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente si la compañía quiere mantenerse competitiva en el mercado.
02	El servicio superior no se improvisa. Con la metodología apropiada, es un proceso y una estrategia que se puede instalar y desarrollar a voluntad en cualquier empresa.	Se concuerda en el aspecto de evitar que el cliente sea mal atendido, ya que puede dejar de requerir los servicios ofrecidos o puede llegar a hablar mal de nosotros, más bien se debe procurar que reciba un buen servicio al cliente, y así lograr su fidelización, tener buenas posibilidades de que nos recomiende

03	El buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos.	Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y esto va acompañado de un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a consumir, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores creando así indirectamente clientes potenciales.
04	La eficacia de la comunicación depende de cómo el mensaje se expresa, así como el contenido del mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje mal comunicado o transmitido en forma insatisfactoria”. Es decir, es preciso saber comunicarse para atender bien.	Se puede deducir que el servicio al cliente es de vital importancia para el crecimiento de un negocio, lo cual es algo que desafortunadamente muchos líderes no entienden acortando así el ciclo de crecimiento de sus negocios.
05	Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.	El buen servicio, no sólo debe darse durante el proceso de compra, sino que también, debe estar presente después de la compra, llamar al cliente para conocer su impresión.
06	Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas	El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes generales de la organización.

3.1.1. Historia

La Granjita EIRL es una empresa perteneciente al sector industrial alimentario que cuenta con un total de 43 trabajadores a la fecha y que comenzó sus actividades hace 25 años en Mollendo y que viene desempeñando sus operaciones en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa desde el año 2002, contando desde esta fecha con una planta de 200 mt² y con la más moderna maquinaria para procesar productos de primera calidad, la empresa se dedica a la elaboración y distribución de embutidos como:

- Chorizo.
- Salchicha.
- hot dog.
- churros picantes.
- Jamón.

Entre otros de acuerdo con los principios de higiene, calidad, comercialización y desarrollo social.

3.1.2. Misión.

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes y consumidores elaborando embutidos y productos cárnicos de calidad, bajo normas y estándares de seguridad alimentaria. Contamos con un equipo humano competente y comprometido con la empresa, apoyado con tecnología de punta.

3.1.3. Visión.

Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de embutidos y productos cárnicos de reconocida calidad en el mercado nacional e internacional.

3.1.4. Productos.



Figura 3. Fotografía de jamonada de pollo.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2032736300379600/?type=3&theater>



Figura 4. Fotografía de perro caliente.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2031081013878462/?type=3&theater>



Figura 5. Fotografía de jamón ahumado.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2029010917418805/?type=3&theater>



Figura 6. Fotografía de hamburguesa de carne.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2027862737533623/?type=3&theater>



Figura 7. Fotografía de hot dog ahumado.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/202237551429475/?type=3&theater>



Figura 8. Fotografía de jamón país.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2025824801070750/?type=3&theate>



Figura 9. Fotografía de jamón país.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2025116664474897/?type=3&theater>



Figura 10. Fotografía de jamón país.

Fuente:

<https://www.facebook.com/LaGranjitaEmbutidos/photos/a.1744114119241821/2013634008956496/?type=3&theater>

3.1.5. Organigrama.

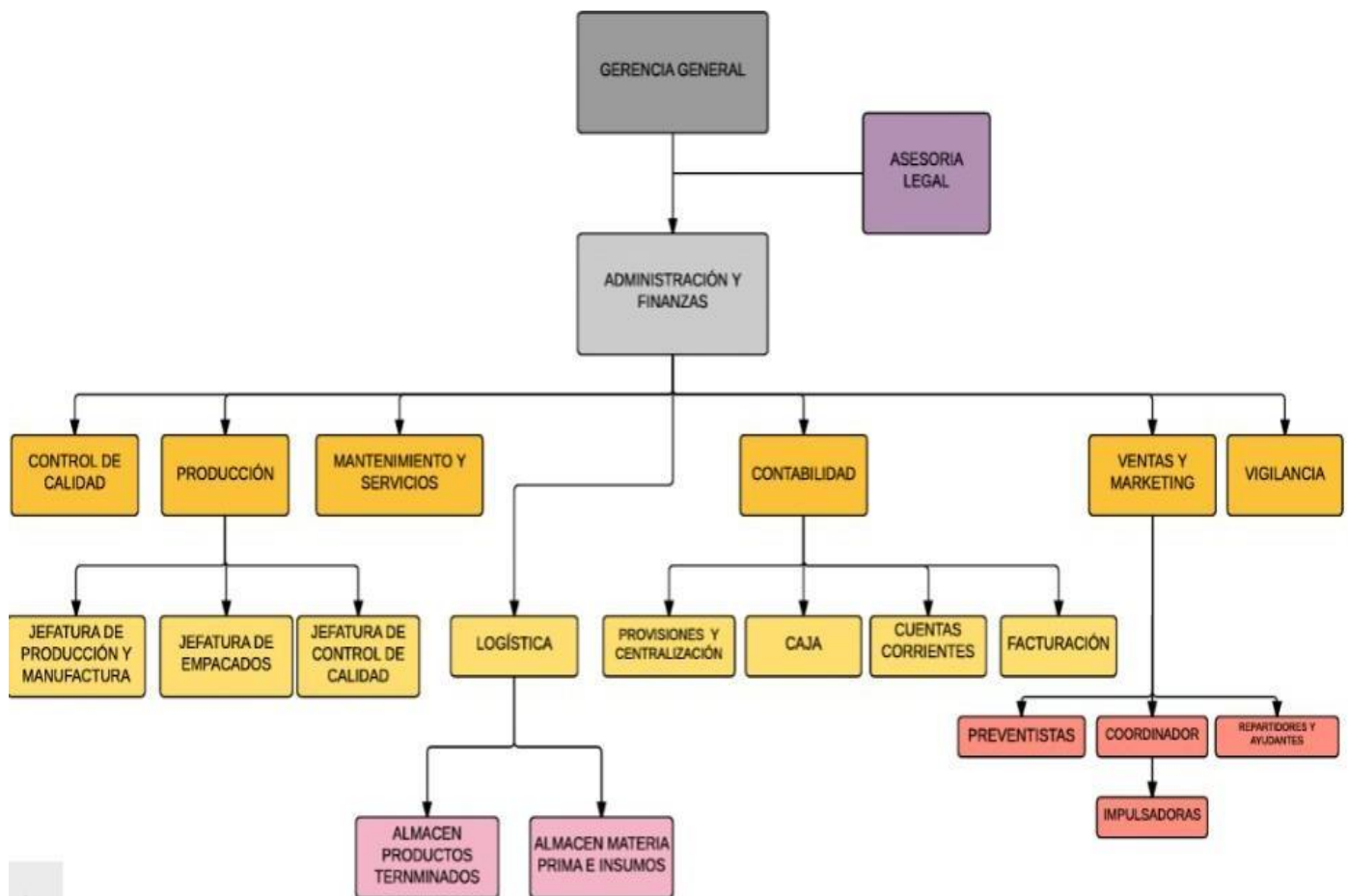


Figura 1. Organigrama actual La Granjita E.I.R.L.

Fuente:

Archivos de la empresa 2018.

3.2. Diagnostico organizacional.

3.2.1. Análisis externo.

3.2.1.1. Análisis PESTEL.

a) Factores Políticos:

Teniendo en cuenta el próximo cambio de mando en el gobierno de Arequipa es importante tener en cuenta las nuevas alianzas que se pueden formar en el ámbito político – industrial.

b) Factores Económicos:

Se estima un crecimiento en la minería del 8% para el año 2019, lo cual generara un incremento en la inversión privada y generara más consumo.

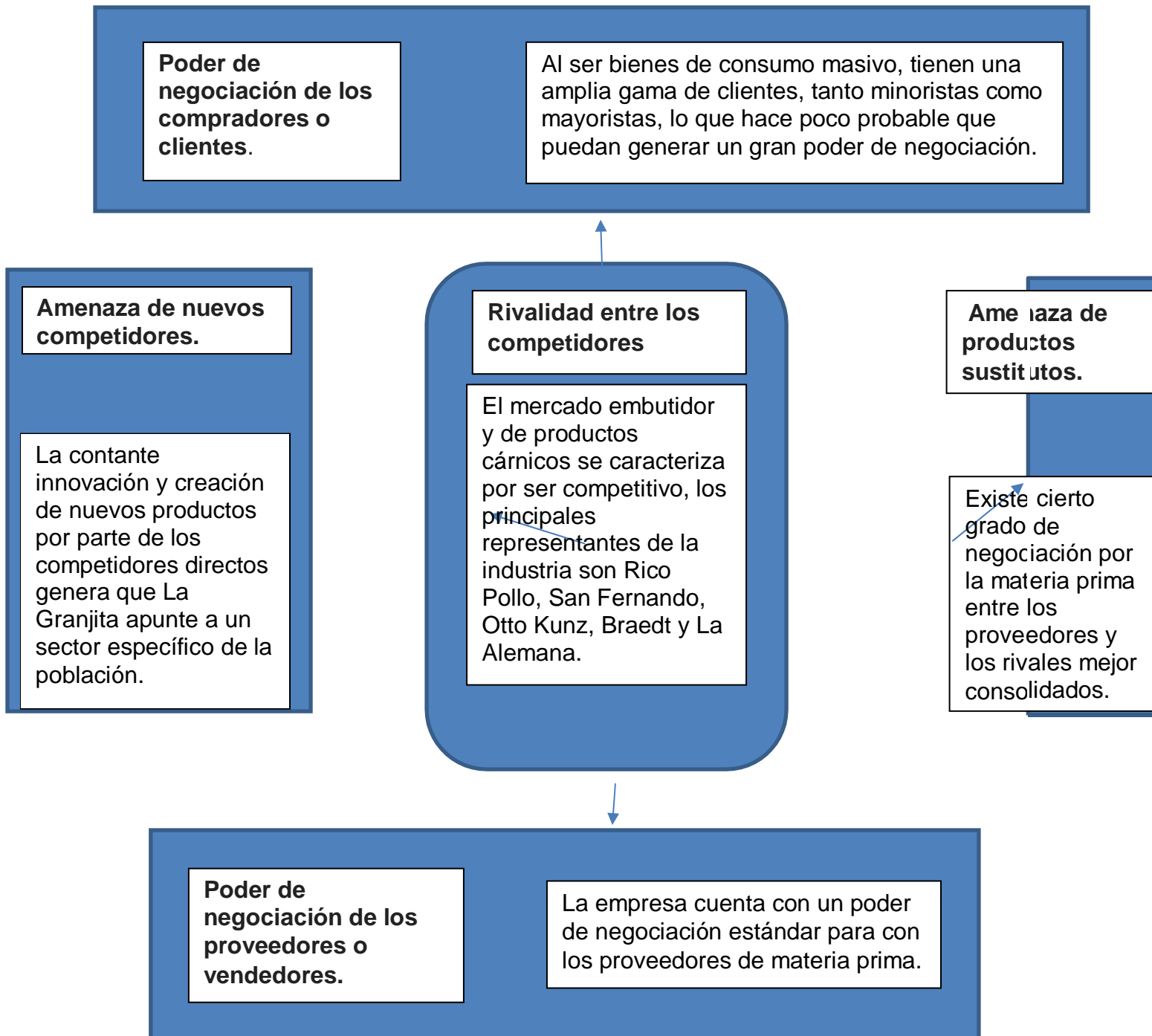
c) Factores Sociales:

Teniendo en cuenta el cambio de gobierno en la región y la mejora en el sector minero, las personas contarán con un mayor poder adquisitivo lo que generara más consumo.

d) Factores Tecnológicos:

En cuanto a la tecnología Michael Steiert, vicepresidente de SAP analytics de SAP Latinoamérica Región Sur señala que las empresas deben volver a diseñar las operaciones en torno a las redes de innovación digital a gran escala, por lo cual sería conveniente implementar este tipo de sistemas en la empresa La Granjita.

3.2.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



3.2.2. Análisis Interno.

3.2.2.1. Procesos de atención al cliente.

El proceso de atención al cliente de embutidos la Granjita comienza en la cámara de empaque del producto para que sucesivamente este sea despachado hacia el proveedor minorista o mayorista correspondiente para su recepción, luego el producto es colocado en las instalaciones del vendedor para su visualicen por el cliente y posterior compra.

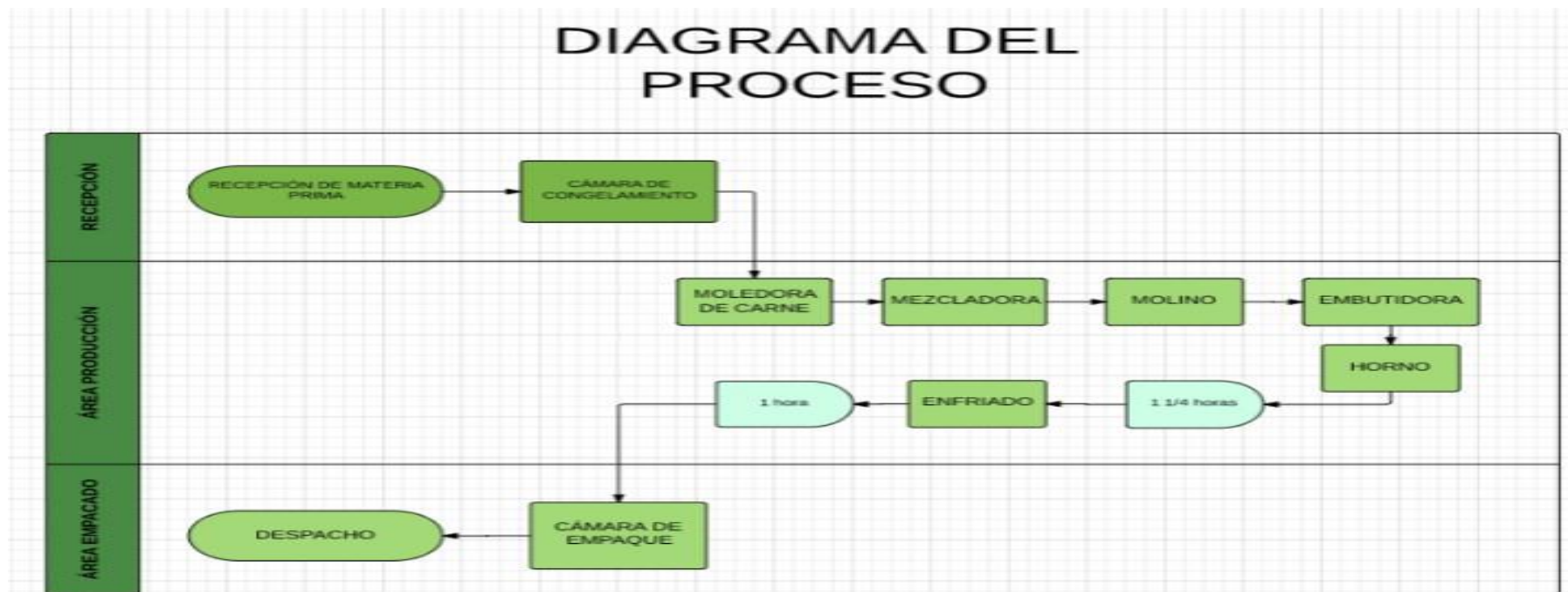


Figura 2. DOP La Granjita E.I.R.L.

Fuente:

Adaptado de Archivos de la empresa 2018

3.3. Análisis crítico.

- En cuanto a los tiempos de espera en entrega de pedidos se observa una aceptación alta de parte de los clientes, lo cual representa un correcto proceso de toma de pedidos y posterior despacho.
- De igual manera existe una alta aceptación de parte del cliente sobre la clara indicación de los precios en los productos, lo que representa una adecuada gestión y visibilidad tanto en la lista de precios como en el catálogo.
- Por otra parte, debemos considerar que un alto porcentaje de clientes considera negativa la frescura en los productos lo cual corresponde en algunos casos a un inadecuado horneado y empaquetado de los embutidos lo cual el cliente puede percibir como falta de frescura.
- De igual manera se pudo apreciar que un alto porcentaje considera que el equipamiento del personal no es moderno, por lo que corresponde realizar las actualizaciones correspondientes, ya que estos colaboradores representan la cara de la organización.

CAPITULO IV
DESARROLLO DE TEMA

4.1 Marco metodológico.

4.1.1. Identificación del área de mejorar.

El área de atención al cliente, es una de las áreas más importantes de una empresa ya que es en esta en la que surge y se mantiene el contacto con el cliente.

La satisfacción de los clientes tiende a variar y en la mayoría de casos surgen inquietudes y necesidades de los clientes, por lo que no es novedad que en la mayoría de empresas la percepción que suelen tener los clientes sobre la atención que se les brinda pueda ser negativa ya que siempre desearan que se les brinde el mejor servicio, lo cual difícilmente se logra cumplir por lo que es conveniente realizar análisis y estrategias para mantener al cliente satisfecho.

4.1.2. Diagnostico.

En cuanto a la percepción de la atención al cliente percibido por el mismo sobre La Granjita E.I.R.L. podemos apreciar que si bien es positiva esta tiene muchos puntos por mejorar y repotenciar para poder alcanzar un mayor segmento de clientes potenciales que perciben la marca como una embudidora de menor calidad a sus competidoras.

4.1.3. Descripción del tipo y diseño de la investigación.

La presente investigación resulta del tipo no experimental ya que no se interfiere con ninguna de la variable para realizar, se centra en la recopilación de datos y observación.

4.1.4 Determinación de la metodología de investigación.

En la presente investigación se da un enfoque mixto.

- Cualitativo: Ya que se exploran los procesos a profundidad, se extrae la información de los datos y de procesos naturales de la organización utilizando herramientas, análisis y diagnósticos.

- Cuantitativo: Al utilizar un sistema SERVQUAL para la recolección de datos a través de una encuesta se cuantifican los resultados tomados de una muestra.

4.1.5. Desarrollo del Modelo SERVQUAL

4.1.5.1 Brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que presente el modelo SERVQUAL fueron de suma ayuda para identificar las diferencias entre los aspectos importantes del servicio de atención al cliente que brinda la empresa LA GRANJITA, como los son las necesidades de los usuarios, la experiencia obtenida del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

- Brecha 1: En esta brecha se puede comparar las expectativas de los clientes y la percepción que el personal tiene de éstas. Se consideró importante analizar esta brecha, ya que en el caso particular de la empresa LA GRANJITA, los gerentes y jefes de área conocen el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en base a las quejas y reclamos que reciben.

Al identificar esta brecha, se busca optimizar la comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

- Brecha 2: Comprende la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, al igual que las normas y los procedimientos de la organización.

Resulta importante analizar esta brecha ya que en muchos casos las normas no son del todo claras para el personal, lo cual genera incongruencia con los objetivos del servicio.

- Brecha 3: Se manifiesta entre lo especificado en las normas de la prestación del servicio y el servicio prestado como tal. La principal causa de esta brecha como se podrá ver a continuación en la presente investigación es la falta de orientación de las normas y procedimientos hacia las necesidades del cliente.

- Brecha 4: Básicamente esta brecha se origina cuando al cliente se le promete una cosa y recibe algo que no cumple con sus expectativas.

Esto ocurre porque el mensaje que se transmitió al consumidor no es el correcto.

- Brecha 5: Esta brecha está representada en la empresa LA GRANJITA por la diferencia existente entre las expectativas que tienen los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez ya recibido.

4.1.5.2 Aplicación del modelo SERVQUAL

Para la medición de la calidad del servicio de la empresa de embutidos LA GRANJITA se planteó como objetivo aplicar la metodología SERVQUAL, con la finalidad de poder determinar el nivel de calidad del servicio que se está ofreciendo. Se eligió como foco del estudio esta empresa dedicada a la comercialización de embutidos, ya que en este rubro la calidad del servicio es un factor clave para lograr la satisfacción de los clientes. El alcance que se determinó particularmente para este caso de aplicación es evaluar la brecha 5 del modelo SERVQUAL, ya que esta mide la diferencia entre las expectativas y las percepciones que los clientes tienen respecto al servicio brindado. Se eligió esta brecha debido a que es la más representativa del nivel de calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente.

4.1.5.3 Metodología del caso de aplicación

La metodología que se llevó a cabo para realizar este caso de aplicación consistió en el diseño de un cuestionario adecuado para la empresa, formulando cada pregunta de modo que estas pudieran abarcar las características básicas y elementales del servicio de acuerdo a cada dimensión exigida por el modelo SERVQUAL. Una vez diseñado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación en coordinación previa con el gerente, así como la muestra representativa. Es así como el cuestionario fue aplicado a los respectivos clientes, y de los resultados

obtenidos se hizo un análisis para determinar el nivel de calidad del servicio de la empresa LA GRANJITA y a su vez el grado de satisfacción de los clientes.

4.1.5.4 Diseño del cuestionario

De acuerdo a la definición del modelo SERVQUAL, son cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de los servicios: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. En el caso de LA GRANJITA, se consideraron los siguientes ítems (AGRUPADOS POR DIMENSIÓN PARA FACILITAR SU ANÁLISIS):

- Elementos Tangibles:

- a) Equipamiento moderno.
- b) Camión de mercadería visualmente llamativo y con una buena visualización de la marca.
- c) Correcto almacenaje de los productos y excelente señalización.
- d) Personal bien uniformado y pulcro.
- e) Materiales relacionados al servicio como catálogos y empaques visualmente atractivos.

- Confiabilidad:

- a) Tiempo de espera en entrega de pedidos.
- b) Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato
- c) Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes
- d) Disponibilidad de los productos para entrega.
- e) Frescura en sus productos

- Capacidad de respuesta:

- a) Servicio correcto a la primera por parte del personal.
- b) Personal capaz de responder a peticiones de clientes.
- c) Facilidad de cambios y/o devoluciones de productos.
- d) Clara indicación de los precios de los productos.
- e) Personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía.

- Seguridad:

- a) Coherencia entre lo que anuncia y lo que ofrece directamente.
- b) Personal preparado para atender problemas de clientes (conocimientos, habilidades y experiencia).
- c) Seguridad en todas sus transacciones.
- d) Personal que atiende de manera individual a los clientes.

- Empatía:

- a) Horarios adecuados de atención, visita y entrega.
- b) Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.
- c) Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.

4.1.6. Determinación de la población y muestra

La presente investigación se centra en una muestra probabilística de 334 encuestados recopilados de un universo de 2568 clientes, los cuales son los proveedores mayoristas y minorista involucrados en el proceso de distribución de la empresa.

Procesamiento y presentación de datos.

Se usó el paquete estadístico SPSS a través de la estadística descriptiva utilizando el presente cuestionario.

4.1.7. Análisis de los resultados.

CUADRO NO 1 EXPECTATIVA DEL CLIENTE

ENCUESTAS APLICADAS ANTES DEL SERVICIO																		
		Completamente en desacuerdo (1)			Parcialmente en desacuerdo (2)			Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)			Parcialmente de acuerdo (4)			Completamente de acuerdo (5)			total prom	PRO M
		f	Calificación	ponderado	f	calificación	ponderado	f	calificación	ponderado	f	calificación	ponderado	f	calificación	ponderado		
elementos tangibles	Equipamiento moderno	4	1	0.01	35	2	0.21	2	3	0.02	80	4	0.96	213	5	3.19	4.39	4
	Camión visualmente atractivo y con visualización de la marca	0	1	0.00	2	2	0.01	3	3	0.03	20	4	0.24	309	5	4.63	4.90	5
	Buena señalización y correcto almacenaje de los productos	2	1	0.01	3	2	0.02	0	3	0.00	26	4	0.31	303	5	4.54	4.87	5
	Personal bien uniformado y aseado.	2	1	0.01	17	2	0.10	3	3	0.03	11 2	4	1.34	200	5	2.99	4.47	4
	Materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos.	3 7	1	0.11	29	2	0.17	3	3	0.03	68	4	0.81	197	5	2.95	4.07	4
confiabilidad	Tiempo de espera en entrega de pedidos.	3	1	0.01	24	2	0.14	3	3	0.03	12 4	4	1.49	180	5	2.69	4.36	4
	Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato	4	1	0.01	40	2	0.24	4	3	0.04	13 6	4	1.63	150	5	2.25	4.16	4

Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes	50	1	0.15	52	2	0.31	1	3	0.01	112	4	1.34	119	5	1.78	3.59	4
	22	1	0.07	1	2	0.01	22	3	0.20	109	4	1.31	180	5	2.69	4.27	4
	52	1	0.16	55	2	0.33	53	3	0.48	19	4	0.23	106	5	1.59	2.78	3
Capacidad de respuesta	0	1	0.00	5	2	0.03	2	3	0.02	10	4	0.12	317	5	4.75	4.91	5
	31	1	0.09	72	2	0.43	0	3	0.00	17	4	0.20	214	5	3.20	3.93	4
	53	1	0.16	59	2	0.35	5	3	0.04	19	4	0.23	198	5	2.96	3.75	4
	53	1	0.16	5	2	0.03	3	3	0.03	6	4	0.07	267	5	4.00	4.28	4
	62	1	0.19	41	2	0.25	2	3	0.02	14	4	0.17	215	5	3.22	3.84	4
Seguridad	100	1	0.30	44	2	0.26	3	3	0.03	17	4	0.20	170	5	2.54	3.34	3
	45	1	0.13	69	2	0.41	1	3	0.01	110	4	1.32	109	5	1.63	3.51	4
	20	1	0.06	21	2	0.13	1	13	0.04	64	4	0.77	218	5	3.26	4.25	4
	44	1	0.01	66	2	0.40	40	3	0.36	18	4	0.22	206	5	3.08	4.07	4

	individual a los clientes.																	
Empatía	Horarios adecuados de atención, visita y entrega.	5	1	0.01	4	2	0.02	4	3	0.04	5	4	0.06	316	5	4.73	4.87	5
	Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.	5	1	0.01	3	2	0.02	5	3	0.04	19	4	0.23	302	5	4.52	4.83	5
	Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.	3 4	1	0.10	23	2	0.14	1	3	0.01	69	4	0.83	207	5	3.10	4.17	4

CUADRO NO 2 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

ENCUESTAS APLICADA DESPUES DEL SERVICIO																		
	Completamente en desacuerdo (1)			Parcialmente en desacuerdo (2)			Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)			Parcialmente de acuerdo (4)			Completamente de acuerdo (5)			total prom	PROM	
	f	calificación	ponderación	f	calificación	ponderación	f	calificación	ponderación	f	calificación	ponderación	f	calificación	ponderación			
elementos tangibles	Equipamiento moderno	8	1	0.02	17	2	0.10	96	3	0.86	194	4	2.32	19	5	0.28	3.60	4
	Camión visualmente atractivo y con visualización de la marca	28	1	0.08	2	2	0.01	67	3	0.60	104	4	1.25	133	5	1.99	3.93	4
	Buena señalización y correcto almacenaje de los productos	61	1	0.18	3	2	0.02	73	3	0.66	3	4	0.04	194	5	2.90	3.80	4
	Personal bien uniformado y aseado.	37	1	0.11	23	2	0.14	68	3	0.61	4	4	0.05	202	5	3.02	3.93	4
	Materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos.	31	1	0.09		2	0.00	57	3	0.51	50	4	0.60	196	5	2.93	4.14	4
confiabilidad	Tiempo de espera en entrega de pedidos.	5	1	0.01		2	0.00	74	3	0.66		4	0.00	255	5	3.82	4.50	4
	Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato	42	1	0.13	13	2	0.08	75	3	0.67	4	4	0.05	200	5	2.99	3.92	4

Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes	51	1	0.15	1	2	0.01	69	3	0.62	10	4	0.12	203	5	3.04	3.94	4	
	Disponibilidad de los productos para entrega.	22	1	0.07		2	0.00	69	3	0.62	64	4	0.77	179	5	2.68	4.13	4
	Frescura en sus productos	65	1	0.19	3	2	0.02	77	3	0.69	2	4	0.02	187	5	2.80	3.73	4
Capacidad de respuesta	Servicio correcto a la primera por parte del personal.	33	1	0.10	4	2	0.02	104	3	0.93	22	4	0.26	171	5	2.56	3.88	4
	Personal capaz de responder a peticiones de clientes.	36	1	0.11	1	2	0.01	55	3	0.49	68	4	0.81	174	5	2.60	4.03	4
	Facilidad de cambios y/o devoluciones de productos.	50	1	0.15	2	2	0.01	93	3	0.84	2	4	0.02	187	5	2.80	3.82	4
	Clara indicación de los precios de los productos.	10	1	0.03		2	0.00	48	3	0.43		4	0.00	276	5	4.13	4.59	5
	Personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía	25	1	0.07	1	2	0.01	42	3	0.38	2	4	0.02	264	5	3.95	4.43	4
Seguridad	Coherencia entre lo que anuncia y lo que ofrece directamente.	35	1	0.105	2	2	0.01	94	3	0.84	27	4	0.32	176	5	2.63	3.92	4
	Personal preparado para atender	12	1	0.036		2	0.00	71	3	0.64	1	4	0.01	250	5	3.74	4.43	4

	problemas de clientes (conocimientos, habilidades y experiencia).																	
	Seguridad en todas sus transacciones.	32	1	0.096	9	2	0.05	66	3	0.59	115	4	1.38	112	5	1.68	3.80	4
	Personal que atiende de manera individual a los clientes.	41	1	0.123	1	2	0.01	68	3	0.61	59	4	0.71	165	5	2.47	3.92	4
Empatía	Horarios adecuados de atención, visita y entrega.	36	1	0.108	14	2	0.08	76	3	0.68	3	4	0.04	205	5	3.07	3.98	4
	Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.	18	1	0.054		2	0.00	46	3	0.41	64	4	0.77	206	5	3.08	4.32	4
	Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.	19	1	0.057		2	0.00	66	3	0.59	64	4	0.77	185	5	2.77	4.19	4

CUADRO NO 3 PROMEDIO DE LAS ENCUESTAS DE PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS

	EXPECTATIVAS	PUNTAJE	PERCEPCIONES	PUNTAJE	BRECHA
elementos tangibles	Equipamiento moderno	4	Equipamiento moderno	4	0
	Camión visualmente atractivo y con visualización de la marca	5	Camión visualmente atractivo y con visualización de la marca	4	1
	Buena señalización y correcto almacenaje de los productos	5	Buena señalización y correcto almacenaje de los productos	4	1
	Personal bien uniformado y aseado.	4	Personal bien uniformado y aseado.	4	0
	Materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos.	4	Materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos.	4	0
confiabilidad	Tiempo de espera en entrega de pedidos.	4	Tiempo de espera en entrega de pedidos.	4	0
	Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato	4	Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato	4	0
	Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes	4	Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes	4	0
	Disponibilidad de los productos para entrega.	4	Disponibilidad de los productos para entrega.	4	0
	Frescura en sus productos	3	Frescura en sus productos	4	-1
Capacidad de respuesta	Servicio correcto a la primera por parte del personal.	5	Servicio correcto a la primera por parte del personal.	4	1
	Personal capaz de responder a peticiones de clientes.	4	Personal capaz de responder a peticiones de clientes.	4	0
	Facilidad de cambios y/o devoluciones de productos.	4	Facilidad de cambios y/o devoluciones de productos.	4	0
	Clara indicación de los precios de los productos.	4	Clara indicación de los precios de los productos.	4	0
	Personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía	4	Personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía	4	0

Seguridad	Coherencia entre lo que anuncia y lo que ofrece directamente.	3	Coherencia entre lo que anuncia y lo que ofrece directamente.	4	-1
	Personal preparado para atender problemas de clientes (conocimientos, habilidades y experiencia).	4	Personal preparado para atender problemas de clientes (conocimientos, habilidades y experiencia).	4	0
	Seguridad en todas sus transacciones.	4	Seguridad en todas sus transacciones.	4	0
	Personal que atiende de manera individual a los clientes.	4	Personal que atiende de manera individual a los clientes.	4	0
Empatía	Horarios adecuados de atención, visita y entrega.	5	Horarios adecuados de atención, visita y entrega.	4	1
	Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.	5	Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.	4	1
	Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.	4	Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.	4	0

Cómo se puede observar, no necesariamente todas las dimensiones deben contar con la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio. Esta importancia puede variar conforme pasa el tiempo, de acuerdo a ciertos factores, como cuestiones del mercado, o distintos aspectos del perfil de servicio que se quiera fortalecer con el tiempo; de modo que la segunda parte del Procesamiento de Datos exigido por el modelo SERVQUAL consiste en ajustar los valores de acuerdo a la ponderación de las dimensiones.

Esta ponderación se realizó distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones consideradas, para luego recalcular los valores de Expectativas y Percepciones para cada dimensión multiplicando los originales por el peso asignado a la dimensión, y una vez realizado esto, se volvió a calcular la brecha de igual forma a como se calculó anteriormente, pero esta vez tomando los Puntajes Ponderados como se puede apreciar en el cuadro N° 4.

CUADRO NO 4 MATRIZ PONDERACIÓN DE EXPECTATIVAS

MATRIZ PONDERACIÓN DE EXPECTATIVAS

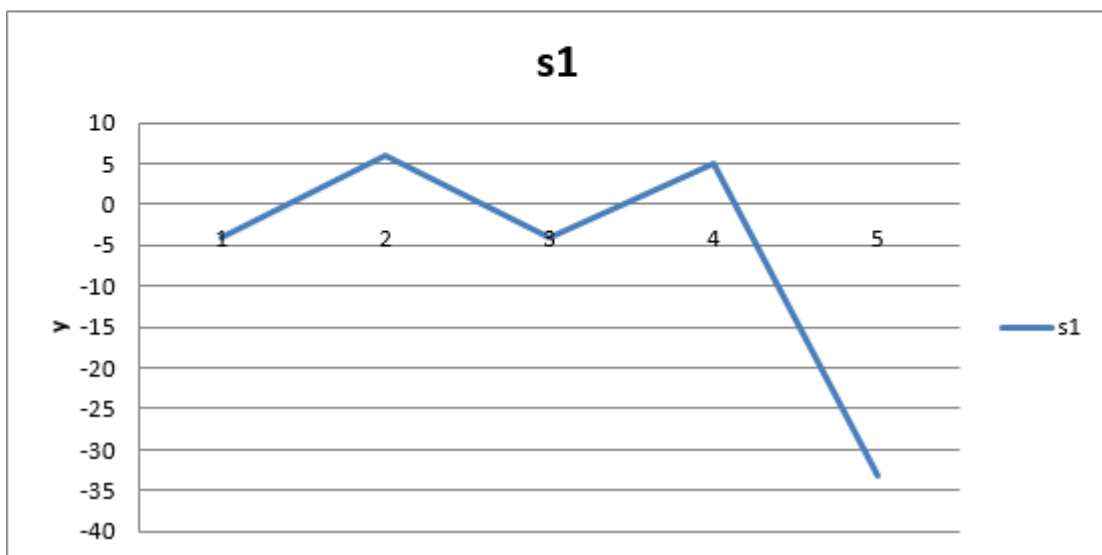
DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	PESO	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES	BRECHA	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES	BRECHA
Elementos tangibles	Apariencia de instalaciones, equipos y personas	10	4.4	4	-0.4	44	40	-4
Confiabilidad	Aptitud para brindar el servicio ofrecido de forma confiable y precisa	30	3.8	4	0.2	114	120	6
Capacidad de respuesta	Predisposición y rapidez para apoyar a los clientes	20	4.2	4	-0.2	84	80	-4
Seguridad	Capacidad de transmitir confianza y seguridad a los clientes	20	3.75	4	0.25	75	80	5
Empatía	Cuidado del trato y atención personalizada que se brinda a los clientes	20	4.67	3	-1.67	93.33	60	-33.33
		100						-6.07

El objetivo que se quiere lograr con la aplicación del modelo SERVQUAL es la identificación de los puntos débiles de la empresa LA GRANJITA en cuanto al servicio de atención al cliente (Desde el punto de vista de los consumidores), esto se logró evaluando lo que los clientes esperan del servicio y lo que percibieron de la empresa, se puede apreciar que las dimensiones que no cumplen con las expectativas desde el punto de vista de los encuestados son: Elementos tangibles, capacidad de respuesta y

empatía. Cabe resaltar que esto no es un factor determinante en la calificación del servicio como "inadecuado", si no como una oportunidad de mejorar esas dimensiones y cumplir al 100% con las expectativas de los clientes.

**CUADRO NO 5 GRAFICO DE BRECHA
(GRAFICO DE LA TENDENCIA DE LA BRECHA ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE)**

ITEM	DIMENSIONES	BRECHA
1	Elementos tangibles	-4
2	Confiabilidad	6
3	Capacidad de respuesta	-4
4	Seguridad	5
5	Empatía	-33.33



Con los resultados obtenidos se concluye que en la dimensión de empatía le hace falta a la empresa un posible proceso de capacitación, ya que no está ejecutando el servicio de forma personalizada y adecuada, referente a la dimensión de respuesta el resultado arrojo que los empleados no proveen un servicio rápido a los clientes. Por último en la dimensión de elementos tangibles los resultados arrojan que la apariencia de las instalaciones, del equipo o del personal no son las que el cliente esperaba.

CAPITULO V
PROPUESTAS DE MEJORA Y/O SUGERENCIAS

5.1. Definición de la propuesta y planes de acción

5.1.1. Título de la propuesta

Propuesta de mejora al proceso de atención al cliente de una empresa industrial alimentaria de embutidos Arequipa 2018.

5.1.2. Objetivos de la propuesta

- Desarrollar una propuesta de mejora de procesos internos para la atención al cliente de una empresa industrial alimentaria de embutidos en Arequipa.
- Elaborar un diagnóstico del proceso de atención al cliente.
- Diseñar una propuesta de mejora.
- Determinar los mecanismos de control y seguimiento de la propuesta.
- Determinar el costo / beneficio de la propuesta.

5.1.3. Aplicación de la investigación.

- Para medir la satisfacción del cliente usamos el paquete estadístico SPSS a través de la estadística descriptiva utilizando el cuestionario correspondiente.
- Variable: Calidad del servicio.
- Dimensiones:
 - Elementos tangibles.
 - Instalaciones físicas.
 - Equipamiento.
 - Apariencia del personal.
 - Material utilizado.

- Capacidad de respuesta.
 - Tiempo de servicio.
 - Puntualidad.
 - Disposición para solucionar problemas.
 - Disponibilidad de productos

- . Fiabilidad.
 - Calidad de productos ofrecidos.
 - Interés en no cometer errores.
 - Respuesta directa a la petición efectuada.
 - Cumplimiento de plazos.
 - Interés en no cometer errores.

- Seguridad.
 - Cortesía.
 - Credibilidad.
 - Personal con formación adecuada.
 - Sentimiento de seguridad.

- Empatía.
 - Trato individualizado.
 - Horarios flexibles.
 - Comunicación.
 - Comprensión del cliente.

5.1.4. Desarrollo de estrategias.

- Análisis.

A través de la investigación realizada se pudo observar que LA GRANJITA E.I.R.L. cuenta con gran aceptación de parte de sus clientes en cuanto a su servicio ya que son pocos los encuestados que mostraron una negatividad a las consultas realizadas, sin embargo es importante subrayar que un porcentaje alto de encuestados respondieron las preguntas con un ni de acuerdo ni es desacuerdo, respuesta que puede indicar que si bien el cliente no está conforme con el servicio este no se anima a confesarlo por lo que prefiere indicar que este no es ni bueno ni malo, limbo del cual se puede salir utilizando los programas adecuados de gestión y atención.

- Diagnostico.

El diagnóstico de la atención al cliente realizado mediante un análisis y observación y análisis de las respuestas proporcionadas por los clientes en la encuesta muestra los siguientes problemas.

Gran porcentaje de clientes insatisfechos con la frescura en los productos.

- Actuación.

Para prevenir este problema indicamos que se pueda ampliar el proceso en lo que refiere al empaquetado ya que este proceso solo suena con la llegada del producto a la cámara de empaque para su posterior despacho, adicionando el proceso de revisión de mercadería se puede evitar el despacho de embutidos en mal estado.

AREA DE EMPACADO

CAMARA DE
EMPAQUE

REVISION DE
MERCADERIA

DESPACHO

5.2. Problema identificado

Problema	Acción de mejora	Responsable
<p>Deficiencia en la transmisión de empatía</p>	<p>Desarrollo de un plan de comunicación interno: El éxito de cualquier cambio se encuentra en una efectiva comunicación entre los profesionales, por ello se halló necesario elaborar e implementar un plan de comunicación interno, el cual permitirá informar sobre la calidad del trato en el servicio de atención al cliente a los superiores respectivos, de forma autorizada y creíble.</p> <p>El desarrollo de este plan, consiste en realizar reuniones mensuales con todo el personal que trate directamente con el cliente, con la finalidad de tratar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de los clientes atendidos en comparación con el mes anterior, para determinar el aumento o disminución del número de clientes atendidos por mes. • Medición del tiempo promedio de atención al cliente, ya que un largo y tedioso proceso de atención, dificulta la transmisión de empatía y de una buena relación entre ambas partes, todo esto a través de un reporte realizado por el mismo trabajador. 	<p>Ventas y marketing</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del número de quejas recibidas en el área de reclamos. 	
Problemas en la rapidez del servicio y la capacidad de respuesta	<p>Implementación de un Call Center: Implementar un call center implicaría delegar directamente las labores de atención al cliente, consiguiendo así otros beneficios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo: En casos como este, en el que la empresa no cuenta con una persona encargada directamente de recepcionar llamadas, la ventaja puede venir dada por el ahorro de tiempo que les puede resultar a todos los empleados de la empresa. - Mejora de la calidad en las llamadas: Si se tiene en cuenta que las demás empresas que ofrecen estos servicios y que además cuentan con un centro de llamadas integrado por profesionales formados en atención al cliente, cabe esperar que la calidad de las llamadas sea mejor. - Mejora de la atención telefónica: Al mejorar la calidad de las llamadas, también mejorará el servicio de atención al cliente. 	Ventas marketing y
	<ul style="list-style-type: none"> - Amplitud del horario de atención telefónica: Se podría seguir el modelo de trabajo de las empresas de <u>call center</u>, las cuales suelen ofrecer un servicio las 24 horas del día, los 365 días al año. - Análisis de llamada: Aunque muchas empresas no tienen en cuenta la importancia de un correcto seguimiento, lo cierto es que las empresas que ofrecen estos servicios recalcan la trascendencia del mismo. - Mejora de la rentabilidad. - Mejora de la imagen de la empresa. - Mayor tranquilidad del personal. 	

Déficit en la sección tangible del proceso de servicio como el aspecto de las instalaciones, del equipo y del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar siempre la buena imagen en el personal pública o privada, además de incentivos tangibles. <p>Realizar un mantenimiento continuo a la infraestructura física de la empresa. Esta propuesta se desarrolla con la finalidad de mejorar la apariencia de las instalaciones de LA GRANJITA, se cree conveniente iniciar mejorando la infraestructura del área donde se recibe y atiende a los clientes.</p>	Administración y finanzas
Falla en la etapa de empaquetado del producto final.	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone la ampliación del proceso de empaquetado, ya que esta etapa del proceso se resume solo en la llegada del producto a la cámara de empaque para su despacho, integrando un sistema de gestión y supervisión continuo de calidad se puede evitar el despacho de productos fallados. 	Jefatura de Empacados

5.3. Mecanismos de control y seguimiento

Acción de mejora	Indicador de seguimiento	Responsable
Desarrollo de un plan de comunicación interno	Número de reuniones ejecutadas antes de la fecha límite / Número de reuniones total Número de tácticas de	Ventas y marketing
Implementación de un Call Center	Mejor Resolución de Contacto: Es un indicador que mostrará el número de veces que un cliente tiene que llamar al Call Center de la empresa para resolver un problema, por ello se considera que es una muy buena manera de medir la efectividad desde la perspectiva del cliente.	Ventas y marketing

<p>- Fomentar siempre la buena imagen en el personal pública o privada, además de incentivos tangibles.</p> <p>- Realizar un mantenimiento continuo a la infraestructura física de la empresa</p>	<p>Numero de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos planeados</p>	<p>Administración y finanzas</p>
<p>Ampliación del proceso de empaquetado con inspecciones continuas a lo largo del proceso.</p>	<p>Productos defectuosos / Total de producción</p>	<p>Jefatura de Empacados</p>

5.4. Beneficio costo

Acciones de mejora	Ítems	Costo
Desarrollo de un plan de comunicación interno	Difusión de la cultura corporativa	S/. 0.00
	Producción de material audiovisual	S/. 0.00
	Actualización de la página web de la institución	S/. 650.00
	Manual de bienvenida y presentación	S/. 0.00
	Crear redes sociales institucionales	S/. 0.00
	Optimización del sistema de audio (canales formales existentes)	S/. 165.00
	Papelería corporativa	S/. 260.00
	Diseño de un manual de identidad gráfico visual	S/. 260.00
	Base de datos interna	S/. 0.00
	Convivencias para todos los miembros de la institución	S/. 1,850.00
	Programas especiales	S/. 1,200.00
	Actividades grupales	S/. 0.00
	Capacitaciones y talleres	S/. 1,440.00
	Talleres motivacionales	S/. 0.00
Reuniones mensuales por cada área	S/. 0.00	
	Acondicionamiento de ambiente.	S/. 2,080.00
	Equipos de computo	S/. 545.00

Implementación de un Call Center	Auriculares	S/. 1,050.00
	Estaciones de trabajo (Melamine)	S/. 1,030.00
	Sillas Ergonómicas	S/. 1,500.00
	Armarios de administración	S/. 2,320.00
	Equipo de seguridad (cámara)	S/. 600.00
	Equipo de control de asistencia Biométrica	S/. 1,200.00
a) Fomentar siempre la buena imagen en el personal pública o privada, además de incentivos tangibles. b) Realizar un mantenimiento continuo a la infraestructura física de la empresa	incentivos por buena imagen personal	S/. 1,800.00
	Mantenimiento Preventivo	S/. 3,000.00
	Mantenimiento de Techos	S/. 1,000.00
	Reparación de Instalaciones Sanitarias	S/. 2,000.00
	Reparación de Instalaciones eléctricas	S/. 2,840.00
	Reparación de puertas y ventanas	S/. 2,000.00
	Reparación y/o reposición del mobiliario	S/. 1,200.00
	Pintado	S/. 340.00
	Mantenimiento de Equipos	S/. 1,600.00
	Adquisición y/o Reposición de Equipos Menores	S/. 2,200.00
Ampliación del proceso de empaquetado con inspecciones continuas a lo largo del proceso.	Capacitación de alta Dirección y trabajadores en general.	S/. 2,400.00
	Formación de Auditores Internos	S/. 1,500.00
	Responsable de calidad.	S/. 1,200.00
	Local	S/. 0.00
	Proyector	S/. 0.00
	Computadora	S/. 0.00
	Impresora	S/. 0.00
	Certificación	S/. 1,200.00
	Logística para la Auditoria	S/. 1,500.00
Total	S/. 41,930.00	

3.5 Conclusiones

a) PRIMERO:

LA GRANJITA tiene necesidades particulares que merecen ser atendidas de acuerdo a su situación actual y su nivel de urgencia. La gestión del servicio permite optimizar la satisfacción de clientes en la empresa.

La satisfacción de los trabajadores, según los resultados arrojados por el modelo SERVQUAL puede ser optimizable si se gestiona de manera adecuada el servicio.

Para conseguir una eficiente gestión de servicio se requieren herramientas como la realización de un análisis situacional de LA GRANJITA para poder determinar las necesidades y conocer la situación actual de la empresa, un manual de calidad también permitiría establecer lineamiento de acción para LA GRANJITA.

b) SEGUNDO:

Se concluye que la empresa no lleva un orden sobre las funciones que cada trabajador debe realizar, así como las responsabilidades y condiciones que el puesto exige para poder desempeñar una tarea adecuadamente.

Se realizó esta observación, ya que delegar y definir funciones específicas para el personal hoy en día no es solo algo únicamente necesario, sino también imprescindible, es por eso que se debe crear una mentalidad de delegación dentro de la cultura organizacional de la empresa, partiendo de la parte superior de la cadena de mando, en que el jefe empieza a delegar funciones claramente definidas en las personas de confianza poco a poco para poder dedicarse a las que más le corresponden y así poder trabajar más eficientemente en ellas, logrando mayores resultados para la empresa.

c) TERCERO:

El personal evidencia una falta de conocimiento sobre el proceso de servicio al cliente lo que genera que el nivel de satisfacción sea ineficiente.

Lo que buscan los clientes es que en la empresa en la que ellos decidan hacer uso de un servicio o adquirir un bien, tengan un equipo de personal que les brinde asesoramiento, apoyo técnico que pueda resolver sus dudas en ese momento y que la información que le brinden sea correcta y consistente esto hace que se sienta seguro de donde están adquiriendo su producto.

d) CUARTO:

Entre las dimensiones planteadas por el modelo SERVQUAL, “Empatía” resulto ser influyente para determinar el nivel de calidad del servicio, ya que los clientes valoran la cortesía de los empleados y la confianza que ellos transmiten al manipular los productos de manera que se garantice un producto final limpio y seguro de consumir.

Los nuevos tiempos han traído consigo consumidores cada vez más informados y con mayores exigencias. Distintos escenarios los han puesto en alerta, los distintos estilos de vida se han vuelto más rigurosos y las personas cuidan mejor su dinero, antes de adquirir un servicio como

el ofrecido por la empresa LA GRANJITA, estudiarán el desempeño de la empresa y su preocupación por temas importantes como sus políticas ambientales y las relaciones que esta pueda tener con sus trabajadores.

En conclusión, los clientes sólo comprarán si sienten que le importan a la empresa y que esta se encontrará siempre atenta a sus deseos y necesidades antes, durante y después de la compra.

e) QUINTO:

La importancia de la dimensión “capacidad de respuesta” demostró ser también importante para la muestra seleccionada como indicadora de la calidad del servicio brindado, mostrando que los clientes requieren atención individualizada en este tipo de negocios.

f) SEXTO:

Se infiere que como consecuencia de la considerable cantidad de personas que utilizan este servicio, el número de empleados puede resultar en algunos casos ineficiente para dar respuesta efectiva a las necesidades de los clientes, como también es el caso en cuanto a la disposición y distribución de instalaciones físicas apropiadas.

3.6 Recomendaciones

Actualmente la empresa no tiene un call center implementado. Se sugiere evaluar la necesidad de esto y analizar si su implementación mejora los indicadores de satisfacción pertinentes a la comunicación telefónica. Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente como en este caso lo tienen los preventistas, repartidores e impulsadoras.

También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, el conocimiento de los productos y conocimiento de los procedimientos relacionados con ventas y despachos. La implementación de las mejoras debe hacerse a lo largo de un año, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

Además, se debe analizar la posibilidad de contar con una actualización de los sistemas para acercarse al cliente final, ya que no existe una comunicación frecuente entre el cliente en las redes sociales, lo cual hace indispensable generar una mejora del servicio de Community Management.

Bibliografía:

- Acosta, C. A. (2003). Reseña "Paradoja de Cambio Organizacional" de M.E. Malott. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(001), 100-1003.
- Andrés Cartín-Rojas, Alejandro Villarreal-Tello y Andrés Morera. Implementación del análisis de riesgo en la industria alimentaria mediante la metodología AMEF: enfoque práctico y conceptual. *Rev. Med. Bogota- Colombia*. 2014.
- Catálogo de Embutidos y Jamones Curados de España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Dirección General de Política Alimentaria, 1983.
- Chang, Y, Sullivan, R. *Quantitative, Systems for Business Plus*, version 2.1. Prentice Hall, Inc., 1996.
- Coretti, K.: «Embutidos: elaboración y defectos». Editado por Acribia. Zaragoza, 1976.
- El portal del chacinado (2017). Principales Embutidos y sus Características. Única Edición. Buenos Aires. Argentina.
- Embutidos en «Guía de las Industrias Cárnicas Españolas y de la CEE». Editada por Cárnica 2000, 1987.
- Frey, W.: «Fabricación fiable de embutidos. Guía para técnico». Editorial Acribia. Zaragoza, 1985.
<http://elportaldelchacinado.com/principales-embutidos-caracteristicas/>
- Malott, M. E. (2003). Paradoja de cambio organizacional. Estrategias efectivas con procesos estables. México, D.F.: Trillas.
- Normas de calidad para los productos cárnicos y embutidos crudos curados en el mercado interior («BOE», núm. 70, de 21-3-1980). Normas genéricas de calidad para productos cárnicos tratados por el calor («BOE», núm. 268, de 9-11-1981}.
- Proyecto Gestión de Calidad en Fábricas de Embutidos, Procesamiento de carnes y embutidos, Elaboración, estandarización y control de calidad, Siegfried G. Müller & Mario A. Ardoíno
- Reglamentación Técnico-Sanitaria de industrias, almacenes al por mayor y envasadores de productos y derivados cárnicos elaborados y de los establecimientos de comercio al por menor de la carne y productos elaborados («BOE», núm. 49, de 27-2-1984). Real Decreto 379/1984.
- Serna, H. (2006) Servicio al cliente una nueva visión, Editorial Panamericana, Lima Peru, 2006

ANEXO

CUESTIONARIO

Estimado usuario, con la presente encuesta pretendemos conocer su percepción sobre el servicio otorgado por el personal de FABRICA DE EMBUTIDOS LA GRANJITA, para ello solicitamos su colaboración para dar respuesta al siguiente cuestionario, marque con una X en cada recuadro, Gracias.

1. Edad _____ 2. Sexo: M () F ()

N° P	Afirmaciones para el cuestionario	Completamente	Parcialmente en	Ni de acuerdo Ni	Parcialmente De	Completamente de acuerdo
	La atención cuenta con:					
1	Equipamiento moderno					
2	Camión visualmente atractivo y con visualización de la marca					
3	Buena señalización y correcto almacenaje de los productos					
4	Personal bien uniformado y aseado.					
5	Materiales asociados al servicio (catálogos, empaques) visualmente atractivos.					
6	Tiempo de espera en entrega de pedidos.					
7	Disposición del personal para prestar el servicio de inmediato					
8	Interés demostrado por el personal para solucionar dudas de los clientes					
9	Disponibilidad de los productos para entrega.					
10	Frescura en sus productos					
11	Servicio correcto a la primera por parte del personal.					
12	Personal capaz de responder a peticiones de clientes.					
13	Facilidad de cambios y/o devoluciones de productos.					
14	Clara indicación de los precios de los productos.					
15	Personal dispuesto a ayudar con amabilidad y cortesía					
16	Coherencia entre lo que anuncia y lo que ofrece directamente.					
17	Personal preparado para atender problemas de clientes (conocimientos, habilidades y experiencia).					
18	Seguridad en todas sus transacciones.					
19	Personal que atiende de manera individual a los clientes.					
20	Horarios adecuados de atención, visita y entrega.					
21	Personal que brinda atención personalizada, orientando sobre la mejor compra posible.					
22	Personal dispuesto a escuchar las necesidades particulares del de los clientes.					

