



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS**

**MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN CLIENTES HORECA
(HOTELES, RESTORANES, CASINOS Y EMPRESAS DEL SECTOR
PÚBLICO), DE EMPRESA ARIZTÍA EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

CARRASCO RUBILAR BENJAMÍN

FLORES VALENZUELA CAROLIN

Profesor Guía: Acuña Moraga Omar

Chillán, 2015

Tabla de contenido

Capítulo I: ANTECEDENTES GENERALES.	4
1.1. Introducción.	4
1.2. Justificación del Proyecto.	6
1.3. Objetivos Generales y Específicos de la investigación.	8
Capítulo II: MARCO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE SERVICIO.	9
2.1. Calidad.	9
2.2. Servicio.	12
2.3. Satisfacción.	14
2.4. Insatisfacción.	14
2.5. Cliente.	14
2.6. Calidad de Servicio.	17
2.7. Brechas.	20
2.8. Instrumento de medición Servqual.	28
Capítulo III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	31
3.1. Historia.	31
3.2. Posición Competitiva.	31
3.3. Misión.	34
3.4. Visión.	34
3.5. Fortalezas.	34
3.6. Riesgos.	35
3.7. Filosofía.	37
3.8. Cultura.	37
3.9. Responsabilidad Social.	38
4. Unidades de negocio de empresas Ariztía.	39
5. Análisis descriptivo del canal Horeca.	41
5.1. Clientes Horeca de Empresa Ariztía en la Provincia de Ñuble.	42
5.2. Estructura Corporativa, Administración y Propiedad.	42
Capítulo IV: METODOLOGÍA.	44
4.1. Determinar el campo de estudio.	44
4.2. Características de la investigación.	44
4.3. Determinación de la Muestra.	44
4.4. Instrumento de medición Sistema Servqual.	47
4.5. Cálculo de la muestra a encuestar.	49
Capítulo V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	50
5.1. Introducción.	50
5.2. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES ABSOLUTAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO POR AFIRMACIÓN.	51
5.3. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES ABSOLUTAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO POR DIMENSIÓN.	53
5.4. ANÁLISIS DE LAS PREPONDERANCIAS POR DIMENSIÓN.	55
5.5. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.	56
5.6. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES RELATIVAS POR DIMENSIÓN.	58
5.7. ANÁLISIS DE LA COMPARACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EN VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS POR DIMENSIÓN.	59
5.8. ANÁLISIS DE LA COMPARACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS EN VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS POR DIMENSIÓN.	61

5.9. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS ABSOLUTAS POR AFIRMACIÓN.	63
6. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS ABSOLUTAS POR DIMENSIÓN.....	64
6.1. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.	65
6.2. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS RELATIVAS POR DIMENSIÓN.	67
6.3. ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN.	68
6.4. ANÁLISIS DE BRECHAS RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.....	72
Capítulo VI: PROPUESTAS DE MEJORAS.	75
Capítulo VII: CONCLUSIONES.	82
Capítulo VIII: BIBLIOGRAFÍA.	83
Linkografía:.....	83
Capítulo IX: ANEXOS.	84
ANEXO N° 1	84
ANEXO N° 2.	86
ANEXO N° 3.	89
ANEXO N° 4.	90
ANEXO N° 5.	91
ANEXO N° 6.....	91
ANEXO N° 7.	92

Capítulo I: ANTECEDENTES GENERALES.

1.1. Introducción.

El siguiente trabajo tiene por finalidad encontrar las variables que inciden en el nivel de satisfacción que se les entrega a los clientes Horeca, pues son el foco de la compañía durante el presente año. Para esto se trabajará en encontrar alternativas de mejoras y posibles soluciones, con respuestas rápidas y eficientes a fin de evitar molestias y problemas en los clientes.

La satisfacción del cliente se obtiene cuando sus expectativas son superadas por el valor percibido, esta varía de un cliente a otro y él decide si es buena o no según las expectativas vividas. Es por este motivo que es necesario evaluar de manera permanente su opinión para conocer si se satisfacen sus necesidades y en qué medida.

Esta fue la motivación que dio inicio a esta investigación, poder conocer el grado de satisfacción que existe entre los clientes y Ariztía, cuáles son los parámetros y requerimientos que los usuarios miden para lograr un servicio óptimo.

Esta investigación tiene como objetivo general medir la calidad del servicio en Clientes Horeca, pertenecientes a la empresa Ariztía, en toda la Provincia de Ñuble y como objetivos específicos se podrá identificar:

- Las dimensiones de Calidad de Servicios que utilizan los clientes para determinar la calidad de Servicios entregado por la Empresa.
- Identificar las expectativas y percepción que tienen los clientes frente a lo que ellos consideran que debiera ser un servicio óptimo.

- Determinar brechas entre la calidad del servicio percibido versus la esperada por los clientes.
- Elaborar propuestas de mejoras en la calidad de servicio para clientes Horeca.

Para toda empresa es de suma importancia la viabilidad de su negocio, por lo tanto la satisfacción que los clientes puedan percibir es un factor importante a la hora de evaluar las carencias y fortalezas. Es aquí donde nuestro estudio juega un rol importante, pues con él se obtiene información relevante, para poder determinar las fortalezas y debilidades que perciben los clientes, puntos que ayudarán a identificar y priorizar las categorías donde deberán implementarse acciones de mejora.

1.2. Justificación del Proyecto.

En la actualidad el Servicio es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las Empresas es el Nivel de Servicio que se les da a los clientes, considerándose como un valor adicional.

Recopilar información necesaria para dar a conocer definiciones y conceptos sobresalientes, sin duda es un elemento de vital importancia a la hora de abordar temas como calidad, cliente, servicio, calidad de servicio, percepción y satisfacción del cliente.

Un factor de relevancia y que justifica la realización del estudio dice relación con la necesidad de Empresa Ariztía Ltda. en conocer de parte de sus clientes, el nivel de servicio que ella otorga vía su recurso humano (ejecutivos de ventas), elementos tangibles (instalaciones, maquinarias, equipos) y todo aquel elemento que constituye o forma parte de la cadena de distribución de los productos de la Empresa en la provincia de Ñuble.

A continuación, es necesario presentar algunas definiciones de conceptos que forman parte de este estudio como los que a continuación se presentan:

Servicio, según Cantú (2001), es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Calidad, según Llorens y Fuentes (2000), no sólo se refiere un producto, también a un servicio, sólo que la calidad en este caso es intangible. Son experiencias personales que los clientes tienen con el empleado que representa a la empresa.

Calidad de Servicio se define como el concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendido como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente ó, como aptitud de uso.

En este trabajo se realiza un estudio sobre Calidad de Servicio mediante Modelo Servqual (Service of quality), donde se plantea lo que el cliente espera de la organización y se obtiene calculando la diferencia de percepción y expectativa. Considerando que todo cliente que adquiere un bien o servicio, genera expectativas del servicio que va a recibir, una vez recibido, hay factores y dimensiones que le permiten tener una percepción del servicio entregado. Como etapa previa y en el marco teórico y de sustentabilidad de la investigación, se recopilará de información tanto interna como externa para determinar el por qué, el cómo, y de qué forma se mejora la calidad del servicio. A lo anterior, se suman otras variantes que permitan desarrollar de mejor manera la investigación.

Con frecuencia los clientes manifiestan su disconformidad con el servicio entregado por la Empresa, que en rigor no se relaciona con la calidad del producto que ofrece Empresas Ariztía y sus distintas unidades de Negocio, sino que, son otros los factores que inciden en la percepción del cliente, de manera tal, que la alta calidad del producto que entrega sea contrarrestado por la baja calidad en otros servicios. Uno de los problemas que influyen en esta percepción, es el no cumplimiento en la entrega o retrasos del producto solicitado, cajas adulteradas; priorización para grandes cadenas (supermercados), etc. generando un cuadro de reclamos y quejas que genera la insatisfacción de los clientes.

El estudio que se propone, busca identificar las carencias y reforzar lo que en materia de servicio, la empresa desarrolla correctamente y en la medida en que sus integrantes se comprometan con él, sin duda alguna el servicio podrá llegar a un 100% de efectividad.

1.3. Objetivos Generales y Específicos de la investigación.

Objetivo General:

Medir la calidad del Servicio en Clientes Horeca pertenecientes a la Empresa Ariztía, en la Provincia de Ñuble.

Objetivos Específicos:

- Identificar dimensiones de Calidad de Servicios que utilizan los clientes para determinar la calidad de Servicios entregado por la Empresa.
- Identificar las expectativas y percepción que tienen los clientes frente a lo que ellos consideran que debiera ser un servicio óptimo.
- Determinar brechas entre la calidad del servicio percibido versus la esperada por los clientes.
- Elaborar propuestas de mejoras en la calidad de servicio para clientes Horeca, Empresa Ariztía.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE SERVICIO.

Este capítulo contiene diversos conceptos necesarios para sustentar este trabajo de tesis. Se recopiló la información fundamental de diversas fuentes, dando a conocer definiciones de los conceptos más sobresalientes, abordando temas como calidad, cliente, servicio, calidad de servicio, satisfacción e insatisfacción del cliente, perspectiva y brechas.

2.1. Calidad.

Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Antiguamente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad da lugar a una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

A continuación se señalan los conceptos relacionados con la calidad y todo lo que abarca este extenso tema. Nos apoyaremos en los conocimientos y teorías de los más grandes e importantes autores sobre la calidad que son: Dr. Walter Shewhart, W. Edwards Deming, Dr. Joseph M. Juran, Dr. Armand Feigenbaum, Dr. Philip Crosby, Dr. Kaoru Ishikawa y Dr. Genichi Taguchi.

La calidad no tiene relación directa con el olor, color o sabor. Según Philip Crosby, (1984), "la calidad es el cumplimiento de requisitos", es decir, calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia. Y en cuanto te acerques más a ellos la calidad será óptima. Para Philip Crosby siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez. Apoya la premisa de que la "economía de la calidad" no tiene ningún significado, la calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

Juran definía a la calidad como "rendimiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente; libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente". Esta definición se puede subdividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo.

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la trilogía de la calidad:

1. Planeación de la calidad: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad.
2. Control de calidad: el proceso debe cumplir con las metas de calidad durante la operación.
3. Mejora de calidad: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente. (Juran, 1990)

Taguchi, afirma que "la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad". Orienta sus estudios en búsqueda de la mejora continua del proceso y servicio. (1989).

Kaoru Ishikawa (1989), la calidad empezaba en los clientes y era responsabilidad de toda la empresa, de cada uno de los departamentos y personas que lo conformaban, desde los altos mandos, hasta la base.

William E. Deming, "Calidad es satisfacción del cliente" y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente (1986).

Dr. Walter Shewhart, entendía la calidad como “un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan”, es decir, que los futuros problemas no debemos dejar que lleguen a serlo, sino que debemos de arreglarlos, cambiarlos y fortalecerlos para así evitar llegar a un punto crítico (1931).

Por otro lado, el significado de calidad para Feigenbaum es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, ni a una determinación de mercadotecnia o administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos consientes, sensoriales o enteramente subjetivos, y siempre representarán un objetivo de cambio para el mercado competitivo (1983).

El significado de calidad según Galgano es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente (1993).

Calidad: es desarrollar, diseñar, producir, y servir un producto lo más económico, útil y siempre satisfactorio para el cliente (Ishikawa).

Calidad: es dar al cliente lo que requiere, ya sea un producto o servicio adecuado para su uso, y hacerlo de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez.

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

2.2. Servicio.

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy en día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Muchas personas lo llaman excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, la razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben qué significa exactamente. Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta, y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante. Servicio es “la acción y efecto de servir”. Desde el punto de vista de la economía y el marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como el bien no material. El servicio se puede dividir en cinco diferentes dimensiones (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988):

- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
- Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que anima a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

- Empatía: Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores:
 1. Facilidad de contacto: es fácil o no contactar al prestador del servicio.

 2. Comunicación: algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

 3. Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

2.3. Satisfacción.

El nivel de estado del ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

2.4. Insatisfacción.

Un consumidor, se encuentra insatisfecho cuando el desempeño del producto o servicio no alcanza las expectativas esperadas.

2.5. Cliente.

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey” Probablemente, leer acerca de la definición del término cliente sea considerado como algo muy básico por la gran mayoría. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones, llegaremos a la conclusión de que no está demás revisar su definición de vez en cuando para no olvidarnos “quién realmente es el cliente”.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la "persona que depende de". Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Algunas consideraciones acerca de los clientes: Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará. Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.

De acuerdo a lo señalado por Zeithaml (2002), se distinguen dos tipos de clientes; Cliente Interno y Cliente Externos.

➤ **2.5.1. Cliente Interno.**

Se definen como los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización, para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, por ejemplo con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia.

Algunos autores definen Cliente Interno como el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo, por lo que cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

➤ **2.5.2. Cliente Externo.**

Define a las personas o negocios que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización; son personas que no pertenecen a la empresa y solicitan satisfacer una necesidad (bien o servicio).

La mayoría de las empresas solo se enfocan y redoblan sus esfuerzos en mantener satisfechos a sus clientes externos. Esto debido a que son ellos los que proporcionan los ingresos que permiten maximizar el beneficio económico, objetivo general de toda empresa. En ella, el término cliente interno debe ser considerado como fundamental dentro de la organización pues es un recurso valioso, por lo tanto al ser considerado como tal, se traduce en compromiso personal para brindar un servicio de excelencia al cliente externo, por lo tanto, para mantener a los clientes externos, debemos tener primero contentos a los clientes internos.

2.6. Calidad de Servicio.

Hoy en día escuchamos con mucha frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Muchas personas lo llaman excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente experimentamos. La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos que significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En encuestas realizadas a clientes se ha detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos: Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando.

- En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.
- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

¿Qué es entonces Calidad en el Servicio?

Como resultado de algunas investigaciones, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores: Empatía, Responsabilidad, Confiabilidad, Elementos Tangibles y Seguridad, previamente descritos.

Según la NC ISO 9000:2000, calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple requisitos. Los requisitos (implícitos u obligatorios) pueden incluir aspectos relativos a: desempeño, posibilidad de uso, seguridad, estética, aspectos económicos, seguridad de funcionamiento.

Una aproximación al concepto contemporáneo de calidad, es el hecho de que quien la define es el cliente y no el productor. Ya no se habla de un cliente promedio sino de un cliente segmentado y satisfecho. Por lo que la Calidad se considera como la satisfacción de los requisitos, deseos y expectativas de las partes interesadas.

Como conclusión, cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

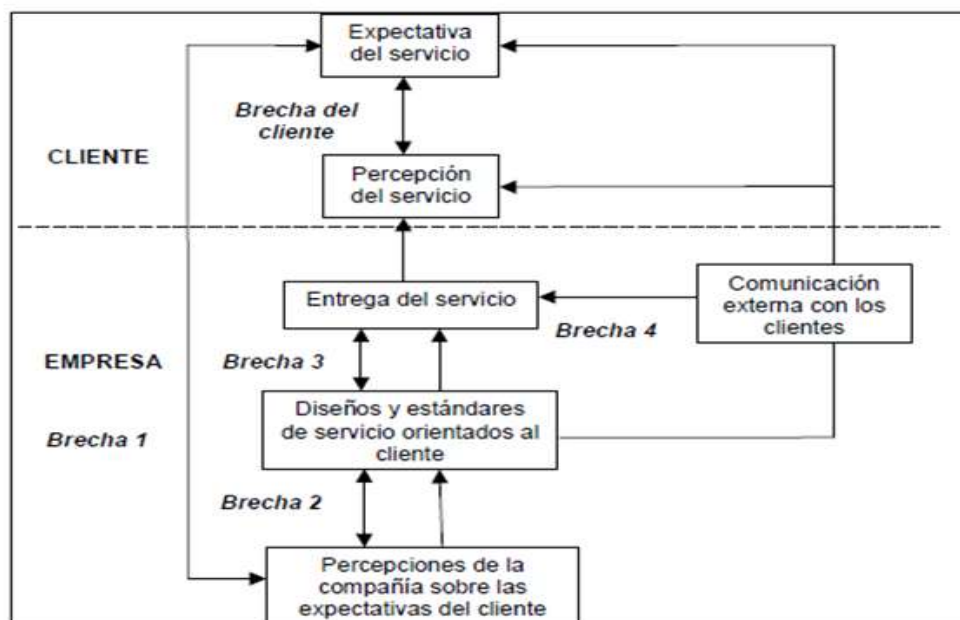
2.7. Brechas.

El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas reflejan la experiencia que el cliente ha obtenido y las percepciones muestran la forma en que se recibe el servicio. La idea consiste en que las empresas con el objeto de satisfacer a sus clientes, deseen cerrar, la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe.

Por lo tanto se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí, en el siguiente Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la figura).
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la figura).

Figura Nº 2.1: Modelo de Brechas



Fuente: Modelo SERVQUAL de calidad de servicio.

Ahora bien y habiendo establecido que el modelo Servqual de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, en su esencia misma nos permite contrastar fehacientemente esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. En razón de lo anterior, podemos referirnos a las “Brechas” existentes entre el servicio que la empresa entrega a sus clientes y lo que éstos perciben de ella.

Gap o Brecha; Genéricamente definimos al Gap como un palabra proveniente del idioma Inglés, que en español hace referencia a una Brecha, una apertura o un espacio vacío comprendido entre dos puntos de referencia. Dicho lo anterior y una vez determinando el Gap o Brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Las cinco brechas en la calidad de servicio son:

2.7.1. Brecha 1.

Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia de las perspectivas del consumidor. Muchos de los servicios tratan de comprender que es exactamente lo que satisface a los clientes, es decir, qué atributos debe tener un servicio para resolver las necesidades del consumidor, de tal manera que pueda acortar esta brecha. Entre los factores encontrados que influyen positiva o negativamente a esta brecha se tienen los siguientes:

- **Orientación a la investigación de mercados** gran parte de las empresas de servicios cometen el error de no orientarse a la investigación de mercados para conocer las necesidades o expectativas que tiene un cliente respecto a su servicio, lo cual genera un aumento en la brecha y, por lo tanto, que no exista calidad.

- **Comunicación ascendente** este es otro factor que influye de gran manera sobre la brecha 1 y consiste en considerar al personal de contacto como una fuente poderosa para proporcionar información a los gerentes de alta dirección de tal manera que la comunicación fluya de abajo hacia arriba, la comunicación ascendente se puede dar de dos formas: formal e informal.

- **Niveles de la gerencia** la estructura jerárquica muchas veces representa una barrera para la comunicación entre gerentes y empleados; de todas maneras se tiene que tener en cuenta que en marketing se debe romper esas barreras logrando que exista una comunicación fluida y libre.

2.7.2. Brecha 2.

Diferencia entre la percepción de la dirección con respecto a las especificaciones del servicio de calidad. Esta brecha se da mayormente cuando existen muchas limitantes para poder ofrecer un servicio de calidad sobre la base de las expectativas exigidas por el cliente, por ejemplos, los costos, condiciones de mercado, indiferencia de la gerencia o simplemente debido a que no es factible llevar a cabo las especificaciones de la calidad de servicio.

Los factores que pueden influir el tamaño de esta brecha son:

Consolidación de la gerencia para mantener la calidad una de las causas por las que se da la brecha 2 es por la ausencia de una consolidación total de la gerencia por mantener ante todo la calidad, debido a que, piensan más en los beneficios a corto plazo y en la reducción de costos que son fácilmente mensurables y no así en la calidad de servicio que implica ante todo una inversión y una orientación a largo plazo, es decir, la consolidación de la gerencia obligadamente involucra una mayor proporción de recursos destinados a la calidad de servicios más que a otras metas, como también la existencia de un programa interno de calidad que incluya el reconocimiento y la recompensa a los empleados para mejorar la calidad.

Estructuración de metas toda empresa de servicio que esté orientada a la calidad debe establecer metas formales que mejoren no solamente el funcionamiento de la organización sino también el logro individual, debido a que, la calidad no es tarea de unos pocos, sino de todos, lo que implica un mayor control en toda la organización.

Estandarización de la tarea para lograr una estandarización de la tarea que permita proporcionar la entrega de un buen servicio con calidad es necesario considerar la utilización de tecnología para poder estandarizar y regular, no solamente la tarea sino el comportamiento del empleado. Se debe tener en cuenta que la estandarización en el servicio se presenta de tres formas según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988), que son:

- La sustitución de la tecnología dura para el personal de contacto y el esfuerzo humano.
- El empleo de tecnología suave para mejorar los métodos de trabajo.
- Combinaciones de los dos métodos anteriores.

2.7.3. Brecha 3.

Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del mismo. Esta se da comúnmente por la incapacidad de los empleados para cumplir las normas o cuando están poco dispuestos para realizar el servicio deseado, los factores que intervienen en esta brecha son:

1. Trabajo en equipo este factor es muy importante porque mediante un trabajo en equipo es más fácil conseguir las metas establecidas previamente, lo cual ha generado que sea el centro principal de la calidad de servicios, a tal forma que los empleados están implicados en fijar estándares y mejorar procedimientos de trabajo para fomentar un sentido de la labor en equipo.

Se tiene que tomar en cuenta aspectos inherentes al trabajo en equipo como por ejemplo el grado en el cual los empleados ven a otros empleados como clientes, dando lugar a la empatía y colaboración requeridas para tal propósito. Además se debe tener latente el compromiso de colaboración y contribución, más que de competencia entre los empleados.

2. Ajuste del empleado al trabajo constantemente muchos de los empleados no están satisfechos con sus cargos, debido a que esto se da con mayor frecuencia en los empleados que no tienen las habilidades requeridas y/o porque no son muy bien remunerados, lo cual da lugar a una ineficiencia en el servicio. En este caso se debe poner mucho énfasis en los procesos de selección y capacitación para que este factor afecte de manera positiva a esta brecha.

3. Ajuste de la tecnología al trabajo la carencia del ajuste de la tecnología al trabajo es causa de una falta de calidad en el servicio, debido a que, los empleados no se adaptan fácilmente a la tecnología que cambia constantemente;

sin embargo, en la actualidad es imprescindible el uso de tecnología adecuada que facilite los procesos del servicio en bien de la calidad del mismo.

4. **Control percibido** esto se da cuando los empleados del servicio se enfrentan a situaciones estresantes, que deben ser controlados por ellos mismos. Cabe destacar la importancia de tener flexibilidad, la percepción del empleado respecto al control percibido de la situación, genera menor tensión y por ende un rendimiento más alto.

5. **Sistemas de control de supervisión** se puede presentar dos sistemas de control, el primero en basado en la salida, lo que implica el buen funcionamiento del contacto del personal con relación a los resultados que pueden ser fácilmente medidos, como por ejemplo, la cantidad de ventas a la semana, y el segundo en base al comportamiento que consiste en los informes y reportes de cómo el personal de contacto se desenvuelve a favor de la entrega de un servicio de calidad. También puede ser medido a través de las quejas de los clientes o entrevistando a los mismos respecto a los empleados.

6. **Conflicto del rol** ciertas veces el personal de contacto se encuentra frente a una disyuntiva que es cumplir con las expectativas de la organización y/o cumplir con las expectativas del cliente lo cual puede generar un conflicto en el rol y por ende causar un efecto negativo en la satisfacción y el funcionamiento de los trabajadores en la empresa generando ausentismo o una disminución en la calidad del servicio.

- **Ambigüedad de rol** la ambigüedad del rol se genera por la falta de una comunicación de los gerentes hacia los empleados (de arriba hacia abajo), es decir, los empleados experimentan una ambigüedad en el rol cuando no saben que se espera de ellos, lo cual impide que puedan realizar su trabajo de mejor forma, además no saben si van a ser evaluados y compensados.

Una manera de reducir la ambigüedad del rol es a través de una comunicación clara y precisa, que genera una comprensión exacta de lo que se espera de ellos y de cómo serán evaluados, entregando de tal forma toda la información necesaria con respecto a su trabajo.

Se experimenta un aumento en el tamaño de la brecha cuando se da:

- Un conflicto de rol experimentado por el contacto de personal con relación al cliente y la empresa de servicios.
- Una ambigüedad en el rol experimentado por el personal de contacto en relación a la falta de comunicación con respecto a su trabajo.

2.7.4. Brecha 4.

Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. De manera continua las empresas de servicio caen en la tentación de ofrecer muchas veces lo que no tienen, haciendo promesas exageradas o no diciendo toda la información con respecto a la entrega del servicio lo cual crea expectativas falsas al consumidor. Los factores que influyen en esta brecha son:

- **Comunicación horizontal** el propósito básico de la comunicación horizontal es lograr la coordinación entre los diferentes departamentos para lograr alcanzar los objetivos de la organización.
- **Tendencia a la promesa exagerada** en consecuencia a la alta competitividad que genera la globalización, la mayoría de las empresas se inclinan por hacer promesas exageradas para captar más clientes con el fin de asegurar su existencia, deplorablemente esto es un error porque es una visión a corto plazo y atenta directamente contra la calidad del servicio.

2.7.5. Brecha 5.

Diferencia entre el servicio percibido y el esperado. Esta brecha es el resultado de las brechas anteriormente descritas y se produce cuando el cliente mide el desempeño del servicio en base a sus expectativas (que pueden ser generadas por la publicidad, referencias de terceros o por anteriores experiencias) con respecto al servicio entregado (percepciones).

2.8. Instrumento de medición Servqual.

Este modelo conceptual del análisis de las cinco brechas, con respecto a la calidad del servicio es medido con sus factores a través de un instrumento llamado “Servqual”, el que cuenta con una escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Asimismo, este instrumento está elaborado en base a cinco dimensiones de la calidad. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Elementos tangibles;** se refieren a la apariencia de las instalaciones física, equipos, personal, etcétera.
- **Confiabilidad;** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta;** voluntad y disposición para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Seguridad;** se refiere a inspirar credibilidad que provoca como consecuencia una inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- **Empatía;** la capacidad de poder ponerse en el lugar del cliente dando de esta manera una atención personalizada.

El Servqual es un instrumento en particular que incluye tres etapas:

1. Elaboración de un cuestionario que contenga 22 preguntas con el objetivo de identificar las expectativas del consumidor.
2. Realización de un cuestionario con 22 declaraciones que miden la percepción del cliente con respecto al servicio entregado.
3. Aquí se cuantifica las evaluaciones de los usuarios sobre la importancia relativa a las cinco dimensiones de calidad, asignando un total de 100 puntos distribuidos en las cinco dimensiones.

Las aplicaciones del Servqual son las siguientes:

1. Comparar las expectativas y percepciones de los clientes a través del tiempo.
2. Comparar los resultados del Servqual de una empresa con respecto a los resultados de la competencia.
3. Examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de calidad.
4. Medir las percepciones de calidad de clientes internos.
5. Determinar si los esfuerzos de la compañía están enfocados correctamente.
6. Construcción de indicadores de calidad en el servicio. Indica que al aplicarse el Servqual se obtiene una calificación global de la calidad del establecimiento y la compara contra el estándar de la industria.

7. Lo que desean los consumidores del servicio (beneficios ideales).
8. Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (beneficios descriptivos).
9. Calcula brechas de insatisfacción específicas.
10. Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Capítulo III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

El grupo de empresas Ariztía tiene carácter familiar, lleva 78 años en el mercado de la carne, son controladas en un 100% por el empresario Manuel Ariztía Ruíz y su familia a través de las sociedades de inversión Empresas Ariztía Ltda., Martex S.A. y Comercial Burdeos S.A

3.1. Historia.

En el año 1793, don Francisco de Ariztía y Meoque llega a Chile a los 22 años procedente de Navarra, España. Había nacido en Saint Jean Pied-de-Port, actualmente francés, pero por entonces parte de Navarra. Se casa con la señorita Luisa Astaburuaga Pizarro (hija del Gobernador de Coquimbo) y se instala en Sotaquí (Ovalle). En 1893 su bisnieto, don Ricardo Ariztía Pinto, nacido en Sotaquí, llega a Melipilla como Gerente del Banco de Melipilla y se enamora de la zona. Se instala en una parcela agrícola aledaña a la ciudad, contigua al lugar donde actualmente se ubican las Oficinas Generales, y comienza a plantar viñedos.

La creciente familia y la necesidad de aumentar el valor agregado de su parcela llevó a la familia por el año 1936 a iniciar un nuevo negocio, además de las viñas y los frutales: la producción de huevos, con 20 mil gallinas.

3.2. Posición Competitiva.

Ariztía inició sus operaciones en 1936 con la producción de genética y huevos. En 1952 incorporó la producción de pollos Broiler y, entre las décadas de los setenta y ochenta, expandió sus operaciones comprando terrenos y tecnología para las distintas áreas productivas de pollos. Actualmente es la segunda empresa avícola de Chile, con una participación de 30% en la producción y venta de pollos y 30% en la de pavos. La empresa produce y comercializa pollos y pavos enteros y faenados en sus distintas presentaciones, además de cecinas y productos congelados, para lo que

dispone de una estructura integrada verticalmente. Realiza la reproducción, incubación de huevos, alimentación y crianza, faenado y, además, tiene una fábrica de alimentos para aves. Cuenta con extensas redes de distribución refrigerada y realiza la comercialización a través de una red de sucursales a lo largo de todo Chile. Capacidad Productiva Para su operación, Agrícola Ariztía cuenta con: · 80 galpones de abuelos y reproductores en más de 150.000 m². Los abuelos son aves de un día que se importan para reproducirse y dar origen a los que serán los reproductores que finalmente darán origen a los pollos Broiler. Estos galpones se encuentran en Santo Domingo, Malvilla, Puangue y Melipilla 460 galpones de pollos Broiler y 200 galpones de pavos en más de de 1.050.000 m². Estas granjas albergan a más de 10 millones de aves. Cabe señalar que el proceso, desde que llegan las aves abuelas de un día hasta la engorda del pollo Broiler, es de cerca de tres años, plazo que debe ser considerado en la toma de decisiones. En el caso del pavo, el proceso productivo es menor debido a que los primeros reproductores son los que dan origen al pavo de consumo final. Por otra parte, Ariztía dispone de dos plantas procesadoras o faenadoras ubicadas en Ochagavía y El Paico. En conjunto, procesan cerca de 180.000 pollos y 12.000 pavos diarios, dando origen a cerca de 110.000 toneladas de pollo y 31.000 toneladas de pavo faenado al año. Adicionalmente, cuenta con una planta en Talagante que produce cerca de 20.000 toneladas anuales de productos terminados de pollo y ave (salchichas, mortadela, longanizas y jamones) bajo las marcas Ariztía, Montina y Frank; y otra planta en Malloco que produce empanizados y pre-fritos (escalopas, hamburguesas y nuggets).

Para Ariztía Ltda., 1980 fue una década marcada por la expansión con tecnología de punta y un fuerte crecimiento, pasando de tener un 9% del mercado en 1974, a más de un 30% hacia 1982. Luego de una aguda recesión y crisis, en 1985 se inician las exportaciones a Japón, lo que demanda importantes inversiones en plantas y capital humano para acceder a mercados externos y dar a conocer las desconocidas carnes de ave chilenas en el extranjero. Algunos años transcurrieron hasta que en el año 1992, se inicia el negocio de la crianza y comercialización de pavo, de la mano

del nuevo matadero El Paico, que abrió además la posibilidad de exportar pollos y pavos a Europa. El pavo, de mínimo consumo en el país, conquistó crecientemente al consumidor gracias a las campañas de educación apoyadas por la Empresa.

En diciembre de 2003, Ariztía reorganizó sus empresas, constituyendo la sociedad Empresas Ariztía Ltda. Como holding controlador de las empresas del grupo. Propiedad de Empresas Ariztía Ltda. Accionista % Empresas Ariztía S.A. 76,30% Martex S.A. 14,45% Comercial Burdeos S.A. 9,25% Total 100% .

Durante los años 2010 y 2011, Ariztía Ltda. Destina al mercado externo más del 20% de su facturación, estando presente en 20 países de América, Europa y Asia del Pacífico. Un 80% de sus ventas corresponden a productos en base al pollo y pavo, mientras que el resto son cecinas, procesados de pollo, subproductos, quesos y otros.

En 2011-2012 se desarrolla un plan de mejoramiento de mataderos, que abarca las plantas de Arica, El Paico y Ochagavía.

En 2015, Ariztía se transforma en la primera empresa nacional en lograr una Certificación Rainforest para la producción de papas y maíz de consumo humano, la que evalúa los programas de sustentabilidad con el medio ambiente, las condiciones laborales, de salud y seguridad ocupacional, como también la relación con las comunidades. Ariztía prosigue con su plan de profesionalización, sin embargo sigue enfatizando su preocupación por los valores familiares. Sus trabajadores han visto en Ariztía como una gran familia, contando ya con varias generaciones que han pasado por la compañía.

3.3. Misión.

Ser reconocida como una empresa líder del sector alimentos en Chile, por su alta calidad de productos, capacidad de innovación y profundo conocimiento de sus clientes. Ariztía debe ser un referente en la industria de alimentos nacional destacando por sus altos estándares de clase mundial. La preocupación esencial de la compañía es incrementar el valor económico para sus accionistas, mediante la maximización del uso capital, a través de una alta eficiencia operacional para incrementar continuamente los márgenes del negocio. La empresa debe desarrollar una mentalidad global en sus negocios y buscar capturar las oportunidades comerciales y tecnológicas que se le presentan tanto en los mercados internos como globalizados.

3.4. Visión.

Ser una empresa de clase mundial, a la vanguardia del sector alimentos por satisfacer las necesidades de sus consumidores y clientes, con marcas de alta preferencia y propuestas de valor innovadoras, sustentada en un equipo humano de excelencia y conductas éticas íntegras.

3.5. Fortalezas.

3.5.1. Posición competitiva e imagen de marca.

Ariztía es la segunda marca de producción y venta de pollo y pavo en el mercado chileno, teniendo una participación importante en la industria aviar. Adicionalmente, es una de las principales empresas exportadoras de carne de pavo y pollo.

3.5.2. Potencial de desarrollo de la industria.

En los diez últimos años se ha observado un desplazamiento gradual del consumo de carnes rojas hacia las blancas, que se ha dado gracias a la preferencia que ha mostrado la población por una alimentación más saludable. Esto, junto con los menores precios de la carne de ave y los aún bajos niveles de consumo de pavo observados en Chile con relación a otros países más desarrollados, otorgan potencial de crecimiento al sector.

3.5.3. Tecnología.

Las inversiones realizadas por Ariztía los últimos años le permiten contar actualmente con instalaciones industriales y de crianza, equipadas con avanzada tecnología lo que le permitirá implementar su plan de crecimiento orientado a aumentar sus exportaciones.

3.6. Riesgos.

3.6.1. Industria Competitiva.

La industria avícola es altamente competitiva, con un manejo de ciclos de producción tales que, dado el producto perecible, el adelantar producción ante una demanda esperada, puede producir excesos de oferta momentáneos, traduciéndose en un ajuste de precios. Por otra parte, el desarrollo del área exportadora, aumenta la competencia para el sector dado que debe competir a nivel internacional.

3.6.2. Variabilidad en el precio de los insumos.

El mercado de insumos de la industria avícola es variable, pudiendo existir cambios importantes en el precio del alimento para aves. Ariztía tiene una política de “hedge” de su inventario y compras futuras a través de operaciones de derivados en el mercado de granos de Chicago.

3.6.3. Riesgos cambiarios.

Debido a que gran parte de los insumos son adquiridos en el extranjero (cerca del 60% de los costos) y estos no son cubiertos completamente por los ingresos por exportaciones, existe el riesgo de variación del tipo de cambio. Ariztía reduce este riesgo tomando posiciones a futuro por cerca del 20% de la parte descubierta.

3.6.4. Sustitutos.

Cambios en los precios relativos de carnes rojas y porcinos, sustitutos directos de las carnes de ave, podrían afectar el consumo de estas últimas. Ello puede ser relevante en la medida que aumente de forma importante la producción nacional de vacuno y/o porcino o que se incremente la importación de este tipo de carnes.

3.6.5. Sanitarios.

Al entrar en el proceso productivo la crianza de animales, existe el riesgo de que alguna enfermedad o infección afecte el normal desarrollo de las aves. Esta situación se vivió por primera vez en Chile el año 2002 causando importantes pérdidas a las compañías participantes del sector.

3.7. Filosofía.

Elaborar productos innovadores y de alta calidad, en un ambiente de seriedad y confianza en los negocios, donde se privilegien las relaciones de largo plazo, que requieran un verdadero trabajo en equipo con nuestros clientes y proveedores, a fin de satisfacer de manera rentable las necesidades de un mercado cada vez más competitivo.

3.8. Cultura.

Frente a la sociedad: Ariztía se compromete con el progreso de la comunidad donde se desarrolla, buscando cooperar con las iniciativas de bien público. La Empresa busca promover el perfeccionamiento de los individuos de su comunidad, especialmente, por medio de iniciativas en el campo educacional. Es fundamental para la Empresa mantener y motivar una conducta responsable y proactiva con el cuidado del medio ambiente.

Siempre se debe mantener una comunicación franca y honesta con la comunidad. Frente a los consumidores, clientes y proveedores. Nuestros productos y servicios deben ser de excelencia y con una calidad, acorde a las necesidades de los consumidores.

Debemos ser un socio confiable para nuestros clientes y proveedores, asegurando una relación transparente y rentable para ambas partes. Debemos conocer bien a nuestros clientes y consumidores, sus procesos y necesidades. Ariztía debe ser innovadora y capaz de sorprender desarrollando soluciones específicas a las necesidades de los consumidores.

3.9. Responsabilidad Social.

“El progreso de la comunidad donde vivimos es nuestra responsabilidad. Debemos cooperar a su desarrollo espiritual y material mediante la práctica y promoción de valores cristianos y éticos, apoyando las iniciativas de bien público y siendo generosos con las obras de caridad, en especial, aquellas que incentivan el perfeccionamiento de los individuos”

Uno de los programas más destacados, es el “Premio a los Padres de los Mejores Alumnos”, que se originó al interior de la empresa para reconocer a los colaboradores de Ariztía, cuyos hijos obtuvieron calificaciones sobresalientes en educación básica, media y superior. Debido al éxito del proyecto, a partir del 2003 se hizo extensivo a funcionarios de las municipalidades de San Antonio, Melipilla, El Monte y Arica; Hospital de Melipilla, Hogar San José de Melipilla (dependiente de la Fundación las Rosas), Área de Salud de la Corporación Municipal de Melipilla y los voluntarios de los Cuerpos de Bomberos de Melipilla y Arica. Dentro de las áreas que se apoyan se encuentran: Educación y Deporte.

4. Unidades de negocio de empresas Ariztía.

Sus Marcas



La marca Ariztía nace junto con la empresa en 1936. Durante su larga trayectoria, Ariztía se ha posicionado como una de las principales marcas de pollos y pavos frescos del mercado, caracterizándose por ofrecer productos sanos, livianos y nutritivos con calidad superior. En la actualidad, la marca cuenta con una amplia oferta compuesta por pollos y pavos frescos, enteros y trozados; cecinas, donde se destacan las salchichas y jamones; y productos congelados, tales como: hamburguesas, nuggets y escalopas. En el norte de Chile se producen y comercializan huevos con esta marca. Ariztía es la primera en incorporar un sistema de etiquetado individual en huevos, que indica la fecha de envasado para garantizar un producto de calidad, sano y fresco.



Montina es una conocida y tradicional marca de cecinas elaboradas con materias primas seleccionadas que se caracterizan por su exquisito sabor y calidad nutricional. Es una marca con gran presencia y aceptación en el mercado.



Esta marca nace en 1958, se transforma en un importante actor en el mercado de los pollos frescos. La marca Cartuja es producida y comercializada por Ariztía, entregando productos sanos y de alta calidad, tales como: salchichas y mortadelas.



RUMAY, marca emergente de Quesos Gouda y Mozzarella en distintos formatos, como también mantequilla, destinada a satisfacer las demandas de los diferentes mercados.

En la actualidad, Empresa Ariztía Comercial Limitada, cuenta con más de 4 mil colaboradores a lo largo del país, desarrollándose en áreas como producción, administración, entre otras, el área comercial cuenta con más de 600 trabajadores y en la ciudad de Chillán, desempeñan sus labores 18 colaboradores, sin contar al personal externo que presta los servicios de distribución (transportistas), los que suman 14 personas más.

5. Análisis descriptivo del canal Horeca.

Los profundos cambios que se están produciendo en los hábitos de vida de la actual sociedad se manifiestan de manera muy evidente en el consumo de alimentos, sobre todo en el que se realiza fuera del hogar. Los Chillanejos cada vez utilizan más los servicios de alguno de los establecimientos agrupados bajo la denominación de Horeca, en los que se consumen cada vez más porcentaje de los alimentos y bebidas. No hay que olvidar la importancia y el impacto que este sector tiene para todos aquellos que nos visitan, así como para el creciente número de personas de los diferentes segmentos de población que consumen alimentos fuera del hogar. Este canal tiene una gran importancia en el ámbito socioeconómico de nuestra Comunidad, eminentemente consumidora, y se caracteriza por tener una estructura muy compleja en la que se integran una gran variedad de tipos de empresas y actividades con diferentes alternativas de consumo.

El canal Horeca, como conjunto de establecimientos para el consumo directo de alimentos fuera del hogar, como bares, restaurantes, cadenas de fastfood, comedores de empresas, de hospitales, de colegios, etc., es uno de los principales sectores de la alimentación y quizás el más importante en perspectivas de crecimiento en nuestra Comunidad.

En los últimos años se ha generado en numerosos ámbitos, un creciente interés por el denominado consumo fuera del hogar. La propia industria agroalimentaria está viendo a este canal como un elemento imprescindible para comercializar sus productos, que precisa de una estrategia de comercialización específicamente adaptada a las características y expectativas de esta particular vía de consumo alimentario.

Otro rasgo destacable en su conjunto es la rápida evolución de su estructura, no tanto a causa del proceso de concentración que está viviendo, sino fundamentalmente de capital nacional como multinacional, así como de franquicias.

Es un sector en el que influyen mucho los cambios sociales y económicos, tanto en los hábitos de consumo, como en los tipos de actividades incluidas en el sector. Se trata de un canal en el que está creciendo con fuerza la figura del operador intermedio o cocina intermedia, que abastece al operador final o gestor de establecimientos de restauración, que se limita a “calentar y servir” comida ya preparada. Es un sector donde la aplicación del sistema de trazabilidad es complejo, debido tanto al gran número de proveedores implicados, como a la pluralidad de los platos o productos ofrecidos.

5.1. Clientes Horeca de Empresa Ariztía en la Provincia de Ñuble.

En Diciembre del año 2015, del universo total de 180 clientes, podemos encontrar que sólo 124 se encuentran activos, esto quiere decir que compran al menos una vez al mes, y se encuentran divididos en 4 categorías, según muestra la siguiente tabla (información proporcionada en forma directa por empresa en estudio).

Tabla N°1 Categoría de Clientes

Tipo de Clientes	Cantidad de Clientes	Compra en Kilos 3 ultimos meses
Restoranes	101	41.624
Instituciones Públicas	9	9.380
Casinos	12	8.423
Hoteles	2	436
Total	124	59.863

Fuente: Empresa Ariztía Ltda.

5.2. Estructura Corporativa, Administración y Propiedad.

La estructura corporativa del grupo presenta las empresas que realizan las distintas actividades industriales y comerciales en la zona centro y norte de Chile. Agrícola Ariztía es la empresa productora de pollos y pavos. Adicionalmente y, en menor escala, realiza la explotación agrícola, ganadera y forestal de los terrenos que posee. Es la principal compañía del grupo dado que concentra más del 80% de los

activos y aporta al grupo un 80% de ingresos y resultados. Por su parte, Ariztía Comercial realiza la comercialización de todos los productos avícolas y derivados (pollos, pavos, cecinas y congelados), mientras que Industrial Ochagavía y Agroindustrial El Paico realizan el faenado de pollos y pavos. Tecnología y Alimentos produce cecinas y procesados de pollo y pavo; Agroexportadora e Importadora comercializa productos agrícolas a nivel nacional e internacional; y Ariztía Exportación es la empresa que realiza la gestión de exportación de los productos. Las otras filiales dan soporte y servicios de computación, distribución, acopio y mantenimiento al grupo de empresas Ariztía. Finalmente, las sociedades Agrícola Tarapacá, Distribuidora Dipper, Servicios de Ventas, Comercial Tacora y Concordia Alimentos Balanceados, son empresas que realizan la producción y comercialización de productos avícolas, además de dar los servicios complementarios, en la zona norte de Chile. Estas sociedades no se encuentran consolidadas con el grupo Ariztía.

En la administración destaca la estabilidad de los altos ejecutivos, lo que ha dado continuidad a los proyectos de la empresa.

Capítulo IV: METODOLOGÍA.

4.1. Determinar el campo de estudio.

Se considerará como población de estudio, sólo a los clientes del canal Horeca (inclúyase Hoteles, Restoranes y Casinos, además, Empresas Estatales y del Sector público).

4.2. Características de la investigación.

La presente investigación es del tipo descriptiva, medible, orientada a conocer la percepción de los clientes y lo que éstos esperan como servicio ofrecido por Ariztía. En consecuencia, conocer el servicio esperado versus los percibidos es la consigna para este estudio.

4.3. Determinación de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra de un total de 124 clientes activos al mes de diciembre del 2015 que integran el canal Horeca, se emplea la formula correspondiente para este caso y al número que arroje como resultado se aplicará personalmente el instrumento de medición seleccionado para el efecto.

Muestreo probabilístico (aleatorio).

En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico.

1. Muestreo aleatorio simple: En un muestreo aleatorio simple, en donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir. Por ejemplo uno de estos mecanismos es utilizar una tabla de números aleatorios, o también con un ordenador generar números aleatorios, comprendidos entre cero y uno, y multiplicarlos por el tamaño de la población, este es el que vamos a utilizar.
2. Muestreo aleatorio estratificado: Es frecuente que cuando se realiza un estudio interese estudiar una serie de subpoblaciones (estratos) en la población, siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados. El muestreo aleatorio simple no nos garantiza que tal cosa ocurra. Para evitar esto, se saca una muestra de cada uno de los estratos.

Hay dos conceptos básicos:

- **Estratificación** El criterio a seguir en la formación de los estratos será formarlos de tal manera que haya la máxima homogeneidad en relación a la variable a estudio dentro de cada estrato y la máxima heterogeneidad entre los estratos.

➤ **Afijación** Reparto del tamaño de la muestra en los diferentes estratos y poblaciones. Existen varios criterios de afijación entre los que destacamos:

- Afijación igual: Todos los estratos tienen el mismo número de elementos en la muestra.
- Afijación proporcional: Cada estrato tiene un número de elementos en la muestra proporcional a su tamaño.
- Afijación Neyman: Cuando el reparto del tamaño de la muestra se hace en forma proporcional al valor de la dispersión en cada uno de los estratos.

3. Muestreo aleatorio sistemático: Es un tipo de muestreo aleatorio simple en el que los elementos se seleccionan según un patrón que se inicia con una elección aleatoria.

Considerando una población de N elementos, si queremos extraer una muestra de tamaño n , partimos de un número $h=N/n$, llamado coeficiente de elevación y tomamos un número al azar a comprendido entre 1 y h que se denomina arranque u origen. La muestra estará formada por los elementos: $a, a+h, a+2h, \dots, a+(n-1)h$.

De aquí se deduce que un elemento poblacional no podrá aparecer más de una vez en la muestra. La muestra será representativa de la población pero introduce algunos sesgos cuando la población está ordenada en función de determinados criterios.

4. Muestreo aleatorio por conglomerados o áreas: Mientras que en el muestreo aleatorio estratificado cada estrato presenta cierta homogeneidad, un conglomerado se considera una agrupación de elementos que presentan características similares a toda la población.

Por ejemplo, para analizar los gastos familiares o para controlar el nivel de audiencia de los programas y cadenas de televisión, se utiliza un muestreo por conglomerados-familias que han sido elegidas aleatoriamente. Las familias incluyen personas de todas las edades, muy representativas de las mismas edades y preferencias que la totalidad de la población.

Una vez seleccionados aleatoriamente los conglomerados, se toman todos los elementos de cada uno para formar la muestra. En este tipo de muestreo lo que se elige al azar no son unos cuantos elementos de la población, sino unos grupos de elementos de la población previamente formados. Elegidos estos grupos o "conglomerados" en un número suficiente, se pasa posteriormente a la elección, también al azar, de los elementos que han de ser observados dentro de cada grupo.

4.4. Instrumento de medición Sistema Servqual.

Para realizar este análisis, utilizaremos el Sistema Servqual, instrumento que busca medir la calidad del servicio. Cabe señalar que éste fue desarrollado a partir de la necesidad de establecer estrategias basadas en la calidad por parte de las compañías e instituciones del rubro, el que está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio, en el que:

- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.
- Señala ciertos factores claves que condicionan las expectativas de los usuarios tales como:
- Comunicación "boca a boca", u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.

- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Servqual, mide cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio:

- a) Elementos Tangibles: Relación con apariencia de las instalaciones y/o facilidades físicas, equipos, apariencia del personal y materiales de comunicación.
- b) Fiabilidad: Habilidad del servicio para desempeñarse según lo prometido de forma confiable y precisa.
- c) Capacidad de Respuesta: Disposición a ayudar a los clientes y proveerles de un servicio apropiado.
- d) Seguridad: Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.
- e) Empatía: Cuidado y atención personalizada que la empresa de servicios da a sus clientes.

El cuestionario consta de tres secciones a saber:

En la primera etapa se interroga al cliente sobre la percepción respecto al servicio que presta la empresa, es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar en una escala de 1 a 7 el grado de percepción para cada una de dichas declaraciones.

Seguidamente se recoge en una segunda etapa, las expectativas de lo que un servicio óptimo debiera ser. Al igual que el cuestionario anterior, consta de 22 declaraciones en las que el usuario debe situar en una escala de 1 a 7 el servicio de cómo debiera ser el servicio de una empresa ideal.

Finalmente se concluye con otra sección la que cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

4.5 Cálculo de la muestra a encuestar.

$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot p \cdot q}$	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Z</td> <td>95%</td> <td>1,96</td> </tr> <tr> <td>p</td> <td></td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>q</td> <td></td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>e</td> <td>7%</td> <td>0,07</td> </tr> </table>	Z	95%	1,96	p		0,5	q		0,5	e	7%	0,07
Z	95%	1,96											
p		0,5											
q		0,5											
e	7%	0,07											

$n = \frac{3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 124}{0,005 \cdot 124 + 3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{119,04}{1,58} = \mathbf{75}$

Escala de tipo Likert.

Z = Valor del desvío normal al correspondiente nivel de confianza 95% = (1.96)

p = Probabilidad de caso de éxito.

q = Probabilidad de caso desfavorable.

e = Error máximo admisible predicción mínima establecida (5, 7 ó 10%).

Las encuestas a realizar se calcularon en base al porcentaje de participación, obteniendo así la muestra por cada canal

Tipo de Clientes	Cantidad	Encuestas	% de Encuestas
Restoranes	101	68	68%
Inst. Públicas	9	2	9%
Casinos	12	3	22%
Hoteles	2	2	1%
Total	124	75	100%

Fuente Elaboración Propia

Capítulo V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

5.1. Introducción.

Una vez aplicada el total de las encuestas previamente establecidas para los usuarios y con el objetivo de conocer los ítems más representativos de las Percepciones, Expectativas y Preponderancias respectivamente, se procede al análisis de los datos obtenidos, todo de acuerdo a la escala Servqual. Además se evalúan las brechas existentes entre cada ítem por dimensión, de lo que percibe y lo que espera recibir el usuario del servicio ofrecido por empresa Ariztía en la provincia de Ñuble.

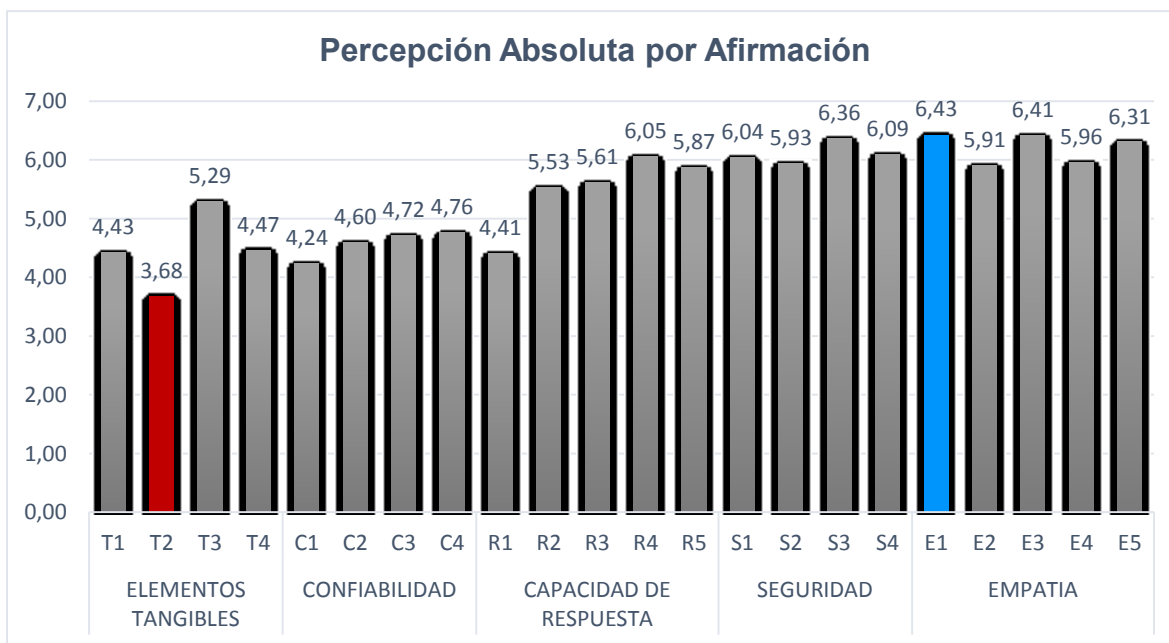
En el marco del análisis de los tres elementos que conforman la pauta de evaluación, Percepción, Expectativa y Preponderancia, a continuación se presenta en primer término el análisis de las Percepciones que fueron emitidas por los clientes, tanto en valores absolutos como relativos.

En el siguiente gráfico se presentan las Percepciones de Calidad de servicio de Empresa Ariztía Ltda., obtenidos en la provincia de Ñuble para cada afirmación, en valor absoluto, con notas de 1 a 7 puntos.

Los valores absolutos corresponden a los promedios obtenidos de cada una de las respuestas entregadas por cada uno de los entrevistados (\bar{X}_A = promedio por afirmación). Ver Anexo 1.

5.2. ANALISIS DE LAS PERCEPCIONES ABSOLUTAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO POR AFIRMACIÓN.

GRAFICO N°1 PERCEPCIONES POR AFIRMACIÓN.



Fuente Elaboración Propia

Gráfico N°1: Promedio percepciones absolutas por afirmación.

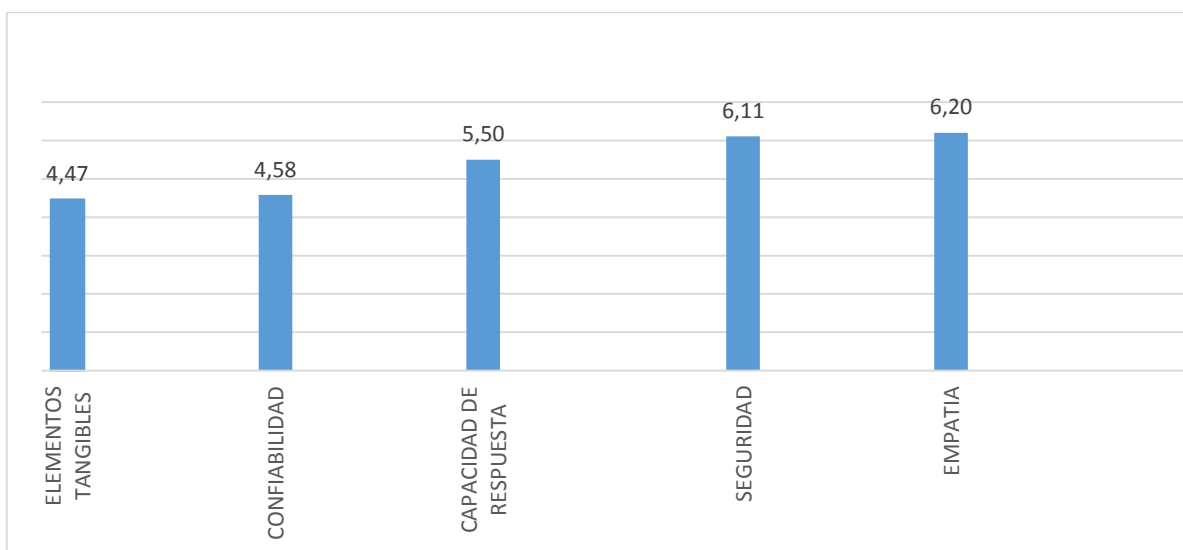
En el gráfico N° 1 se observa que la percepción más alta corresponde a una afirmación de la dimensión “Empatía”, específicamente al enunciado E1 “Los trabajadores de empresa Ariztía, dan a sus clientes atención individualizada”, el cual obtuvo una media de 6,43, eso significa que los clientes perciben por parte que los empleados les entregan una atención individualizada, seguido muy de cerca y con un 6,41 de E3 “La empresa Ariztía tiene empleados que ofrecen una atención personalizada”. La percepción más baja se presenta con un promedio deficiente de un 3,68 que corresponde a una afirmación de la dimensión “Elementos tangibles” enunciado T2 “Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas”, lo que significa que los clientes consideran que las instalaciones físicas de la empresa no son llamativas, generando un grado de insatisfacción, le sigue con un 4,24 la afirmación de la dimensión “Confiabilidad”,

enunciado C1 correspondiente a “Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace”, en este caso la nota obtenida deja entre ver la disconformidad de los clientes respecto del deficiente grado de compromiso adquirido por la empresa.

5.3. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES ABSOLUTAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO POR DIMENSIÓN

El término se infiere que al promediar los valores absolutos de la encuesta de Percepciones, se tiene que la nota global de las 22 afirmaciones es de 5,41. Ahora bien, por dimensiones en “Elementos Tangibles” se promedia un 4,47; en “Confiabilidad” se promedia un 4,58; en “Capacidad de respuesta” se promedia un 5,50; en “Seguridad” se promedia un 6,11 y finalmente en “Empatía”, se promedia un total de 6,20.

Gráfico N°2, Percepciones absolutas por Dimensiones



Fuente elaboración propia.

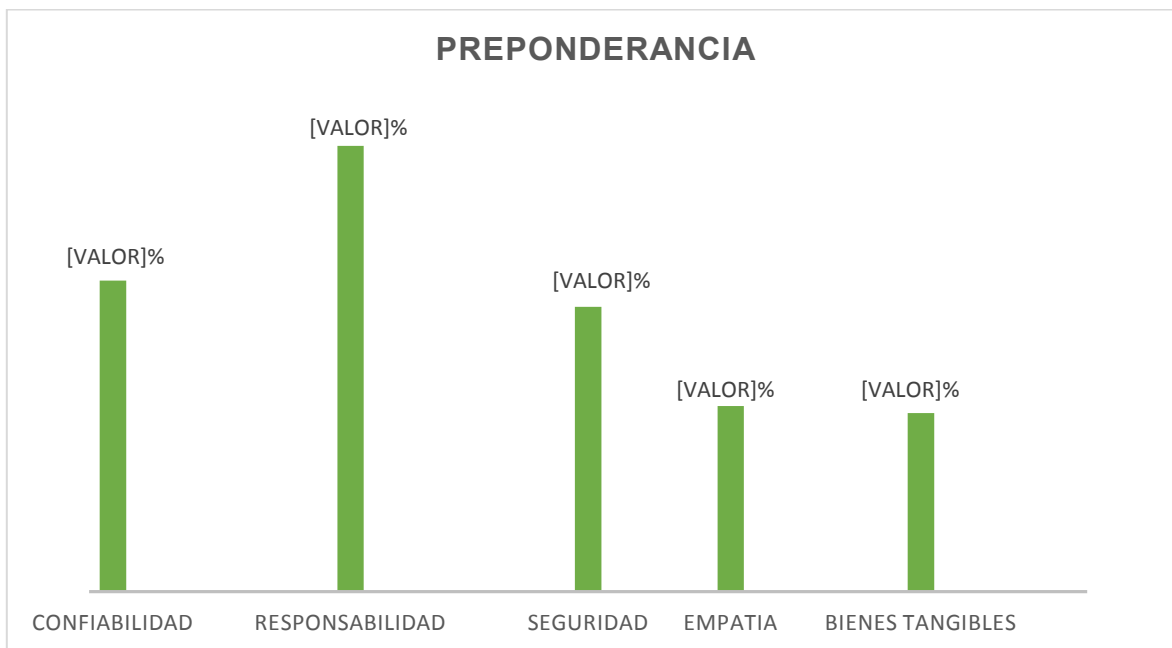
Gráfico N°2: Percepciones absolutas por Dimensiones.

En el gráfico podemos observar notas entre un rango de 4,47 y 6,20 donde la dimensión mejor evaluada según la percepción de los clientes corresponde a Empatía con un promedio de 6,20, esto significa que el cliente valora positivamente el grado de cercanía del trabajador hacia su persona, inmediatamente seguida por Seguridad, con un promedio de 6,11; en cambio, la peor evaluación es para la

dimensión de Elementos Tangibles con un promedio 4,47, lo que se traduce en que la empresa no posee una apariencia atractiva en cuanto a instalaciones, folletos, equipos, publicidad, entre otros.

5.4. ANÁLISIS DE LAS PREPONDERANCIAS POR DIMENSIÓN.

Gráfico N°3 Preponderancia.



Fuente Elaboración propia.

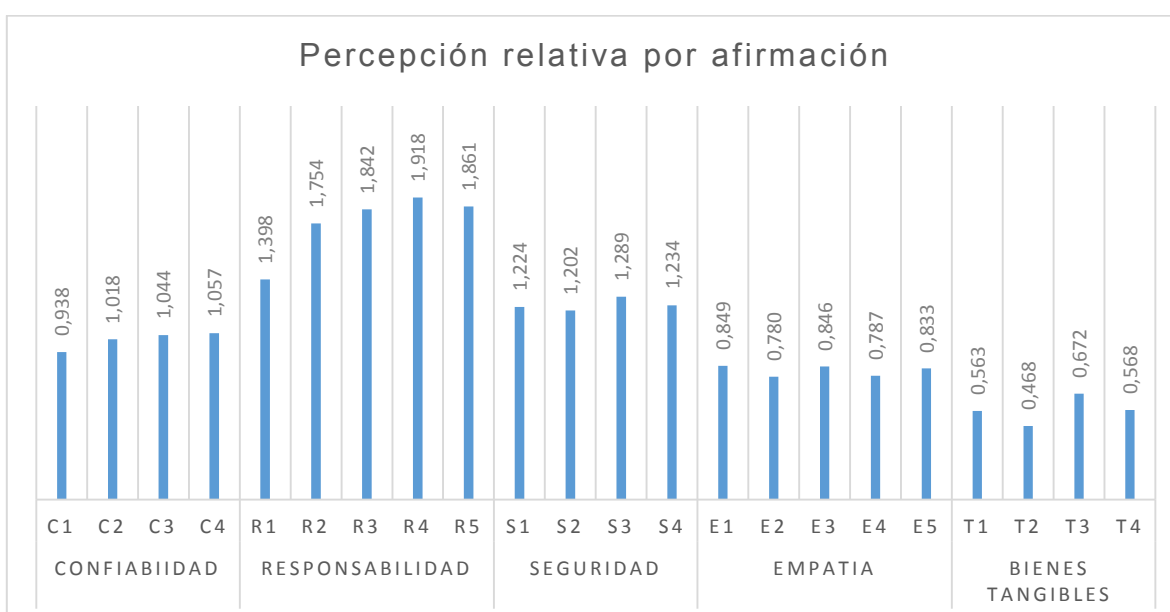
Gráfico N°3: Preponderancias por Dimensiones.

La proponderancia corresponde al grado de importancia que le otorga cada cliente a las dimensiones (de mayor a menor importancia) en escala de 1 a 100, es decir, el cliente asigna un valor a la dimensión que considera más relevante según su apreciación, dividiendo este valor en 1, 2 ó en las 5 dimensiones.

5.5. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.

En el gráfico siguiente, se dan a conocer las percepciones de calidad de servicio para cada afirmación, en valor relativo. Los valores relativos se obtuvieron del producto entre la percepción absoluta de cada afirmación (gráfico N°1) y la preponderancia de la dimensión a la cual pertenece cada una (gráfico N°3). Ver cálculos en Anexo 4.

Gráfico N° 4 Percepción relativa por afirmación.



Fuente; Elaboración propia.

Gráfico N° 4: Promedio Percepciones relativas por afirmación.

En este gráfico se puede observar que las afirmaciones de la dimensión “Responsabilidad” tienen los niveles de percepción más altos, especialmente R4 “En la empresa Ariztía, los empleados siempre están dispuestos” que tuvo un puntaje de 1,918, promedio que se obtuvo mediante esta afirmación que fue bien evaluada por parte de los clientes, al sentir que los trabajadores siempre están disponibles y atentos a sus necesidades, a esto se suma que la dimensión es la de mayor importancia para ellos.

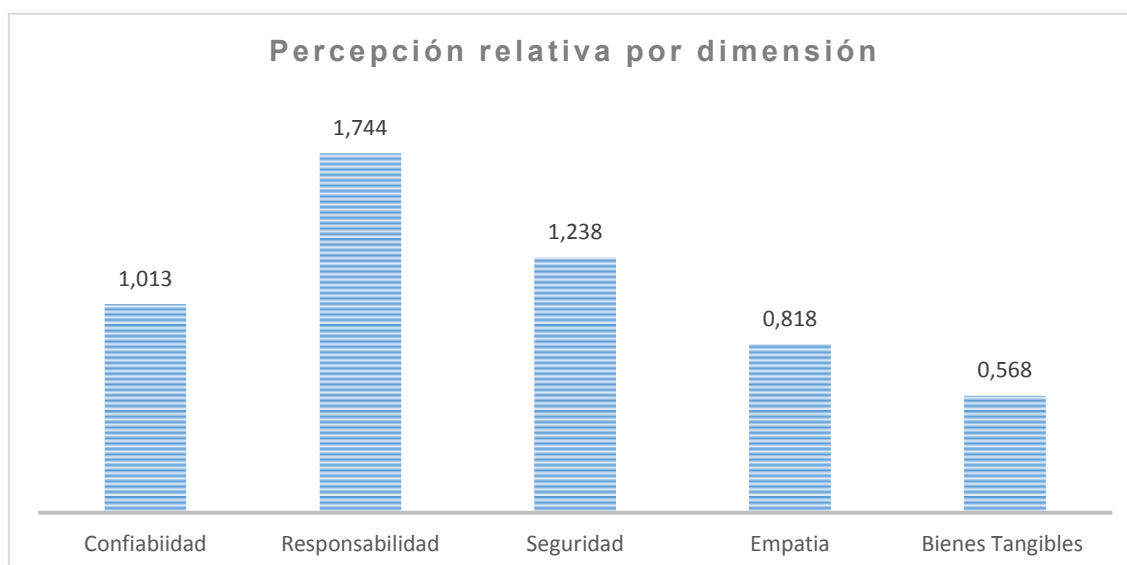
Le sigue R5 “En la empresa Ariztía, los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes”, con un 1,842, al igual que la afirmación anterior, los clientes sienten que los trabajadores de la empresa están atentos a resolver sus inquietudes y a prestar colaboración ante cualquier duda.

La percepción más baja corresponde a la dimensión de “Bienes Tangibles”, donde se obtiene el promedio más bajo con un 0,468 correspondiente al ítem T2 “Las instalaciones físicas de la Empresa Ariztía, son visualmente atractivas”, esto significa que para los clientes las instalaciones de la empresa son deficientes y poco llamativas, además se suma que esta dimensión no reviste importancia para los clientes ya que fue evaluada con un promedio de 12,71% (de 1 a 100%)

5.6. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES RELATIVAS POR DIMENSIÓN.

A continuación, se muestran las Percepciones por cada dimensión en valores relativos. Los valores relativos son el producto obtenido entre la Percepción absoluta por dimensión (gráfico N° 2) y la Preponderancia de cada una de ellas (gráfico N° 3). Ver cálculos en Anexo 5.

Gráfico N° 5 Percepciones relativas por dimensión.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 5: Promedio Percepciones en valor relativo por dimensión.

En este gráfico se observa que la Dimensión con mejor percepción es de Responsabilidad, con un promedio de 1,744; esto significa que la dimensión tuvo buena evaluación en la Percepción absoluta promediando un 5,50 y en Preponderancia promedió un 31,71%, valores que al ser multiplicados da como resultado que esta Percepción sea la más elevada y por ende la de mayor relevancia para el cliente. Mientras que la dimensión peor evaluada es la de Bienes Tangibles, con un 0,568 de promedio, debido a que esta dimensión no es de vital importancia para los clientes, cuya Preponderancia arrojó un promedio de 12,71% y la Percepción Absoluta 4,47.

5.7. ANÁLISIS DE LA COMPARACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EN VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS POR DIMENSIÓN.

La próxima tabla corresponde a la comparación de valores de las Percepciones en valores absolutos y relativos (gráficos 2 y 5), ordenando las dimensiones de mayor a menor importancia.

Tabla N° 2 Comparación percepción en valores absolutos y relativos.

PERCEPCIÓN ABSOLUTA	VALOR	PERCEPCIÓN RELATIVA	VALOR
Empatía	6,20	Responsabilidad	1,744
Seguridad	6,11	Seguridad	1,238
Responsabilidad	5,50	Confiabilidad	1,013
Confiabilidad	4,58	Empatía	0,818
Bienes Tangibles	4,47	Bienes Tangibles	0,568

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla precedente podemos observar que en Percepción Absoluta (lo que el cliente percibe por parte de la empresa) se encuentra en primer lugar la dimensión de Empatía con un valor de 6,20 correspondiente a la atención personalizada que dispensa la empresa a sus clientes. Esto se debe a que fueron las afirmaciones con mejor evaluación por parte de los clientes, sintiendo que se les otorga atención personalizada e individualizada como también que los trabajadores comprenden sus necesidades específicas.

Finalmente, la dimensión Bienes Tangibles obtuvo la peor evaluación con un 4,47 que son las apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales. De lo que se puede indicar que las instalaciones físicas (oficinas, infraestructura), equipos y materiales relacionados con el servicio (folletos, publicidad, catálogos) no son visualmente atractivos.

En Percepción Relativa (producto entre lo que el cliente percibe de la empresa y la importancia que le asigna a cada dimensión), se encuentra en primer lugar la dimensión de Responsabilidad con un 1,744 que es la disposición y voluntad para ayudar al cliente y proveerles de un servicio rápido. Esto se debe a que influye notoriamente lo que para el cliente es más importante, contar con una empresa que le brinde un servicio óptimo y que sus trabajadores estén siempre disponibles y dispuestos para atenderlos. Es por esto que esta dimensión se sobre pone a Empatía en Percepción Absoluta, pues para los clientes no es tan importante esta dimensión a la hora de decidir con qué empresa trabajar, pues valoran más que un servicio sea rápido y confiable, que una donde sus trabajadores sean “agradables”.

En último lugar se encuentra la dimensión de Bienes Tangibles, que al igual que en Percepción Absoluta, fue la peor evaluación. De lo que podemos inferir que es la dimensión con menor relevancia para los clientes, pues no consideran importante qué tan atractivas sean las instalaciones físicas ni que sus equipos sean de apariencia moderna a la hora de tomar una opción y elegir con qué empresa trabajar.

5.8. ANÁLISIS DE LA COMPARACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS EN VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS POR DIMENSIÓN.

La próxima tabla corresponde a la comparación de valores de las Expectativas en valores absolutos y relativos, ordenando las dimensiones de mayor a menor importancia.

Tabla N° 3 Comparación expectativa en valores absolutos y relativos.

EXPECTATIVA ABSOLUTA	VALOR	EXPECTATIVA RELATIVA	VALOR
Confiability	6,92	Responsabilidad	2,185
Responsabilidad	6,89	Confiability	1,531
Seguridad	6,94	Seguridad	1,407
Empatía	6,78	Empatía	0,895
Bienes Tangibles	6,71	Bienes Tangibles	0,853

Fuente Elaboración Propia

De la tabla anterior podemos observar que en Expectativa Absoluta (lo que el cliente espera de una empresa ideal) se encuentra en primer lugar la dimensión de Confiability con un valor de 6,92 correspondiente a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de manera fiable y cuidadosa. Esto se debe a que es la dimensión con mayor demanda por parte de los clientes, exigiendo o esperando el cumplimiento de plazos, interés en dar soluciones a los problemas y brindar buen servicio.

Finalmente, la dimensión Bienes Tangibles obtuvo la evaluación menor con un 6,71 que son las apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales. De lo que se puede indicar que las instalaciones físicas (oficinas, infraestructura), equipos y materiales relacionados con el servicio (folletos, publicidad, catálogos) no son primordiales o vitales al momento de optar por una determinada empresa.

En Expectativa Relativa (producto entre lo que el cliente espera de una empresa ideal y la importancia que le asigna a cada dimensión), se encuentra en primer lugar la dimensión de Responsabilidad con un 2,185 que es la disposición y voluntad para ayudar al cliente y proveerles de un servicio rápido. Esto se debe a que influye lo que para el cliente es más importante, contar con una empresa que le brinde un buen servicio y que sus trabajadores tengan buena disposición para atenderlo. Dado esto, la dimensión pasa a ocupar el primer lugar desplazando a Confiabilidad al segundo lugar.

En último lugar se encuentra nuevamente la dimensión de Bienes Tangibles, que al igual que en Expectativa Absoluta, fue la que obtuvo la menor evaluación según la importancia otorgada por los clientes. Este resultado se debe a que para los clientes no es primordial, a la hora de elegir y optar por una empresa, la infraestructura, equipamiento y la tecnología.

5.9. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS ABSOLUTAS POR AFIRMACIÓN.

Gráfico N°6 Expectativas absolutas por afirmación.



Fuente Elaboración Propia

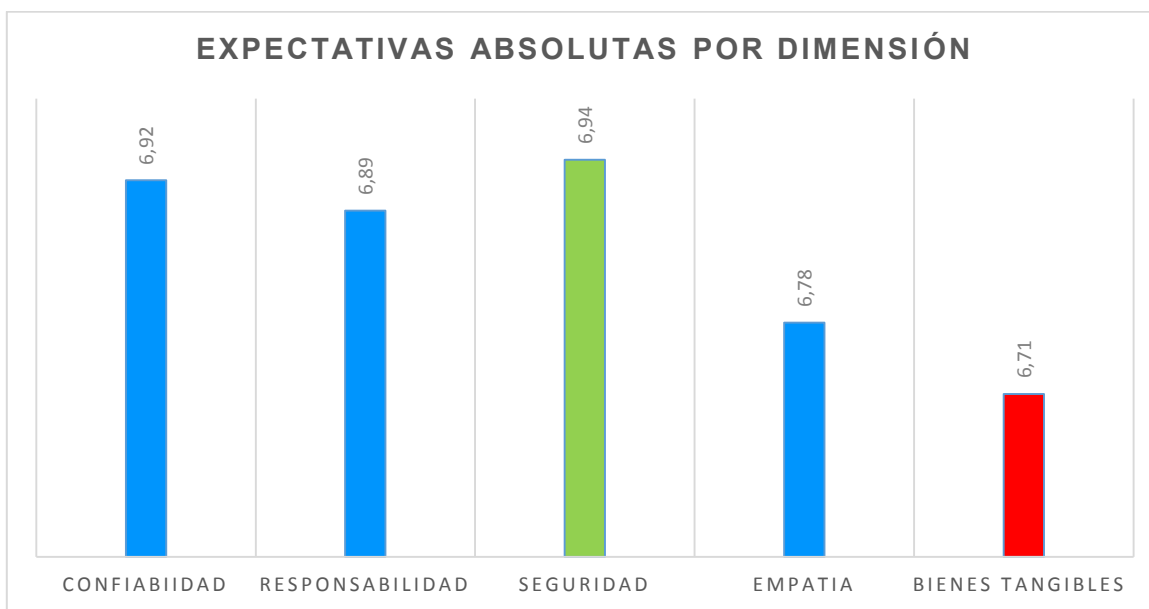
Gráfico N° 6: Expectativas absolutas por afirmación.

En el gráfico N° 6, se puede observar que la expectativa con mejor evaluación corresponde a la **afirmación** de la dimensión “Responsabilidad” R1 “Los empleados de una empresa ideal deberían brindar sus servicios con prontitud”, con un promedio 7,0. Esto significa que el cliente considera esencial que el servicio sea entregado con prontitud y en los plazos acordados, considerando esta característica primordial a la hora de decidir con que proveedor trabajar.

Al igual que en Percepciones Absolutas, el promedio más bajo lo obtiene la afirmación de la dimensión “Bienes Tangibles”, T1 con un 6,52 “Una empresa ideal debería poseer equipos y tecnología moderna” y T2 “las instalaciones físicas de una empresa ideal deberían ser cómodas y visualmente atractivas”, lo que se traduce en que para el cliente no reviste mayor relevancia que la empresa posea tecnología y/o infraestructura moderna.

6. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS ABSOLUTAS POR DIMENSIÓN.

Gráfico N°7 Expectativas absolutas por dimensión.



Fuente Elaboración propia.

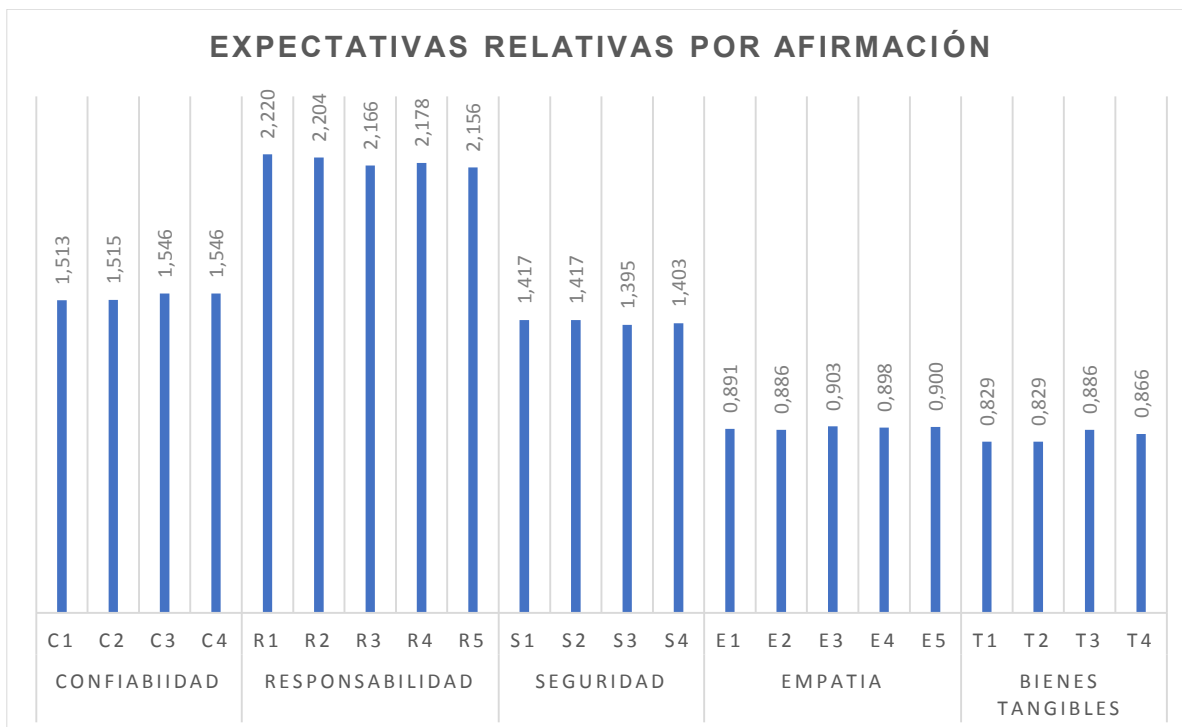
Gráfico N° 7: Expectativas absolutas por dimensión.

Del gráfico N°7, podemos observar valores promedios que oscilan entre un rango de 6,71 y 6,94, en donde la expectativa por con mayor demanda corresponde a la **dimensión** “Seguridad”, promediando un 6,94. Esto quiere decir que el cliente idealmente requiere que la empresa le inspire confianza, seguridad a la hora de realizar las transacciones, que sus trabajadores le ofrezcan un trato cortés y posean los conocimientos necesarios sobre lo que le está ofreciendo.

Le sigue la dimensión de “Confiabilidad” con un promedio de 6,92. En tercer lugar se encuentra “Responsabilidad” con un promedio de 6,89. En cuarto lugar se encuentra la dimensión de “Empatía” con un 6,78. Finalmente la dimensión “Bienes Tangibles” ocupa el último lugar en torno a relevancia, importancia o valor, con un promedio de 6,71 siendo la dimensión con menor importancia para los clientes.

6.1. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.

Gráfico N° 8 Expectativas relativas por afirmación.



Fuente Elaboración propia.

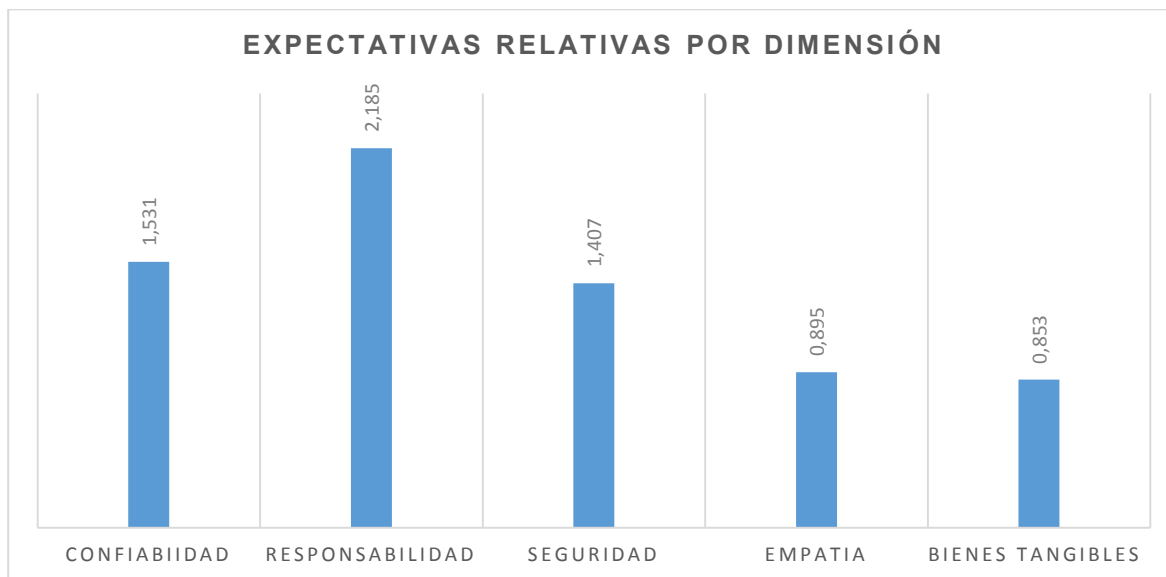
Gráfico N° 8: Expectativas relativas por afirmación.

En este gráfico se observa que las afirmaciones correspondientes a la dimensión “Responsabilidad” presentan los índices más altos de expectativas evaluadas por los clientes, entendiendo que las Expectativas Relativas son el resultado de la importancia que le da el cliente a la voluntad y disposición por parte de la empresa en otorgar soluciones y lo que espera realmente en cuanto a rapidez, atención oportuna e información sobre el servicio prestado. Siendo R1 “Los empleados de una empresa ideal deberían brindar sus servicios con prontitud” con un valor de 2,220 la afirmación con mayor importancia, seguida muy de cerca de R2 “los empleados de una empresa ideal siempre deberían estar dispuestos a ayudar” con un promedio de 2,204.

Las afirmaciones con menor diferencia, entre lo que el cliente necesita y la importancia que le otorga a los bienes tangibles, arrojaron los siguientes resultados: con un valor de 0,829 T1 “Una empresa ideal debería poseer equipos y tecnología moderna” y T2 “Las instalaciones físicas de una empresa ideal deberían ser cómodas y visualmente atractivas”.

6.2. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS RELATIVAS POR DIMENSIÓN.

Gráfico N°9 Expectativas relativas por dimensión.



Fuente Elaboración propia.

Gráfico N° 9: Expectativas relativas por dimensión.

En este gráfico se puede observar que las expectativas relativas por dimensión tiene directa relación con el análisis de las Expectativas Relativas por afirmación. Siendo las mismas dimensiones las que ocupan el primer y último lugar. Con mayor valor promedio corresponden a "Responsabilidad", es decir, la importancia que le da el cliente a estos aspectos y lo que espera recibir de una empresa. En segundo lugar se ubica "Confiabilidad" con un promedio de 1,531, seguido de "Seguridad" con un 1,407, le sigue la dimensión de "Empatía" con un promedio de 0,895 y en último lugar la dimensión de "Bienes Tangibles" promediando un 0,853.

6.3. ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN.

Para obtener las puntuaciones relacionadas a las Brechas, es decir, entre la Calidad Esperada y Percibida, se ha calculado la diferencia entre la Percepción obtenida y Expectativa deseada del cliente.

La siguiente tabla presenta las Expectativas y Percepciones por cada dimensión en valores Absolutos y Relativos señalando además la brecha existente entre ellas (Brecha = Expectativa - Percepción).

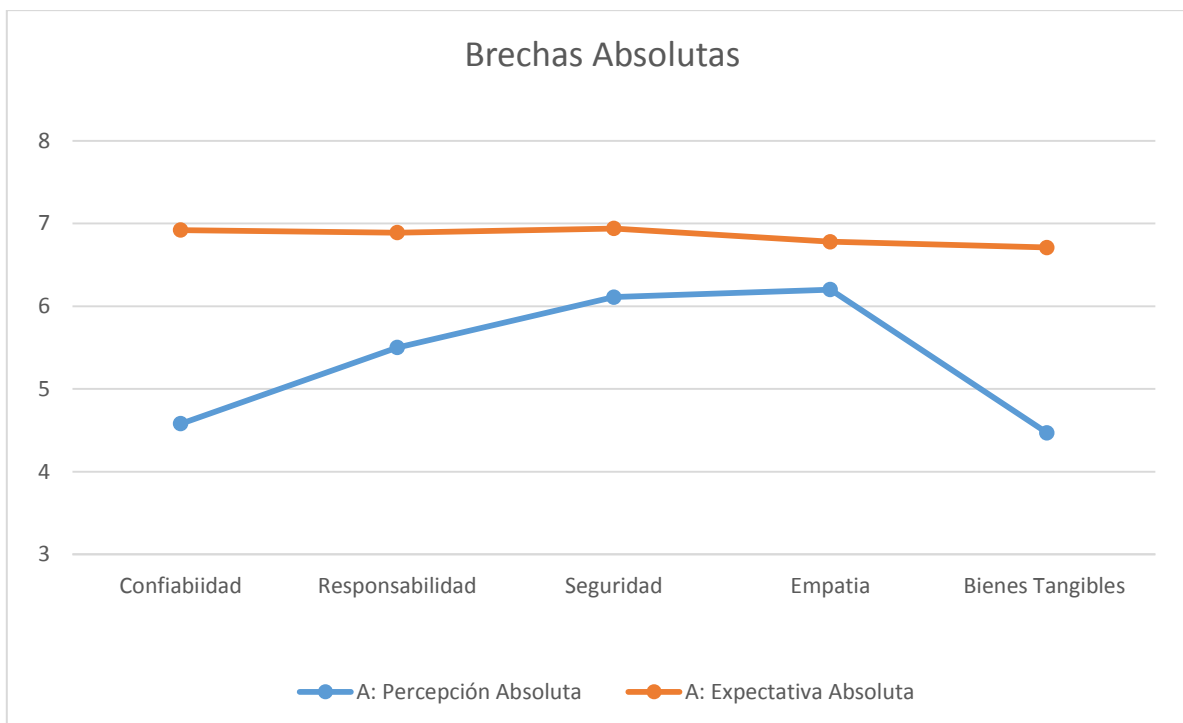
Tabla N°3 Comparación entre expectativa y percepciones en valores absolutos y relativos y sus respectivas brechas.

DIMENSION	ABSOLUTAS			RELATIVAS		
	Expect.	Percep.	Brechas	Expect.	Percep.	Brechas
Confiability	6,92	4,58	-2,34	1,531	1,013	-0,518
Responsabilidad	6,89	5,50	-1,39	2,185	1,744	-0,441
Seguridad	6,94	6,11	-0,83	1,407	1,238	-0,169
Empatía	6,78	6,20	-0,58	0,895	0,818	-0,077
Bienes Tangibles	6,71	4,47	-2,24	0,853	0,568	-0,285

Fuente elaboración Propia

En la tabla N°3, el resultado negativo de las brechas refleja que tanto en valores Absolutos como Relativos las Expectativas de los clientes de Ariztía superaron sus Percepciones en todas las dimensiones.

Gráfico N°10 Brechas: Percepción Absoluta v/s Expectativa Absoluta por dimensión

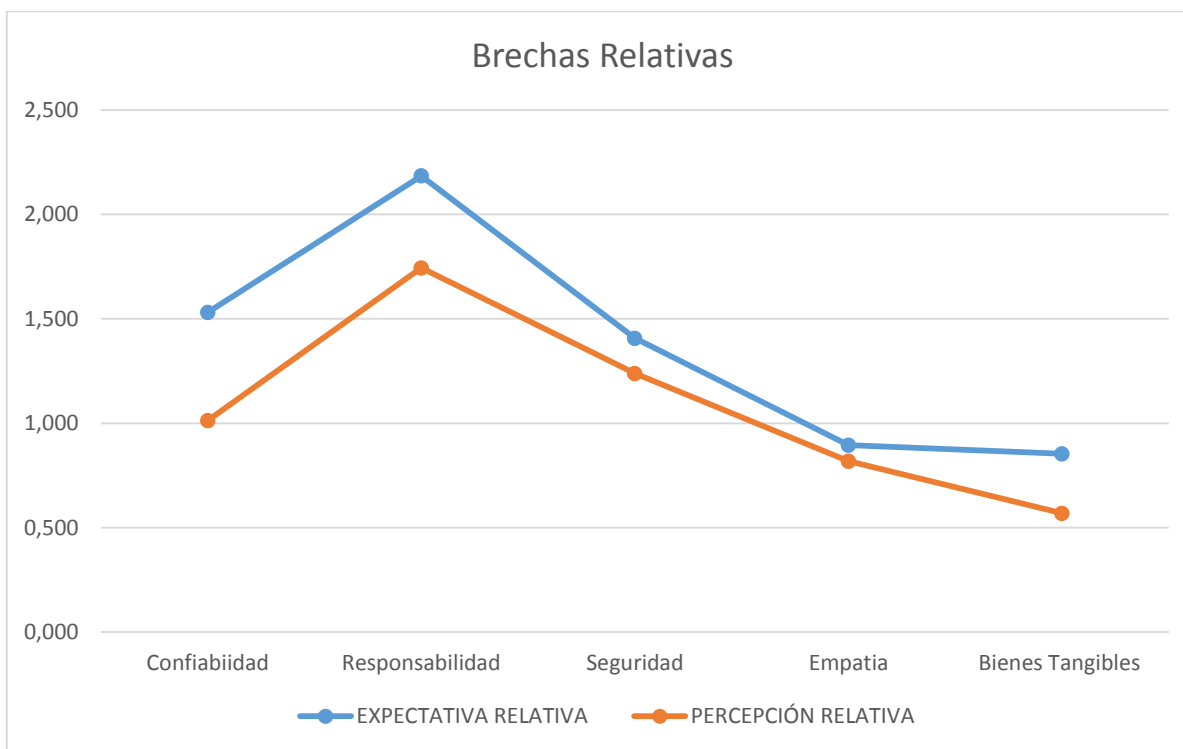


Fuente Elaboración Propia

Gráfico N° 10: Brechas Absolutas por dimensión.

Al comparar los valores absolutos se puede determinar que la mayor insatisfacción (mayor brecha) corresponde a la Dimensión “Confiabilidad” con un valor de -2,34, brecha que se obtiene al restar las Percepciones a las Expectativas (6,92 – 4,58), esto quiere decir que las Expectativas están por sobre lo que perciben los clientes del servicio que les entrega Ariztía. Seguida de “Bienes Tangibles” con un -2,24. En cambio, la menor insatisfacción (menor brecha), corresponde a la Dimensión “Empatía” con un valor de -0,58, seguida de “Seguridad” con un valor de -0,83.

Gráfico N°11 Brechas: Percepción Relativa v/s Expectativa Relativa por dimensión.



Fuente Elaboración Propia

Gráfico N° 11: Brechas Relativas por dimensión.

La comparación entre los valores relativos, muestran que no existen mayores diferencias entre las brechas existentes de las dimensiones, no obstante la mayor diferencia corresponde a la Dimensión “Confiabilidad” con un -0,518, seguida de “Responsabilidad” con un -0,441.

Finalmente al comparar los resultados de las brechas absolutas con las relativas se puede afirmar que el orden de las brechas presentó algunos cambios sustantivos:

- En primer lugar se encuentra la brecha más alta correspondiente a la dimensión de Confiabilidad, la que no sufrió alteraciones en el lugar de posición de ambas brechas. Este resultado indica que la empresa le debe prestar atención en procura de disminuir su nivel de desaprobación. Pues su

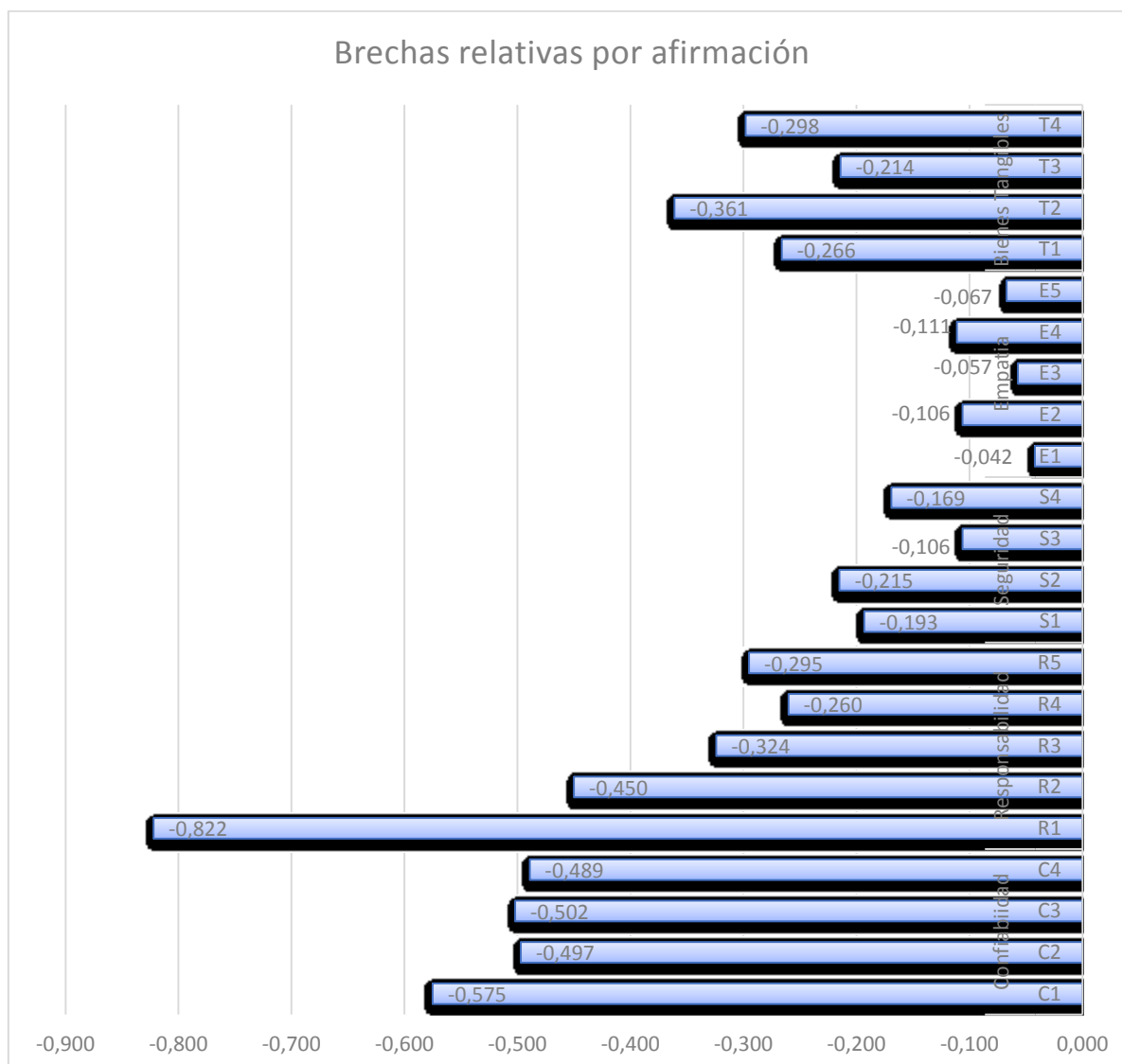
promedio en percepciones absolutas (4,58) y la preponderancia otorgada por los clientes a esta dimensión (22,12%) la demandan como la dimensión peor evaluada.

- El segundo lugar cambia la brecha absoluta de la dimensión Bienes Tangibles por la dimensión de Responsabilidad en las brechas relativas, esto se debe a que si bien la dimensión tuvo un promedio de 5,5 respecto a las percepciones, los clientes consideran que esta dimensión es la más importante, con una preponderancia de 31,71%, por lo que al igual que la dimensión anterior, requiere de atención por parte de la empresa.
- El tercer lugar de las brechas absolutas lo ocupa la dimensión de Responsabilidad, la que cambia en brechas relativas por la dimensión de Bienes Tangibles, lo anterior es producto de que esta dimensión fue la peor evaluada en las percepciones de los clientes, con un promedio de 4,47 a esto le sumamos que es la dimensión con la menor importancia otorgada.
- En el cuarto y quinto lugar, se mantuvieron las dimensiones de Seguridad y Empatía tanto en brechas absolutas como en brechas relativas, esto se debe a que fueron las dimensiones mejor evaluadas en percepciones absolutas y a la vez Empatía fue considerada como la segunda de menor importancia para los clientes en preponderancia con un 13,20%, en cambio la dimensión de Seguridad ocupa el tercer lugar de importancia con un promedio de 20,27%.

Del análisis efectuado se concluye que la dimensión más débil es la de “Confiable”, por lo tanto es recomendable evaluar y buscar las causales que generan esta ponderación a la dimensión más importante para los clientes.

6.4. ANÁLISIS DE BRECHAS RELATIVAS POR AFIRMACIÓN.

Gráfico N°12 Brechas relativas por afirmación.



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico N° 12, se desprende que la dimensión más débil es la de “Responsabilidad” con una brecha promedio de -2,151. Seguida de “Confiableidad” con una brecha promedio de -2,063. En este sentido requieren de una mayor atención por parte de la empresa a fin de mejorar dichos aspectos. Para una mejor comprensión se analiza cada dimensión, considerado las brechas relativas de cada afirmación.

➤ **Análisis de la brecha relativa de la Dimensión Bienes Tangibles.**

Bienes Tangibles está compuesto por 4 afirmaciones. Si bien, las brechas obtenidas son similares, se puede señalar que la más satisfactoria es T3 “Los empleados de Ariztía tienen una apariencia pulcra”, presentando la menor brecha (-0,214). En cambio la afirmación T2 “Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas” muestran la mayor brecha (-0,361)

➤ **Análisis de la brecha relativa de la Dimensión Empatía.**

Dicha dimensión consta de 5 afirmaciones de las cuales se puede observar que la menor brecha corresponde a E1 “La empresa Ariztía da a sus clientes atención individualizada” con un -0,042. La mayor brecha se encuentra en la afirmación E4 “La empresa Ariztía se preocupa por los mejores intereses de sus clientes” con un valor de -0,111.

➤ **Análisis de la brecha relativa de la Dimensión Seguridad.**

Esta dimensión consta de 4 afirmaciones en las que se puede señalar que la menor brecha se obtiene de S3 “En la empresa Ariztía, los empleados son siempre amables con los clientes” con un valor de -0,106. A su vez, la mayor brecha se encuentra en S2 “Los clientes de la empresa Ariztía, se sienten seguros en sus transacciones con la organización” con un -0,215.

➤ **Análisis de la brecha relativa de la Dimensión Responsabilidad.**

La Dimensión de responsabilidad está compuesta por 5 afirmaciones, de las cuales, se puede señalar que la más satisfactoria corresponde a R4 “En empresa Ariztía, los empleados siempre están dispuestos” con un -0,260. Siendo la brecha más alta, la correspondiente a R1 “En empresa Ariztía, insisten en mantener registro exento de errores” con un valor de -0,822.

➤ **Análisis de la brecha relativa de la Dimensión Confiabilidad.**

En dicha dimensión se encuentran 4 afirmaciones, las que tienen un promedio de evaluación similar entre ellas, no obstante, la mejor evaluada es C4 “Empresa Ariztía concluye el servicio en el tiempo prometido” con un promedio de -0,489. En cambio la peor evaluada es la afirmación C1 “Cuando empresa Ariztía promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace?” con un -0,575.

Capítulo VI: PROPUESTAS DE MEJORAS.

En el presente estudio se usó un instrumento medible, válido y fiable, basado en el Modelo Servqual, que contempla las variables adecuadas según las características de la Empresa Ariztia Ltda. Este instrumento permite entender e identificar qué es lo que los clientes esperan del servicio y lo que este debiera entregar le empresa y el servicio otorgado. Además permite determinar las deficiencias y causas que afectan a la calidad.

Por otra parte, es importante mencionar que la satisfacción del usuario es un factor fundamental para la obtención de la calidad, es por este motivo que en el estudio se utilizó el modelo de calidad de servicio planteado por Zeithaml et al (2002), donde se pueden identificar los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al usuario como en este caso la empresa Ariztia.

En primer lugar cabe mencionar que tanto en las mediciones absolutas como relativas de las percepciones como de las expectativas, realizadas a 75 Clientes en la Provincia de Ñuble, se obtuvieron brechas negativas, lo que se traduce en que las expectativas (lo que los clientes esperan como servicio ideal de la empresa) son en cada una de ellas, superior al servicio que en definitiva reciben. En virtud de lo señalado y en procura de disminuir las brechas existentes y conseguir una mejora de la percepción que los clientes mantienen en relación a la calidad de servicio que en la actualidad brinda Ariztia, es fundamental desarrollar mejoras al interior de la empresa.

Se debe partir aplicando medidas respecto de aquellas dimensiones que obtuvieron mayores índices de desaprobación de acuerdo a los valores relativos que arrojó el estudio en cuestión.

Confiabilidad; “Habilidad para ejecutar el servicio de forma fiable y cuidadosa “ es sindicada como la dimensión peor evaluada por parte de los clientes. Seguidamente se encuentra la dimensión denominada “Responsabilidad” donde en lo específico el cliente desconoce absolutamente si la empresa mantiene registros exentos de errores. En relación con “Bienes Tangibles”, “Seguridad” y “Empatía”, se deberán adoptar gradualmente medidas tendientes a aumentar el nivel de satisfacción por parte de los clientes.

Tal y como se mencionó en la justificación del proyecto, la evaluación no se efectuó sobre la calidad de los productos que distribuye empresa Ariztía, sino que sobre la Calidad de Servicio que ésta ofrece. En vista de lo indicado precedentemente, a continuación se proponen y enumeran algunas propuestas de mejoras que se prevé puedan ser aplicadas por la empresa y que permitan reducir notoriamente las Brechas que fueron obtenidas en este estudio y mejorar la Percepción que los clientes tienen de la empresa.

DIMENSIÓN: Confiabilidad (valor brecha: -0,518)

Afirmaciones más relevantes por brechas:

- Cuando empresa Ariztía promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace? (brecha -0,575)
- La empresa Ariztía realiza bien el servicio a la primera vez (brecha - 0,502)

Propuestas:

- Elaborar un sistema de control mediante el cual se pueda realizar un seguimiento con el que se coordinen los canales de distribución y poder controlar con certeza el momento de despacho y lugar de entrega de los productos.
- Mantener informado al cliente sobre su despacho, para evitar inseguridad sobre la no llegada oportuna del producto y a la vez, hacerle sentir que la empresa se preocupa de que el servicio sea entregado de manera óptima y a la primera vez.

DIMENSIÓN : Responsabilidad (valor brecha: -0,441)

Afirmaciones más relevantes por brechas:

- La empresa Ariztía, insiste en mantener registros exentos de errores (brecha -0,822)
- Los empleados de la empresa comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio (brecha -0,450)

Propuestas:

- Coordinar con las Grandes Cadenas un horario de recepción de productos (que se solicitan de manera adicional), con el objeto de que el transportista no se retrase y pueda cumplir con el total de pedidos digitados, evitando las molestias de los clientes producto de la no llegada de lo solicitado.

DIMENSIÓN: Bienes Tangibles (valor brecha: -0,285)

Afirmaciones más relevantes por brechas:

- Las instalaciones físicas de la empresa, son visualmente atractivas? (brecha -0,361)
- En la empresa Ariztía los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, publicidad, etc.) son visualmente atractivos (brecha -0,298)

Propuestas:

- Mejorar visualmente todo lo referente a infraestructura, incorporando elementos publicitarios atractivos como letreros luminosos y banderas en la planta.
- Mejorar la apariencia física de los camiones transportadores de los productos, ya que estos no cuentan con logos distintivos o se encuentran en malas condiciones.
- Reabrir sala de ventas en las oficinas comerciales, por donde circula una gran cantidad de personas (muchas con la intención de comprar algún producto), al estar ubicada a orilla de la carretera a la salida sur de Chillán Viejo.

DIMENSIÓN: Seguridad (valor brechas: -0,169)

Afirmaciones más relevantes por brechas:

- Los clientes de la Empresa se sienten seguro con sus transacciones con la organización (brecha -0,215)
- El comportamiento de los empleados de la empresa Ariztía, transmite confianza a sus clientes (brecha -0,193)

Propuestas:

- Consideramos que al no existir diferencias notorias entre las 4 afirmaciones y, que las percepciones de los clientes son evaluadas de manera positiva, creemos que no es necesario proponer mejoras a esta dimensión.
- No obstante lo anterior nada impide que la empresa adopte medidas tendientes a mejorar la buena percepción e impresión que tienen los clientes sobre la dimensión Seguridad a través de nuevos servicios tales como otorgar plazos en pago de facturas a clientes sin cuenta corriente en pos de fidelización.
- Implementar nuevas formas de pago a través de tarjetas bancarias o redcompra.

DIMENSIÓN: Empatía (valor brecha: -0,077)

Afirmaciones más relevantes por brechas:

- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes (brecha -0,111)
- La empresa Ariztía tiene horario de trabajo conveniente para todos los clientes (brecha -0,106)

Propuestas:

- Esta dimensión es la mejor evaluada por parte de los clientes, por lo que las brechas existentes entre las afirmaciones que conforman esta dimensión, son mínimas. En caso de proponer mejoras, se podría reafirmar o, enfatizar el nexo que existe entre el cliente y la atención que el ejecutivo le brinda.
- Ahora bien y a modo de sugerencia podemos indicar que para un grupo importante de clientes que funcionan en horario nocturno, ver la factibilidad de generar despachos en horarios acordados previamente, que no cause inconvenientes para ambas partes.

Capítulo VII: CONCLUSIONES.

Este estudio se basó en medir la calidad del servicio en clientes Horeca de empresa Ariztia en la provincia de Ñuble. Esto se logró tras aplicar a un total de 124 clientes que forman el universo, una muestra de 75 clientes, lo cual permitió examinar sus percepciones, expectativas y el nivel de importancia que asignan a cada dimensión que comprende la encuesta (Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía y Bienes Tangibles). Luego, se determinaron las brechas o diferencias entre las percepciones y expectativas, obteniendo como resultado que existe satisfacción respecto a la Dimensión de Empatía y Seguridad, mientras que las Dimensiones de Confiabilidad, Responsabilidad, y en menor medida Bienes Tangibles presentan niveles de insatisfacción, por lo que es necesario aplicar medidas que permitan disminuir la diferencia entre lo que los clientes esperan de una empresa ideal y lo que realmente reciben de Ariztia.

Podemos señalar que se cumplió con el objetivo general de este informe que es Medir la Calidad del Servicio de Clientes HORECA de Empresa Ariztia y a su vez los objetivos específicos, pues se identificaron, determinaron, explicaron y analizaron las dimensiones de calidad, expectativas y percepciones, brechas y las propuestas de mejoras, planteando mejoras para los aspectos débiles, tales como habilitar sala de ventas, mejorar elementos visuales (folletos, letreros),etc.

Tan importante es un cliente Horeca, como uno de Grandes cadenas, en este sentido, respetar los horarios de entrega, es uno de las características que la empresa debe considerar para así evitar molestias por parte de los clientes y que el transportista regrese a la planta con los productos que no pudo entregar.

“Siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez “Philip Crosby.

Capítulo VIII: BIBLIOGRAFÍA.

7. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar.(1991-1998-2003) Metodología de la Investigación.
8. Juran Joseph M., (2007), Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso; 5° edición.
9. Crosby, Philip B. (1989), Hablemos de calidad; 96 preguntas que siempre deseó usted plantear a Phil Crosby.
10. Deming, William E. (1989), Calidad, Productividad y Competitividad.
11. Norma ISO 9001 (2008), requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones.
12. Dr. Walter Shewhart, (1931) Economic Control of Quality of Manufactured Product.
13. Dr. Armand Feigenbaum, (1949) El Mando de Calidad Total.
14. Dr. Kaoru Ishikawa (1943) Que es Control Total de Calidad.
15. Dr. Genichi Taguchi. (1989) Función Perdida (cit. en Gutiérrez, 1997: 43)

Linkografía:

- www.canalhoreca.cl
- www.ariztia.com
- www.google.cl
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- <http://es.slideshare.net/gracielaaimo/7-marco-terico>
- <http://www.aiteco.com/son-las-quejas-buenos-indicadores-de-calidad/>
- www.ubiobio.cl/cibertesis.
- www.normasapa.com

Capítulo IX: ANEXOS.

ANEXO Nº 1



MEDICION CALIDAD DE SERVICIO OFRECIDO POR EMPRESA ARIZTIA EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE.

En base a su experiencia como cliente de Ariztía Ltda. responda el siguiente cuestionario que es totalmente anónimo.

Lea con atención cada pregunta y responda con absoluta sinceridad.

En caso de dudas, no vacile en preguntar al encuestador para mejor resolver.

Marcar con "x" el casillero correspondiente a su respuesta.

N°	PREGUNTAS	Fuertemente en desacuerdo			Fuertemente de acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES.

(Apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación).

T1	La empresa Ariztía tiene equipos de apariencia moderna.							
T2	Las instalaciones físicas (oficinas) de la Empresa Ariztía, son visualmente atractivas.							
T3	Los empleados de las Empresas Ariztía tienen apariencia pulcra.							
T4	En la Empresa Ariztía los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, publicidad, etc.) son visualmente atractivos.							

DIMENSIÓN 2: CONFIABILIDAD.

(Habilidad para ejecutar el servicio de forma fiable y cuidadosa).

C1	Cuando la empresa Ariztía promete hacer algo en cierto tiempo, ¿lo hace?							
C2	Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.							
C3	La empresa Ariztía realiza bien el servicio a la primera vez.							
C4	La empresa Ariztía concluye el servicio en el tiempo prometido.							

DIMENSIÓN 3 : CAPACIDAD DE RESPUESTA.

(Disposición y voluntad para ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido)

R1	En la empresa Ariztía, insisten en mantener registros exentos de errores.								
R2	En la empresa Ariztía, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.								
R3	En la empresa Ariztía, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.								
R4	En la empresa Ariztía, los empleados siempre están dispuestos.								
R5	En la empresa Ariztía, los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.								

DIMENSIÓN 4 : SEGURIDAD.

Conocimiento y atención mostrado por personal de Ariztía inspirando credibilidad y confianza.

S1	El comportamiento de los empleados de la empresa Ariztía, transmite confianza a sus clientes.								
S2	Los clientes de la empresa Ariztía, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.								
S3	En la empresa Ariztía, los empleados son siempre amables con los clientes.								
S4	En la empresa Ariztía, los empleados tienen suficiente conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.								

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA.

Atención personalizada que dispensa (presta - otorga) la empresa Ariztía a sus clientes.

E1	La empresa Ariztía (trabajadores), da a sus clientes atención individualizada.								
E2	La empresa Ariztía tiene horario de trabajo conveniente para todos los clientes.								
E3	La empresa Ariztía tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.								
E4	La empresa Ariztía se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.								
E5	Los empleados de la Empresa Ariztía, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.								

ANEXO Nº 2.

Parte 2 : Cuestionario sobre Expectativas de calidad de servicio de la Empresa Ariztía Ltda. (Proveedora de Alimentos)

Instrucciones: Basándose en su experiencia, piense en una empresa ideal que el brindará un excelente servicio de abastecimiento y atención con el cual usted estaría conforme.

Indique el grado de satisfacción que usted considere que esta empresa ideal debiera tener respecto a las características descritas en los siguientes enunciados . Evalúe cada enunciado en una escala de 1 a 7, en donde 1 es la menos esencial y 7 es absolutamente esencial.

No hay respuesta correctas ni incorrectas solo interesa que responda con un numero que refleje lo que usted realmente piensa respecto a la empresa que debiera ofrecer una excelente calidad de servicio.

		- Esencial +						
CONFIABILIDAD		1	2	3	4	5	6	7
C1	Una empresa ideal cumple con los plazos establecidos.							
C2	Una empresa ideal debería mostrar interés por resolver los problemas de sus clientes.							
C3	Una empresa ideal debería brindar un buen servicio a la primera vez.							
C4	Una empresa ideal debería prestar sus servicios en los tiempos estipulados.							

RESPONSABILIDAD		esencial						-	+
		1	2	3	4	5	6	7	
R1	Los empleados de una empresa ideal deberían brindar sus servicios con prontitud.								
R2	Los empleados de una empresa ideal siempre deberían estar dispuestos a ayudar.								
R3	Los empleados de una empresa ideal, nunca deberían dejar de atender, aunque estén ocupados.								
R4	Una empresa ideal debe mantener registros de sus errores								
R5	Una empresa ideal debe informar a sus clientes cuando concluirá el servicio.								

SEGURIDAD		esencial						-	+
		1	2	3	4	5	6	7	
S1	El comportamiento de los empleados de una empresa ideal debería inspirar confianza.								
S2	Una empresa ideal debería dar seguridad al realizar transacciones.								
S3	Los empleados de una empresa ideal siempre deberían ofrecer un trato cortés.								
S4	Los empleados de una empresa ideal deberían poseer los conocimientos necesarios para responder consultas.								

EMPATÍA		esencial						-	+
		1	2	3	4	5	6	7	
E1	Una empresa ideal debería presta atención personalizada.								
E2	Una empresa ideal debiera tener un horario conveniente para todos sus clientes								
E3	Los empleados de una empresa ideal deberían preocuparse por cuidar los intereses de sus clientes.								
E4	Los empleados de una empresa ideal deberían entender las necesidades específicas de sus clientes.								
E5	Una empresa ideal debiera brindar atención individualizada								

		esencial						
		-						+
BIENES TANGIBLES		1	2	3	4	5	6	7
T1	Una empresa ideal debería poseer equipos y tecnología modernos.							
T2	Las instalaciones físicas de una empresa ideal deberían ser cómodas y visualmente atractivas.							
T3	La presentación personal de los empleados de una empresa ideal debería ser impecable.							
T4	Los folletos, afiches y sitio web de una empresa ideal, deberían ser visualmente atractivos.							

ANEXO N° 3.

Parte 3: Cuestionario sobre PREPONDERANCIA de las dimensiones de Calidad de Servicio otorgado.

INSTRUCCIONES:

A continuación se enuncian cinco características de una empresa proveedora de productos alimenticios.

Deseamos conocer qué tan importante es cada una de ellas. Por favor, distribuya 100 puntos dentro de estas cinco (5) características de acuerdo con la importancia que tiene cada una para usted.

PUNTOS

CONFIABILIDAD	La habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	
RESPONSABILIDAD	La disponibilidad de la empresa para ayudar a los clientes y proveer un punto servicio .	
SEGURIDAD	Se refiere a inspirar credibilidad que provoca como consecuencia una inexistencia de peligros, riesgos o dudas.	
EMPATÍA	La capacidad de poder ponerse en el lugar del cliente dando de esta manera una atención personalizada.	
BIENES TANGIBLES	La apariencia de las instalaciones, equipos, personal, materiales de comunicación de Ariztía	
Total Puntaje		

ANEXO N° 4.

DIMENSION	AFIRMACION	A: Expectativa Absoluta \bar{X}_D (ver anexo)	B: Preponderancia $\bar{X}_D N^\circ$ (ver anexo)	Expectativa Relativa (por afirmación) A x B
Confiabilidad	C1	6,84	0,2212	1,513
	C2	6,85		1,515
	C3	6,99		1,546
	C4	6,99		1,546
Responsabilidad	R1	7,0	0,3171	2,220
	R2	6,95		2,204
	R3	6,83		2,166
	R4	6,87		2,178
	R5	6,80		2,156
Seguridad	S1	6,99	0,2027	1,417
	S2	6,99		1,417
	S3	6,88		1,395
	S4	6,92		1,403
Empatía	E1	6,75	0,132	0,891
	E2	6,71		0,886
	E3	6,84		0,903
	E4	6,80		0,898
	E5	6,82		0,900
Bienes Tangibles	T1	6,52	0,1271	0,829
	T2	6,52		0,829
	T3	6,97		0,886
	T4	6,81		0,866

ANEXO N° 5.

DIMENSION	A: Percepción Absoluta \bar{X}_D (ver anexo)	B: Preponderancia \bar{X}_D N° (ver anexo)	Percepción Relativa (por dimensión) A x B
Confiabilidad	4,58	0,2212	1,013
Responsabilidad	5,5	0,3171	1,744
Seguridad	6,11	0,2027	1,238
Empatía	6,2	0,132	0,818
Bienes Tangibles	4,47	0,1271	0,568

ANEXO N° 6.

DIMENSION	A: Expectativa Absoluta \bar{X}_D (ver anexo)	B: Preponderancia \bar{X}_D N° (ver anexo)	Expectativa Relativa (por dimensión) A x B
Confiabilidad	6,92	0,2212	1,531
Responsabilidad	6,9	0,3171	2,185
Seguridad	6,94	0,2027	1,407
Empatía	6,78	0,132	0,895
Bienes Tangibles	6,71	0,1271	0,853

ANEXO N° 7.

DIMENSION	AFIRMACION	A: Percepción Absoluta \bar{X}_A (ver anexo)	B: Preponderancia \bar{X}_D N° (ver anexo)	Percepción Relativa (por afirmación) A x B
Confiabilidad	C1	4,24	0,2212	0,938
	C2	4,6		1,018
	C3	4,72		1,044
	C4	4,78		1,057
Responsabilidad	R1	4,4	0,3171	1,398
	R2	5,53		1,754
	R3	5,81		1,842
	R4	6,05		1,918
	R5	5,87		1,861
Seguridad	S1	6,04	0,2027	1,224
	S2	5,93		1,202
	S3	6,36		1,289
	S4	6,09		1,234
Empatía	E1	6,43	0,132	0,849
	E2	5,91		0,780
	E3	6,41		0,846
	E4	5,96		0,787
	E5	6,31		0,833
Bienes Tangibles	T1	4,43	0,1271	0,563
	T2	3,68		0,468
	T3	5,29		0,672
	T4	4,47		0,568