



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

Análisis de las operaciones y de la calidad del servicio de un supermercado local

Trabajo Fin de Grado presentado por María Bellido Gallardo, siendo el tutor del mismo el profesor Pedro Garrido Vega.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Pedro Garrido Vega

Dña. María Bellido Gallardo

Sevilla. Junio de 2023



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2022-2023]**

TÍTULO:

Análisis de las operaciones y de la calidad del servicio de un supermercado local

AUTOR:

D^a. MARÍA BELLIDO GALLARDO

TUTOR:

Dr. D. PEDRO GARRIDO VEGA

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente trabajo se enfoca en un sector clave en España, tanto por su contribución a la economía como por su papel esencial demostrado en la reciente pandemia, el sector del comercio minorista, analizando un supermercado local, Alsara María. El objetivo principal es mostrar cómo la Dirección de Operaciones puede contribuir a la definición de la estrategia de diferenciación, mejorando la competitividad y la calidad del servicio en un comercio local. Para ello, hemos analizado las condiciones del sector, las operaciones de la propia empresa y, finalmente, hemos realizado un estudio a través de encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL. Los resultados obtenidos indican la necesidad de mejora, por lo que en las conclusiones finales se proponen recomendaciones que podrían contribuir al progreso de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Dirección de Operaciones; comercio minorista; supermercado local; calidad del servicio; SERVQUAL.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	1
1.1 OBJETIVOS	4
1.2 METODOLOGÍA	4
1.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	5
 CAPÍTULO 2. EL SECTOR Y LA EMPRESA.....	 7
2.1 EL SECTOR.....	7
2.1.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	8
2.1.2 Análisis PESTEL.....	9
2.2 LA EMPRESA ALSARA MARÍA.....	11
2.2.1 Cooperativa Alsara	11
2.2.2 Alsara María.....	12
2.2.3 Análisis DAFO.....	13
2.2.4 Análisis CAME	15
 CAPÍTULO 3. LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA	 17
3.1 PRODUCTOS	17
3.2 PROCESOS.....	17
3.3 CAPACIDAD	18
3.3.1 Costes.....	18
3.3.2 Ventas.....	19
3.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	20
3.5 LOCALIZACIÓN.....	21
3.6 RECURSOS HUMANOS	22
 CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	 25
4.1 EL MODELO SERVQUAL: FUNCIONAMIENTO.....	25
4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA DE CLIENTES	26
4.2.1 Distribución por género.....	26
4.2.2 Distribución por edad.....	27
4.2.3 Distribución por frecuencia de visita	27
4.2.4 Distribución por servicios utilizados	28
4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	29
4.3.1 Importancia relativa de las dimensiones de la calidad del servicio.....	29

4.3.2	Análisis del gap 5 a nivel global y por dimensiones.....	30
4.3.3	Análisis detallado del gap 5 por respuestas individuales.....	31
4.3.4	Análisis comparativo por sexo	33
4.3.5	Análisis comparativo por edad.....	34
4.3.6	Análisis comparativo por tipo de servicio.....	36
4.3.7	Análisis comparativo por frecuencia de visita al establecimiento	37
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....		39

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo justificaremos el tema elegido para este trabajo, definiremos los objetivos propios para dicho trabajo y explicaremos la metodología a llevar a cabo para satisfacer los objetivos propuestos.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

Alsara María es un supermercado perteneciente al sector retail o comercio minorista. Se trata del sector encargado de proveer los bienes y servicios al consumidor final y por lo tanto, tienen su ubicación en el último eslabón de la cadena de valor de un producto.

El comercio minorista es un sector clave, no solo por su contribución a la actividad económica, sino también por su aportación a la cohesión social y territorial. Es una actividad que afronta el reto de la digitalización y que, en el año 2020, se ha visto especialmente afectada por la pandemia COVID-19 y por las medidas de restricción de la movilidad que ha sido necesario adoptar para su contención (Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, 2021).

El canal online, el *delivery* y/o *take away* y los supermercados regionales “se han erigido como vencedores y seguirán siendo palancas de crecimiento este año”, recoge el primer informe del 2021 por Kantar. “Lo que nos ha dejado 2020 es una mayor planificación de compra, que limitamos yendo menos veces a la tienda, el 2,6% menos, y llenando el 13,3% más la cesta en cada acto de compra” (Resa López, 2021).

La importancia del papel de la distribución minorista ha ido incrementándose debido a la confianza y cercanía que aporta. Además, dentro de esta globalización constante, encontrar algo que nos proporcione un contacto estrecho es cada vez más difícil, por lo que la búsqueda de comercios minoristas ha tomado un gran valor entre nosotros.

Este sector es muy competitivo debido a que conviven en él empresas pequeñas e independientes con grandes multinacionales. En este trabajo, estamos ante una empresa local perteneciente a una cooperativa por lo que su objetivo será establecer una buena estrategia que les permita diferenciarse a través de una ventaja competitiva. Para ello, utilizaremos como referencia la Dirección de Operaciones que proporciona a las empresas ayuda para mejorar su competitividad para sobrevivir en el mercado.

Importancia de la Dirección de Operaciones para las empresas

En este apartado, procedemos a tratar sobre cómo la Dirección de Operaciones afecta al sector de la distribución. Para el sector minorista es primordial la creación de valor y es la forma por la que logran conseguir la ventaja competitiva que les hace destacar ante las grandes superficies. Para ello, la Dirección de Operaciones adquiere un papel fundamental, ya que es la encargada de aportarle a la empresa todo lo necesario para que su proceso productivo alcance los niveles de eficiencia que debe lograr dependiendo de la estrategia que adopte la empresa como referencia.

Para poder competir con éxito en este entorno de cambio, es preciso estar completamente orientados hacia el consumidor, lo que significa no sólo identificar qué productos demandan los consumidores, sino también reconocer la importancia de la conveniencia, lo que supone eliminar o reducir los aspectos penosos o negativos de la compra.

Los minoristas deben ofrecer mayor valor que sus rivales, que se puede obtener proporcionando más beneficios a los consumidores o eliminando los obstáculos e inconvenientes de la experiencia de compra (Cruz Roche, Quinones, Díaz-Martín, Gómez Suárez, & Schmtz, 2019).

La Dirección de Operaciones es el conjunto de actividades de una organización que crean valor en forma de bienes y servicios. La principal función es la transformación de recursos en productos finales. Dentro de la Dirección de Operaciones nos encontramos dos grandes grupos de decisiones: las decisiones de diseño, que son caracterizadas por tener un gran impacto en el largo plazo (entre 3 o 5 años), y las decisiones de gestión, centradas en el medio y corto plazo (entre 18 meses y unas horas). Las primeras están vinculadas con la estrategia, por lo que las decisiones de diseño hacen referencia al diseño de dicha estrategia, y las decisiones de gestión, al desarrollo y seguimiento de la misma. Cuando ya estén fijados los objetivos y las estrategias, diseñaremos el sistema productivo basado en un marco de referencia que indica las metas a lograr a largo plazo, la forma que seguiremos y los medios. A partir de este diseño, se pasa a desarrollar la planificación en el medio y corto plazo.

Es fundamental tener buena información y una buena organización para poder llevar a cabo la toma de decisiones de operaciones que afectarán al funcionamiento de la empresa. Más adelante, hablaremos sobre los ámbitos decisionales que agrupa la Dirección de Operaciones. Cada uno de estos ámbitos está relacionado con el resto, pudiéndose abarcar decisiones tanto de diseño como de gestión.

Objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones

Existen cuatro objetivos estratégicos fundamentales que deben de seguir las empresas en su área de Operaciones. No todos tienen la misma importancia, es decir, cada empresa establece su prioridad en un objetivo u otro dependiendo de la ventaja competitiva sostenible que esta quiera obtener. Para concretar, analizaremos cada objetivo individualmente.

Reducción del coste

Este objetivo se persigue principalmente para conseguir el aumento de los beneficios, variable fundamental para la empresa. Para ello, hay que mejorar la eficiencia aprovechando mejor los recursos existentes o invirtiendo en tecnología que requiera el empleo de menos recursos siempre y cuando no se reduzca la calidad del producto o servicio que ofrecemos.

Rapidez y cumplimiento de entregas

En este objetivo se contemplan dos dimensiones: el menor tiempo de entrega o tiempo de suministro posible y entregar sin retraso el mayor número de pedidos posibles. El primer aspecto se refiere a la duración del tiempo de suministro y el segundo, a la posible variabilidad del mismo.

Al conseguirlo, podríamos obtener mayor rapidez de respuesta hacia el mercado, lo que conllevaría a su vez, una mayor rapidez de generación de ingresos. Así también, disminuye el inventario, reduciendo costes. En conclusión, si mejoramos la eficiencia en el tiempo de entrega, podríamos permitirnos mayor número de pedidos.

Aumento de la flexibilidad

A través de este objetivo, buscamos conseguir la capacidad de adaptación a los cambios con eficacia y eficiencia. Esto se conseguirá con dos medidas fundamentales que ayudarían a las empresas a reorganizar sus recursos de forma efectiva ante las posibles condiciones cambiantes. Estas serían la automatización y la flexibilización de la plantilla.

Mejora de la calidad

A día de hoy, las empresas se mueven en un entorno muy competitivo debido al desarrollo del mundo empresarial. Todas las empresas buscan la mejora de la calidad constantemente, tanto para aumentar sus ventas y como consecuencia, sus beneficios, como para mejorar el aprovechamiento del factor capital. Todo ello trae consigo una disminución de los costes unitarios, por lo que podría facilitar la reducción en los precios y una estimulación hacia el aumento de las ventas.

Sin embargo, al haber mucha competencia, es complicado crear un producto y mantener a los clientes, ya que existen muchas facilidades para encontrar otra opción de compra, incluso diferentes precios y diferentes calidades.

Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones

En la Figura 1.1, se muestran las decisiones relacionadas con la Dirección de Operaciones para conseguir los objetivos previamente mencionados.

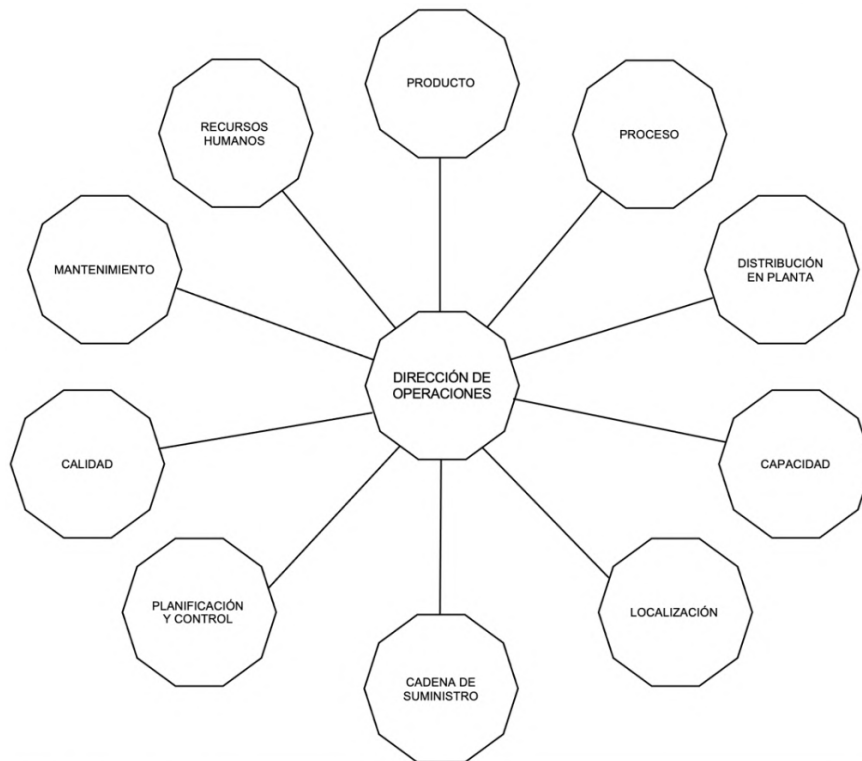


Figura 1.1. Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Garrido Vega et al. (2015, pág. 6)

A través de esta figura, se puede conocer cuáles son los ámbitos de decisión que nos propone la Dirección de Operaciones. Tras las fases de planificación, programación y control, se sucederá a la ejecución y el desarrollo de los controles necesarios para poder

facilitar la detección y corrección de los posibles errores respecto a los objetivos marcados.

En este trabajo, trataremos algunos apartados que pertenecen a esta figura, como la distribución en planta, la localización y los recursos humanos. Hemos elegido esta figura como representante de la Dirección de Operaciones ya que muestra de forma esquemática todas las áreas en las que aporta valor. Principalmente el trabajo se va a enfocar en analizar, desde la perspectiva de las operaciones, una pequeña empresa local del sector.

1.1 OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo consiste en analizar cómo las operaciones pueden ayudar a competir a las pequeñas empresas locales del sector de la distribución. Para ello se estudiará el caso de la empresa Alsara María. Para conseguir este objetivo general, se abordarán los siguientes objetivos:

1. Analizar las condiciones del sector de la distribución
2. Analizar las operaciones de la empresa objeto de estudio para ver sus fortalezas y debilidades
3. Estudiar la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes de la empresa

Para conseguirlo, analizaremos detenidamente dicho sector ya que, en los últimos años, ha sido el único sector que se ha fortalecido durante la crisis sanitaria.

Describiremos la empresa y analizaremos las áreas con más relevancia, pudiendo así, ofrecer un análisis exhaustivo que pueda tomar de referencia la propia empresas ante futuras tomas de decisiones.

1.2 METODOLOGÍA

La empresa objeto de estudio fue elegida debido a la cercanía que tenemos con la propietaria y la facilidad para conseguir datos para este trabajo. También, por lo importante que ha sido este sector sobretodo en los últimos años, debido a la pandemia mundial provocada por la Covid-19. Los datos serán recogidos a través de datos históricos y actuales con total veracidad y también, a través de entrevistas personales con la única socia-propietaria.

Como vimos en el apartado anterior, son 3 los subjetivos que nos hemos propuesto alcanzar. Para el primero, el análisis del sector, se utilizarán informes y noticias como fuentes de información. Para el segundo subobjetivo se van a utilizar entrevistas e informes internos que lograremos gracias a la participación activa de los integrantes de Alsara María. Y para el tercer subobjetivo ofreceremos los datos obtenidos del cuestionario aplicado a una muestra seleccionada de clientes.

Para el tercer subobjetivo, la metodología utilizada sería un cuestionario simple compuesto por cinco dimensiones y de respuestas numéricas acotadas del 1 al 5. La muestra la hemos realizado con los clientes del supermercado independientemente de la edad y el sexo. El cuestionario ha sido enviado a través de Google Formularios con un enlace difundido entre todos los clientes.

1.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El trabajo consta de cinco capítulos. En el primero, este, se expone la justificación del tema objeto de estudio de este trabajo, sus objetivos y el proceso que vamos a seguir para la realización de dicho trabajo. En el segundo capítulo, profundizaremos en el sector y en la empresa, ofreciendo así una exploración contextual que concluirá con el análisis DAFO de la empresa tratada. El tercer capítulo tratará sobre las operaciones de la empresa y analizaremos las áreas o ámbitos de decisión más relevantes. En el cuarto capítulo, realizaremos un breve análisis de la calidad del servicio a través de los resultados obtenidos con la ayuda de encuestas. Por último, en el quinto capítulo se concluirá el trabajo aportando así una serie de propuestas de mejoras y mencionando posibles futuros estudios para colaborar con el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO 2. EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 EL SECTOR

La empresa objeto de estudio en este trabajo es una distribuidora de alimentación al consumidor final, por lo tanto, estamos ante un comercio minorista.

La distribución comercial española muestra que ni los formatos de venta al por menor ni los modelos de empresa son estáticos. El comercio tradicional se disuelve con el comercio especializado, la estrategia del descuento obtiene distintas formas de venta, los grandes establecimientos utilizan las mismas estrategias que los minoristas especializados y el comercio electrónico comienza a convertirse en una opción real en la comercialización de todo tipo de productos. Se observa que los formatos comerciales recurren y combinan las diferentes propuestas estratégicas y, por tanto, la evolución de las ventas se ha producido a través de avances y ajustes en variables que aseguran un nuevo posicionamiento en el mercado (Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2021).

El comercio minorista desempeña un papel clave en la actividad económica, ya que conecta a los productores de bienes con los consumidores finales. Hace posible la satisfacción de sus necesidades a través de la compra-venta basada en la información de las preferencias de los clientes. En el 2020, con la pandemia, el comercio minorista posibilitó la provisión de los bienes más básicos durante los momentos más duros, a pesar de las dificultades que se plantearon.

La relevancia social del comercio minorista es más profunda que un simple canal de comunicación ya que contribuye al empleo y al emprendimiento femenino y crean valor y riqueza además de ser un vector decisivo de cohesión social y territorial.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), el comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas, generó, en 2018, un valor añadido bruto que representó el 5,2% del total de la economía.

El único inconveniente es el desafío actual tan relevante que se les plantea: la transformación digital. Las empresas tienen que afrontar el nuevo reto valorando su propia capacidad ya que el fuerte crecimiento del comercio electrónico en la última década refleja la creciente penetración de esta modalidad de compra tanto en consumidores como entre las empresas. Este hecho revela un profundo cambio estructural al que debe adaptarse el sector de comercio minorista (Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, 2021).

Los mercados han ido abriendo sus fronteras y posibilitando la implantación de establecimientos de distribución en entornos distintos. Se ha producido una globalización de la alimentación, puesto que la mayoría de alimentos y bebidas se pueden encontrar en cualquier lugar y en cualquier momento.

Dentro del sistema distributivo español, la comercialización de frutas y hortalizas, pescados y carnes frescas se había vinculado tradicionalmente al comercio especializado. Sin embargo, en los últimos años se ha reconfigurado la estrategia comercial de las grandes superficies de distribución que también ofertan, de manera competitiva, alimentación fresca. El sector ha experimentado un reposicionamiento en la cuota de venta de productos frescos.

Los consumidores han avanzado en su nivel de formación por lo que se ha minorado la desigualdad de información que ha existido respecto a los distribuidores. Por otra parte, también puede hablarse de la minoración de las desigualdades alimentarias puesto que un amplio abanico de alimentos y bebidas han estado disponibles para todos los consumidores sin restricciones temporales ni geográficas.

Las crisis económicas y la consiguiente reestructuración sectorial sirven para poner en valor las actividades básicas para la sociedad española. Se ha aceptado que la cadena agroalimentaria resulte estratégica dentro de cualquier economía (Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2021).

Alsara María pertenece a una cooperativa, es decir, a una asociación de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

Las cooperativas enlazan a personas de forma democrática e igualitaria, es decir, cada miembro tiene el mismo poder independientemente de su categoría. Son empresas basadas en valores y su objetivo no depende sólo de crear riqueza.

Este sistema comparte unos principios acordados internacionalmente basados en equidad, igualdad y justicia social. Las empresas trabajan para ser sostenibles y generar prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo.

El objetivo principal de las cooperativas del sector alimenticio es conseguir hacerse un hueco en localidades pequeñas. Estos supermercados se ponen de acuerdo para conseguir precios competitivos al comprar en conjunto y por lo tanto, ganar poder de negociación con proveedores.

A continuación se hará un breve análisis del sector para entender mejor el entorno competitivo en el que se mueve la empresa objeto de análisis. Para ello, se van a utilizar dos herramientas de análisis estratégico bien conocidas: el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el modelo PESTEL.

2.1.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una teoría analítica que permite analizar la competitividad de la empresa, motivo por el cual se ha vuelto imprescindible tanto para desarrollar la estrategia como para el marketing de las empresas. Permite comprender las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla, además de identificar los factores de rendimiento y de influencia del sector. Sirve para evaluar cómo los cambios en el entorno de la empresa pueden afectar a su propia rentabilidad (Michaux & Cadiat, 2016).

Este modelo describe el “equilibrio de poder” en el mercado. Además, analiza el atractivo y la rentabilidad potencial de los sectores empresariales. Esto significa que sería de gran utilidad ya que ayuda a mejorar y a aprovechar todas las oportunidades que una empresa posee.

Es eficaz porque permite comprender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla, identifica los factores de rendimiento y de influencia del sector, además de evaluar cómo los cambios en el seno de una industria pueden afectar a su rentabilidad.

Entre las cinco fuerzas se encuentran el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de entrada de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. A continuación, aplicaremos este modelo a la empresa analizada, Alsara María.

En primer lugar, el *poder de negociación con los clientes* es bajo ya que los productos del sector no son diferenciados, por lo que pueden cambiar de supermercado fácilmente. En estos últimos años, tras el Covid-19, hemos visto aumentada esta fuerza, ya que se ha aumentado considerablemente la demanda por lo que el poder de los oferentes es mayor.

España es un país que destaca por el predominio del modelo de supermercado basado en la proximidad. La cuota de mercado del conjunto de los supermercados regionales supone a final de 2020 un 19,1% del total del mercado, cuota que se situaría en la segunda posición del ranking que encabeza Mercadona. Esta cuota de mercado ha crecido en los últimos años, pasando del 18,0% en 2016 al 19,1% actual (Romero & Cruz Roche, 2021).

En cuanto al *poder de negociación con proveedores*, habría que decir que este supermercado tiene como principal proveedor a "EL POZO". Dicho proveedor le entrega varios productos, incluso le instala elementos mobiliarios en la tienda a cambio de la publicidad a su marca y a su fidelidad como cliente. Con lo cual, el poder de negociación es bajo ya que esta marca tiene mucho control sobre la empresa.

Siguiendo con la *amenaza de entrada de nuevos competidores*, podemos tratar sobre los posibles supermercados que podrían entrar en el futuro. La población está experimentando un crecimiento en esta localidad, especialmente debido a que el coste de la vida, y en particular el de la vivienda, es menor que en Sevilla capital. Quizás en el futuro, Alsara María cuente con nuevos competidores debido a la entrada de nuevas empresas por el aumento de la población. Por ese motivo es por el cual Alsara María decide ofertar sus productos con una mayor calidad, para poder diferenciarse en su sector y entorno.

Las posibles *amenazas de entrada de productos sustitutos* serían el mayor talón de Aquiles de nuestra empresa. La mayor fuente de ingresos para Alsara María es la venta de comida elaborada y esta actividad actualmente se encuentra en auge debido a la gran demanda por parte de personas con poca disponibilidad de tiempo y también personas que no pueden o no saben prepararla. Por lo tanto, la entrada de nuevos locales de comida ya preparada sería una gran amenaza para Alsara María o incluso la entrada de nuevas tiendas locales especializadas en carnicería o panadería. Ambos servicios los aporta esta organización por lo que no le beneficiaría la existencia de nuevas tiendas.

Y por último, analizando la *rivalidad entre competidores*, podemos resumir que esta empresa se encuentra en un mercado con competidores con mucho poder (grandes superficies) y cuyas estrategias de mercado son mejores dada la capacidad que tienen. Por ello, las empresas locales deben buscar una estrategia de diferenciación para sobrevivir ante el incremento de los precios y ante la subida del nivel de vida.

2.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macroambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA (Amador-Mercado, 2022).

Por el contrario, es un análisis subjetivo por lo que podría dar lugar a diferencias de resultados dependiendo del analista. El objetivo principal radica en que nos obliga a

reflexionar sobre los principales aspectos que definen el contexto actual e incluso a pensar el futuro a corto plazo.

Las empresas realizan este análisis para obtener una imagen macro de su sector, ya que todas interactúan en sociedad de forma continua y a muchos niveles. Forman parte de un ecosistema social que es analizado con el objetivo de adaptar sus estrategias y así poder lograr sus objetivos.

Tras la crisis sufrida recientemente por la COVID-19, muchas empresas han tenido que adaptar su estrategia a dicho contexto. En esta situación, muchas se han decantado por una estrategia de contención. Sin embargo, en una expansión económica, la estrategia predominante sería el crecimiento y la diversificación. Todo se resume en un proceso de adaptación continua.

Este tipo de herramienta nos ayuda a tener una visión más clara para ordenar y priorizar acciones. En este trabajo, además del análisis PESTEL, se van a realizar más análisis, como el Análisis de las 5 fuerzas de Porter (ya expuesto en el apartado anterior), el Análisis DAFO o el Análisis CAME que son útiles para la planificación y la gestión estratégica de las empresas.

A continuación, realizaremos este análisis PESTEL basado en Alsara María. De cada factor que lo compone, realizaremos una búsqueda de tendencias que puedan influir en el futuro de la organización. Por consiguiente, extraeremos las posibles repercusiones en la misma y seleccionaremos aquellas conclusiones más relevantes que introduciremos en nuestro plan como posibles contingencias.

Comenzando por los *factores políticos*, podemos observar que este tipo de empresas ha sufrido durante muchos años la subida de la cuota de autónomos a la que se acoge la dueña de esta empresa. También, tras la reciente crisis sanitaria provocada por el Covid-19 y seguida de la crisis económica y social en la que nos encontramos, los factores políticos han influido en cuanto a medidas restrictivas como a variaciones en los impuestos como el Impuesto sobre el Valor Añadido y el Impuesto sobre Sociedades. Cabe destacar que la reciente reducción del IVA de algunos alimentos, tales como la fruta y la pasta, ha supuesto una medida positiva para la empresa, ya que favorece un mayor consumo de dichos productos.

Respecto a los *factores económicos* cabe destacar que tras la incertidumbre provocada por la pandemia, muchas de las familias deciden ahorrar porque no quieren arriesgarse a tener un poder adquisitivo inferior en el futuro. Cabe decir que, al principio y durante la pandemia, las empresas del sector alimenticio, lograron números muy buenos debido a las restricciones de salida al exterior de las casas, pero posteriormente y tras las subidas de los precios de los suministros y alimenticios, las ventas han bajado y con ello, los márgenes ya que han subido los gastos para la propia empresa por lo que el beneficio neto está siendo inferior.

Siguiendo por los *factores sociales* podríamos decir que la sociedad acoge bien los negocios que se dedican a ofrecer productos alimenticios y de primera necesidad, pero el inconveniente del que ya hemos hablado con anterioridad sería que las personas buscan el precio más bajo aunque la calidad también baje. Es decir, una gran empresa como pueden ser las grandes superficies, son capaces de ser más competitivas en cuanto a precios, por lo que socialmente estaría mejor aceptada.

Los *factores tecnológicos* son muy importantes porque gracias a ellos pueden realizar su actividad de una manera más eficaz y eficiente. En esta empresa en concreto juegan un gran papel porque mucha información se suministra a través de dispositivos tecnológicos. En esta empresa es primordial la mejora constante y el bienestar común y social por lo que intenta buscar las mejoras tecnológicas, como por ejemplo máquinas de última generación, como métodos de cobro y de atención modernos y atractivos.

Entre todos estos factores se encuentra también el *ecológico*. Podríamos decir que esta empresa necesita ser ecológica para poder buscar la máxima calidad en los alimentos que ofrece, es decir, debe darle prioridad al medioambiente y a la calidad de vida para poder ofrecer un producto de total calidad y es por ello que contribuyen a la mejora del medioambiente.

Para terminar, hablamos sobre los factores *legales* y en esta parte cabe destacar que en Alsara María afecta bastante ya que, a parte de todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo la actividad, también se necesitan muchos permisos más debido a que los alimentos afectan directamente a la salud de las personas.

2.2 LA EMPRESA ALSARA MARÍA

2.2.1 Cooperativa Alsara

Alsara es una cooperativa de ultramarinos de origen cordobés llamada “Cooperativa de Ultramarinos San Rafael”. Nació en la década de los 60 cuando un grupo reducido de comerciantes constituyeron dicha organización centralizando sus compras para conseguir abaratar los precios y lograr un mejor abastecimiento.

Consta de casi 1.000 establecimientos distribuidos por Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha. Su principal función es gestionar conjuntamente con los comerciantes asociados todos los supermercados que pertenecen a esta cooperativa y así proporcionar ayuda a cada uno de los comerciantes independientes ('Supermercados • ALSARA', n.d.).

A continuación, mostramos un mapa esquemático donde se puede ver con facilidad los puntos donde tiene presencia esta cooperativa en España y la cantidad de comercios que existen en cada lugar (Figura 2.1).

Como se puede observar en la Figura 2.1, Córdoba es la provincia con mayor número de establecimientos (253), lo cual es debido a que se trata de una cooperativa que nace en esta provincia. La siguiente provincia es Badajoz, con casi 200 establecimientos (197), seguida por Jaén (145), Sevilla (139) y Huelva (116). En el resto de provincias en las que está asentada actualmente no llegan a las 50 tiendas.



Figura 2.1. Distribución establecimientos de Alsara por España

Fuente: <https://www.alsara.es>

En este caso, la cadena Alsara no le impone condiciones específicas a Alsara María para poder desarrollar su actividad bajo dicha cooperativa a la que pertenece.

La cadena Alsara ofrece una oportunidad de montar o desarrollar supermercados. La propia cooperativa analiza el proyecto con la persona que quiera emprender según sus características profesionales, familiares y aptitudes profesionales. Analizan la viabilidad del proyecto y le asesoran en la implantación, distribución del espacio, tipo de equipamiento, política comercial y marketing específico. En el caso de Alsara María, la propia emprendedora nos informa que la cooperativa le ofreció confianza para comenzar su actividad con ellos debido a la experiencia que les proporcionaron y a la ayuda en cuanto a gestión y procedimiento legal.

La mayor ventaja que ofrece Alsara es poder contar con su propia marca. Además, al pertenecer a la cooperativa, esta ofrece la adquisición de unos precios más competitivos de cara al mercado. Al pertenecer a un grupo, se obtiene mayor poder de negociación frente a proveedores.

Por último y lo más importante es que la cadena proporciona ayuda y asesoramiento a través de gestores, donde el emprendedor y el gestor logran compartir los proyectos y la toma de decisiones. En el caso de esta empresa en concreto, cabe destacar que siempre ha recibido ayuda altruista por parte de la cadena y, como trataremos a continuación a través de la historia de Alsara María, ha sido muy importante su asesoramiento y su generosidad hacia la misma.

2.2.2 Alsara María

Alsara María forma parte de Detallistas de Alimentación San Rafael S.C.A, bajo la denominación comercial de grupo ALSARA. Este proyecto fue fruto de una mujer emprendedora cuya ilusión era poder tener un negocio propio para así poder vivir ella y su familia. Además, poder asegurarle un futuro a sus hijas y ofrecerles trabajo y estabilidad.

Todo comenzó en 2014 y obtuvo muy buena aceptación por parte de la población. Originalmente era una tienda de golosinas donde también vendía pan. Poco a poco comenzó a ofrecer más productos llegando a ser una tienda de desavío donde se podría encontrar tanto bolsos, como medias femeninas o chacina. Estaba abierta todos los días de la semana.

En 2016, decidieron trasladarse en un nuevo local que se traspasaba y es entonces cuando comienzan a cooperar con la cadena Alsara. Como se ha dicho antes, Alsara es una cadena de supermercados cordobesa, andaluza 100%. Empezaron a trabajar con ellos inmediatamente tras informarse del proceso. A partir de ese momento, se centraron más en los productos alimenticios y sobretodo en la carnicería.

La mala fortuna cayó sobre este negocio cuando en 2017 sufrió un grave accidente y todo el local salió ardiendo fruto de un enchufe mal colocado en una cámara charcutera. Por la noche comenzó a arder todo el supermercado y no se expandió hacia el resto del edificio porque el local carece de ventanas. El local se encuentra totalmente cerrado y el único acceso es la puerta de entrada.

Tuvieron que contratar peritos para que el seguro analizara la situación. No obstante, la cadena Alsara mostró una gran ayuda y solidaridad respecto a la situación tan desfavorable. Tras lo ocurrido, es la propia cooperativa la que asesoró a la dueña sobre todo el procedimiento a seguir.

La dueña de Alsara María vio todo su esfuerzo roto y tuvo que empezar de cero. Gracias al apoyo de su familia, amigos, clientes y vecinos, logró sacar fuerzas para reabrir el negocio y, como desde el principio, siempre con buena aceptación.

Remodelaron el local por completo. Hubo un cambio radical y más favorecedor. La carnicería tomó la mayor inversión. Alimentación “EL POZO” les adecuó el lugar dándole ayuda gracias a las ventas y el beneficio que Alsara María le proporcionaba. Los diferentes proveedores quieren que sus marcas se vean y es por ello que ofrecen materiales de publicidad para implantarlos en el negocio. “EL POZO” es el mayor proveedor de Alsara y este les regala productos de degustación y materiales a cambio de no ofrecer productos de la competencia.

Esta trágica anécdota dejó huella en el negocio ya que fue un duro golpe para todos, pero también fue un punto de inflexión en el que asentaron sus bases y sus principios. Es ahí donde descubrieron que Alsara María no sólo era un supermercado, era el supermercado de confianza de Alcalá del Río. Es donde se encuentra la calidad que todos los clientes fieles buscan y donde luchan y trabajan cada día por ofrecer los mejores productos del mercado.

Nace así también la idea de la “Comida Elaborada”. Tras mucho tiempo pensándolo, decidieron embarcarse en una nueva aventura para el negocio. Al darse cuenta de que cada vez más las personas buscaban el ahorro del tiempo y la comodidad de no tener que hacer de comer, comenzaron a ofrecer menús del día o venta de un solo plato. Tuvo muy buena acogida y, a día de hoy, puede ser el servicio estrella de esta organización.

Al principio, solamente los martes y jueves eran los días del elaborado pero, al conocer la gran demanda y las ventas que les proporcionaba, decidieron ofertar comida hecha todos los días.

Cabe destacar que Alsara María pertenece a una asociación de empresarios en la localidad Alcalá del Río llamada ISIS. A través de esta asociación se ayudan a nivel nacional, ya que cooperan con otros empresarios nacionales a mejorar el método de trabajo y a conocer otras nuevas formas de trabajo.

En conclusión, Alsara María es un supermercado adaptado tanto a las compras de última hora, como a las grandes compras. Abastecen a los clientes de los productos esenciales para el día a día como el pan y la leche, así como también tienen en su abanico productos tales como fruta fresca, verduras y carnes. En este establecimiento se puede encontrar todo lo que una familia podría necesitar para realizar una alimentación sana y equilibrada.

A continuación, vamos a realizar un estudio que analiza a la empresa tanto internamente como externamente. Para ello, vamos a utilizar dos análisis que se complementan entre sí, es decir, tienen concordancia ya que el segundo propone ideas basadas en el primero. Ambos se han trabajado tras conocer los datos de la empresa en profundidad y con la ayuda de la propietaria, además de otra información adquirida a través de artículos y libros consultados.

2.2.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión eficaz que se utiliza para analizar y formular estrategias de acción que conducen a elaborar mejoras para un determinado producto o servicio. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Aliaga Abad, Gutierrez-Braojos, & Fernández-Cano, 2018).

Este análisis puede ser un buen comienzo cuando se plantea un nuevo proyecto empresarial, ya que puede ayudar a establecer las estrategias para la viabilidad del mismo. También se puede convertir en una herramienta de reflexión sobre la situación de una empresa ya creada.

Se divide principalmente en dos partes: Análisis interno, donde se engloban las fortalezas y debilidades de la propia empresa, y análisis externo, que incluye las amenazas y las oportunidades del mundo exterior a las que se enfrentan la empresa. Estas últimas deben ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovecharlas, en el caso de las oportunidades.

Una vez realizado dicho análisis, se define la estrategia que la empresa quiere llevar a cabo para potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

A continuación, realizaremos el análisis DAFO de Alsara María (Tabla 1.1). Conviene enfatizar que el análisis ha sido ejecutado bajo la supervisión de la propietaria, ya que en todo momento nos ha aportado la información que hemos necesitado. En este caso en particular, el análisis ha sido realizado con las ideas esenciales del entorno interno y externo de la empresa en base a la información aportada por la propietaria y al conocimiento previamente adquirido para la producción de dicho análisis.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas no trabajadas que tienen demanda • Maquinaria poco modernizada • Uso de técnicas de elaborado caseras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadona (mayor competitividad en cantidad y en precio) • Crisis económica • Nuevas políticas de control sanitario
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa local que transmite confianza • Fidelidad • Trato cercano con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio “Comida elaborada” en auge • Publicidad a través de redes sociales • Atracción de clientela de localidades cercanas

Tabla 2.2. Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

Empezando por las *debilidades*, podríamos decir que están formadas por posibles marcas con las que no trabaja Alsara María y que los consumidores demanden porque no se adecuen perfectamente a marcas similares que ofrecen productos sustitutos. También se incluye la imposibilidad de mantener una renovación y modernización en la maquinaria, debido a su bajo poder adquisitivo y el uso de técnicas de elaboración que no lleguen a ser lo suficientemente efectivas para poder abastecer todos los pedidos. Esto afectaría de forma negativa a la empresa y puede ser perjudicial a largo plazo. Es por ello que lo añadimos en la matriz para buscarle una posible corrección en el siguiente análisis.

Siguiendo por las *amenazas*, nos encontramos con la competencia de grandes superficies. Es el mayor dilema para esta empresa junto a las posibles crisis económicas

que se puedan derivar en todo el país o épocas de recesión tras la subida de la inflación. Cabe destacar las posibles nuevas políticas de control sanitario que podrían establecerse, tales como incluir nuevo material de uso obligatorio para la elaboración de los alimentos o la modificación de los tipos de envases permitidos.

Respecto a sus *fortalezas*, cabe destacar la ventaja competitiva que logra un comercio local y de cercanía que es la confianza que obtiene y la fidelidad de la clientela. Y por último, las *oportunidades* más importantes que se le ofrecen sería la comida elaborada, ya que cada vez más personas optan por este servicio debido al incremento de la subida del precio de los suministros. También pueden suponer una oportunidad las redes sociales como medios de comunicación, ya que son capaces de conectar y comunicar información muy rápida y a mucha gente a la vez.

Las fortalezas y las oportunidades aportan resultados positivos tanto económicamente por el aumento de ventas, como internamente debido a la generación de beneficios gracias a activos intangibles y la obtención del fondo de comercio.

2.2.4 Análisis CAME

El análisis CAME es un método complementario que permite, en paralelo al diagnóstico, la formulación de propuestas para superar los factores limitantes y poner en valor los factores positivos. Es una técnica complementaria y suplementaria a la del DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en el análisis anterior (Samanes & Martínez-Clares, 2021).

Gracias a este análisis, se toman decisiones y se diseña un plan estratégico para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Se utiliza sobre todo para la planificación estratégica de las empresas y para desarrollo de planes de negocios y/o para definir programas y proyectos.

Seguidamente, realizaremos un análisis específico de Alsara María basado en el análisis precedente y que complementa las cuatro dimensiones que lo forman. Al igual que el análisis DAFO, este análisis se ha realizado gracias a la colaboración de la propietaria y al conocimiento previo obtenido (Tabla 2.1).

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Añadir más variedad de productos y marcas • Aplicar nuevas tecnologías • Mejorar la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar como ventaja competitiva la calidad • Disminuir el margen de beneficios por productos • Tomar medidas preventivas ante posibles cambios de leyes
MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> • No disminuir la calidad de los productos • Ofertar promociones dirigidas a clientes habituales con el uso de puntos o premios • Mantener la relación empleadas-clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la variedad de menús para vegetarianos o con intolerancias alimenticias • Aprovechar las reseñas o las publicaciones vía redes sociales • Participar en eventos para dar visibilidad a la empresa

Tabla 2.2. Análisis CAME

Fuente: Elaboración propia

Comenzando por la primera dimensión, podemos hablar sobre corregir las debilidades planteadas en el análisis DAFO. Las posibles soluciones propuestas se basan en la adquisición de nuevas marcas más conocidas y la aplicación de nuevas tecnologías para aportar mayor eficiencia en los procesos y así, garantizar la obtención del máximo beneficio posible.

Para afrontar las amenazas, hemos propuesto buscar una ventaja competitiva que este relacionada con la calidad y/o disminuir el margen de beneficios ante una posible crisis.

Respecto a mantener las fortalezas tenemos que destacar dos objetivos fundamentales, por los que se caracteriza Alsara María y son: la relación con los clientes aportando seguridad y confianza, y el mantenimiento de la calidad.

Para finalizar, como posibles ideas para explotar las oportunidades, le hemos ofrecido ampliar su cartera de menús con productos para las personas que padezcan alguna intolerancia, y participar en eventos para promocionar su empresa así como ser partícipe de eventos benéficos organizados en su localidad o ser patrocinadores de equipos deportivos.

CAPÍTULO 3. LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA

En este capítulo, trataremos de examinar cómo opera la empresa en cuestión. Utilizaremos algunas de las áreas decisionales relacionadas con la Dirección de Operaciones para poder realizar el análisis correspondiente.

3.1 PRODUCTOS

Los productos de Alsara María proporcionan un margen de beneficio entorno a un 25-30%. Sin duda, el servicio por excelencia es el de comida elaborada, ya que de las ventas de dicho servicio se obtienen las mayores ganancias de la empresa. Le siguen los productos de la carnicería y la charcutería, ya que esta organización principalmente vende productos frescos y es conocida por la calidad y variedad que ofrece de este tipo de productos.

Al inicio de su actividad, ofrecían pan elaborado artesanalmente, pero posteriormente han decidido subcontratar a un obrador que le ofrece pan cada día y es mucho más rentable. Debido a que los costes de producción se han visto afectados negativamente, han tenido que variar su forma de trabajar en algunos aspectos como este ejemplo anterior.

Los productos de cercanía también toman un papel fundamental en esta empresa, ya que está localizada en un punto estratégico con muchos proveedores cercanos y cuentan con la facilidad de abastecimiento.

A menudo, la empresa ofrece productos ecológicos a través de una cooperativa cercana que trabaja en su producción, puesto que la demanda de estos ha ido aumentando y los resultados han sido positivos.

Cabe destacar que esta empresa atiende las necesidades de sus clientes e intenta satisfacer la demanda por medio de las peticiones de los mismos. Es por ello que buscan constantemente la similitud entre lo que ofrecen y lo que los demandantes solicitan para así no perder cuota de mercado.

3.2 PROCESOS

Los productos llegan desde los proveedores a la propia tienda donde allí es recibida la mercancía y se mantienen en almacén hasta la marcación de los precios. Una vez realizados este proceso, se ponen a la venta. Este supermercado al ser pequeño, no dispone de un gran almacén, por lo que no pueden tener mucho stock.

Llevan un control de reposición estricto para poder abastecer durante toda la semana, ya que los proveedores llegan una vez en semana. En este control influye mucho la época del año en el que se encuentre, ya que por ejemplo, en navidad, se vende más cantidad de productos y de un tipo determinado como puede ser la chacina. Para ello, se basan en los datos que obtienen del pasado año, es decir, aproximan las cantidades a lo vendido anteriormente con un margen para poder abastecer a su clientela.

También, llevan un control exhaustivo con los productos y las marcas con las que trabajan. Esto es debido principalmente a la diferencia de precios entre unas marcas y otras. Es decir, dos mismos productos de distinta marca, tienen precios diferentes por

lo que controlan qué cantidad venden de uno u otro para así poder analizar cuál es el más rentable, o incluso, dejar de ofrecer una marca u otra.

Las cajas registradoras están controladas a través de una clave. Cada dependienta tiene su propia clave y se registra la hora de entrada, los pedidos que cobra y la hora de salida. Están cerradas siempre y sólo se puede acceder a ellas mediante las claves correspondientemente asignadas. En el supermercado no suele haber mucha gente de golpe, más bien van llegando personas de manera continua, sobre todo, a lo largo de la mañana, por lo que no hay un alto problema de posible robo o falta de dinero.

3.3 CAPACIDAD

A continuación, trabajaremos dos dimensiones relacionadas con la capacidad: costes y ventas. Les mostraremos una tabla de costes y un gráfico de ventas que seguidamente comentaremos.

En cuanto a la capacidad, desde el punto de vista de Operaciones, es la cantidad de producto (en este caso, servicios) que la instalación (el supermercado) puede obtener en un año. Para el análisis de esta empresa, utilizaremos los costes como *input* y los ingresos como *output*.

En 2020, con la pandemia, se logró aumentar la facturación anual con la misma plantilla y con las mismas horas que actualmente, aunque el horario era distinto a causa de las restricciones. Concluimos que hoy por hoy, no se alcanza la productividad máxima de la empresa.

Esto nos lleva a deducir que a priori, en el corto plazo, en el año de la pandemia, se pueden alcanzar unos niveles de facturación por encima de los actuales aunque quizás en el medio y largo plazo, realmente no se pueda mantener ese nivel de capacidad productiva.

3.3.1 Costes

Los costes suponen un elemento importante ya que Alsara María es un comercio local y no se puede permitir realizar la actividad económica en el momento que los costes superen a los ingresos. Por lo tanto, esta empresa tiene que hacer un presupuesto exhaustivo respecto a los costes para no caer en resultados negativos a lo largo de su actividad.

A continuación, hemos realizado una tabla esquemática (Tabla 3.2) con la información aportada por la propietaria de los costes aproximados en los que incurre esta empresa en un año.

Alquiler local	7.560€/año
Seguros Sociales empleadas	7.200€/año
IVA trimestral local	700€/año
Sueldos empleadas	28.800 €/año
Medidas de sanidad	400€/año
Seguro local	380€/año
Extintores	50€/año

Empleada fin de semana	4.800€/año
Suministros	22.000-25.000/año

Tabla 3.2. Costes anuales

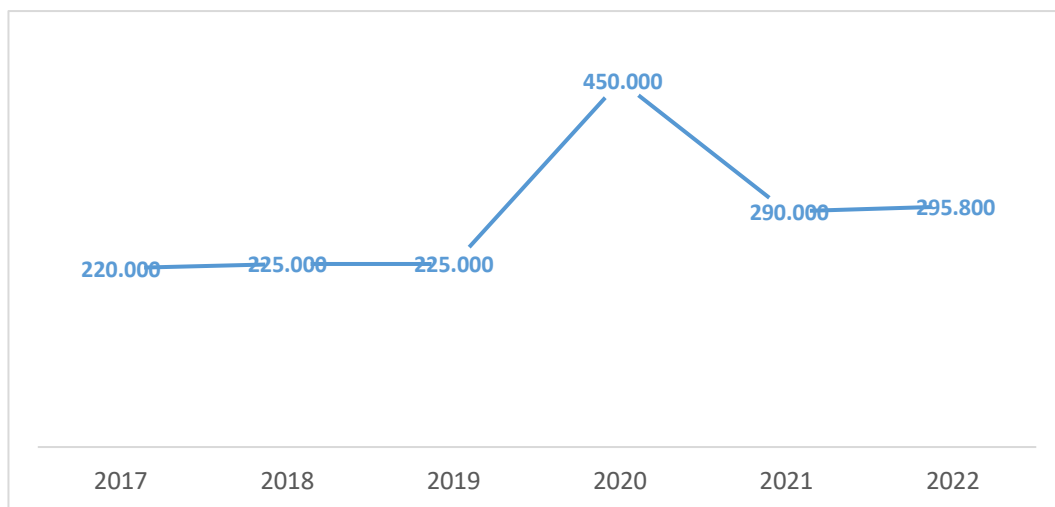
Fuente: Elaboración propia

Los costes relacionados con las medidas de sanidad se refieren a las inspecciones periódicas a lo largo del año que son necesarias, ya que trabajan con alimentos y elaboran comidas. Estas analíticas afectan a los alimentos elaborados y a los materiales que emplean tales como tablas, cuchillos y máquinas.

Los costes de suministros de agua y luz se han visto incrementados y actualmente es el mayor gasto para la empresa.

3.3.2 Ventas

A continuación, hemos elaborado un gráfico (Figura 3.1) donde se muestran de forma simplificada las ventas anuales aproximadas que se han obtenido desde 2017 hasta la actualidad.

**Figura 3.1. Ventas anuales desde 2017 hasta la actualidad**

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en este gráfico, la empresa ha experimentado durante la pandemia una duplicación de sus cifras de negocios. Esto fue debido principalmente al aumento de ventas, ya que las personas compraron más cantidad ante la incertidumbre de la posibilidad de no volver a comprar y también debido al tiempo que permanecían en casa.

Tras la pandemia, las cifras al principio bajaron, pues las ventas bajaron. Pero actualmente, las ventas han vuelto a subir ligeramente gracias a los productos de cercanía que ofrece Alsara María y sobretodo al servicio de comida de elaboración propia.

Las ventas siempre que se han incrementado han sido debido al aumento de cantidad vendida a través de obtener mayor número de clientes. Esto fue provocado por la incorporación de la venta de comida elaborada que atrajo a nueva clientela.

Actualmente se ingresa diariamente entre unos seiscientos y ochocientos euros al día. Esa cantidad debería llegar a los mil euros por día, que es la cifra objetivo, pero, aunque no se alcance, se compensa con los ingresos que obtiene el fin de semana gracias a la comida elaborada que vende. Los fines de semana se han convertido en los días más fuertes para Alsara María.

3.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Para ver detalladamente la distribución del local, hemos propuesto la siguiente figura (Figura 3.2) donde se muestra detalladamente y esquematizadamente la estructura de Alsara María.

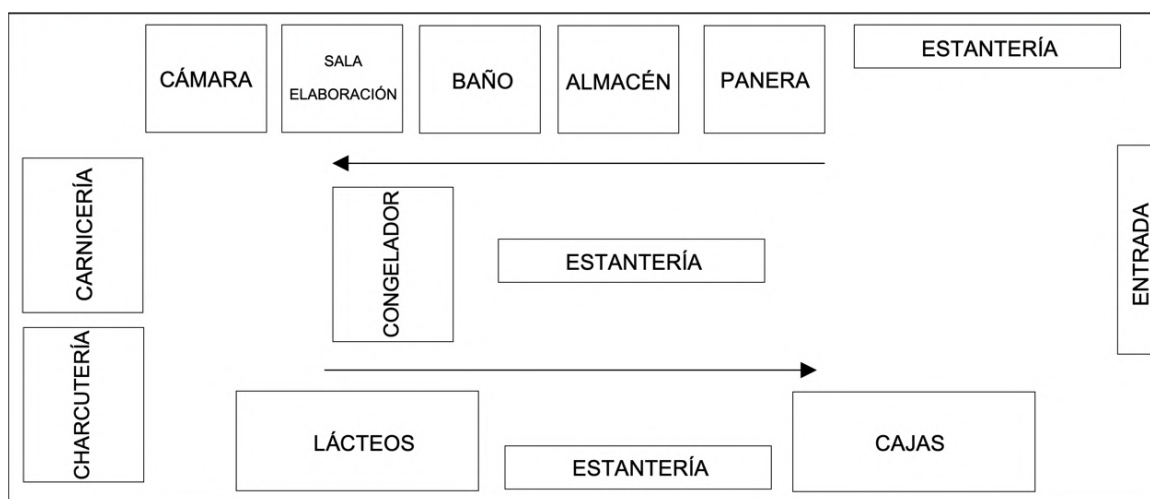


Figura 3.2. Plano de la distribución del supermercado

Fuente: Elaboración propia

Alsara María se distribuye en varias secciones. A la entrada del local se encuentran las estanterías con los productos no perecederos. Le sigue la zona donde se ofrece pan. Cada día el proveedor de pan proporciona una cantidad aproximada a la que se vende diariamente más un pequeño extra. Tras la panera se encuentra el almacén. Es una zona pequeña pero suficiente para guardar los productos que aún no han sido registrados y marcados para la posterior puesta en venta. La mayoría de productos suelen ser frescos, por lo que no necesitan un espacio más amplio. Luego iría el baño del que normalmente sólo hace uso el personal, aunque está a disposición de la clientela.

Después se encuentra la sala de elaboración. Esta parte de la tienda es la más importante, pues a lo largo del año pasan inspecciones periódicas a analizar exhaustivamente dicha sala, ya que se elaboran alimentos para ser consumidos directamente y necesitan un control y unas medidas especiales. A continuación, se encuentra la cámara donde se hallan los productos que necesitan refrigeración.

Al final de la tienda, se encuentran la carnicería y la charcutería. La mayoría de personas vienen exclusivamente a comprar productos aquí y es por ese motivo que se encuentra

estratégicamente al final, para que todos los clientes tengan que recorrer toda la tienda para poder comprar en esta sección.

Le sigue la sección de lácteos y de nuevo otra estantería con productos cuya fecha de caducidad está cercana. Son productos rebajados de precio que se encuentran justo antes de las cajas de pago para que las personas interesadas puedan comprarlos antes de pagar.

Finalmente, y como he adelantado en el párrafo anterior, se encuentran las cajas de pago. Hay en total 3 disponibles y es el punto donde se finaliza el proceso de la prestación del servicio.

3.5 LOCALIZACIÓN

A continuación, hemos añadido una imagen de la localización con la ubicación exacta de Alsara María (Figura 3.3).



Figura 3.3. Ubicación exacta de Alsara María en Alcalá del Río (Sevilla)

Fuente: <https://www.google.com/maps/>

Alsara María se encuentra en Alcalá del Río (Sevilla). Posee una adecuada localización porque está próxima a proveedores y clientes con un gran conocimiento de los beneficios nutritivos y saludables de los productos ofertados, es decir, conocedores de la cultura mediterránea. Además, tanto el coste del transporte del producto que viene recolectado del campo y que va dirigido a la fábrica, como el coste de las instalaciones, son menores en dicha localización.

Alrededor de Alsara María, se encuentra la competencia de supermercados tales como Mercadoña y Cash Fresh. La llegada de estos afectó negativamente a esta empresa pero, debido a la velocidad de respuesta que tuvo, pudo lograr cambiar su estrategia para llegar a alcanzar una ventaja competitiva y así diferenciarse para no perder su clientela. La respuesta fue empezar a ofrecer productos elaborados y mantener esa calidad en alimentos, además de facilitarle la vida a muchas personas. En concreto, en esta localidad conviven muchas personas de avanzada edad, por lo que cada vez se les

dificulta más poder hacer comida cada día. Alsara María vió una oportunidad de diferenciarse y comenzó a ofrecer dicho servicio los fines de semana. Actualmente, ofrece un menú diario que es elaborado a final de la semana y que logra abastecer a una gran cantidad de personas.

A día de hoy, Alsara María ha podido seguir desarrollando su actividad a pesar de la competencia y ha sido gracias a la calidad de los productos y la seguridad que aporta en cuanto a cercanía y transparencia de la organización.

3.6 RECURSOS HUMANOS

En este apartado explicaremos cómo es el organigrama de la empresa y los tipos de empleados que la forman.

Como vemos en la Figura 3.3, el organigrama empresarial es simple, es decir, lo forma el socio principal, que sería la dueña de esta empresa, y 3 empleados. 2 de ellos son empleados a tiempo completo, con contratos indefinidos. El tercer empleado es un empleado a tiempo parcial que sólo trabaja fines de semanas, ya que en esta empresa necesitan a una persona extra para realizar la sección “Listo para comer”, donde hacen platos elaborados artesanalmente y todos los domingos los dejan preparados para la semana entrante.

Los turnos de las empleadas con contrato indefinido varían. Existen dos turnos, uno partido (mañana y tarde) y otro de tarde. Ambas empleadas fijas alternan dichos turnos cada día. Descansan un día a la semana. La tercera empleada extra trabaja sábado y domingo desde por la mañana hasta mediodía.

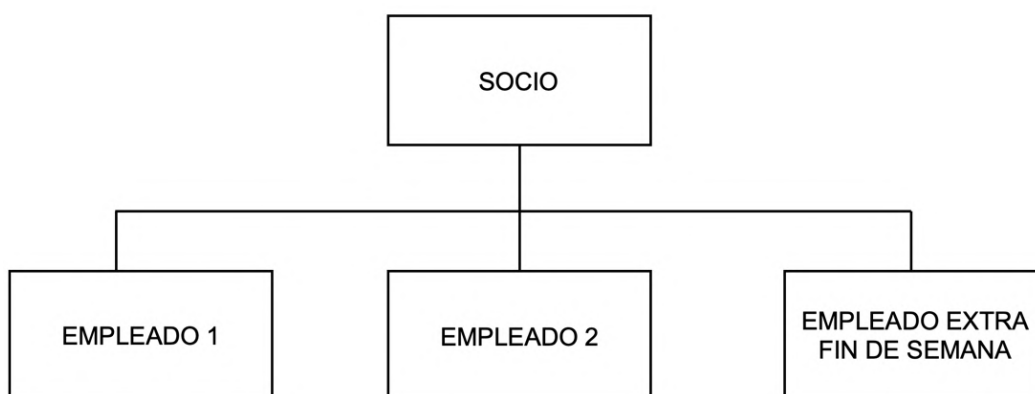


Figura 3.3 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que Alsara María cuenta con servicios externos de gestión administrativa encargados de formalización y gestión de contratos tanto de personal como de proveedores.

El personal debe tener formación en ámbito alimenticio y experiencia demostrable para poder trabajar con la maquinaria propia de la empresa, como por ejemplo las máquinas propias de la sección de charcutería, ya que requieren un cuidado extremo.

El proceso de contratación de esta empresa consiste en una entrevista vía presencial, donde se evaluará los conocimientos sobre la actividad que desarrolla la empresa, así como la agradabilidad que posea la persona, ya que es un trabajo donde se está expuesto al cliente la mayor parte de la jornada laboral y, por lo tanto, deberá de tener una buena presencia cara al público.

Si es necesario, se le realizará alguna formación breve para el conocimiento de las funciones a desarrollar en la empresa y la forma de trabajar de la misma.

El principal objetivo de Alsara María es tratar de que el empleado se sienta a gusto y con sentimiento de pertenencia a la empresa para que sea capaz de dar lo mejor de sí mismo y así poder mantener a los clientes satisfechos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

En este capítulo vamos a realizar un análisis midiendo la calidad del servicio a través del modelo SERVQUAL.

Hemos decidido analizar la calidad del servicio porque, a lo largo del trabajo, se ha hecho incapié en que la principal ventaja competitiva de Alsara María es la calidad que ofrece a sus clientes. Esa calidad de servicio es la diferenciación frente a sus competidores ya que, al ser una empresa pequeña, tiene que elegir bien su estrategia de diferenciación y mantenerla para no perder cuota de mercado.

Hemos elegido el modelo SERVQUAL debido a que es una herramienta fácil de adaptar a la empresa analizada y, también, debido a que el cuestionario para obtener los datos es simple y conciso.

4.1 EL MODELO SERVQUAL: FUNCIONAMIENTO

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. El propósito principal era mejorar la calidad del servicio que ofrecen las empresas. Se trata de un cuestionario estandarizado que puede ajustarse a las necesidades de cada una de ellas.

Dicho cuestionario consiste en una escala de respuesta múltiple diseñada para entender las expectativas de los clientes respecto al servicio que ofrecen. Sirve como un instrumento de mejora y también de comparación con otras organizaciones.

De esta forma, este modelo mide lo que el cliente espera de la organización y lo que percibe de ella una vez haya consumido el servicio. Por consiguiente, la discrepancia entre lo que espera y lo que percibe ayuda a la empresa a poner en marcha acciones correctoras adecuadas para mejorar la calidad.

Cada vez son más importantes las opiniones de los clientes en todas las empresas por lo que este tipo de herramientas tiene una gran utilidad tanto para la mejora de la estrategia de la empresa, como para la mejora de los resultados económicos.

La principal ventaja es que es un método fácil de adaptar, el cual se puede modificar de acuerdo a las características de la organización que se desea evaluar (Bustamante, Zerda, Obando, & Tello, 2019).

Este modelo identifica cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación utilizados para valorar la calidad de un servicio. Estas dimensiones son la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles.

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones, donde la primera de ellas se dirige a la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá poder ponderar las puntuaciones que se obtendrán en las dos secciones siguientes.

En la segunda sección se miden las expectativas del cliente a través de la calificación que otorgan a cada ítem. Finalmente, en la última parte se capta la percepción del cliente respecto al servicio recibido en este comercio en concreto a través del grado de

satisfacción. Por comparación entre es donde salen las diferencias entre las expectativas y lo realmente percibido sobre el servicio que ha recibido.

Existen cinco brechas o gaps donde se recogen las discrepancias entre lo que el cliente espera del servicio y lo que realmente percibe del servicio percibido. A continuación, analizaremos cada una de ellas.

El GAP1 muestra la diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa percibe que desea. Puede ocurrir que algunas empresas creen conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, pero en la realidad no se corresponda con lo que estos esperan del servicio.

El GAP2 analiza las diferencias entre las percepciones de la dirección y las especificaciones de la calidad. Las empresas pueden entender las necesidades y expectativas de sus clientes, pero la satisfacción del cliente no depende sólo de eso.

El GAP3 mide el grado de divergencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del mismo. Hay veces que las empresas no cumplen las normas o procedimientos debido a procesos internos mal diseñados.

El GAP4 examina las diferencias entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas de la organización. La publicidad que transmite la empresa debe ser correspondida con la realidad, pues puede llegar a provocar confusión y discrepancia entre las expectativas y las percepciones.

El GAP5 se obtiene como resultado de los anteriores, es decir, $GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$. Esta última brecha mide las diferencias entre el servicio esperado y el servicio recibido.

Existen tres posibles situaciones con respecto a este gap: la primera es que las percepciones de lo recibido superen a las expectativas, lo que denotaría una calidad sorprendente. También cabe la posibilidad que las percepciones sean inferiores a las expectativas, lo que significaría un nivel bajo de calidad. Por último, puede ser que las percepciones sean igual a las expectativas, lo que conlleva un nivel satisfactorio de calidad.

Realizaremos una ponderación de las respuestas de cada dimensión con la ponderación inicial. Es decir, en la primera sección del cuestionario, cada cliente otorga a cada dimensión un valor respecto a la importancia relativa individual.

4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA DE CLIENTES

A continuación, realizaremos un estudio de los datos obtenidos a través de encuestas administradas a través de Google Formularios. Hemos realizado un cuestionario dirigido a los clientes de Alsara María y hemos podido recopilar 52 encuestas. En el anexo, se encuentra detallado dicho cuestionario.

En este apartado 4.2, procedemos a analizar las principales características de los encuestados, es decir, de los clientes, correspondientes a las cuestiones que se encuentran en el primer bloque (ver Anexo).

4.2.1 Distribución por género

En la Figura 4.1 podemos observar que en el estudio realizado han participado 36 mujeres y 16 hombres. Consideramos que la muestra está acorde con la población que

se pretende estudiar, ya que la mayoría de los clientes del supermercado son mujeres. Por lo tanto, la muestra obtenida para este trabajo es representativa, en este sentido, de la población de la que se extrae.

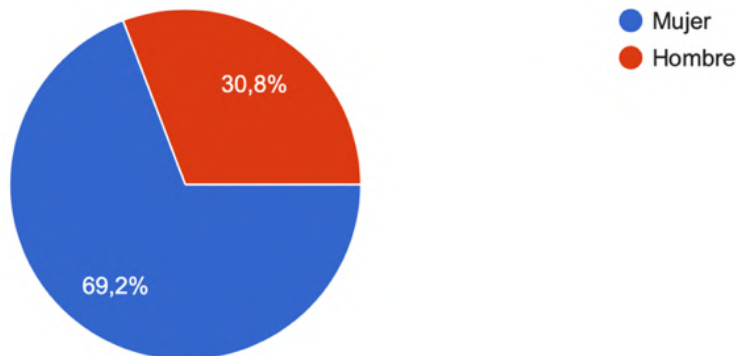


Figura 4.1. Distribución de la muestra según género

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Distribución por edad

Podemos observar en el gráfico siguiente (Figura 4.2), que la mayor parte de nuestra muestra son personas entre 18 y 25 años. Asimismo, los rangos de edades “Entre 41 y 50 años” y “Más de 50 años” comparten el mismo porcentaje de encuestas y la suma de los dos es casi lo mismo que las encuestas contestadas por los más jóvenes. En este caso, podríamos decir que la representatividad de la muestra no está adecuada a la realidad debido a que la mayor parte de la clientela es de más edad (Entre 41 y 50 años).

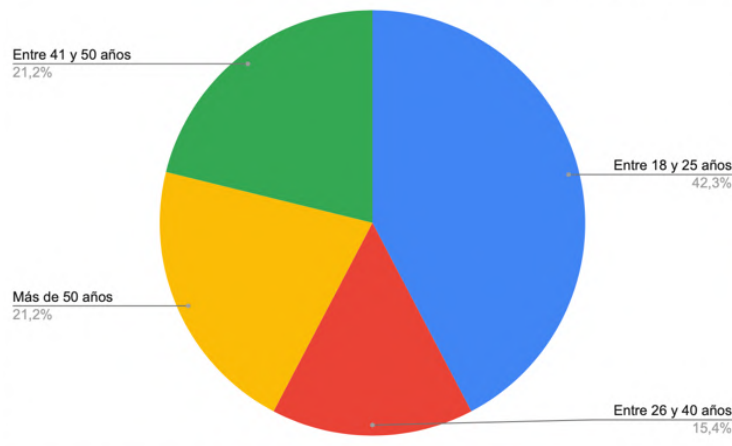


Figura 4.2. Distribución de la muestra según tramo de edad

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Distribución por frecuencia de visita

En cuanto a la distribución por frecuencia de visita, podemos observar en la Figura 4.3 que la mayor parte de los encuestados visitan la tienda entre 2 o 3 días a la semana, por lo que en general la frecuencia es bastante favorecedora para la tienda. Siguiendo

en porcentaje, se encuentra la visita 1 día a la semana. Estas dos opciones suman más del 70% de las encuestas, por lo que cabe deducir que la empresa tiene algunos días en la semana en los que aumenta sus ventas. Esto se puede ver reflejado en el aumento de la plantilla en el fin de semana para poder cubrir la demanda.

Por otra parte, la clientela más fiel, la de todos los días sólo representa un 7,7% de los encuestados, seguidos de la que acude más de 3 días a la semana que representan un 15,4%.

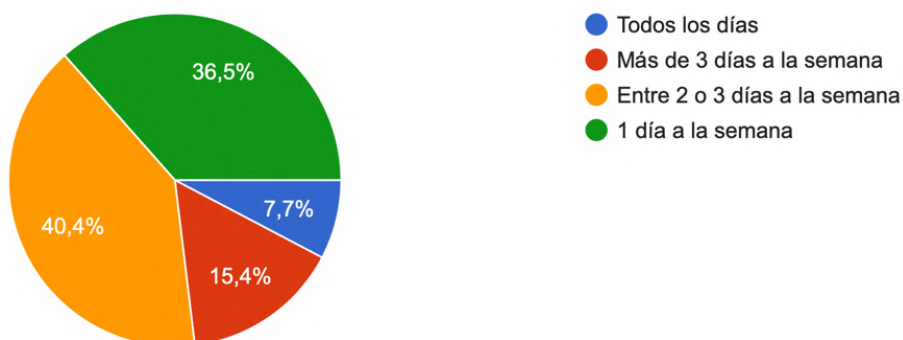


Figura 4.3. Distribución de la muestra según frecuencia de visita

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Distribución por servicios utilizados

En la Figura 4.4 analizamos las respuestas en función de los servicios que presta Alsara María. Podemos comprobar que la mayoría (65,4%) de las personas utilizan este supermercado para realizar la compra semanal. Seguido de la opción desavío que cuenta con un 48,1% de las encuestas. Esto nos lleva a pensar que este negocio es funcional para las personas que viven en la localidad donde está situado y, por lo tanto, la clientela lo utiliza de forma habitual.

Cabe destacar que un 36,5% de los encuestados utilizan el servicio de comida elaborada. Este servicio ha aumentado su rentabilidad a lo largo del tiempo y tiene perspectivas de futuro favorecedoras, ya que muchas personas están optando por esta elección debido al incremento de los precios, tanto de suministros como de alimentos en general. Comprando este servicio, se ahorra tanto tiempo como dinero.

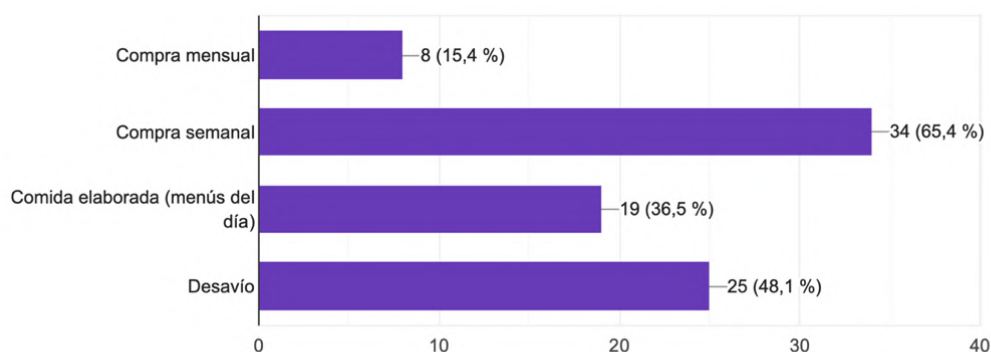


Figura 4.4. Distribución de la muestra según servicios utilizados

Fuente: Elaboración propia

4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

4.3.1 Importancia relativa de las dimensiones de la calidad del servicio

En la primera sección de nuestro cuestionario se incluye una pregunta para obtener la ponderación de cada uno de las cinco dimensiones de la calidad del modelo SERVQUAL para los clientes. Esta pregunta se formula en una escala de puntuación de 1-5 (los encuestados tenían que ordenar las dimensiones de menos, 1, a más importante, 5) para simplificar la respuesta, pero se traspasa a porcentaje de la siguiente forma:

1. 10%
2. 15%
3. 20%
4. 25%
5. 30%

Hemos traspado los valores originales de la escala 1-5 a porcentajes para poder ponderar las puntuaciones de cada dimensión de la calidad de servicio. Estas ponderaciones se utilizarán en los siguientes apartados cuando analicemos las respuestas individuales.

En el primer análisis (Figura 4.5), mostramos las frecuencias de las puntuaciones obtenidas respecto a la importancia relativa de cada dimensión.

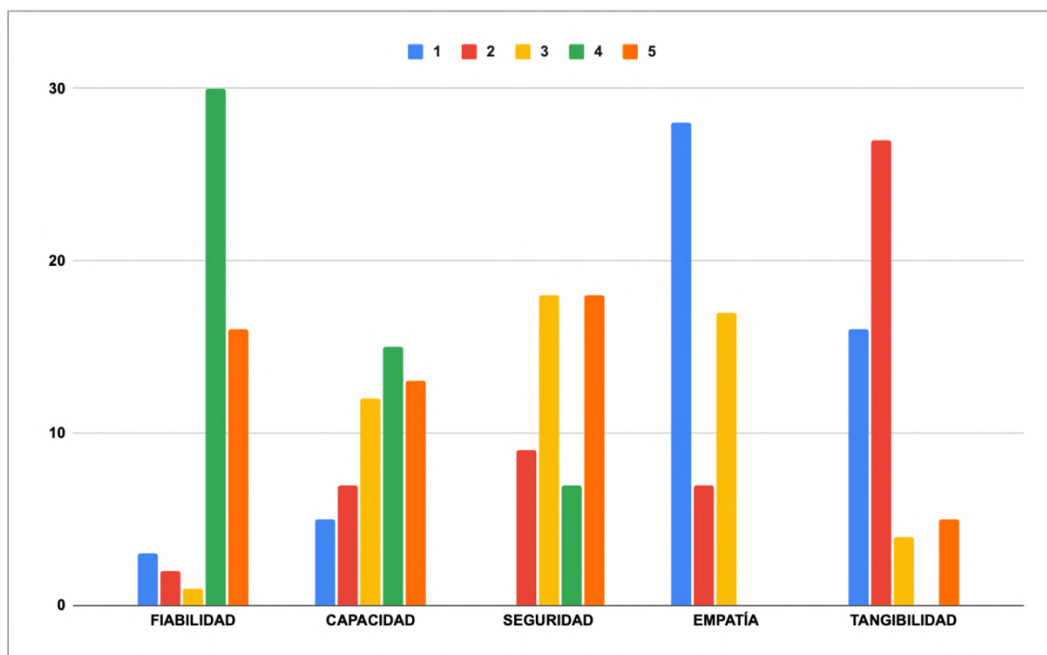


Figura 4.5. Puntuación de las dimensiones con escala 1-5

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla, se puede observar que la dimensión más valorada es la fiabilidad, ya que obtiene 30 puntuaciones del nivel 4 y aproximadamente 15 del nivel 5. Es decir, para más de la mitad de las personas encuestadas, la fiabilidad es la dimensión más importante. La segunda mejor valorada sería la seguridad, ya que representa casi 18 puntuaciones del nivel 5. Como se puede observar, la dimensión menos importante para la mayoría de los encuestados sería la empatía, ya que el nivel 1 cuenta con la mayoría de votos y nadie lo ha posicionado entre los niveles 4 y 5.

A continuación, la Tabla 4.1 contiene los datos de la puntuación media de cada dimensión y su importancia relativa en porcentaje. En primer lugar, hemos construido una media aritmética de todas las puntuaciones obtenidas de cada dimensión. Seguidamente, hemos calculado la importancia relativa de cada dimensión respecto al total.

DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN MEDIA (1-5)	IMPORTANCIA RELATIVA (EN %)
FIABILIDAD	4,04	27%
CAPACIDAD	3,46	23%
SEGURIDAD	3,65	24%
EMPATÍA	1,79	12%
TANGIBILIDAD	2,06	14%
TOTAL		100%

Tabla 4.1. Puntuación media e importancia relativa en % de las dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Analizando la importancia relativa, la dimensión de fiabilidad es la más relevante ya que cuenta con un 27%. Le siguen la seguridad con un 24% y la capacidad con un 23%, muy igualadas ambas. La tangibilidad y la empatía son las dos dimensiones que menor importancia tienen para los clientes, con un 14 y 12% respectivamente.

4.3.2 Análisis del gap 5 a nivel global y por dimensiones

En primer lugar, hemos propuesto un análisis del GAP5, que es el que engloba todos los anteriores y mide las diferencias entre el servicio esperado y el servicio recibido.

La Figura 4.6 que se encuentra a continuación, muestra una puntuación global entre las expectativas que tienen los clientes de Alsara María frente a la calidad realmente percibida que reciben (2,14 y 2,36 respectivamente). Hemos realizado una media ponderada por la importancia relativa de las dimensiones para conseguir una puntuación global.

Hay una brecha positiva globalmente, lo que nos lleva a deducir que a priori, la empresa se encuentra en una situación favorable. Este primer análisis es muy general, por lo que a lo largo de los siguientes análisis, llegaremos a conclusiones más concisas y relevantes.

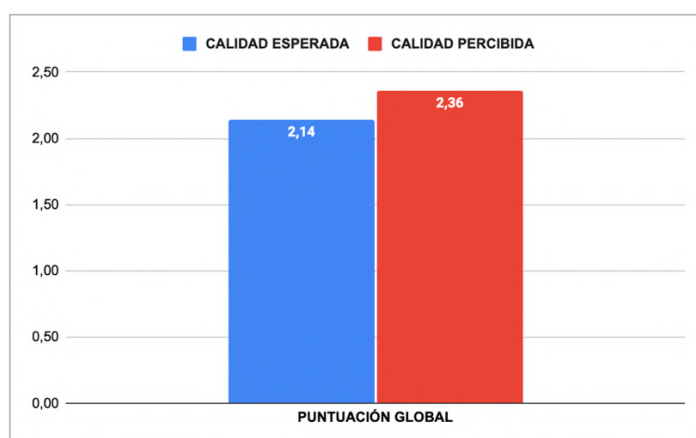


Figura 4.6. Expectativas y percepciones globales

Fuente: Elaboración propia

En la tabla que mostramos a continuación (Tabla 4.2), hemos realizado una media aritmética de todos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

La Tabla 4.2 contiene las cinco dimensiones que componen el cuestionario y la puntuación obtenida global separando lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben de Alsara María. La última columna muestra la diferencia que hay entre lo recibido y lo esperado, por lo que podemos llegar a concluir que esta empresa obtiene una calificación positiva, ya que las percepciones superan a las expectativas y denota una situación de calidad.

	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD PERCIBIDA	DIFERENCIA
FIABILIDAD	2,14	2,49	0,34
CAPACIDAD	2,10	2,33	0,24
SEGURIDAD	2,26	2,36	0,10
EMPATÍA	2,13	2,33	0,20
TANGIBILIDAD	2,00	2,17	0,17

Tabla 4.2. Diferencias entre las expectativas y las percepciones por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

La diferencia es positiva en todas las dimensiones por lo que cabe destacar que la situación es favorable, ya que lo que reciben los clientes de Alsara María es superior a lo que los clientes esperan recibir. Estos datos nos lleva a deducir que, a priori, la empresa analizada ofrece un servicio de calidad.

A continuación, procedemos a comentar las puntuaciones por cada dimensión. En primer lugar, se observa que la máxima puntuación ha sido alcanzada por la fiabilidad. Es una dimensión muy importante para la empresa estudiada ya que, como hemos comentado a lo largo del trabajo, es un comercio local y una parte de su diferenciación es la fiabilidad que aportan a sus clientes. Esto quiere decir, que en principio ese objetivo lo están cumpliendo. Sin embargo, la puntuación más baja es la de tangibilidad que se refiere a los elementos tangibles que posee la empresa, por lo que, como posible mejora, propondríamos la modernización de los elementos mobiliarios de la empresa en la medida de lo posible.

4.3.3 Análisis detallado del gap 5 por respuestas individuales

A continuación, mostraremos una tabla (Tabla 4.3) donde se realiza un análisis, ponderado por la importancia relativa que propone cada encuestado respecto a las cinco dimensiones, de las expectativas de los clientes y las percepciones reales que les ofrece Alsara María.

CUESTIONARIOS	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD PERCIBIDA	DIFERENCIA
1.	3,70	2,94	-0,76
2.	2,00	1,94	-0,06
3.	2,85	2,51	-0,34
4.	1,70	1,87	0,17
5.	2,22	2,56	0,34
6.	2,94	3,00	0,06
7.	2,80	2,90	0,10
8.	1,96	2,10	0,14
9.	3,90	3,30	-0,60
10.	2,91	3,39	0,48
11.	3,50	3,20	-0,30
12.	2,44	3,92	1,49
13.	3,47	3,31	-0,16
14.	2,62	3,49	0,87
15.	2,62	2,15	-0,47
16.	1,79	2,66	0,87
17.	2,70	2,75	0,05
18.	1,66	2,53	0,87
19.	3,09	3,03	-0,07
20.	3,31	3,32	0,01
21.	2,65	3,12	0,47
22.	3,27	3,59	0,33
23.	3,14	3,07	-0,08
24.	1,70	2,23	0,52
25.	3,20	3,13	-0,07
26.	2,87	3,77	0,91
27.	2,50	2,27	-0,22
28.	2,30	3,79	1,49
29.	3,76	3,92	0,16
30.	2,95	2,75	-0,20
31.	2,01	2,40	0,39
32.	2,98	2,77	-0,20
33.	2,15	2,27	0,11
34.	3,36	3,80	0,43
35.	2,74	2,61	-0,13
36.	3,18	3,74	0,56
37.	1,09	2,77	1,68
38.	2,99	2,91	-0,08
39.	2,41	2,43	0,02
40.	3,34	3,72	0,38
41.	2,97	3,52	0,55
42.	3,00	3,11	0,11
43.	2,78	3,09	0,30
44.	2,51	3,65	1,15
45.	3,32	3,14	-0,17
46.	3,58	3,12	-0,46
47.	2,14	3,13	0,99
48.	1,91	2,97	1,07
49.	3,34	3,84	0,50
50.	3,02	3,77	0,75
51.	2,78	2,21	-0,57
52.	2,55	3,52	0,97

Tabla 4.3. Diferencias entre las expectativas y las percepciones ponderadas

Fuente: Elaboración propia

Aquí sí existen diferencias negativas, por lo que Alsara María no siempre se encuentra en situación favorable. Los casos cuya diferencia está señalada en rojo y, por tanto, es negativa, representan clientes para los que la calidad no es favorable. Por otro lado, cabe destacar que las diferencias que superan a uno o están muy cerca, la calidad es sorprendente. En este caso, para doce encuestados respecto al total, la calidad de

Alsara María es bastante satisfactoria, ya que lo que perciben es superior a las expectativas. Para mejorar los resultados de la satisfacción de los clientes, plantearíamos el uso de encuestas de satisfacción realizadas a menudo a los clientes e incluso propuestas de mejoras basadas en la propia experiencia de la clientela.

Sin embargo hay dieciocho personas que no perciben lo que esperan, ya que la diferencia es negativa. Cabe destacar que la diferencia en varias ocasiones es mínima por lo que en general, podríamos decir que para esos clientes, Alsara María les proporciona la calidad que ellos esperan.

4.3.4 Análisis comparativo por sexo

Antes de comenzar con este análisis, recordamos que la muestra que hemos utilizado estaba formada por un 69,2% de mujeres y un 30,8% de hombres (ver Figura 4.1). En este análisis, hemos decidido comparar la calidad esperada y la calidad percibida de Alsara María, segmentando la muestra entre hombres y mujeres (Figura 4.7).

Comprando las expectativas de las mujeres y la de los hombres (2,26 y 2,03, respectivamente), vemos que son las mujeres las que esperan más al respecto de la calidad del servicio. Sin embargo, si nos fijamos en las percepciones (2,24 frente a 2,39) vemos que son los hombres los que perciben recibir un servicio de mayor calidad en global.

Esto nos lleva a concluir que la brecha de calidad en los hombres es positiva, mientras que en las mujeres no se logra alcanzar una satisfacción óptima. A tenor de estos resultados, podríamos considerar que los hombres son menos exigentes que las mujeres.

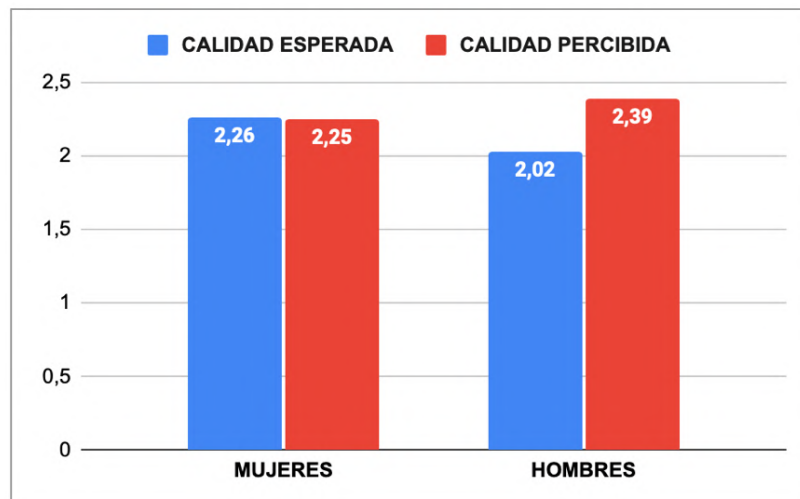


Figura 4.7. Expectativas y percepciones globales según género

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado los datos globales, pasamos a exponer los resultados por cada dimensión. La Tabla 4.4 presenta tanto la calidad esperada y percibida, así como la diferencia entre ambas.

	MUJERES			HOMBRES		
	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD PERCIBIDA	DIFERENCIA	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD PERCIBIDA	DIFERENCIA
FIABILIDAD	2,19	2,31	0,12	2,1	2,67	0,57
CAPACIDAD	2,25	2,16	-0,09	1,95	2,44	0,49
SEGURIDAD	2,33	2,4	0,07	2,17	2,31	0,14
EMPATÍA	2,24	2,12	-0,12	2,04	2,53	0,49
TANGIBILIDAD	2,3	2,27	-0,03	1,89	2,07	0,18

Tabla 4.4. Expectativas y percepciones por dimensiones según género

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, las percepciones de las mujeres son inferiores a sus expectativas en tres de las cinco dimensiones (capacidad, empatía y tangibilidad), mientras que en los hombres no se da una situación con brecha negativa en ninguna de las dimensiones.

Cabe destacar que las expectativas de las mujeres están por encima de las expectativas de los hombres, es decir que a priori, las mujeres buscan una mayor satisfacción acerca de la calidad del servicio que esperan recibir. Podemos corroborar, como hemos dicho anteriormente, que las mujeres son más exigentes que los hombres.

Con respecto a la calidad percibida, podemos destacar que en tres de las cinco dimensiones (fiabilidad, capacidad y empatía), son los hombres los que puntúan con mejor valoración. Para ellos, la dimensión mejor valorada es la fiabilidad, obteniendo una brecha positiva de 0,57.

4.3.5 Análisis comparativo por edad

Recordarnos que hemos dividido nuestra muestra en cuatro categorías de edades (ver Figura 4.2). En este análisis, vamos a comparar la calidad esperada con la calidad recibida según el rango de edad (Figura 4.8).

A priori, podemos concluir que las personas de más edad (mayores de 50) esperan recibir una calidad mayor. Es decir, las personas a lo largo de su vida, se vuelven más exigente y sus expectativas crecen. También cabe destacar que los mayores de 50 años reciben una calidad muy satisfactoria aunque sus expectativas sean las más altas. Esto nos lleva deducir que Alsara María proporciona una calidad satisfactoria para este grupo de edad.

Por otro lado, la calidad recibida de los jóvenes (Entre 18 y 25 años) está muy por encima de lo esperado. Esto nos lleva a pensar que todos los encuestados de ese tramo de edad han logrado cumplir sus expectativas satisfactoriamente. También está ligeramente por encima de lo esperado la calidad recibida para los clientes entre 36 y 40 años. Sin embargo, el único tramo de edad donde no se han cumplido las expectativas es el grupo entre 41 y 50 años, aunque la brecha negativa no es significativa.

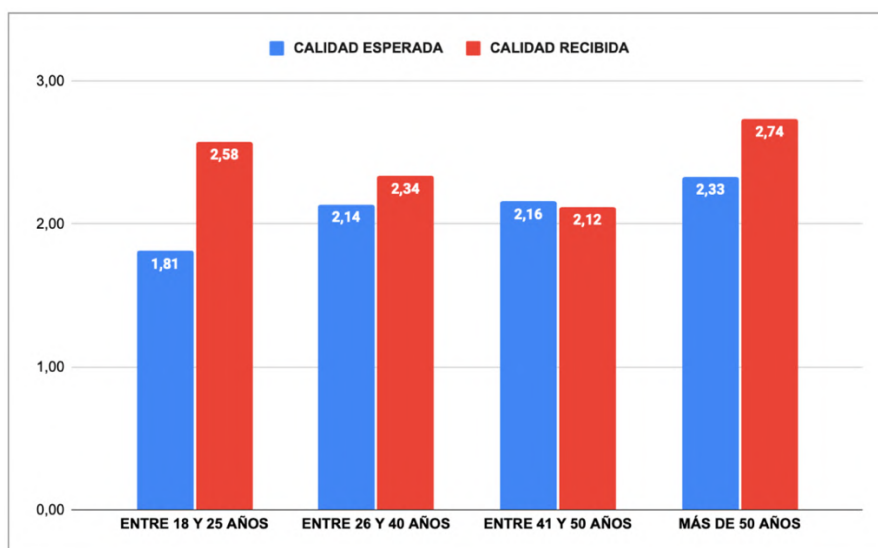


Figura 4.8. Expectativas y percepciones globales según edad

Fuente: Elaboración propia

Habiendo analizado los datos globales, a continuación, pasamos a exponer los resultados por cada una de las dimensiones. La Tabla 4.5. representa las expectativas y las percepciones de las cinco dimensiones diferenciando por edad, así como las brechas o diferencias que se dan en cada una de ellas.

	ENTRE 18 Y 25 AÑOS			ENTRE 26 Y 40 AÑOS			ENTRE 41 Y 50 AÑOS			MÁS DE 50 AÑOS		
	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF
FIABILIDAD	2,49	2,76	0,27	1,82	2,52	0,70	2,34	2,65	0,31	2,94	3,31	0,37
CAPACIDAD	2,40	2,18	-0,22	2,66	3,15	0,49	1,92	1,80	-0,12	2,43	2,58	0,15
SEGURIDAD	1,95	2,89	0,94	2,74	2,67	-0,07	2,67	2,56	-0,11	2,28	2,48	0,20
EMPATÍA	1,67	2,57	0,90	2,30	2,95	0,65	2,25	2,09	-0,16	2,08	3,10	1,02
TANGIBILIDAD	1,20	2,60	1,40	1,63	1,40	-0,22	1,81	1,79	-0,02	2,12	2,43	0,31

Tabla 4.5. Expectativas y percepciones por dimensiones según edad

Fuente: Elaboración propia

Para los clientes entre 41 y 50 años, casi todas las dimensiones representan una brecha negativa. Esto indica que son ellos los más exigentes y también, los que perciben recibir una calidad por debajo a la esperada.

Las personas mayores de 50 años, obtienen una brecha positiva en todas las dimensiones, aunque la calidad esperada sea superior en casi todas las dimensiones con respecto a las demás categorías de edad.

Los más jóvenes, entre 18 y 25 años, perciben una calidad adecuada y satisfactoria respecto a lo esperado. Cabe destacar que en la dimensión de seguridad, la calidad recibida es la puntuación más alta, por lo que podríamos deducir que Alsara María les proporciona seguridad a la hora de consumir sus servicios.

Las personas entre 26 y 40 años mantienen dos dimensiones (seguridad y tangibilidad) con diferencia negativa, aunque la diferencia en seguridad no la consideramos significativa. Respecto a la brecha negativa en tangibilidad proponemos, como hemos dicho antes, intentar modernizar las instalaciones en la medida de lo posible.

4.3.6 Análisis comparativo por tipo de servicio

Para realizar este análisis, hemos agrupado la Figura 4.4 en tres grupos: “Compras habituales”, que está formado por compra mensual y compra semanal, compras de desavíos y servicio de comida preparada.

A continuación, analizaremos las diferencias entre las expectativas y las percepciones agregadas según el tipo de servicio que proporciona Alsara María (Figura 4.9). En los tres segmentos que hemos analizado, la calidad esperada es muy similar.

Conviene enfatizar que la calidad recibida de la comida elaborada (2,67) es muy superior a la calidad recibida de los clientes que acuden por desavío (2,34). Podemos concluir que las personas que utilizan este establecimiento para un desavío no se encuentran íntegramente satisfechas con la calidad que reciben. No obstante, las personas que consumen el servicio de comida elaborada, obtienen un servicio de calidad debido a que su satisfacción es muy positiva. Las personas que compran habitualmente en el supermercado esperan una calidad que es resuelta satisfactoriamente por la tienda, ya que su brecha es positiva.

En resumen, por lo tanto, se puede decir a priori que la empresa estaría en una situación favorable, debido a que los clientes más asiduos, tanto de compras habituales, como de comida elaborada estarían satisfechos respecto a la calidad del servicio que les proporciona Alsara María.

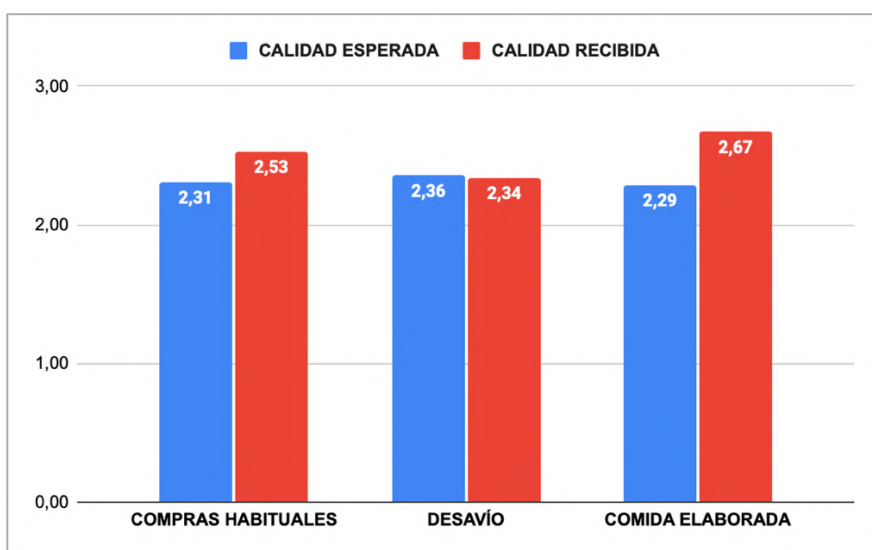


Figura 4.9. Expectativas y percepciones globales según tipo de compra

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de los datos globales, hemos realizado el análisis según las cinco dimensiones que componen la encuesta. (Tabla 4.6).

	COMPRAS HABITUALES			DESAVÍO			COMIDA ELABORADA		
	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF	CAL. ESPER	CAL. RECIB	DIF
FIABILIDAD	2,77	3,12	0,35	2,25	2,76	0,51	2,92	3,21	0,29
CAPACIDAD	2,54	2,49	-0,05	2,86	2,14	-0,72	2,48	2,78	0,3
SEGURIDAD	2,39	2,81	0,42	2,5	2,18	-0,32	2,1	2,43	0,33
EMPATÍA	2,36	2,2	-0,16	2,22	2,87	0,65	2,75	2,81	0,06
TANGIBILIDAD	1,76	2,25	0,49	2,09	2	-0,09	1,66	2,3	0,64

Tabla 4.6. Expectativas y percepciones por dimensiones según tipo de compra

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales, podemos observar que los que consumen el servicio de comida elaborada se encuentran en un grado de satisfacción muy bueno respecto a la calidad del servicio que perciben, ya que ninguna de las dimensiones tiene una brecha negativa. Esto puede ser la razón de que este servicio sea el más demandado y el más rentable para Alsara María actualmente.

Sin embargo, para los clientes que acuden para un desavío, tres de las cinco dimensiones (capacidad, seguridad y tangibilidad) tienen brecha negativa. Le siguen las compras habituales que tienen dos dimensiones (capacidad y empatía) con diferencias negativas.

Es necesario subrayar que la calidad recibida según los que consumen comida elaborada es muy superior en casi todas las dimensiones respecto a los otros dos grupos que componen este análisis.

4.3.7 Análisis comparativo por frecuencia de visita al establecimiento

Por último, hemos realizado un análisis segmentándolo entre clientes poco frecuentes (1 o 2 veces a la semana) y entre clientes más frecuentes (varias veces a la semana). Para ello, hemos utilizado la división inicial de la Figura 4.3 y seguidamente hemos agrupado las cuatro categorías en dos.

La Figura 4.10 muestra una situación favorable para la empresa, ya que ambas diferencias o brechas son positivas, con lo cual, la calidad recibida es mayor a la esperada.

Cabe destacar que los clientes frecuentes son más exigentes y esperan recibir una calidad superior que los clientes poco frecuentes (2,24 frente a 1,93 respectivamente). Esto puede ser debido a que los clientes que visitan habitualmente el supermercado esperan que de alguna forma su fidelidad se vea recompensada, y por lo tanto, las expectativas sobre la calidad del servicio son altas.

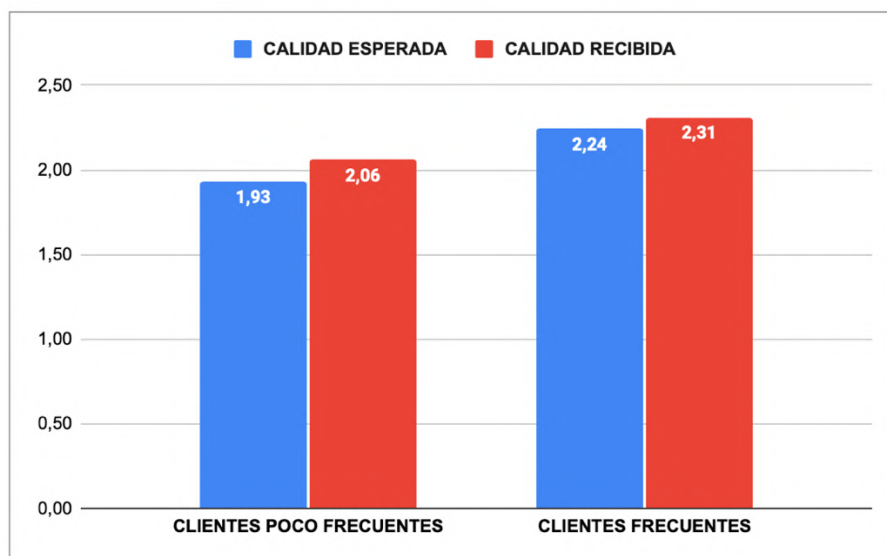


Figura 4.10. Expectativas y percepciones globales según frecuencia de visita

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los datos globales, procedemos a exponer los resultados por cada dimensión. La Tabla 4.7 muestra las diferencias entre la calidad esperada y la calidad recibida por Alsara María.

	CLIENTES POCO FRECUENTES			CLIENTES FRECUENTES		
	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD RECIBIDA	DIFERENCIA	CALIDAD ESPERADA	CALIDAD RECIBIDA	DIFERENCIA
FIABILIDAD	2,03	2,31	0,28	2,48	2,79	0,31
CAPACIDAD	2,13	2,4	0,27	2,26	2,07	-0,19
SEGURIDAD	1,82	1,79	-0,03	2,39	2,54	0,15
EMPATÍA	1,68	2,01	0,33	2,14	2,2	0,06
TANGIBILIDAD	2,08	1,92	-0,16	2,01	2,11	0,1

Tabla 4.7. Expectativas y percepciones por dimensiones según frecuencia de visita

Fuente: Elaboración propia

Considerando los datos obtenidos en este análisis, podemos observar que a pesar de que los clientes frecuentes sean más exigentes que los clientes poco frecuentes, se muestran más satisfechos ya que las percepciones son mayores que las expectativas en cuatro de las cinco dimensiones.

Analizando los clientes poco frecuentes, podríamos decir que en dos dimensiones (seguridad y tangibilidad), la brecha es negativa y que tanto la calidad esperada, como la calidad recibida es muy inferior a la calidad que esperan y reciben los clientes frecuentes.

Podemos concluir que los clientes frecuentes exigen más que los clientes poco frecuentes y que también se sienten más satisfechos respecto a la calidad recibida, por lo que, en general, la empresa se encuentra en una situación favorable, ya que los clientes que acuden más y, por lo tanto, tienen más experiencias para valorar la calidad, perciben una calidad satisfactoria.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos realizado un análisis de las operaciones de un supermercado local que se engloba en el sector de la distribución, tomando a Alsara María como objeto de estudio. También, hemos añadido un análisis de la calidad de los servicios prestados por dicha empresa. Ello nos ha llevado a intentar cubrir una serie de subjetivos que nos planteábamos al inicio de este documento, los cuales recordamos a continuación:

1. Analizar las condiciones del sector de la distribución
2. Analizar las operaciones de la empresa objeto de estudio para ver sus fortalezas y debilidades
3. Estudiar la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes de la empresa.

El primer subobjetivo ha sido abordado en el Capítulo 2, donde hemos analizado el sector en el que se encuentra la empresa analizada, el sector de la distribución. Hemos podido comprobar la importancia que tiene este sector para la vida cotidiana de todas las personas, ya que gracias a la distribución, los productos de primera necesidad (en este caso, la alimentación) son accesibles para los demandantes. También hemos utilizado dos herramientas de análisis, tales como el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, para conocer el entorno de la empresa analizada. Hemos llegado a la conclusión de que es necesario mantener el nivel de calidad de los productos que se ofertan, ya que forma parte de su ventaja competitiva. Además, recomendamos a esta organización abrirse a nuevos proveedores que puedan proporcionarles mayores ventajas, tales como la agilización de procesos, el aumento de los márgenes de beneficio, los descuentos por cantidad o ahorros en los costes.

El segundo subjetivo ha sido tratado en el Capítulo 3. Hemos analizado alguna de las principales áreas decisionales de la Dirección de Operaciones, ya que hemos considerado que es una herramienta muy útil para desarrollar la estrategia de diferenciación. Hemos llegado a la conclusión que en el sector de la distribución hay mucha competencia y, tratándose de un comercio local, la empresa debe diferenciarse para no perder cuota de mercado. En nuestro caso, hemos visto un progreso positivo desde la iniciación del negocio hasta la actualidad a través de la obtención de un mayor número de clientes. Cabe destacar que, tras la llegada de la competencia, la empresa introdujo el servicio de comida elaborada que, a día de hoy, es su servicio más rentable. En relación con dicho servicio, proponemos mejorarlo con posibles servicios derivados, como por ejemplo servicio de comida a domicilio o la incorporación de productos elaborados para personas con alguna intolerancia alimenticia, abriendo así su abanico de clientes.

Para el tercer subobjetivo hemos realizado un análisis mediante la herramienta SERVQUAL que mide la calidad del servicio a través de las diferencias entre las expectativas de los clientes y la percepción recibida del servicio que les proporciona Alsara María. En líneas generales, obtuvimos respuestas que mostraban la satisfacción con el servicio recibido, aunque hay alguna dimensión que se puede mejorar en general o para determinados tipos de clientes o servicios. Haciéndonos eco de estos resultados, sugerimos la incorporación de nuevos elementos tangibles y de la modernización de la tienda en la medida de lo posible. También, hemos comprobado que los clientes más satisfechos son los que acuden usualmente para abastecerse de sus necesidades. Esto nos lleva a concluir que una buena manera de aumentar la satisfacción de los clientes poco habituales sería atraerlos mediante recompensas por compras, brindar beneficios adicionales u ofrecer descuentos exclusivos para conseguir su fidelización.

Otras mejoras que proponemos serían la implantación de medidas que visualicen la opinión de los clientes, como por ejemplo un buzón del cliente para así mejorar la calidad del servicio ofrecida a través de posibles recomendaciones o, incluso, mediante la comunicación de carencias que encuentren los clientes en Alsara María. Además, proponemos un estudio más específico donde se puedan conocer acciones a desarrollar para lograr la mejora de la productividad, teniendo como referencia el nivel que obtuvieron en época de pandemia. Y por último, recomendamos a la empresa mantener una ventaja competitiva con una buena estrategia de diferenciación, porque la competencia cada vez es más fuerte debido a los avances que surgen gracias a la tecnología. Por ello, es fundamental para un comercio local saber diferenciarse, adaptarse a las nuevas situaciones y, sobre todo, conservar su esencia, aquella que le ofrece la oportunidad de continuar con su desarrollo empresarial y que constituye la razón para ser elegida por sus clientes.

Las limitaciones que nos hemos encontrado fueron la falta de información debido al tiempo limitado de la propietaria para brindarnos más información y nuestro desconocimiento inicial del sector de la distribución. Para realizar este trabajo ha sido fundamental profundizar en el conocimiento de este sector y concienciarnos de la importancia que tiene para la vida cotidiana y cómo influye en la cadena alimentaria.

Con el trabajo realizado consideramos que hemos cubierto los objetivos que nos planteamos cuando iniciamos el desarrollo de este TFG.

Por último, queremos agradecer el apoyo prestado por todos los que han colaborado para hacer posible que este TFG haya pasado de ser una idea a ser una realidad. En especial, queremos hacer mención a la propietaria de Alsara María, María García, por su ayuda incondicional desde el principio. Y no nos olvidamos de todos los clientes que han completado la encuesta. Sin la colaboración de todos ellos este trabajo no hubiese sido posible.

Bibliografía

- Aliaga Abad, F. M., Gutierrez-Braojos, C., & Fernández-Cano, A. (2018). Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563–579. <https://doi.org/10.6018/rie.36.2.312461>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Publicación Semestral UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* 4(8), 1–2. Retrieved from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Bustamante, M. A., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de la Calidad de Servicio, El Modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1–15. Retrieved from <https://doi.org/10.23878/empr.v13i2.001>
- Cruz Roche, I., Quinones, M., Díaz-Martín, A. M., Gómez Suárez, M., & Schmtz, A. (2019). Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas. *Distribución y Consumo*, 3, 54.
- Marín de la Cruz, S., & Martín Cerdeño, V. J. (2021). La cadena alimentaria en el entorno competitivo y cambiante del siglo XXI. *Distribución y Consumo*, 1, 42-50.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing.
- Resa López, S. (2021). La fuerza de lo local y el ciclo corto refuerzan la atracción hacia los productos de proximidad. *Distribución y Consumo*, 1, 94-101.
- Romero, J., & Cruz Roche, I. (2021). Las centrales de compra en España y su impacto en la competencia en los mercados regionales. *Distribución y Consumo*, 3, 27-35.
- Samanes, B. E., & Martínez-Clares, P. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME. *Educare*, 25(1), 8-34. Retrieved from <https://bit.ly/2NxAHZ4>
- Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial. (2021). Comercio minorista: recuperación, transformación y resiliencia. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 3132, 3-21. Retrieved from <https://doi.org/10.32796/bice.2021.3132.7161>
- Supermercados • ALSARA. (n.d.).

Anexos

ANEXO I. CUESTIONARIO A USUARIOS ACERCA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO POR ALSARA MARÍA

Este cuestionario pretende analizar la calidad del servicio que ofrece Alsara María. Las respuestas se emplearán de forma totalmente anónima para realizar un Trabajo de Fin de Grado en la Universidad de Sevilla, por lo que pedimos que responda a las cuestiones con total veracidad. Gracias de antemano por su colaboración.

Indique su género:

- Mujer
- Hombre

Indique el tramo en el que se encuentra su edad:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 50 años

Indique con qué frecuencia visita Alsara María

- Todos los días
- Más de 3 días a la semana
- Entre 2 o 3 días a la semana
- 1 día a la semana

Indique los servicios que utiliza dentro de los que presta Alsara María (puede seleccionar más de uno):

- Compra mensual
- Compra semanal
- Comida elaborada (menús del día)
- Desavío

IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

A continuación, se muestra una lista que refleja cinco características de las empresas que ofrecen servicios. Pensando en un supermercado local que presta un servicio de excelente calidad, por favor, ordene del 1 al 5 dichas características en función de la importancia que tenga cada una de ellas para usted, siendo la 5 la más importante y por el contrario, la 1 la que menor valor le aporte. Tenga en cuenta que NO se puede repetir número.

Características

ELEGIR UN NÚMERO DIFERENTE PARA CADA CARACTERÍSTICA

1. Capacidad para prestar el servicio de forma fiable y cuidadosa.
2. Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
3. Atención y conocimientos mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar confianza.
4. Atención individualizada y adaptada a las necesidades del cliente.
5. Apariencia atractiva de las instalaciones y equipos, y empleados con buena presencia.

EXPECTATIVA SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UN SUPERMERCADO LOCAL

En este bloque se pretende recoger la importancia que usted otorga a cada uno de los siguientes aspectos de cara a considerar que un supermercado local presta un servicio de excelente calidad. Si piensa que un aspecto es *no esencial*, marque una puntuación de 1. Si piensa que un aspecto es *absolutamente esencial*, marque una puntuación de 3. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque la puntuación intermedia (2). En caso de que considere indicar No Sabe/No Contesta, marque una puntuación igual a 0.

FIABILIDAD

1. Cuando un cliente tiene un problema, usted espera que el personal de la tienda muestre interés en resolverlo.
2. Usted espera que el personal de la tienda preste bien el servicio a la primera.
3. Usted espera que el personal de la tienda preste sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.
4. Usted espera que el personal de la tienda insista en ofrecer un servicio libre de error.
5. Cuando la tienda promete hacer algo en un cierto tiempo, usted espera que cumpla con lo prometido.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

1. Usted espera que el personal de la tienda ofrezca un servicio rápido a los clientes.
2. Usted espera que el personal de la tienda se muestre siempre dispuesto a ayudar a los clientes.
3. Usted espera que el personal de la tienda nunca este demasiado ocupado para atender a los clientes.
4. Usted espera que el personal de la tienda diga a sus clientes cuánto tardará en prestar el servicio.

SEGURIDAD

1. Usted espera que el personal de la tienda sea amable con los clientes.
2. Usted espera que el personal de la tienda tenga los conocimientos necesarios para atender a las peticiones de los clientes.
3. Usted espera que el comportamiento del personal de la tienda inspire confianza a los clientes.
4. Usted espera que los clientes se sientan seguros al ser atendidos por el personal de la tienda.

EMPATÍA

1. Usted espera que el personal de la tienda dé a los clientes una atención individual.
2. Usted espera que el personal de la tienda muestre el máximo interés al escuchar a sus clientes.
3. Usted espera que el personal de la tienda preste un servicio adaptado al gusto del cliente.
4. Usted espera que la tienda tenga un horario conveniente para todos sus clientes.

TANGIBILIDAD

1. Usted espera que los materiales relacionados con el servicio sean visualmente atractivos.
2. Usted espera que el establecimiento tenga equipos de apariencia moderna.
3. Usted espera que las instalaciones del establecimiento sean visualmente atractivas.
4. Usted espera que el personal de la tienda tenga un aspecto aseado.

PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ALSARA MARÍA

En esta última parte del cuestionario se pretende recoger su opinión acerca del servicio que recibe en Alsara María en relación con los aspectos que se mencionan a continuación. Marque con una puntuación igual a 1 si usted está *muy en desacuerdo* con que el servicio ofrecido por la tienda posee la característica señalada, y marque una puntuación igual a 3 en caso de estar *muy de acuerdo*. En el caso de estar *de acuerdo*, marque la casilla 2. Si finalmente considera indicar No Sabe/No Contesta, marque una puntuación igual a 0.

FIABILIDAD

1. Cuando usted tiene un problema, el personal de la tienda muestra interés en resolverlo.
2. El personal de la tienda presta bien el servicio a la primera.
3. El personal de la tienda presta sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.
4. El personal de la tienda insiste en ofrecer un servicio libre de error.
5. Cuando la tienda promete hacer algo en un cierto tiempo, cumple con lo prometido.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

1. El personal de la tienda le atiende con rapidez.
2. El personal de la tienda se muestra siempre dispuesto a ayudarle.
3. El personal de la tienda nunca está demasiado ocupado para atenderle.
4. El personal de la tienda le informa acerca de cuánto tardará en prestar el servicio.

SEGURIDAD

1. El personal de la tienda siempre es amable con usted.
2. El personal de la tienda tiene los conocimientos necesarios para atender a sus peticiones.
3. El comportamiento del personal de la tienda le inspira confianza.
4. Usted se siente seguro al ser atendido por el personal de la tienda.

EMPATÍA

1. El personal de la tienda le proporciona una atención individual.
2. El personal de la tienda muestra el máximo interés al escuchar sus peticiones.
3. El personal de la tienda entiende sus necesidades específicas.
4. El personal de la tienda le presta un servicio adaptado a su gusto.
5. La tienda tiene un horario conveniente para todos sus clientes.

TANGIBILIDAD

1. El material relacionado con el servicio es visualmente atractivo.
2. El establecimiento tiene equipos de apariencia moderna.
3. Las instalaciones del establecimiento son visualmente atractivas.
4. El personal de la tienda tiene un aspecto aseado.