

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**Tingo María**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN  
EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS  
GRIFOS DE TINGO MARIA**

---

Para optar el título de:

**Licenciado en Administración**

Presentado por

**EDWIN RUIZ GAVE MARTINEZ**

**TINGO MARÍA – PERÚ**

**Julio – 2013**



**E70**

**G31**

**Gave Martinez, Edwin Ruiz**

Propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio para lograr la competitividad en los grifos de Tingo María. - Tingo María 2013.

88 páginas; 03 cuadros; 27 gráficos; 03 figuras; 22 ref.; 30 cm.

Tesis (Licenciado en Administración) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

- |                   |                                |                    |
|-------------------|--------------------------------|--------------------|
| <b>1. GESTIÓN</b> | <b>2. CULTURA EMPRESARIAL</b>  | <b>3. SERVICIO</b> |
| <b>4. DEMANDA</b> | <b>5. ESTACIÓN DE SERVICIO</b> | <b>6. CALIDAD</b>  |



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Departamento Académico de Administración

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 562342 anexo 247 - FAX: (062) 561156



**UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA**

“Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria”

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 001-2013-DACA-FCEA-UNAS**

En la ciudad universitaria a los 15 días del mes de julio del 2013, siendo las 09:10am, reunidos en la Sala de conferencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 105-2013/CFCEA de fecha 16 de mayo del 2013, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA”**

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **GAVE MARTINEZ, Edwin Ruiz**, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26º del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : **MAYORIA**  
CALIFICATIVO : **REGULAR**

Siendo las 10:30am. se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 15 de julio de 2013.

  
Mag. Adm. Juan Paz Soldan Chávez  
Presidente del Jurado



  
Adm. Antonio Simeón Nuñez  
Miembro

  
Dr. Adm. Misael Alvarado Paucar  
Miembro

  
Mag. Walter Mucha Huaman  
Asesor



## RESOLUCIÓN Nro.105/2013-CFCEA

Tingo María, 16 de mayo de 2013

### Visto:

El Acuerdo Nro.322/2013-CPGyT-FCEA de fecha 15 de mayo de 2013, mediante el cual la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad el cambio de miembro del Jurado Evaluador de la Tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **Edwin Ruiz GAVE MARTINEZ**.

### CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N°.106/2012-CFCEA de fecha 7 de junio de 2012, se designa al Jurado del Proyecto de Tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas Edwin Ruiz GAVE MARTINEZ.

Que, el Lic. Adm. Pablo Cajas y Isidro, fue designado miembro del Jurado del Proyecto de Tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA**, quien no se encuentra laborando en la universidad.

El Consejo de Facultad en su sesión extraordinaria de fecha 16 de mayo de 2013; y estando en uso de sus atribuciones,

### RESUELVE:

**Artículo Único.-** Autorizar el cambio de miembro del Jurado Evaluador de la Tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **Edwin Ruiz GAVE MARTINEZ**, como se indica:

Antes:

Lic. Adm. JUAN PAZ SOLDAN CHAVEZ, Presidente  
Lic. Adm. ANTONIO SIMEON NUÑEZ, Miembro  
Lic. Adm. PABLO CAJAS Y ISIDRO, Miembro

Ahora:

Lic. Adm. JUAN PAZ SOLDAN CHAVEZ, Presidente  
Lic. Adm. ANTONIO SIMEON NUÑEZ, Miembro  
Lic. Adm. MISAEL ALVARDO PAUCAR, Miembro



**LUIS MORALES Y CHOCANO**  
Decano FCEA

Regístrese y Com



**NIEL GUZMAN ROTAS**  
Secretario Académico

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INFORMACIÓN BÁSICA**

**TITULO** : “Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María”

**AREA PROFESIONAL DE INVESTIGACIÓN** : Gestión Empresarial

**PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN** : Gestión Empresarial

**LINEA DE INVESTIGACION** : Gestión de Calidad

**EJECUTOR** : Edwin Ruiz Gave Martínez

**ASESOR** : Lic. Adm. Walter Eduardo Mucha Huamán

**LUGAR DE EJECUCIÓN** : Tingo María – Perú.

**FECHAS** : **INICIO** : Junio 2012  
**TERMINO** : Junio 2013

  
**WALTER E. MUCHA HUAMAN**  
Asesor

  
**EDWIN RUIZ GAVE MARTINEZ**  
Ejecutor

## **DEDICATORIA**

A Dios, con mucho amor, por haberme  
dado la oportunidad de experimentar  
en mi vida la alegría de ser profesional, y  
servir a mi familia.

A mi padre Esteban y mi madre Ernestina  
por haber recibido la Bendición de Dios para darme  
la vida y poder gozar de toda la Creación de Dios.

A mis hermanos, Miriam  
Y Erick, quienes compartieron conmigo sus  
mejores consejos para superarme y ser alguien  
en esta vida.

## **AGRADECIMIENTO**

- ❖ A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por haberme aceptado ser parte de esta linda familia UNASINA, donde se comparte conocimiento de primera para formar excelentes profesionales.
- ❖ Al Lic. Adm. Walter Eduardo Mucha Huamán, por su asesoría constante en la realización de esta tesis.
- ❖ A todos los profesores de la Especialidad de Ciencia Administrativa, que tuvieron la amabilidad de compartir conmigo sus conocimientos, y los mismos que contribuyeron a ser un buen profesional.
- ❖ Al todo el personal de cada uno de los Grifos que formaron parte de esta investigación, que vienen a ser los Gerentes o Administradores o Propietarios y los empleados de cada uno de ellos; como también a los clientes de cada una de estas Estaciones de Servicio.
- ❖ A todos mis compañeros de promoción y estudio en general, que compartimos experiencias de enseñanza – aprendizaje para afianzarnos a lograr nuestros sueños de ser excelentes profesionales.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma, tanto directa como indirectamente contribuyeron con la realización de esta tesis.

## INDICE

	PAG.
INDICE.....	7
INDICE DE CUADROS.....	9
INDICE DE GRÁFICOS.....	10
INDICE DE ANEXOS.....	11
RESUMEN / PALABRAS CLAVE.....	12
ABSTRAC / KEY WORDS.....	14

### Capítulo I

#### INTRODUCCIÓN

### Capítulo II

#### MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2 BASES TEÓRICAS.....	23
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	42

### Capítulo III

#### METODOLOGÍA

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	50
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	50
3.6 PROCEDIMIENTO.....	51
3.7 INSTRUMENTOS.....	52

Capítulo IV  
RESULTADOS

4.1 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	53
4.1.1 Diagnostico empresarial.....	53
4.1.2 Análisis del clima laboral.....	54
4.1.3 Motivación del personal.....	57
4.1.4 Control del proceso de calidad.....	59
4.1.5 Control de atención al cliente en isla.....	60
4.2 COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA.....	62
4.2.1 Competitividad.....	62
4.2.2 Atención al cliente.....	64
4.2.3 Cursos de acción.....	66
4.2.4 Eficiencia y evaluación del personal.....	67
4.2.5 Monitoreo del servicio al cliente.....	68
4.2.6 Mejoramiento continuo.....	71

Capítulo V

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	73
--	----

Capítulo VI  
DISCUSIÓN

Capítulo VII  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.....	83
6.2 RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXO.....	88

## INDICE DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro N° 01:.....	44
Cuadro N° 02:.....	46
Cuadro N° 03:.....	48

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01:.....	25
Figura N° 02:.....	35
Figura N° 03:.....	39
Figura N° 03:.....	79

## INDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico N° 01: .....	53
Gráfico N° 02: .....	54
Gráfico N° 03: .....	54
Gráfico N° 04: .....	55
Gráfico N° 05: .....	55
Gráfico N° 06: .....	56
Gráfico N° 07: .....	56
Gráfico N° 08: .....	57
Gráfico N° 09: .....	58
Gráfico N° 10: .....	59
Gráfico N° 11: .....	60
Gráfico N° 12: .....	60
Gráfico N° 13: .....	61
Gráfico N° 14: .....	62
Gráfico N° 15: .....	63
Gráfico N° 16: .....	63
Gráfico N° 17: .....	64
Gráfico N° 18: .....	65
Gráfico N° 19: .....	66
Gráfico N° 20: .....	67
Gráfico N° 21: .....	67
Gráfico N° 22: .....	68
Gráfico N° 23: .....	68
Gráfico N° 24: .....	69
Gráfico N° 25: .....	70
Gráfico N° 26: .....	71
Gráfico N° 27: .....	72

## INDICE DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo N° 01: .....	89
Anexo N° 02: .....	91
Anexo N° 03: .....	95
Anexo N° 04: .....	96

# **“Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María”**

Edwin Ruiz Gave Martínez

---

## **RESUMEN**

La investigación trata de una Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María que se presenta actualmente. La calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar o dirigir una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma.

Es necesario capacitar a los gerentes, propietarios o encargados de estas empresas para brindarles los conocimientos necesarios sobre los aspectos que integran la cultura empresarial y específicamente sobre la calidad en el servicio, como una herramienta para diferenciarse de las demás empresas. Para lograr la calidad en el servicio, es primordial que las empresas tengan las bases de lo que es la empresa como una forma de organización, conozcan el servicio y el producto que se está brindando, que el personal de ventas esté capacitado para vender, comprenda y aplique los aspectos que involucra la calidad en el servicio.

El desarrollo de la investigación de tesis se presenta en capítulos, los cuales abordan lo siguiente:

En el capítulo I, trata sobre la introducción en el cual se describe el problema de investigación, objetivos e hipótesis. El capítulo II, trata sobre el marco teórico y antecedentes, en el capítulo III, se expone la metodología, en el capítulo IV se comenta de los resultados, y se hace un análisis de la situación del servicio que se brinda en las empresas de la ciudad de Tingo María y de lo que opinan los clientes respecto a ello para confirmar que es necesario un Modelo de Gestión de calidad en el servicio, mediante las capacitaciones y a través de esta investigación de campo se detecto como percibe el cliente el servicio y como lo ejecutan. La investigación recolecto la opinión de 13 administradores, 72 trabajadores de ventas y 2755 clientes de acuerdo con una muestra específicamente diseñada y con base en cuestionarios uniforme se presentan los

resultados. En el capítulo V se trata de la Propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio para lograr la competitividad en los grifos de Tingo María.

Finalmente en el capítulo VI y VII acerca de las discusiones, conclusiones y recomendaciones se presentan aspectos detectados a través de la investigación y conocimientos adquiridos durante la carrera. Se espera que esta investigación contribuya al desarrollo de una cultura empresarial, tratándose de dar una mejor Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María.

**PALABRAS CLAVES:**

---

Gestión, calidad, servicio, gestión de calidad, competitividad, servicio de calidad, estación de servicio, cultura empresarial.

# **“Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María”**

Edwin Ruiz Gave Martínez

---

## **ABSTRAC**

This research is a proposal of a Quality Management Model in Service to achieve competitiveness in Tingo Maria Faucets currently presented. Quality is an important aspect that the employer must consider when starting or running a business, especially the quality of service because the customers are the ones that generate the finances of the company and are the reason for the same. Currently the service is provided in the service stations of Tingo Maria is poor due to lack of business culture.

It is necessary to train the managers, owners or managers of these companies to provide the necessary knowledge of the aspects that make up the enterprise culture and specifically on the quality of service, as a tool to differentiate themselves from other companies. To achieve quality service is paramount that companies have the foundation of what the company as a form of organization, meet the service and the product that is being offered, the sales staff is trained to sell, understand and apply the aspects involved in service quality.

The development of the thesis research is presented in chapters, which address the following:

In Chapter I, the introduction is presented, Then Chapter II presents the theoretical framework and background, Continuing with the same order Chapter III describes the methodology, and taking samples, population, methods, techniques, procedures and tools for optimal investigation, Later in Chapter IV of results, an analysis of the situation of the service provided by the companies of the city of Tingo Maria and what customers are saying about it to confirm the need for a quality management model in service, through training and through this research field is detected as the customer perceives the service as you run. The research I gather the opinion of 13 managers, 72 sales personnel and 2755 customers according to a sample specifically designed and based on questionnaires uniform results are presented.

Finally in Chapter VI and VII on the discussions, conclusions and recommendations are presented issues identified through research and knowledge acquired during the race. It is hoped that this research will contribute to the development of an enterprise culture, in the case of giving a better proposal for a model of Quality Management in the Service to achieve competitiveness in Tingo Maria Faucets.

**KEY WORD**

---

Management, quality, service, quality management, competitiveness, service, service station, corporate culture.

## Capítulo I

### INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María” tiene como objetivo central precisar el nivel de calidad de los servicios que ofrecen estos tipos de negocios en el mercado de Tingo María, y a la vez saber el modelo de gestión de calidad con que vienen trabajando.

Asimismo, la investigación, plantea ciertas medidas que permitirán a los grifos no solo mejorar la calidad de sus servicios,, sino también, elevar la participación de la demanda en el mercado al cual se dirige con un alto grado de competitividad, como también hacer más atractivo sus respectivas estaciones de servicios. Del mismo modo alcanzar la competitividad en su respectivo sector dentro del sector empresarial de Tingo María, y por ende permitir el desarrollo socio – económico de este mercado geográfico.

El problema de investigación se sustenta en la falta de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para las empresas que se dedican a la prestación de servicios de compra y venta de combustibles en la ciudad de Tingo María, lo que repercute negativamente en su crecimiento, ya que en la mayor parte de ellas, no se aplican métodos de mejoramiento de la calidad, dificultándoles encaminarse hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

En conclusión, el problema central de la investigación, la misma que planteamos su solución al final de este estudio, fue el siguiente:

¿En qué medida la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio contribuiría a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María?

El objetivo general que se planteo fue: “Diseñar un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María”, y los específicos fueron los siguientes:

- ✓ Determinar si el diagnostico empresarial contribuye a lograr la competitividad empresarial.
- ✓ Identificar en qué medida la planeación de la calidad influye a formular cursos de acción enfocados a la calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Indagar la manera en que, el análisis de la cultura empresarial permita mejorar la eficiencia del personal.
- ✓ Establecer si el control de calidad permite mantener un monitoreo constante en el servicio al cliente en las estaciones de combustibles.

Esta tesis, es factible su ejecución por las siguientes justificaciones que demuestran la necesidad de investigación y solucionar a la vez. Estas razones son:

- ✓ La calidad se ha constituido en el pilar fundamental de las Empresas de éxito, las cuales han implementado cambios innovadores y estrategias integrales que les han llevado a ser competitivas en su mercado. En vista de tal situación, también las Empresas dedicadas a la prestación de servicios de combustibles de la ciudad de Tingo María, se ven en la necesidad de contar con la guía de un Modelo de gestión de calidad que les permitiría ser competitivas en su mercado satisfaciendo así las necesidades de sus clientes.
- ✓ Un Modelo de gestión de calidad pretende beneficiar directamente a:
  - a) Clientes de estaciones de servicio, ya que se les brindara la oportunidad de recibir un servicio eficiente y apegado a sus necesidades.
  - b) Propietarios de estaciones de servicio por proveérseles de una metodología de calidad de la que ellos fácilmente pueden apoyarse para definir sus estrategias empresariales para el alcance de mayor rentabilidad y mejor posicionamiento en el mercado.

- c) A los empleados les ayudará a desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos para desempeñar sus funciones con responsabilidad y eficiencia en un clima laboral agradable.
- d) A la universidad ya que le permitiría proyectarse a la comunidad, a través del aporte que se obtendría con la presente investigación.
- e) Al equipo investigador ayudara a fortalecer los conocimientos en el área científica y administrativa, permitiendo desarrollar un estudio de campo que de una noción practica del ambiente empresarial del país para ser profesionales comprometidos con la sociedad.

La hipótesis planteada es:

“La propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio contribuiría a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María”.

La investigación comprende los siguientes capítulos:

El primer capitulo, esta referido a la parte introductoria, donde se hace una presentación en forma resumida de todo el contenido de la tesis, el segundo capítulo, trata sobre el marco teórico, donde se plasma toda la teoría temática que sustenta la investigación, el capítulo tercero, se refiere a la parte metodológica, con la cual se hace factible el desarrollo de la tesis, el mismo que contempla la población y muestra de la investigación, como también el tipo y nivel de investigación, igualmente los métodos y diseño de investigación; asimismo, se contempla las técnicas de recolección y procesamiento de datos; las técnicas de análisis estadístico, el procedimiento y los instrumentos de investigación, el capítulo cuarto, se concentra en la presentación de los resultados de la investigación, aquí se desarrolló y demostró la hipótesis a través de la ejecución de las variables e indicadores, el quinto capítulo, trata de la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio para lograr la competitividad en los grifos de Tingo Maria, y en el capitulo sexto muestra la discusión de los resultados para poder determinar si la aceptación o rechazo de la hipótesis, Y como capítulo final, con el cual se resume toda la tesis, se presenta a las conclusiones y recomendaciones arribadas al final de la investigación.

## **Capítulo II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las investigaciones que se hicieran con anterioridad en este campo son muy escasas en estaciones de servicio, por lo que presentamos los más resaltantes:

**Salaverry (1996)**, en su tesis “El Empirismo Gerencial; Obstáculo para el logro de la eficiencia en las estaciones de servicio del Grupo Espinoza” cuyo objetivo principal fue, realizar un análisis de la real situación por la que atraviesa, evaluando sus posibilidades y debilidades, para mejorarlas y corregirlas, dando alternativas de solución para que la empresa pueda retomar el liderazgo en la comercialización de hidrocarburos en la región del alto Huallaga.

La tendencia del nivel de ventas mensuales durante el periodo de análisis, muestran un considerable disminución para los tres productos que oferta, en las tres estaciones, esto es sumamente preocupante debido a la apertura de nuevos grifos, tanto legales como ilegales, los cuales abarcan parte del mercado y por no adecuarse a la política económica existente, al mantener políticas austeras y restrictivas.

En lo que respecta a asesoramiento en todo nivel, la empresa no cuenta con un profesional idóneo, toda vez que el actual asesor; a los directivos de la empresa no brinda un asesoramiento veraz y preciso, respecto a lo que es una empresa moderna y esto causa retrocesos en el crecimiento económico y financiero, dejando que la competencia capte gran parte del mercado. Existe una resistencia a los cambios e innovaciones de parte de los propietarios y gerentes de la Empresa GRUPO ESPINOZA S.A.

Los gerentes y directivos, mantienen un distanciamiento con su personal, en especial con el personal operativo (Griferos) toda vez que no se les proporciona las facilidades para el normal desarrollo de sus funciones y se oponen a que el Administrador continuamente les mantenga en reuniones, para conocer sus problemas en el normal desempeño de sus labores.

**Dolores (2008)**, en su tesis “La incidencia de la Gestión del capital humano en el Servicio a la comunidad de la Municipalidad Provincial de Padre Abad, Aguaytia” fue realizada en el periodo 2006-2007 siguiendo el método descriptivo, y el diseño estuvo encaminado por 105 trabajadores de la Municipalidad y 242 usuarios de los servicios de la entidad. Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios y una guía estructurada. Los resultados mas relevantes fueron los siguientes: La gerencia de la Organización Municipal basado en su Capital Humano se manifiesta en la comunicación interpersonal del 93.33% en el conocimiento que tienen para desarrollar el trabajo encomendado, la motivación del 77.14% se guían por causas trascendentales, el 89.52% esta mas predispuesto a participar de capacitaciones, el 71.43% promueve un liderazgo transformador guiado por principios y causas trascendentales, el nivel educativo y la formación es del grado superior, el 85.71% propone sugerencias para mejorar los servicios. El servicio de Atención a la comunidad se refleja en que el personal de la municipalidad nunca brinda respuestas objetivas, nunca son interrumpidas con frecuencia, siempre demuestran educación y cordialidad, nunca resuelve los reclamos, nunca tienen conocimiento para atenderlo, nunca demuestran interés, siempre están concentrados y atentos, nunca toman en serio la necesidad del cliente, nunca resuelve el problema en el primer contacto.

Finalmente de las pruebas de independencia se encontró que el compromiso del personal de trabajar acorde con la visión es el factor fundamental del capital humano que posee la entidad y que la seriedad de la necesidad del cliente es el origen para prestar un buen servicio. Por tanto tenemos que “La gerencia de una organización municipal basada en su capital humano enfocado al compromiso con su visión, no mejorara el servicio de atención a la comunidad”, esta comprobado.

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor para toda la organización y ayuda a ser más eficientes y eficaces en la atención de la necesidad del usuario, alinea al personal con las metas y objetivos de la organización y lo más importante logra posicionamiento dentro de su

jurisdicción territorial, sucede muy por el contrario si la gestión del capital humano ya sea en organizaciones u otros se encuentra si un norte a donde apuntar.

**LLamocca (1999)**, en su tesis “La calidad de servicio como un factor de competitividad, caso: Empresa de servicio de la ciudad de Tingo María” fue realizada en el año 1999, tomando una población de 203 empresas de servicios, agrupadas en diferentes estratos o tipos de servicios ubicados en la ciudad de Tingo María, y también se tomo una muestra de 239 familias a nivel de la ciudad (promedio: 8457 familias), utilizando así el método descriptivo, inductivo-deductivo, instrumento básico (encuestas) de los cuales llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las empresas de servicio de Tingo María no logran afrontar con éxito el desafío del servicio porque carecen de un liderazgo suficientemente fuerte, a pesar de que es de trascendental importancia, situación que conlleva a que estas no tengan suficiente capacidad competitiva en el mercado local y nacional.
- ✓ Los gerentes de servicio de la ciudad de Tingo María consideran que la calidad de servicio no constituye como una estrategia en sus negocios, existentes el 59% de las empresas que reflejan el desconocimiento total del valor estratégico competitivo.
- ✓ En las empresas de servicio, existe un alto abandono del potencial humano y poca experiencia de la gerencia de servicio, los cuales dan lugar a que la presentación del servicio sea pobre en calidad.
- ✓ El nivel de percepción de los clientes en la ciudad de Tingo María es baja, la posición actual de la calidad de servicio ofertados en nuestra localidad están por debajo de la media.
- ✓ Los servicios defectuosos ofertados por las empresas crean comentarios negativos, eliminando perspectivas de nuevos clientes y dificultan las ventas a los que ya existentes, restringiendo la rentabilidad de los mismos.
- ✓ Las carencias de programas y acciones internos de mejoramiento continuo de la calidad del servicio es acentuada en las empresas locales.
- ✓ La orientación de los objetivos, los sistemas de supervisión y evaluación del recurso humano es inadecuada ya que estos miden la actuación de su personal en

unidades atendidas por hora, ventas netas por día; es decir, se mide por resultados monetarios, descuidando de esta manera la calidad de los servicios.

- ✓ El cliente, para las empresas de servicios constituye un recurso muy importante, su decisión de comprar o no el servicio determina el rendimiento empresarial.

**Rodriguez (2004)** en su tesis “Calidad en el Servicio de atención al cliente en una Empresa Química Industrial” llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se puede consumir este trabajo mencionando algo nada espectacular y que todos sabemos la calidad en el servicio a clientes es indispensable y es necesario medirla, ya que lo que no se puede medir, no puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla es pérdida cuantiosa de dinero, y obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.
- ✓ Puedo finalizar este trabajo utilizando la metodología descriptiva usando herramientas e instrumentos y haciendo algunas observaciones sobre el procedimiento de aplicación utilizado en Cydsa para la evaluación del servicio al cliente, que a mi juicio están bien elaborados, pero que sin embargo podrían tener algunas áreas de mejora:
  - Los cuestionarios se aplican actualmente de forma anual, lo cual me parece que es un tiempo muy espaciado, por tanto sugiero realizarlas cada mes para evitar acumular problemas y detectarlos a tiempo de forma rápida y oportuna, cumpliendo con los lineamientos de la mejora continua.
  - Aplicarlos de una forma personal, ya que en dos departamentos se envían por email y esto no permite tener un control de respuesta. Además, en el departamento de producción son aplicados cada que se realizan cursos de calidad, lo cual no permite medir de forma constante las evaluaciones.
  - Hacer conciencia en los jefes de departamento para fomentar la ética y profesionalismo en el momento de contestar los cuestionarios, para evitar el involucramiento de motivos personales que solo distorsionan las respuestas.

## 2.2 BASE TEÓRICA

Existen un cúmulo de fundamentos y cimientos que encaminan diversos estudios de investigación, respaldando los resultados o simplemente generar un nuevo conocimiento, que a su vez servirá para posteriores estudios.

La historia de la calidad se presentó en Japón después de la segunda guerra mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde su principio. Un cierto número de pioneros internacionales se dirigió a Japón para ayudar a construir y operar instalaciones fabriles modernas, quienes se habían dedicado a explicar, analizar y promover la calidad. Entre los expertos más importantes de la calidad se encuentran: **William Edwards Deming**, matemático y físico estadounidense, quien empezó a darse a conocer en Japón en 1950, con los catorce puntos de la calidad, donde se incluyen tres ingredientes: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo. **Joseph M. Juran**, ingeniero y abogado estadounidense describió por primera vez en 1950 su método de control de la calidad total en Japón. Sostuvo que los tres elementos más importantes en un programa de calidad son que los altos ejecutivos estén al mando, que se capacite al personal en la gestión de la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes.

**Kaoru Ishikawa** empresario y consultor japonés, constituyó en 1962 los círculos de control de calidad en Japón. Su padre Ictiro Ishikawa logró que William Edwards Deming presentase las ideas sobre calidad a los líderes japoneses en 1950.<sup>1</sup> Muchos de nosotros nos hemos olvidado de los cambios que han ocurrido en las últimas décadas en lo que se refiere a la modernización de grifos y estaciones de servicios en el Perú. Antes los grifos y estaciones de servicio se encontraban administrados por el Estado. Estos solo se dedicaban al expendio de gasolinas, kerosene y diesel. Desde hace más de una década el panorama se revirtió, los grifos y estaciones de servicio comenzaron a privatizarse, y a pasar a manos de inversionistas nacionales como extranjeros. El resultado no solo se vio en una mejor presentación de los establecimientos de venta o en el mejoramiento de la calidad de los combustibles con aditivos, sino que además se empezó a

---

<sup>1</sup>Administración y control de calidad. James Evans, William Lindsay.

desarrollar una “nueva visión” de atención al cliente. Esta nueva visión recae más que nada en la oferta de productos indirectos como los cajeros automáticos, servicios de lavado y engrase, mantenimiento y control de llantas, tiendas de abarrotes, farmacias, centros de alquiler de videos, bancos que atienden más horas que en los establecimientos normales, venta de alimentos, etc., los cuales se han sumado a los servicios clásicos y gratuitos de aire y agua, y otros como el de reencauchado de llantas.

Todas estas mejoras son, aunque no parezca, formas de crear fidelidad en los consumidores, mas aun cuando existe una alta concentración de estaciones de servicio en una esquina especifica. Con esto nos estamos señalando que el precio de la gasolina no se tome en cuenta, sino que los productos adicionales con los que cuenta un grifo pueden servir para atraer a los consumidores.

**TEORIA DE LA CALIDAD DE EDWARD DEMING (1950)**, el ciclo de Deming es una metodología de mejoras. Se conocía como el Ciclo de Shawhart en honor a su fundador. En 1980 los japoneses le cambiaron al nombre de Ciclo de Deming. El Ciclo PHVA, es de gran utilidad para estructurar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo y es una estrategia de mejora continua.

Este ciclo es conocido como:

- El ciclo de Deming
- El ciclo de la Calidad
- Espiral de mejora continua

Este ciclo se Basa: "en la premisa que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos".

Este ciclo esta estructurado en cuatro aspectos a realizar:

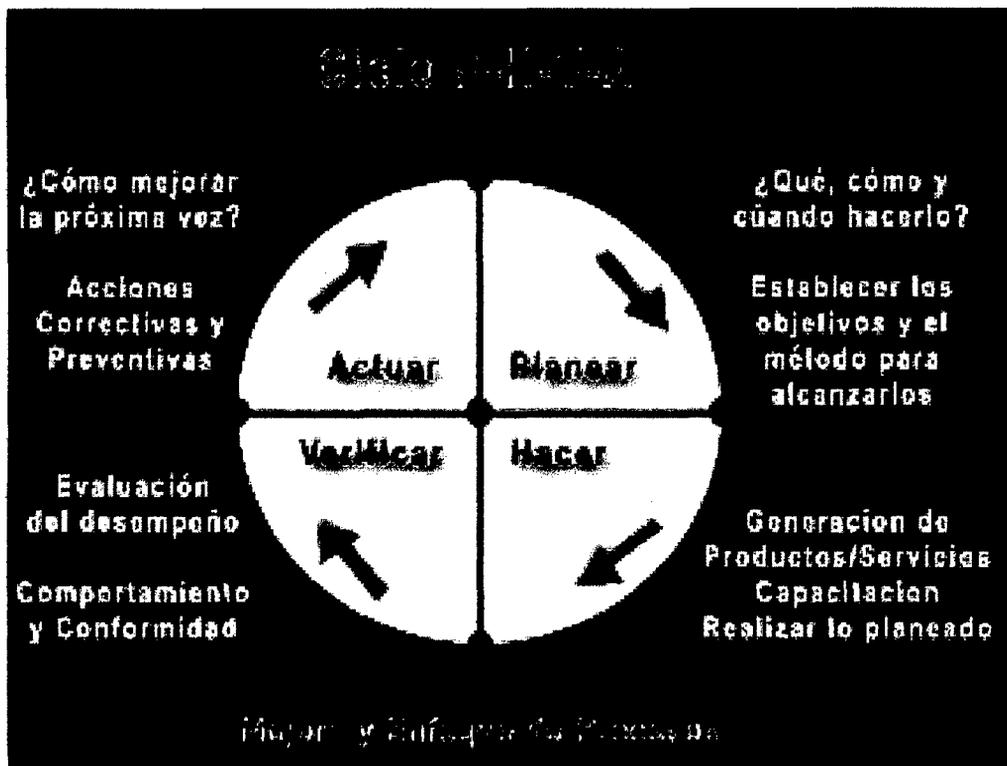


Figura N° 01: El ciclo de Deming

- Planear: Establecer objetivos y método para alcanzarlos ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer?
- Hacer: Generación de Productos/Servicios Capacitación realizar lo planeado
- Verificar: Evaluación del desempeño
- Actuar: Acciones correctivas y preventivas ¿Cómo mejorar la Próxima vez

Deming no sólo habló de este ciclo sino también expone 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva, estos son los siguientes:

Los puntos se presentaron por primera vez en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis").

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.

3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

Estos son los pasos que Deming expuso y que hacen que una empresa se desarrolle y por lo tanto sea altamente competitiva, no sólo funciona en la

empresa sino también en la vida diaria de las personas, con el ciclo PHVA y estos pasos puedes tener una vida llena de éxitos y puedes planear a futuro.

Además de estas estrategias Deming mencionaba a lo que le llamó "Las Siete Enfermedades Mortales" las cuales, a su juicio, perjudicaban la competitividad de las organizaciones de su país.

1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
2. Énfasis en las utilidades de corto plazo
3. Estimular el desempeño del personal mediante su evaluación
4. Inestabilidad de rotación de la alta Administración
5. Administrar el negocio sólo con base en indicadores visibles.
6. Incremento en los costos de seguridad social y ausentismo.
7. Costos por reclamaciones de Garantía.

En conclusión los principios ideados por Deming ejercieron gran influencia en la nación de Japón, ya que su economía se elevó y como agradecimiento en 1951 la JUSE instituyó el Premio Deming para reconocer a organizaciones y personas destacadas por sus aportaciones a la Calidad total en las empresas.

**Los Principios Básicos de Joseph M. Juran**, considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su "trilogía", muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Juran considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional.

El enfoque de Juran para el Mejoramiento de la Calidad, en la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

La propuesta de Juran para la Planificación de la Calidad, Juran también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

1. Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
2. Determinar las necesidades del consumidor.
3. Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
4. Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
5. Transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

La Propuesta de Juran para el Control de la Calidad, en este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

1. Evaluar la *performance* real.
2. Compararla con la meta.
3. Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT), es un firme defensor de la GCT. La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.

3. Las metas ampliadas derivan del *benchmarking*: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.
7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la *performance* superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

Los Puntos de vista de Juran acerca de la participación del trabajador, tiene una poco favorable opinión de las campañas para exhortar a los empleados a resolver los problemas de calidad de las compañías. Constató hace algunas décadas que más del 85 por ciento de los problemas de calidad se originaban en los procesos directivos.

Juran estima que el Sistema Taylor, que consiste en separar la planificación de la ejecución, se ha vuelto obsoleto a causa de la mucha más amplia formación y capacitación del trabajador. Esta evolución ha hecho posible delegar a los trabajadores algunas funciones que antes llevaban a cabo los planificadores y supervisores. Considera que el sistema Taylor debería ser reemplazado, y promueve la experimentación con varias opciones como: equipos de trabajadores autocontrolados, autoinspeccionados, autosupervisados y autodirigidos.

Por otro lado, cree que los equipos autodirigidos llegarán a ser muy probablemente los principales sucesores del sistema Taylor.

La opinión de Juran sobre otras cuestiones importantes, ciertas prácticas que eran importantes en el pasado se deberían someter a un cambio profundo:

1. El ciclo de desarrollo de un producto debería ser reducido a través de la planificación participativa, la ingeniería conjunta y la capacitación de los planificadores en los métodos y herramientas de la administración para lograr calidad.

2. Es necesario replantear las relaciones con el proveedor. La cantidad de proveedores debería ser reducida. Es necesario establecer una relación de cooperación con los vendedores seleccionados, sobre la base de una confianza mutua. La actitud antagónica tradicional debería ser suprimida. Se debería ampliar la duración de los contratos.
3. La capacitación debería estar orientada a los resultados antes que a los medios. El propósito fundamental de la capacitación debería ser el cambio de conducta más que la formación. Por ejemplo, los cursos de mejoramiento de la calidad tendrían que estar precedidos por la asignación a un proyecto específico. Por tanto, la misión de la capacitación estribaría en ayudar al equipo a completar el proyecto.

**Kaoru Ishikawa**, fue quien destacó las diferencias entre los estilos de calidad japoneses y occidentales, debido a sus diferencias culturales. Su hipótesis principal fue que aspectos como que su país consta de una sociedad vertical, además de no haber sido influenciados por el taylorismo, las diferencias de escritura, la educación y la religión fueron claves en el éxito japonés en el control de calidad.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. En él indica que el CTC (Control Total de Calidad) en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrolló el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que el denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. También fue el encargado de desarrollar el proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio Deming, la solución de problemas con base en equipos.

### **Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad**

El proceso (es un diagrama de los pasos o puntos del proceso, identificados de la manera más simplificada posible, utilizando varios códigos necesarios para el entendimiento de éste).

1. Hojas de control (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).
2. Histogramas (visión gráfica de las variables).
3. Análisis Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
6. Gráficas de control (medición y control de la variación).
7. Análisis de Estratificación.

### **Principios de calidad de ISHIKAWA**

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen aquí:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.

7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

**Teoría de la Competitividad de Michael Porter**, afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”).

Asimismo, Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. **La dotación del país**, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

- 2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional;** en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- 3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños,** pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- 4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas,** así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

**Teoría de las necesidades de Maslow,** clasifico a las necesidades universales del ser humano señalando que a medida que satisfacemos nuestros niveles de necesidades más inferiores o de tipo fisiológico y de perpetuación de la especie, deseamos “ardientemente” subir otro escalón y satisfacer las necesidades de amor, posesión, autoestima y autorrealización como se representa en la figura N° 02.

Así tenemos que la necesidad de mantener y mejorar nuestro estándar de vida, por tanto nuestro trabajo como empresario consiste en identificar el modo en que nuestro producto o servicio permita a nuestros clientes satisfacer sus necesidades para permitirles hacer exactamente eso. Una vez identificados las necesidades hay que aprender a vender su satisfacción.

Por ejemplo, una tienda de ropa puede vender para satisfacer multitud de necesidades, dependiendo del cliente. Los clientes que buscan comprar una ropa sencilla, adecuada para el trabajo, están satisfaciendo una necesidad de “propiedad”. Tienen necesidad de manifestar adecuadamente su permanencia al mundo laboral. Sin embargo, los que están en el mercado de la alta costura buscando satisfacer una necesidad de autoestima y autorrealización en sus

clientes, que buscan aparecer atractivas a los ojos de los demás y creen que se merecen una ropa como esa para alcanzar un nivel de sofisticación determinada.

Cada necesidad requiere un enfoque diferente y una estrategia de marketing adecuado a ese nivel de necesidad. Así tenemos que “si queremos triunfar” debemos aprender cuales son las necesidades que nuestro “producto” puede satisfacer mediante la experiencia y la formulación de preguntas<sup>2</sup>.



Figura N° 02: La Jerarquía de las Necesidades de MASLOW

**LA SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO ES LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**, la noción de cliente no necesita explicación particular. Como acabamos de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación de servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin este el servicio no puede existir. Si una habitación de hotel no es ocupada durante una noche, si el tren o el

<sup>2</sup>HALLORAN, JAMES W : “Management para la pequeña y mediana empresa” Pág. 49.

autobús se van con asientos disponibles, no hay servicio; simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio<sup>3</sup>.

Las empresas de servicios excelentes se concentran en los requerimientos del cliente. Desde el punto de vista personal, la gente solo regresa a los restaurantes que la satisfacen plenamente y compra regularmente en almacenes que satisfacen sus necesidades. Vuela en aerolíneas que prestan servicio eficiente y amable<sup>4</sup>.

El cliente tendrá cinco preguntas, conscientes o inconscientes. Estas son las cinco dimensiones de la calidad. El punto de vista tradicional de la calidad es simplemente conformidad con las especificaciones. Sin embargo, esta es solo una parte de la calidad total. La calidad incluye todas las cinco dimensiones para que el cliente quede satisfecho. La medida de la calidad reflejara cada uno de estos elementos: especificación, conformidad, confiabilidad, costo (valor), entrega<sup>5</sup>.

“(…) En una cena para dos, espera que el restaurante sea plenamente satisfactorio. La situación y el servicio tienen que ser correctos. La comida tiene que ser excelente y muy bien preparado. Cualquier aspecto de la cena que salga mal sopa fría o un filete de carne demasiado cocinado y un vino no adecuado o un mesero rudo puede estropear la velada”<sup>6</sup>.

Por lo expuesto, satisfacción del cliente externo también tiene que ver con el reflejo de las personas encargadas de atender, sus actitudes y sobre todo la cordialidad y amabilidad que demuestren ante los clientes externos y esto será como consecuencia de la satisfacción de los clientes internos. “Satisfacer los requerimientos del cliente significa escuchar al cliente y responder a lo que se ha convenido. Pero los clientes no solamente son los clientes externos de la compañía: La gente de fuera, los usuarios finales de los productos y servicios de una firma, también hay clientes internos, las personas dentro de la compañía que

---

<sup>3</sup>EIGLIER, Piere : “Servucción: El marketing de servicios” Pág. 13

<sup>4</sup>BANK, Jhon : “La esencia de la calidad total” Pág. 1

<sup>5</sup>IBID : Pág. 14.

<sup>6</sup>IBID : Pág. 15.

reciben el trabajo de otras y luego agregan su contribución al producto o servicio antes de pasarlo a alguien más (...) En un restaurante, el jefe de cocina tiene a los meseros y camareros como clientes internos y debe satisfacer sus requerimientos si todos quieren agradar a los huéspedes”<sup>7</sup>.

**LAS CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EXCELENTES**, Albrecht, menciona tres características importantes que diferencian a las organizaciones excelentes de servicios de los “demás”:

- a) Una estrategia del servicio bien concebida. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que este concepto del servicio o estrategia del servicio (...), orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente, se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.
- b) Personal que tiene contacto con el público. A través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención “alejado del mundo”, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente, como algo superior y lo infunde el deseo de contarle a otros y volver por mas.
- c) Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización<sup>8</sup>.

La visión de servicio por parte de la empresa, la actitud del personal y los sistemas amigables para el cliente, son los tres vértices que forman parte del

---

<sup>7</sup> Ibid : Pág. 17.

<sup>8</sup> ALBRECHT, Karl: Op. Cit. Pag. 39.

triángulo del servicio, uno de los conceptos más importantes de administración de atención al cliente.

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD HACIA EL CAMBIO,** Crear una cultura en la compañía de calidad total, es uno de los mayores retos de un programa de gerencia de calidad total. La misma supervivencia de una empresa puede depender de la forma como adapte su cultura a un ambiente comercial de rápido cambio y a las nuevas demandas de sus clientes<sup>9</sup>.

La pregunta es: ¿Qué es una cultura de una empresa de servicios? “La cultura es la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de la sociedad, La cual está constituido por la totalidad de instrumentos, técnicos, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistema de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido<sup>10</sup>.”

Bank<sup>11</sup>, dice que la cultura tiene profundas raíces en las organizaciones. Se manifiesta en varias formas obvias y señala seis expresiones de la cultura de una compañía:

- a) Formas regulares de hacer las cosas.
- b) Normas para grupos de trabajo.
- c) Una compañía adopta los principales valores.
- d) Filosofía que define las políticas de una compañía con sus empleados o clientes.
- e) Reglas del juego para llevarse bien en una compañía.
- f) La sensación o atmosfera creada por la disposición física y la decoración en una compañía.

Jhon Bank en su libro “Esencia de la calidad total” cita a Peters y Waterman, quienes determinaron una lista de siete valores básicos que se encuentra en las mejores compañías norteamericanas. Estos dos escritores gerenciales presentan la cultura corporativa como una fórmula para el éxito en la cual la calidad es una de las siete creencias esenciales, Dichos valores básicos se define como sigue:

---

<sup>9</sup> BANK, Jhon : Op. Cit. Pag. 115.

<sup>10</sup> UDAONDO DURAN; Miguel : Op. Cit. Pag. 121-122.

<sup>11</sup> BANK, Jhon : Op. Cit. Pag. 117

- a) Un convencimiento de ser el mejor.
- b) Una creencia en la importancia de los detalles de ejecución, las tuercas y los tornillos para hacer bien el trabajo.
- c) Una creencia en la importancia de la gente como individuos.
- d) Una creencia en calidad y servicio superior.
- e) Una creencia de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores y su corolario, la voluntad de soportar el fracaso.
- f) Una creencia en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
- g) La creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y las utilidades<sup>12</sup>.

Cuando la calidad se convierte en el valor central se convierte en el valor central compartido, como en un programa TQM, todo lo demás fluye de allí: sistemas, estrategias, estructura, estilo, habilidades y personal o selección de la gente<sup>13</sup>.

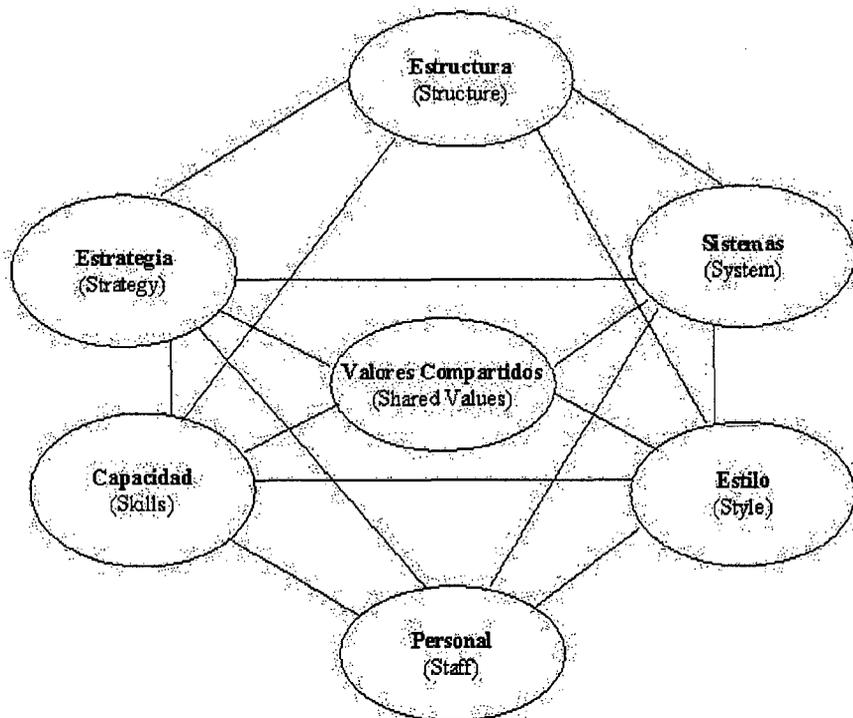


Figura N° 03: Estructura de MICKINSEY de las Siete "S"

<sup>12</sup> IBID, Pág. 118.

<sup>13</sup> IDEM, Pág. 118.

En el diagrama de las siete “s” o “Átomo Feliz” muestran que las empresas excelentes son empresas en continua innovación, sin importar el ramo o actividad al que se dediquen, y no solo se basan en la estructura y la estrategia como medios para lograr la eficacia y la productividad en la organización, sino que además consideran las capacidades de su personal y el estilo de liderazgo como una idea orientadora y el staff reducido como estilo de gestión. (Véase la figura N° 03).

Los valores compartidos que caracterizan la cultura de la organización, son el eje en torno al cual se interrelacionan las demás variables<sup>14</sup>.

La cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poderlos alcanzarlo. Sobre ella deberán cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla<sup>15</sup>.

**EL IMPACTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**, obviamente muchas empresas están todavía luchando para “encender los motores” y poder iniciar el viaje hacia la calidad del servicio.

Existen muchos muy sólidos argumentos a favor del perfeccionamiento de la calidad del servicio, pero los servicios realmente excelentes siguen siendo la excepción y no la regla<sup>16</sup>.

La causa fundamental, la que se encuentra en la raíz de la baja calidad de servicio, no debe atribuirse a estructuras, sistemas o investigaciones inadecuadas, la raíz de un mal servicio radica en las personas que en la organización tienen la responsabilidad del liderazgo por una razón u otra, no lo ejercen. Las organizaciones fracasan en sus intentos por mejorar el servicio debido a que altos directivos, los gerentes medios y los empleados de primera línea, carecen de la voluntad, los conocimientos y/o las habilidades necesarias para cumplir con la parte de responsabilidad que les corresponde y para lograr que la organización

---

<sup>14</sup> MUNCH, Lourde. : “Mas allá de la excelencia y de la calidad total” Pág. 16.

<sup>15</sup> UDAONDO, Durand M. :Op. Cit. Pág. 124.

<sup>16</sup> ZEITHAML, Valerie : “Calidad total en la gestión de servicios” Pág. 155.

avance. En las organizaciones de servicios, todos son responsables de la calidad del servicio<sup>17</sup>.

“Iniciar el viaje hacia una mejor calidad de servicio es más difícil de lo que parece. Cuando un directivo superior de administración “toma el camino correcto”, no conseguirá necesariamente que la organización deje de moverse pesadamente por su ruta bien trazada. “No es tanto que las iniciativas estratégicas se ignoren. Como que no tenga sentido para la gente vistas desde las viejas perspectivas culturales. Por consiguiente, cada vez que exista una discreción entre cultura y cambio, siempre ganará la cultura”<sup>18</sup>.

“(…) La calidad del servicio definitivamente mejoran el desempeño básico y la competitividad corporativa (por ejemplo: participación en el mercado, crecimiento, rendimiento sobre la inversión)”<sup>19</sup>.

Por lo expuesto, la gestión de la calidad del servicio “le permite a una empresa producir más con sus recursos actuales al mejorar y modernizar sus procesos de trabajo (eficiencia), y hacer bien desde el comienzo lo que se debe hacer, gracias a un mayor conocimiento de las necesidades internas y externas de los clientes (efectividad). Esta eficiencia y efectividad mayores pueden reducir los costos totales, la rotación de clientes, y aumentar las ventas e inclusive atraer nuevos clientes a menores costos”<sup>20</sup>.

Por lo tanto la calidad del servicio produce un impacto positivo en la empresa y por consiguiente su competitividad empresarial en el mercado.

---

<sup>17</sup> Ibid : Pág. 156.

<sup>18</sup> BERRY, Leonard L. : Op. Cit. Pag. 82.

<sup>19</sup> BERRY, Thomas H. : Op. Cit. Pag. 6.

<sup>20</sup> IBID : Pag. 7.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **1. MODELO DE GESTIÓN**

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas negocios privados como en la administración pública.

(Joseph Juran, 1950)

### **2. CALIDAD DE SERVICIO**

Todos Los productos/servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costos adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.

#### **Características del servicio de calidad:**

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe Proporcionar resultados.

(Colunga, 1996)

### **3. ESTACIONES DE SERVICIO (GRIFOS)**

Una estación de servicio es una instalación dedicada a la venta al público (al por menor) de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores, a cambio de un precio y que distribuye, según la ley\* tres o más productos diferentes de gasolinas y gasóleos de automoción.

Las instalaciones donde radiquen las gasolineras están sujetas a una autorización previa para desarrollar esta actividad y en las condiciones establecidas reglamentariamente. Corresponde a las Comunidades Autónomas el otorgamiento, mediante resolución motivada, de las autorizaciones.

(Osinergmin, 2010)

#### **4. SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

(Colunga, 1996)

#### **5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

“Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la empresa en que deberá realizarse una descripción de las potencialidades perspectivas de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo”<sup>21</sup>.

(Geocities.com)

#### **6. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL**

“Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”.

(Albrecht, 1995)

#### **7. ATENCION EN ISLA**

Es el lugar en donde se ubican los surtidores o los dispensadores, y también es la zona en que se realiza el despacho o abastecimiento al cliente de parte de los isleros (despachadores).

(Osinergmin, 2010)

---

<sup>21</sup> [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

## Capítulo III METODOLOGÍA

### 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.1.1 Población:

La población de esta investigación estuvo constituida por el total de administradores y/o propietarios, trabajadores del total de grifos que existen en la ciudad de Tingo María y finalmente por el total de clientes de estos centros de venta de combustibles. Estos datos se aprecian mejor en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 01: Población total de grifos y/o propietarios, total de trabajadores y clientes

POBLACION	TOTAL N	TOTAL n
PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES	13	13
EMPLEADOS	72	61
CLIENTES	2755	337
TOTAL DE UNIVERSO	2840	411

FUENTE: Elaboración propia

#### 3.1.2 Muestra:

Para efectos de esta investigación, se ha considerado por conveniente trabajar con tres (3) unidades de análisis, tal como se aprecia en los ítems de la población, vale decir: propietarios y/o administradores, empleados y clientes.

##### 1ª Unidad de Análisis:

Esta considerado los Propietarios y/o Administradores de cada uno de las estaciones de servicio que constituyen el total de estas empresas en Tingo María. Para este rubro se ha considerado no sacar una muestra, sino trabajar con toda la población.

## 2º Unidad de Análisis:

Está considerado a los Empleados de las estaciones de servicio, que asciende a 72 en su totalidad y para este rubro si se sacó la muestra respectiva, para la cual se le aplicó la fórmula de muestra para población finita.

$$N = \frac{P \cdot Q \cdot Z^2 \cdot N}{(N-1) E^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

Simbología:

N=Población

n=Muestra

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Z=Desviación estándar

E=Margen de error

Donde:

N= 72

Q= 0.50

P= 0.50

Z= 95%

E= 5%

n= ?

Sustituyendo:

$$N = \frac{(0.50) (0.50) (1.96)^2 (72)}{(72-1) (0.05)^2 + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

$$N = 69.1488 / 1.1379 = 60.768$$

$$N = 61$$

Entonces el total de la muestra de este rubro fue de 61 empleados y la distribución muestral se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 02: Muestra de empleados de los grifos

N°	ESTACION DE SERVICIO	N° DE EMPLEADOS	N° DE ENCUESTADOS
1	Inversiones Arias S. A. C.	9	8
2	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	9	8
3	Grifo Inversiones García S. R. L.	3	2
4	Grifo Ríos D & D S. A. C.	4	3
5	La Perricholi	4	3
6	Grifo Gianella S. A. C.	2	1
7	Grifo Marginal	3	3
8	Grifo Amazonas	9	8
9	Inversiones Arias S. A. C.	3	3
10	Gasocentro Ivonne E.I.R.L.	6	5
11	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	8	7
12	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	6	5
13	Grifo Kristel	6	5
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>61</b>

FUENTE: Elaboración propia

### 3° Unidad de Análisis:

Esta conformado por los Clientes de cada uno de los grifos en estudio, que asciende en un total 2,755, para fijar el número de clientes a encuestar por estación de servicio, se determinó mediante la siguiente fórmula:

(# De clientes por grifo / # Total de clientes por grifos) \* Total de la muestra de clientes

Donde:

$$N= 2755$$

$$Q= 0.50$$

$$P= 0.50$$

$$Z= 95\%$$

$$E= 5\%$$

$$n= ?$$

$$n= (0.50) (0.50) (1.96)^2(2755) / (2755-1) (0.05)^2 + (0.50) (0.50) (1.96)^2$$

$$n= 2645.90 / 7.85 = 337$$

$$n= 337$$

Entonces el total de la muestra de este rubro es de 337 clientes y la distribución muestral se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 03: Muestra de clientes por grifos

<b>N°</b>	<b>ESTACION DE SERVICIO</b>	<b>N° DE CLIENTES POR GRIFO</b>	<b>TOTAL DE ENCUESTADOS POR GRIFO</b>
1	Inversiones Arias S. A. C.	250	31
2	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	340	41
3	Grifo Inversiones García S. R. L.	150	19
4	Grifo Ríos D & D S. A. C.	90	11
5	La Perricholi	70	9
6	Grifo Gianella S. A. C.	90	11
7	Grifo Marginal	120	15
8	Grifo Amazonas	380	47
9	Inversiones Arias S. A. C.	250	31
10	Gasocentro Ivonne E.I.R.L.	50	6
11	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	340	41
12	Grifos Espinoza de Tingo María S. A. C.	280	34
13	Grifo Kristel	345	41
	<b>TOTAL</b>	<b>2755</b>	<b>337</b>

FUENTE. Elaboración propia

## **3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación es Aplicado, ya que se recoge información sobre la experiencia empresarial de cada uno de los propietarios y administradores de los grifos, para elevar el conocimiento teórico científico de las ciencias administrativas, a través de un estudio que se realiza tal como ocurre en una situación de tiempo y espacio predeterminado, y se señalan las características del fenómeno a sus factores que conforman.

### **3.2.2 Nivel de Investigación:**

El nivel de investigación es Descriptivo, ya que se describe con amplitud un fenómeno de la administración, diferenciadas en un tiempo y espacio sobre las experiencias de los empresarios, administradores, personal de isla y clientes, la información fue recogida tal como ocurre en su estado natural, el estudio comprende sobre las características, los perfiles, los diagnósticos y evaluaciones, el análisis de información se realizó en términos de la estadística descriptiva.

## **3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 Método de Investigación:**

Método de investigación que se utilizó es el Explicativo, porque hace referencia a la relación de las variables, gestión de calidad y competitividad en las estaciones de servicio de Tingo María, porque comprende la elaboración de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para alcanzar la competitividad en los grifos.

### **3.3.2 Diseño de Investigación:**

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el Diseño No Experimental, ya que es un estudio que se realizó sin manipulación deliberada de las variables en las que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. El tipo de diseño fue Transversal porque

fue medido en función a un solo momento con el objetivo de describir las características y relaciones de las variables a estudiar.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las técnicas que se emplearon para esta tesis en la recolección de los datos e información fueron las siguientes:

#### **3.4.1 Encuesta:**

Para recolectar información directa con base a preguntas cerradas y de opción múltiple de los empleados y clientes de las estaciones de servicio de la ciudad de Tingo María que permitio realizar un análisis de la situación actual del servicio prestado y recibido.

#### **3.4.2. Entrevista:**

Se utilizó para obtener información específica y especializada sobre la administración general de las estaciones de servicio de gasolina y obtener insumos para la propuesta final.

#### **3.4.3 Observación Directa:**

Nos permitió corroborar los datos que proporcionaron los propietarios y/o administradores y obtener mayor veracidad en las respuestas.

#### **3.4.4 Internet:**

Para obtener información sobre temas relacionados con la investigación, más actualizada y de mayor relevancia, que la encontrada en cualquier bibliografía.

### **3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El tipo de muestreo es descriptivo en el caso de las encuestas, pues todos los empleados y clientes de las estaciones de servicio de la ciudad de Tingo María tuvieron la misma oportunidad de ser encuestados. Además se utilizó el muestreo

dirigido en el caso de la entrevista realizada a los propietarios y/o administradores, ya que éstos fueron entrevistados de forma directa.

### **3.6 PROCEDIMIENTO**

El desarrollo en si de la tesis, se basó en la ejecución de los siguientes pasos o a través del siguiente procedimiento:

Se estratifico las respectivas muestras por cada uno de las unidades de análisis, se cuantifico el total de unidades de análisis de toda la investigación, siendo ello un total de 411 unidades de análisis, se procedió a dividir el total de las unidades de análisis en una cantidad manejable para cada unos de los entrevistadores y/o encuestadores, se convoco a los posibles entrevistadores y/o encuestadores para conformar el respectivo grupo para esta tesis. Se prefirió que sean alumnos de la carrera de Administración de la UNAS del último año de estudio para que comprendan mejor los propósitos este trabajo, se selecciono a 6 personas que harán el papel de entrevistadores y/o encuestadores. Esta cantidad se debe a la distribución de una cantidad mas o menos equilibrada de todas las unidades de análisis, se capacito a los entrevistadores y/o encuestadores, en lo que respecta a los objetivos centrales de la tesis y al contenido de los cuestionarios, como también referente al comportamiento en la identificación, presentación y aplicación de los instrumentos de investigación a los informantes, se aplico los instrumentos de investigación a las unidades de análisis con la respectiva supervisión de campo para que los encuestadores superen los inconvenientes al momento, se reviso a cada uno de los instrumentos de investigación, se procedió a la tabulación de los respectivos instrumentos de investigación en cuadros debidamente diseñados para ellos y de acuerdo a las variables e indicadores de la hipótesis, y por ultimo se analizó e interpreto los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a los informantes. Para luego plasmarlo en los capítulos respectivos de la tesis.

### **3.7 INSTRUMENTOS**

Para la recabación de la información se emplearon los siguientes instrumentos:

El primero, se trata de un cuestionario con 10 preguntas (ver anexo N° 01) dirigido a los Propietarios y/o Administradores, que a través de ello se busca conocer el grado de la calidad de la gestión de la calidad de los servicios de los grifos que vienen dirigiendo.

El segundo, se trata de un cuestionario con 19 preguntas (ver anexo N° 02), que esta orientado a los Empleados de las estaciones de servicios, con el cual se pretende conocer el grado de conocimiento sobre la calidad de los servicios que ofrecen los grifos.

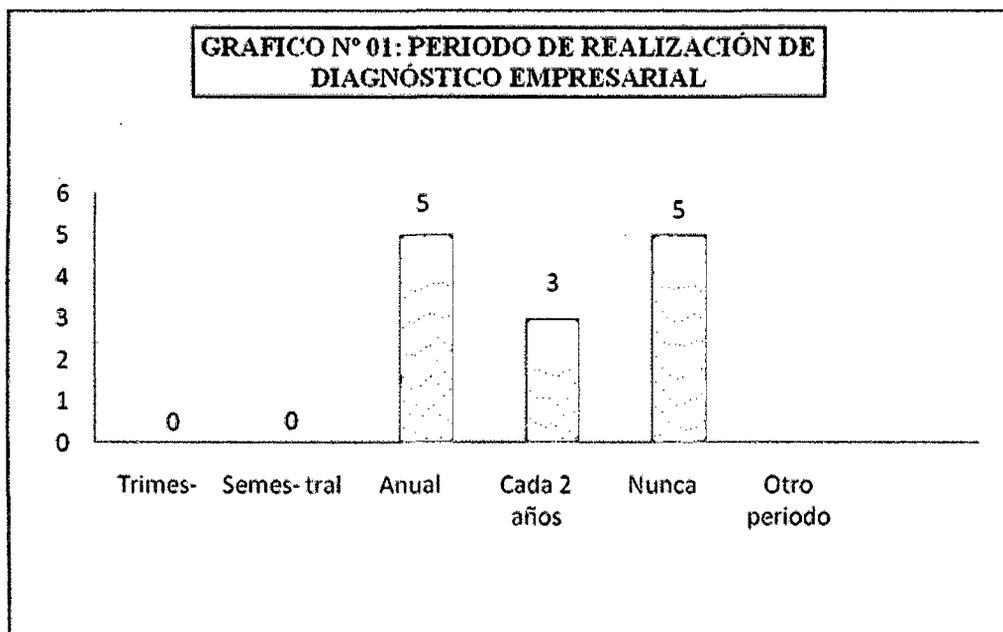
El tercero, se refiere al cuestionario con 07 preguntas (ver anexo N° 03) que fue diseñado para los clientes para conocer el grado de satisfacción con los servicios que reciben en los grifo de Tingo María.

## Capítulo IV

### RESULTADOS

#### 4.1 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO

##### 4.1.1 Diagnóstico Empresarial

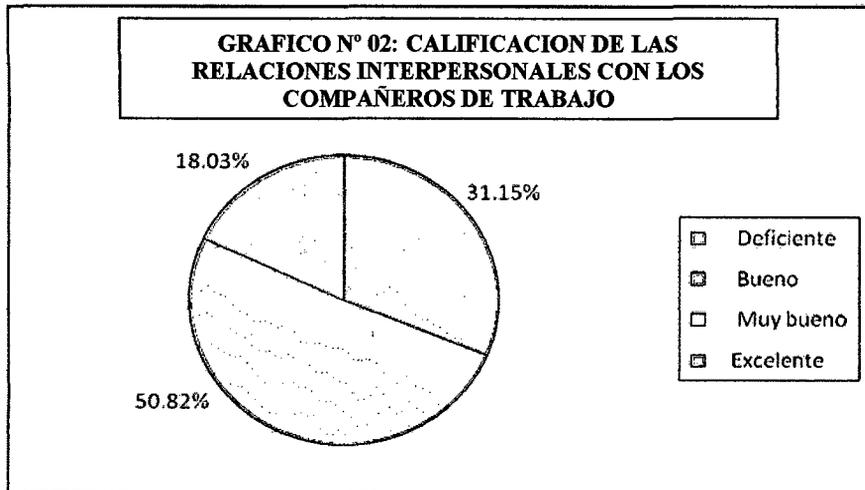


**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

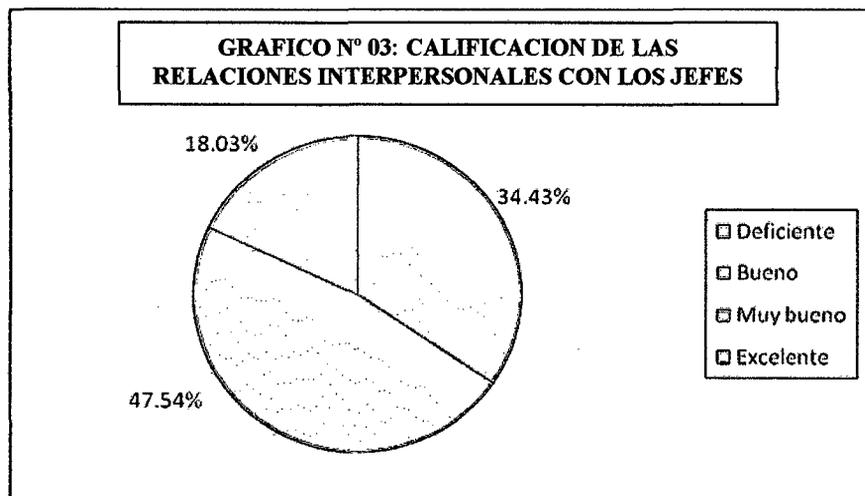
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 13 estaciones de servicio, 05 de las gasolineras no realizan diagnóstico empresarial, 05 si realizan cada año, y 03 cada 2 años. Esto indica que la mayoría de estaciones de servicio desconocen el tipo de mercado donde se encuentran operando, haciéndoseles más difícil el diseño de estrategias que los vuelvan competitivos.

#### 4.1.2 Análisis de Clima Laboral



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



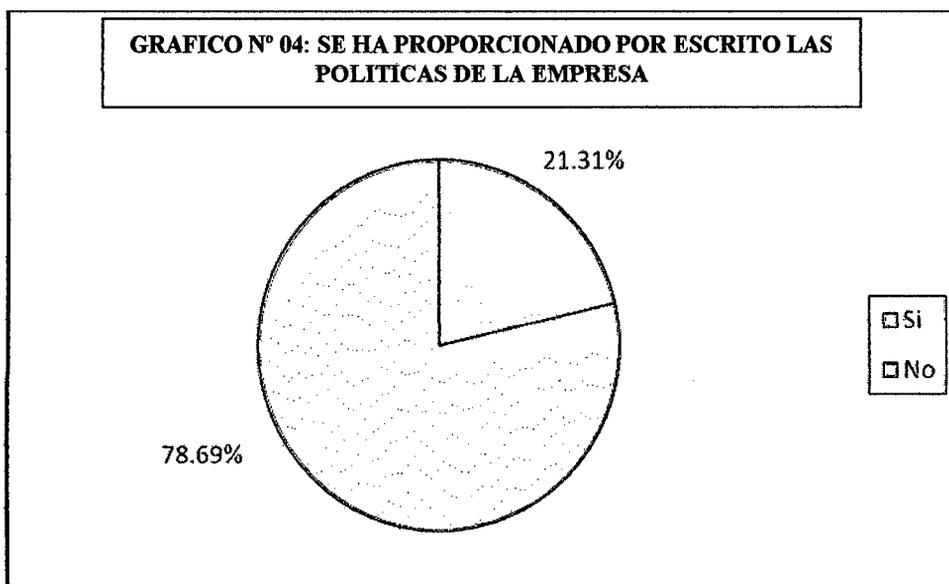
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

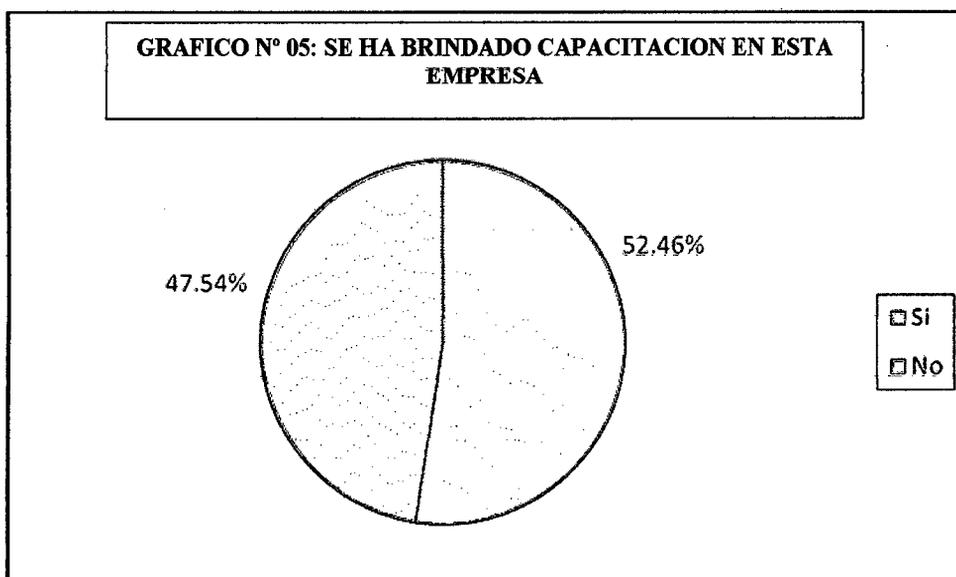
De los 61 encuestados el 50.82% (31 empleados) dicen que las relaciones interpersonales son buenas, el 18.03% (11 empleados) muy buenas, el 31.15% (19 empleados) dicen que deficientes, y ninguno contestó que eran excelentes, lo que significa que por lo general las relaciones interpersonales entre el personal son buenas.

Del total de encuestados, un 47.54% (29 empleados) califica las relaciones interpersonales con sus jefes como bueno, 34.43% (21 empleados) deficiente, 18.03% (11 empleados) muy bueno y nadie respondió excelente. Para que exista un clima

laboral propicio es necesario mantener relaciones adecuadas entre empleados y jefes y en las estaciones de servicio sí existen.



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



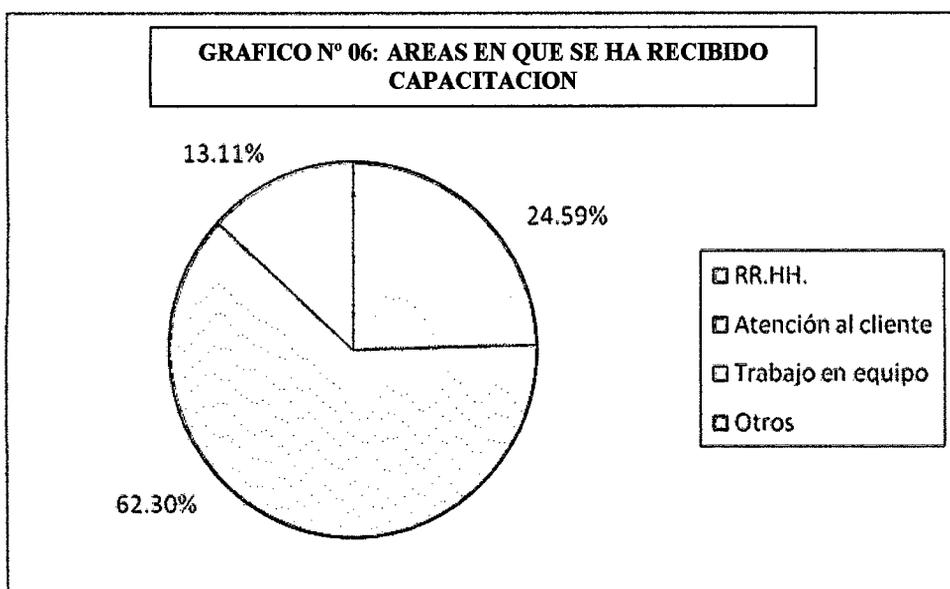
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### ANALISIS E INTERPRETACION

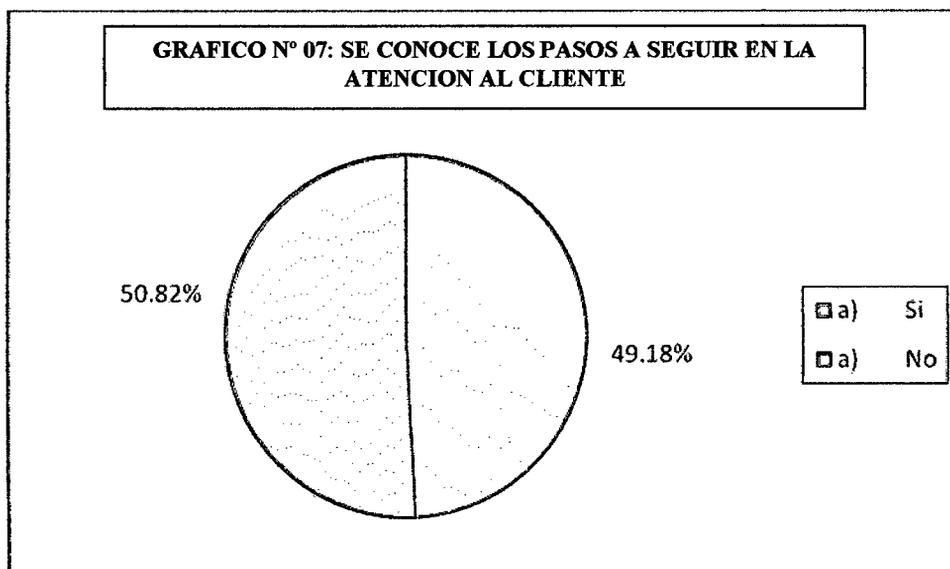
El 78.69% (48 empleados) de los encuestados afirmó que no se le habían proporcionado por escrito las políticas de su empresa, no obstante, el restante 21.31% (13 empleados) contestó que sí. Se puede notar con facilidad que gran número de estaciones de servicio

no hacen del conocimiento de los empleados las políticas que rigen en su empresa, pudiendo esto ocasionar la falta de efectividad en el logro de los objetivos de la empresa.

El 52.46% (32 empleados) de los encuestados respondió que si ha recibido capacitación y el 47.54% (29 empleados) contestó que no. En las estaciones de servicio se han dado capacitaciones a los empleados; indicando de esta forma que ellos cuentan con los conocimientos claves para desempeñarse con eficiencia.



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



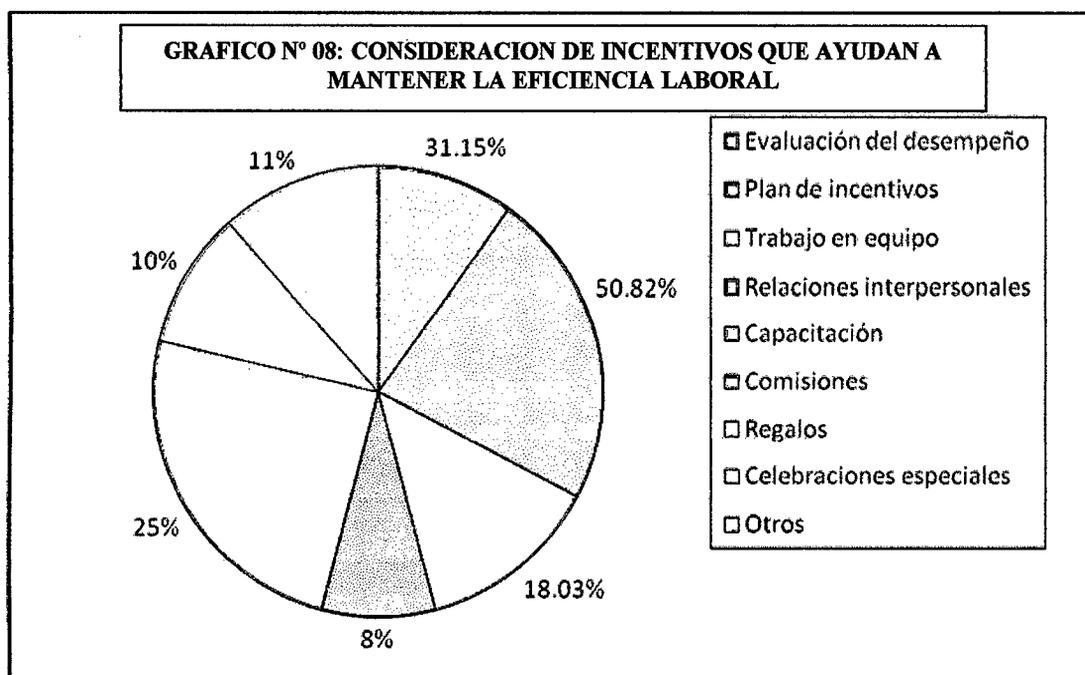
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

## ANALISIS E INTERPRETACION

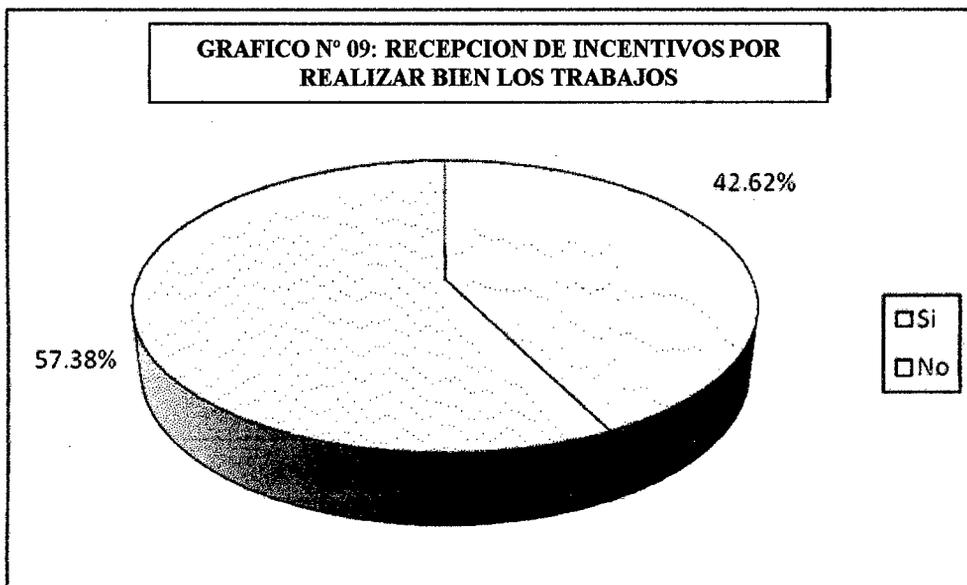
El 62.30% (38 empleados) de ellos fueron capacitados en atención al cliente, el 24.59% (15 empleados) en relaciones humanas y sólo el 13.11% (8 empleados) en trabajo en equipo. La mayoría de las capacitaciones han sido orientadas al servicio al cliente, dada la naturaleza misma de las empresas, pero es importante notar que se ha buscado mantener capacitado al personal en otras áreas.

El 49.18% (30 empleados) de los resultados obtenidos muestran que los empleados si conocen los lineamientos a seguir en la atención al cliente y la mayoría con un 50.82% (31 empleados) dijeron que no los conoce. Es obvio que por las capacitaciones dadas a los empleados, éstos conozcan los pasos enfocados en el servicio al cliente, lo cual afirma el pensamiento que en las gasolineras existe personal capacitado para brindar una atención de calidad.

### 4.1.3 Motivación del Personal



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



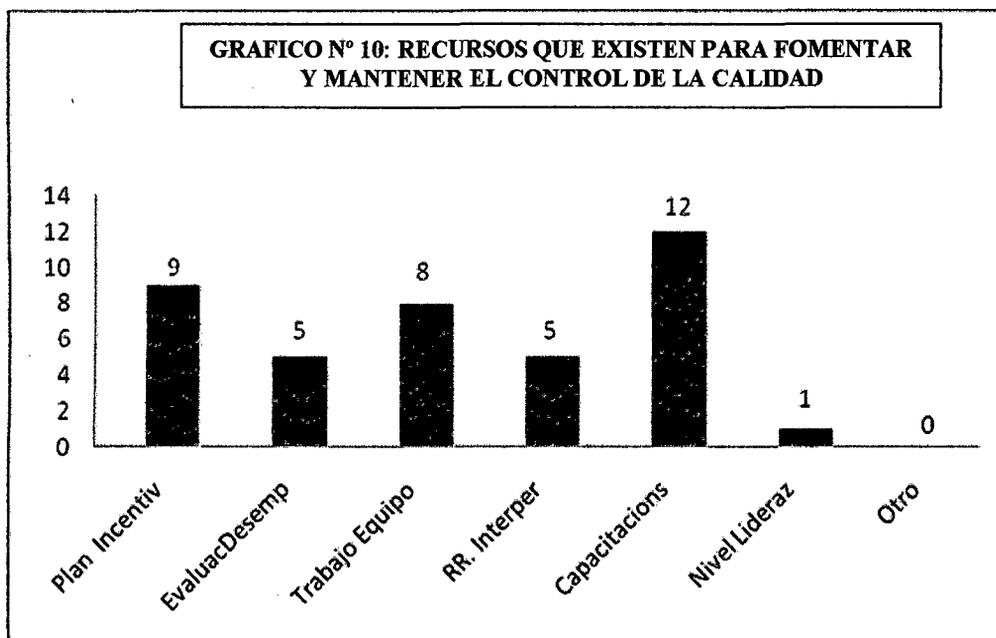
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 24.59% (15 empleados) de los empleados contestó que la capacitación es uno de los aspectos fundamentales que le ayudan a mantener su eficiencia laboral, 22.95% (14 empleados) en plan de incentivos, el 13.11% (8 empleados) trabajo en equipo, un 11.47% (7 empleados) regalos, mientras que comisiones y evaluación de desempeño con el 9.84% (6 empleados), y relaciones interpersonales 8.20% (5 empleados). Lo que significa que la mayoría de empleados desconocen la aplicación del trabajo en equipo y es por ello es que lo comparan incluso con celebraciones especiales y regalos.

El 57.38% (35 empleados) de los empleados no reciben incentivos, y el 42.62% (26 empleados) si recibe, lo que significa que la gran mayoría del personal no recibe incentivos por parte de la empresa.

#### 4.1.4 Control del Proceso de Calidad

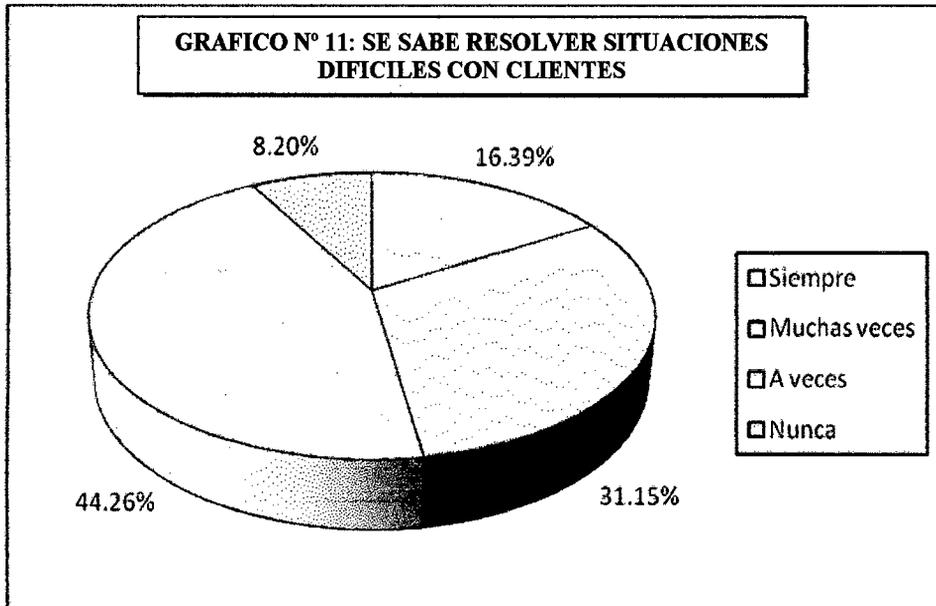


**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

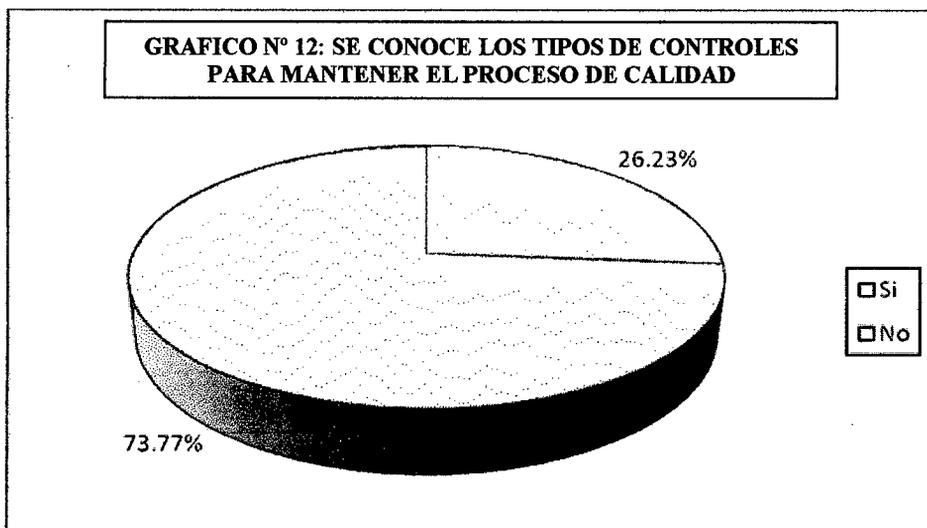
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las respuestas de los propietarios y administradores de las estaciones de servicio de gasolina, 12 dijeron que las capacitaciones les ayudaba a fomentar y mantener el control de calidad, 09 dijeron que el plan de incentivos, 08 el trabajo en equipo, 05 las relaciones interpersonales y la evaluación de desempeño, 01 de ellos dijo el nivel de liderazgo. Lo que significa que en su mayoría no se tiene definido una guía o proceso de control de calidad.

#### 4.1.5 Control de Atención al Cliente en isla



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

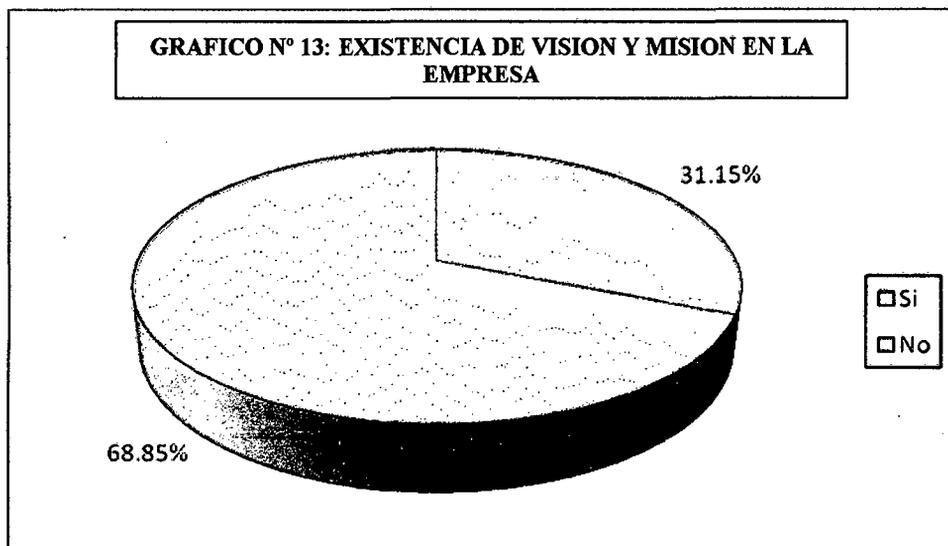
## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de empleados encuestados el 44.26% (27 empleados) dijeron que a veces saben como manejar problemas situacionales con clientes difíciles, el 16.39%(10 empleados) dijeron que siempre, el 31.15% (19 empleados) dijeron que muchas veces, y el 8.20% (5 empleados) dijo que nunca, lo que significa que la mayoría de empleados tiene problemas al tratar con clientes difíciles.

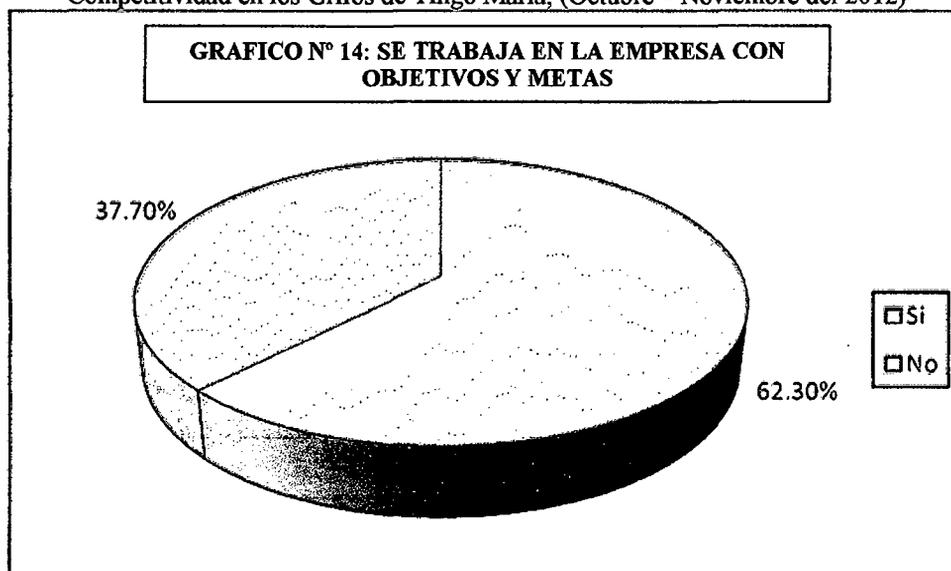
De los 61 empleados encuestados el 73.77% (45 empleados) manifestó no conocer los controles a seguir para mantener el proceso de calidad tanto de los productos como el servicio que ofrecen, el 26.23% (16 empleados) si lo conoce. Por los resultados obtenidos, es necesario utilizar controles para mantener el proceso de calidad.

## 4.2 COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA

### 4.2.1 Competitividad



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

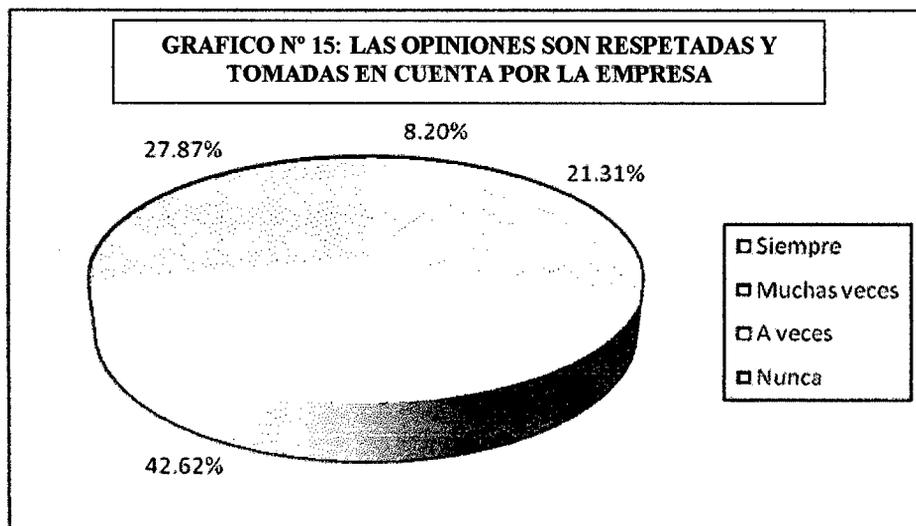


**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

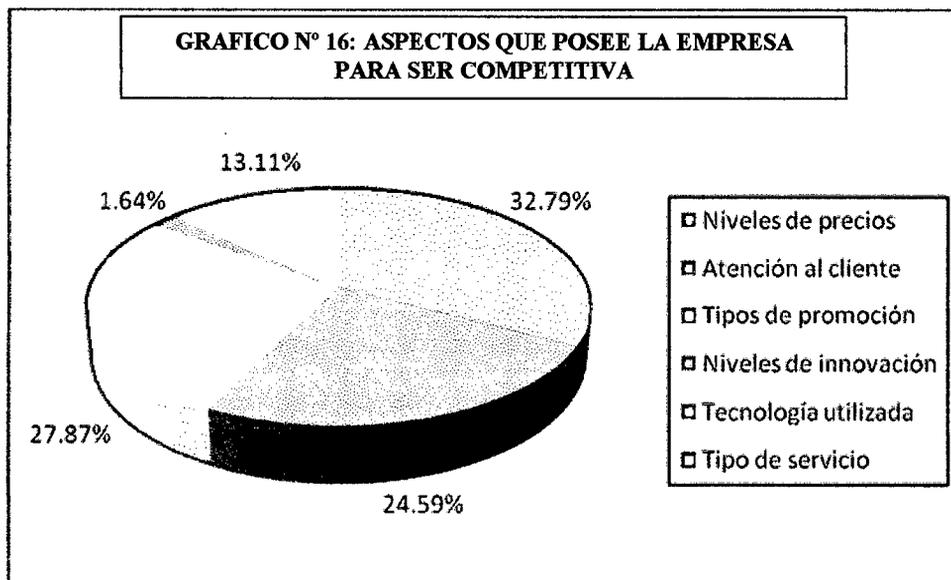
### ANALISIS E INTERPRETACION

El 68.85% (42 empleados) de los encuestados manifestaron no conocer la visión ni misión de su empresa, mientras que un 31.15% (19 empleados) dijo conocerlas. Por lo que se deduce, falta de aplicación del proceso de planeación por parte de los gerentes y/o propietarios de los grifos.

El 37.70% (23 empleados) de los encuestados manifestaron que en su empresa no se trabaja con base a objetivos por escrito; el restante 62.30% (38 empleados) respondió que sí trabajaban con base a objetivos y metas por escrito. Como se puede observar, hace falta un proceso formal de planeación en muchas de las estaciones de servicio que les conduzca al alcance de objetivos empleando su fuerza de trabajo.



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



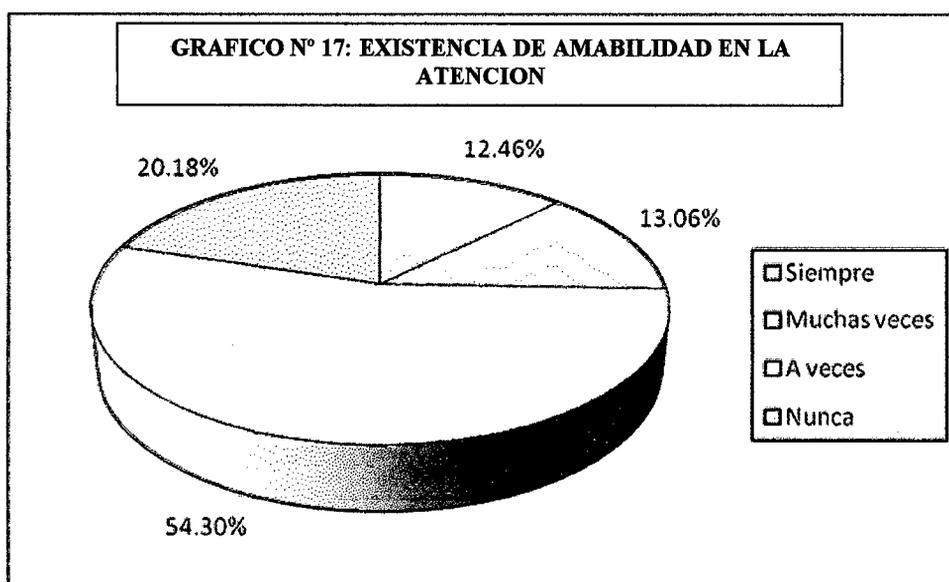
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

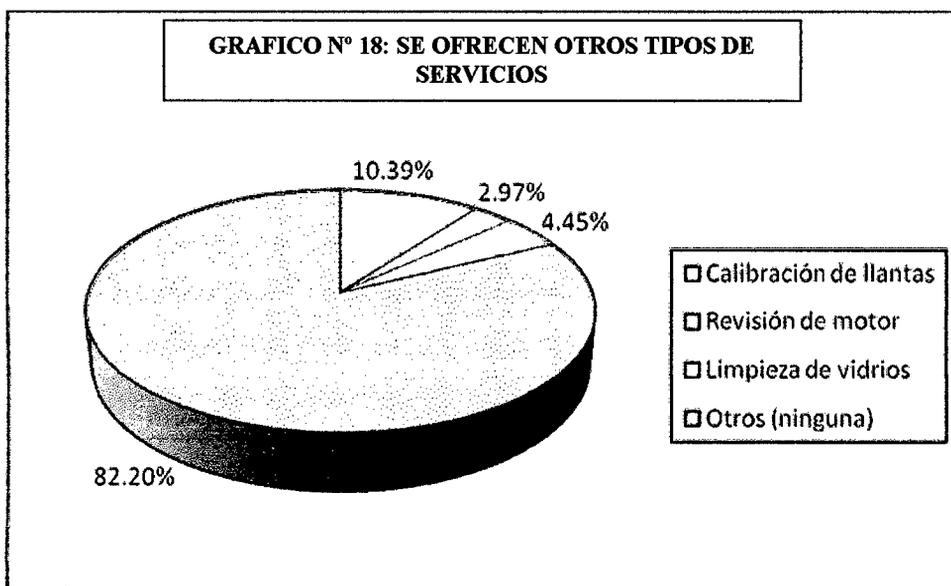
Las opiniones de los empleados son respetadas y tomadas en cuenta siempre con un 8.20% (5 empleados), muchas veces un 21.31% (13 empleados), a veces 42.62% (26 empleados), y nunca un 27.87% (17 empleados). Siendo que los empleados están en contacto con los clientes es a ellos que los clientes les comunican sus inquietudes y por lo tanto, son ellos quienes están en mejores condiciones para ofrecer sugerencias a sus jefes con el propósito de que la empresa sea competitiva; los resultados muestran el poco interés de los propietarios por las opiniones que les dan sus trabajadores.

Según los resultados de las encuestas, los aspectos que le ayudan a la empresa a ser competitiva, el 24.59% (15 empleados) la atención al cliente, 32.79% (20 empleados) en precios, 27.87% (17 empleados) las promociones de que ofrecen, el 13.11% (8 empleados) tecnología, 1.64% (1 empleado) innovación, por lo tanto se puede observar según los resultados que el aspecto más relevante es la atención que brinda a los clientes que la hacen ser competitiva, sin embargo ellos sugieren otros que le ayudarán a ser más competitiva: niveles de precios, promoción y tecnología utilizada.

### 4.2.2 Atención al Cliente



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



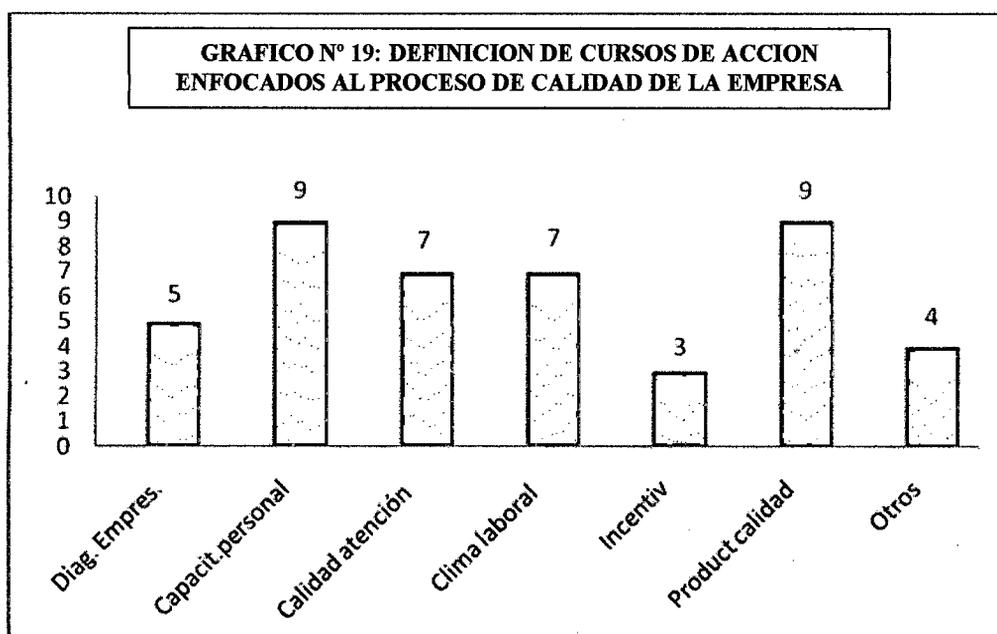
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 337 clientes encuestados el 12.46% (42) de los clientes dijo que siempre le atendían con amabilidad, el 13.06% (44 clientes) mencionó que muchas veces, el 54.30% (183 clientes) contestó que a veces y el restante 20.18% (68 clientes) dijo que nunca le atienden con amabilidad. Como se observa en las respuestas anteriores, no existe una atención estándar de amabilidad que se les brinda a los clientes.

El 82.20% (277 clientes) de los encuestados manifestó que se les ofrece otros servicios, el 10.38% (35 clientes) calibración de llantas, el 4.45% (15 clientes) limpieza de vidrios y el 2.97% (10 clientes) revisión de motor. El personal de atención al cliente está descuidando por proporcionar servicios adicionales al abastecimiento de combustible, lo cual se ve reflejado en los porcentajes anteriores.

### 4.2.3 Cursos de Acción

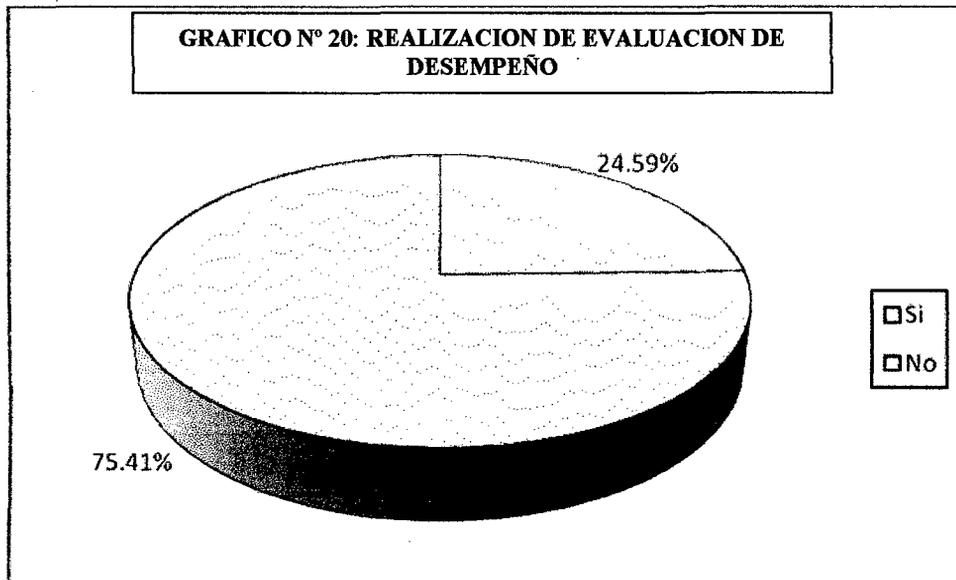


**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

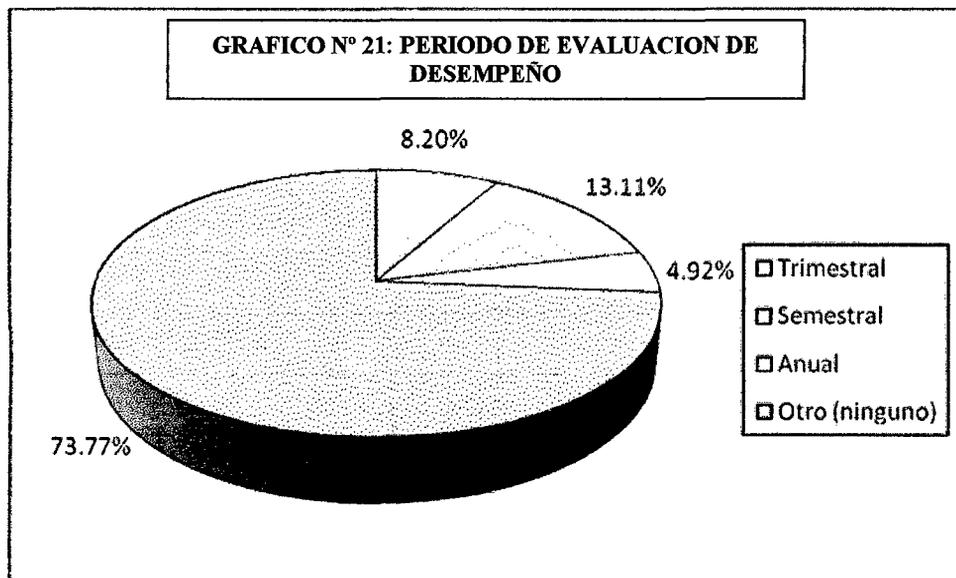
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

09 de los entrevistados dijo que los productos de calidad y capacitación de personal es el curso de acción que toman enfocados a la calidad, 07 de ellos en calidad de atención y clima laboral, 05 un diagnostico empresarial, 04 otros, y 03 de las gasolineras un incentivo al personal. Esto hace notar que las gasolineras no tienen un proceso de planificación que les facilite adoptar cursos de acción para mejorar la calidad de su servicio.

#### 4.2.4 Eficiencia y Evaluación del Personal



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



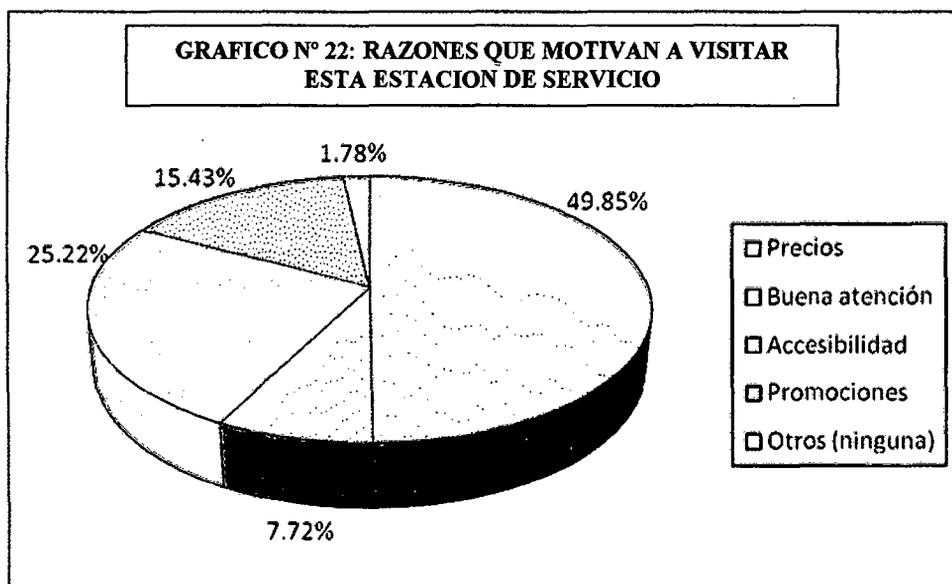
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

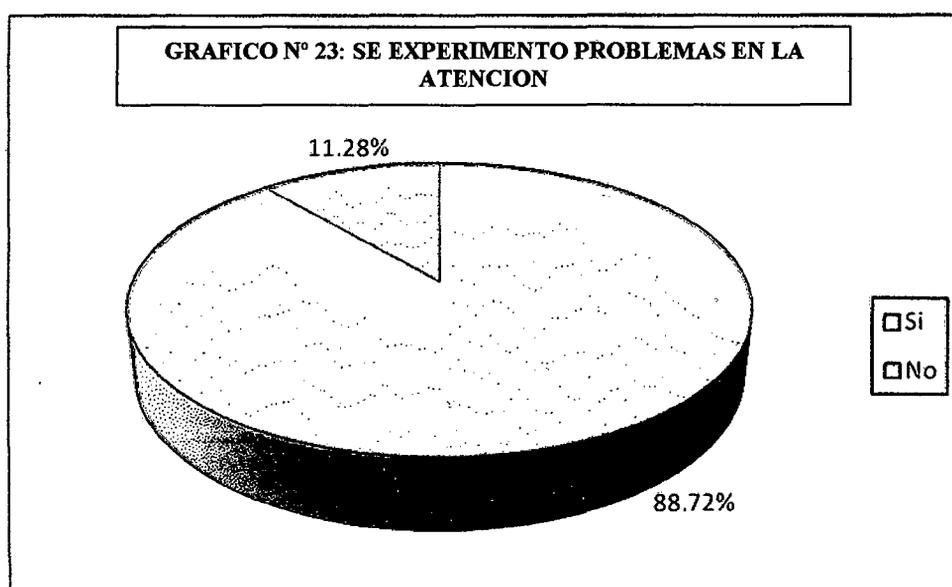
De los 61 empleados encuestados un 75.41% (46 empleados) no manifestaron que la empresa realiza evaluación del desempeño para identificar la eficiencia de sus empleados tanto en el desarrollo personal como laboral y un 24.59% (15 empleados) si se realiza.

Un 73.77% (45 empleados) de los empleados que respondieron que si a la pregunta anterior contestaron que la evaluación del desempeño en su empresa se realiza otro (semanal y quincenal), el 13.11% (8 empleados) semestralmente, 8.20% (5 empleados) trimestralmente; y un 4.92% (3 empleados) anualmente.

#### 4.2.5 Monitoreo de Servicio al Cliente



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

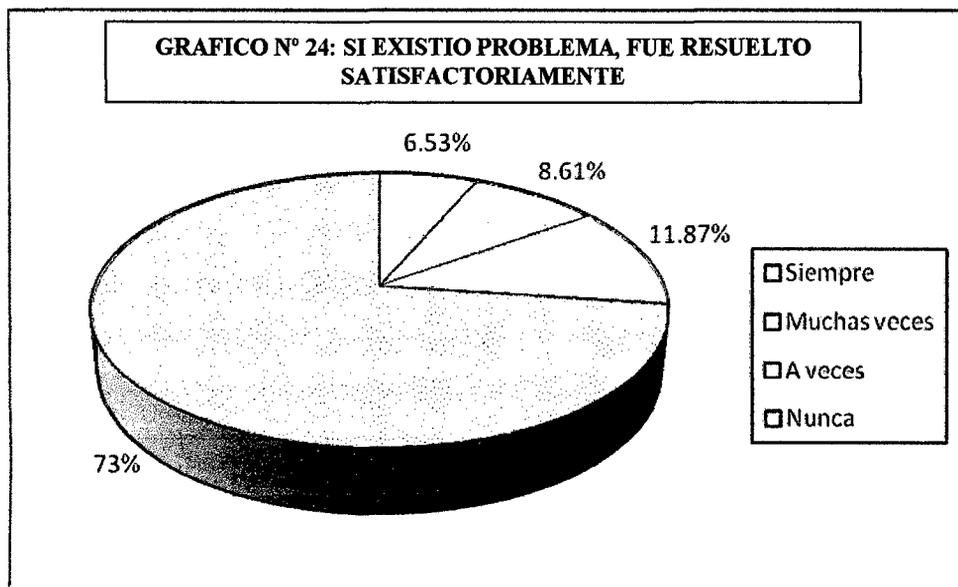


**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

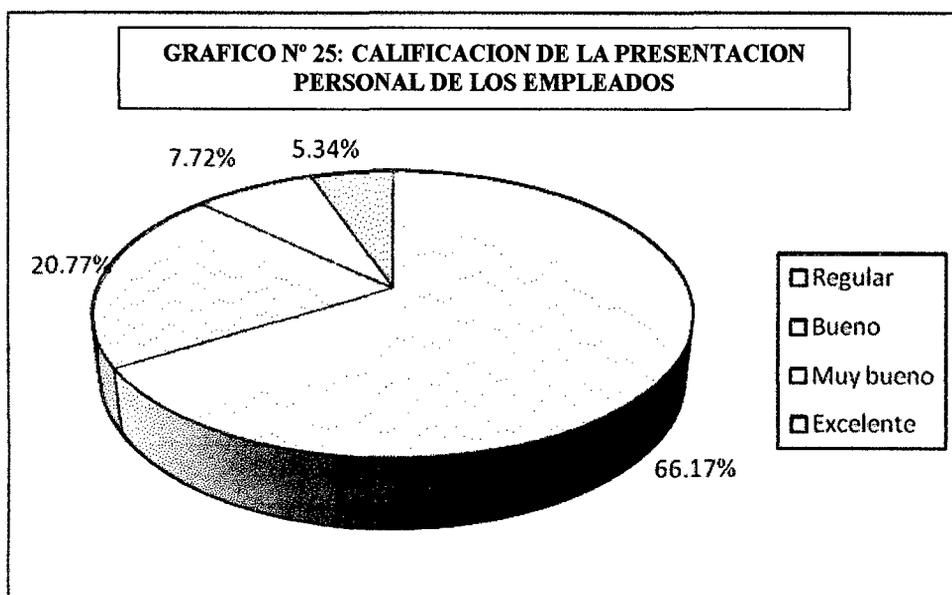
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, el 49.85% (168 clientes) respondió que le motiva visitar una estación de servicios por sus precios, el 7.72% (26 clientes) por buena atención, el 25.22% (85 clientes) por accesibilidad, el 15.43% (52 clientes) promociones, y el 1.78% (6 clientes) en otros. Lo anterior indica que los precios y la accesibilidad son las motivantes fundamentales de los clientes al visitar una gasolinera, de allí que las estrategias de estas empresas deben enfocarse en estas áreas.

El 88.72% (299 clientes) de los clientes respondieron si haber tenido problemas en el servicio recibido en las gasolineras, el 11.28% (38 clientes) respondió que no. Es de notar que el personal de atención procura mantener una buena relación con los clientes y evitar cualquier situación que conduzca a disputas con ellos.



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)



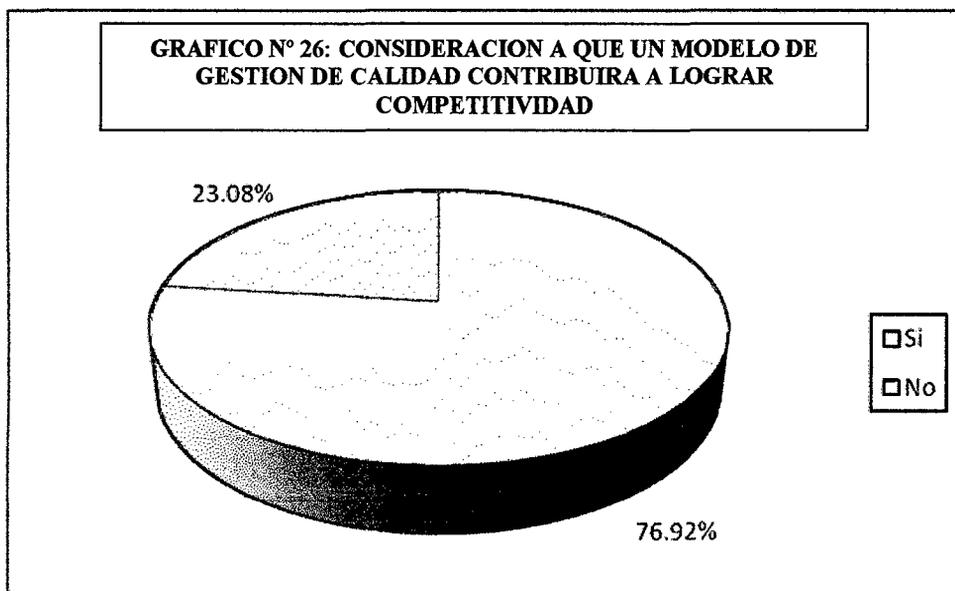
**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 11.87% (40 clientes) de los clientes que si han tenido problemas en el servicio recibido en las gasolineras, mencionó que a veces les habían resuelto satisfactoriamente, el 8.60% (29 clientes) muchas veces, el 6.53% (22 clientes) que siempre y el 73% (246 clientes) dijo que nunca. Lo anterior indica que se debe prestar atención a los problemas no resueltos satisfactoriamente, ya que esto implica correr riesgo de perderlos a ellos y a otros más.

La presentación personal de los empleados a criterio del 66.17% (223 clientes) de los clientes es regular, el 20.77% (70 clientes) mencionó que bueno, el 7.72% (26 clientes) muy buena y el 5.34% (18 clientes) excelente. Esto da a entender que hace falta una mejor presentación personal de los empleados para darles a los clientes un servicio agradable.

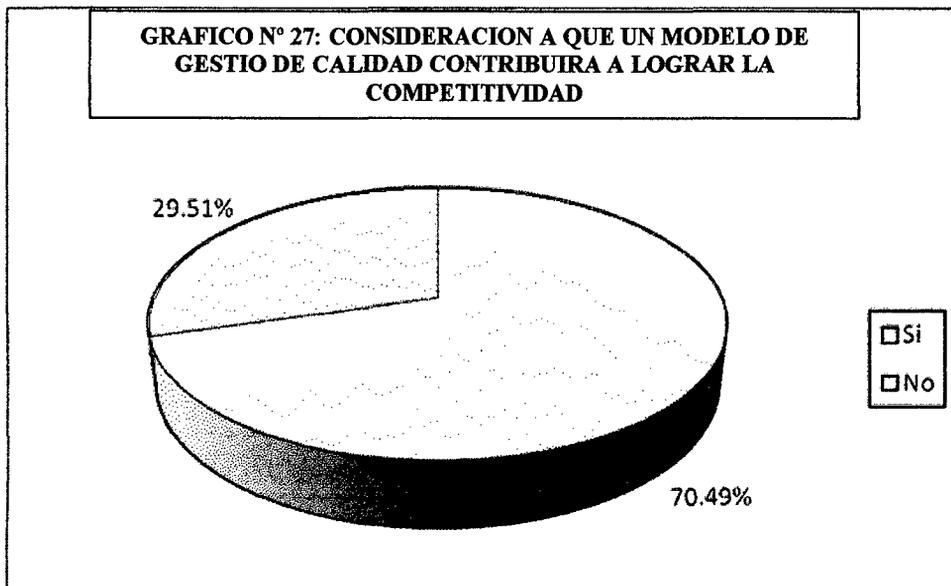
#### 4.2.6 Mejoramiento Continuo



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 76.92% (10 administradores) dijeron que si un modelo de gestión de calidad, contribuirá a fortalecer y a identificar las áreas donde exista deficiencia en la empresa así como también ayudará a brindar un servicio de calidad a los clientes y un 23.08% (3 administradores) dijo que no.



**FUENTE:** Encuesta – Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para lograr la Competitividad en los Grifos de Tingo María, (Octubre – Noviembre del 2012)

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los empleados encuestados el 70.49% (43 empleados) dijeron que si un modelo de gestión de calidad, contribuirá a fortalecer y a identificar las áreas donde exista deficiencia en la empresa así como también ayudará a brindar un servicio de calidad a los clientes y un 29.51% (18 empleados) dijo que no.

## Capítulo V

### 6.1. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO

El modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad en el servicio de los grifos:

1. Políticas y objetivos,
2. Organización
3. Flujo de Información y su utilización,
4. Estandarización,
5. Educación y su diseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos)
6. Aseguramiento de la Calidad
7. Gestión y control
8. Mejora
9. Resultados y
10. Planes para el futuro

#### 1.- Políticas y Objetivos

Se analiza como se establecen las políticas de dirección, calidad y control de calidad, y cómo se transmiten a todos los sectores de la empresa. También se evalúa si los contenidos de esta política son adecuados y si se presentan con claridad.

#### Subcriterios:

- Políticas de calidad y de control de calidad, y su lugar en la gestión global del negocio
- Claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias)
- Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas
- Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo
- Comunicación (despliegue) de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas
- Liderazgo de los ejecutivos y mandos.

## **2.- Organización**

Se evalúa si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. También se evalúa cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad.

### **Subcriterios:**

- Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados.
- Claridad de la autoridad y responsabilidad.
- Situación de la coordinación interdepartamental.
- Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos.
- Situación de las actividades del personal.
- Relaciones con compañías asociadas (compañías del grupo, proveedores, subcontratistas, compañías de ventas, etc.).

## **3- Información (Flujo de la información y su utilización)**

Se evalúa cómo se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, en todos sus niveles y organizaciones. Se evalúa cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recogida, transmitida, evaluada y utilizada.

### **Subcriterios:**

- Información externa.
- Información interna.
- Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos.
- Idoneidad de la conservación de la información.
- Situación de la utilización de la información.
- Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos.

#### **4.- Estandarización.**

Se evalúan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.

##### **Subcriterios:**

- Idoneidad del sistema de estándares.
- Procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares.
- Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares.
- Contenidos de los estándares.
- Situación de la utilización y adherencia a los estándares.

#### **5.- Educación y su diseminación. Desarrollo y utilización de los recursos humanos.**

Se evalúa cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento en calidad, mediante cursos de formación o del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría, se analiza el papel de los círculos de calidad:

##### **Subcriterios:**

- Planes de formación y entrenamiento y sus resultados.
- Situación de la concienciación en calidad, concienciación en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad.
- Situación del soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización.
- Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos.
- Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora.
- Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas.

## **6.- Aseguramiento de la calidad.**

Se evalúa el sistema de dirección para la garantía de la calidad y se analizan con detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo fiabilidad. Dichas actividades son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad

### **Subcriterios:**

- Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Situación del diagnóstico de control de calidad.
- Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnología (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño).
- Situación del control del proceso.
- Situación del análisis de los procesos y de su mejora (incluidos los estudios de la capacidad de procesos).
- Situación de la inspección, evaluación de la calidad y auditoría de ésta.
- Situación de la gestión de los equipos de producción, instrumentos de medida y proveedores.

## **7.- Gestión y control.**

Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definidas la autoridad y las responsabilidades sobre estas materias, y se evalúa el uso de gráficos de control y de otras técnicas estadísticas.

### **Subcriterios:**

- Rotación del ciclo de gestión (PDCA).
- Métodos para determinar los puntos de control.
- Situaciones de control interno.
- Situación de la toma de medidas temporales y permanentes.

-Situación de sistemas de gestión operativos para costes, cantidades, entregas, etc.

-Relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos.

### **8.- Mejora**

Se evalúa cómo se seleccionan y analizan los problemas críticos o no relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se evalúan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.

#### **Subcriterios:**

-Métodos de selección de temas (problemas importantes y asignación de prioridades).

-Enlace entre los métodos analíticos y la tecnología intrínseca.

-Situación de la utilización de métodos estadísticos para el análisis.

-Utilización de los resultados de los análisis.

-Situación de la confirmación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control.

-Contribución de las actividades de los círculos de control de calidad.

### **9.- Resultados**

Se evalúan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios gracias a la implantación del control de calidad, y si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Se comprueba también si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y de la cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado, no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de sus directivos y de sus empleados, en la motivación y en otros beneficios intangibles.

#### **Subcriterios:**

-Resultados tangibles (como calidad, entrega, coste, beneficio, seguridad y medio ambiente).

-Resultados (efectos) intangibles.

- Métodos para medir y mantener resultados (efectos).
- Satisfacción de los clientes y de los empleados.
- Influencia en compañías asociadas.
- Influencia en las comunidades locales e internacionales.

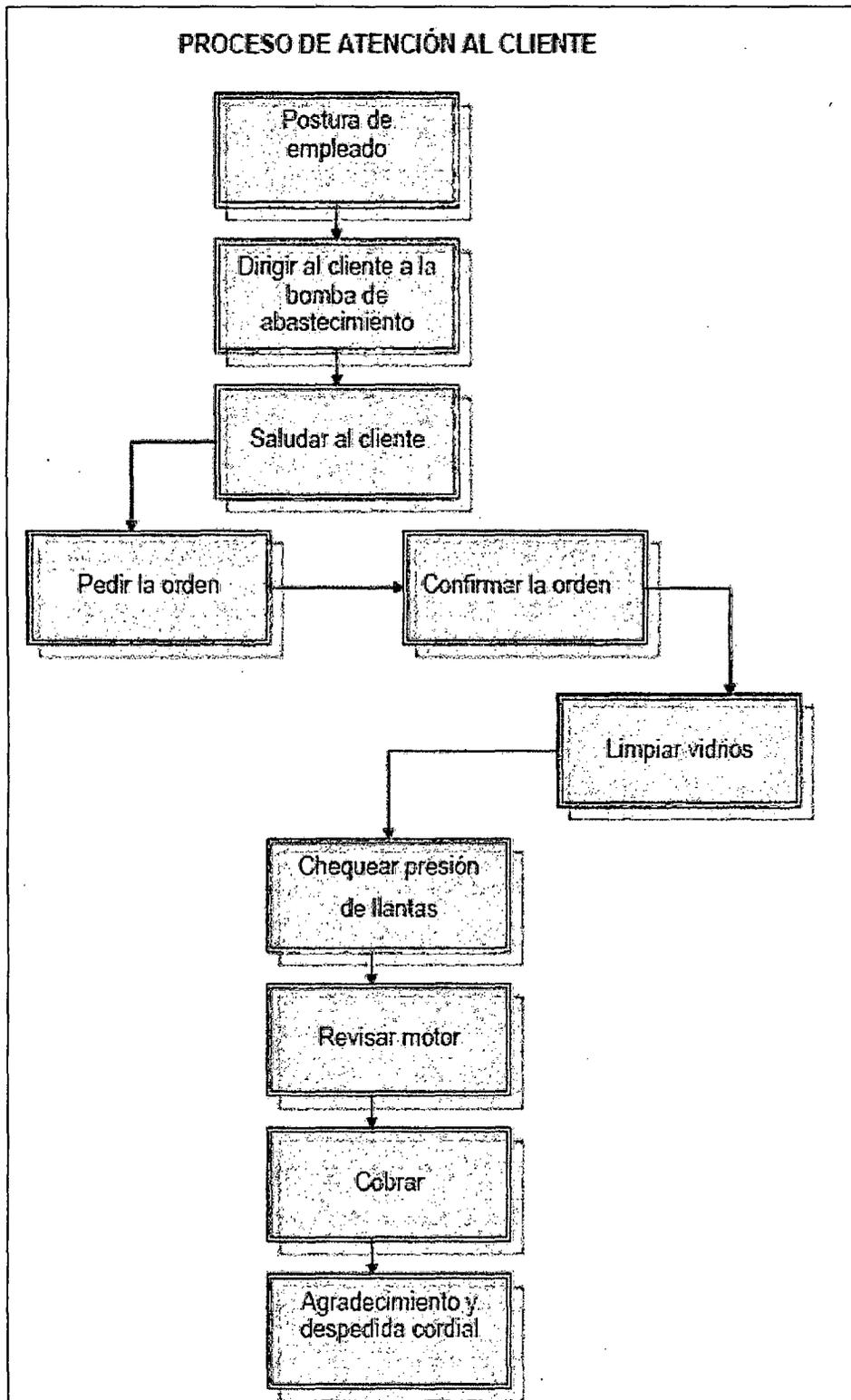
#### **10.- Planes para el futuro.**

Se evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

##### **Subcriterios:**

- Situación del aseguramiento de las situaciones actuales.
- Planes futuros para mejorar problemas.
- Proyección de cambios en el entorno social y en los requisitos de los clientes, y planes futuros basados en estos cambios proyectados.
- Relaciones entre la filosofía de gestión, la visión y los planes a largo plazo.
- Continuidad de las actividades de control de calidad.
- Concreción de los planes futuros.

## LAS 10 LEYES DE ATENCION AL CLIENTE



FUENTE: Osinergmin, 2010

### **CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE:**

- Motivar con diversos incentivos al personal de la estación de servicio de gasolina que permita generar estabilidad laboral y proporcionarle capacitación continua que asegure la calidad de servicio.
- Involucrar al personal de tienda en las capacitaciones de atención al cliente, de tal manera que se les brinde a los clientes un servicio eficiente y de calidad desde que entran a la pista hasta que se les es ofrecido por completo el servicio.
- Que el personal de pista esté consciente de lo necesario que es su disponibilidad en el servicio, pues es el espejo de la empresa de inicio a fin, porque es el que trata directamente con el cliente.
- Medir la calidad técnica del Recurso Humano que presta sus servicios de la siguiente forma:
  - Asegurar el cumplimiento de la misión institucional.
  - Recursos oportunos.
  - Educación continúa.
  - Satisfacción del cliente.
- Es necesario generar una cultura de trabajo en equipo, basado en responsabilidades mutuas, de tal forma que apoye el clima laboral de las estaciones de servicio.
- En la medida de lo posible es de incentivar al personal, en cuanto a mejoras salariales, capacitación específica en calidad en el servicio, mejorar el proceso de inducción y de estabilidad del personal, pues al mejorar estas acciones, las instituciones en estudio tendrían personal con experiencia, dinamismo, identificación institucional y sobre todo, leal a la institución.

En la parte de seguimiento es importante, la actualización del modelo de calidad, y la actualización será posible a través de la puesta en marcha de un plan de mejoramiento continuo que asegure el seguimiento de cada uno de los planes que se implementen a futuro.

## **Capítulo VI**

### **DISCUSION**

Esta investigación tuvo como propósito proponer una PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA. Sobre todo, se pretendió examinar cuáles son aquellos eventos que más se presentaron en el servicio de calidad.

De acuerdo con los resultados, obtuvimos que el 88.72% de los encuestados percibió que la atención recibida fue mala y el 11.28% buena. Encontrando en este estudio, resultados diferentes y nuevos a estudios similares a años anteriores, en donde aproximadamente el 85% de los encuestados evalúan mala calidad en la atención, como es el caso del estudio realizado del tema “El Empirismo Gerencial; Obstáculo para el logro de la eficiencia en las estaciones de servicio del Grupo Espinoza”. Publicado por Salaverry J. (1996), quien encontró que el 89% de la población percibía mala calidad y el 11% buena.

Resultados diferentes también se observaron en la encuesta de La calidad de servicio como un factor de competitividad, caso: Empresa de servicio de la ciudad de Tingo Maria, realizado por LLamocca M. (1999, mostrando que el 59% de las empresas reflejan desconocimiento total del valor estratégico competitivo.

En cuanto a lo publicado por Rodriguez M. (2004), en su tesis “Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial”, se identifico que el 78.59% de los encuestados percibía no estar contento con la atención de dicha empresa, y el 21.41% dicen lo contrario respectivamente.

En la mayoría de los estudios realizados y mencionados, las encuestas son elaboradas por el mismo investigador, lo que estaría incluyendo algún tipo de sesgo de medición ya que al ser evaluada por el personal de las empresas en estudio podría evidenciar algún tipo de sobre estimación tanto de buena calidad como de satisfacción plena en el servicio, en el presente estudio los encuestadores fueron ajenos a dichas empresas, por lo que los resultados pueden ser más reales y quizá sea la causa de la gran diferencia de este estudio con respecto a los publicados, ya que no existe ningún estudio que sea paralelo a lo investigado.

Si bien es cierto que, los resultados del presente estudio coinciden con diversas dimensiones involucradas con la calidad; es conveniente aclarar que, se trata de solo una foto en un momento en el tiempo y que dado que es un estudio transversal, tiene entre sus principales limitaciones la ambigüedad temporal, por lo que los resultados deberán tomarse con mucha cautela, ya que representan solo asociaciones estadísticas por un lado y por el otro, este estudio representa solo la opinión que manifestaron los clientes de dichas estaciones de servicio.

No obstante, en la identificación de algunos factores asociados al estudio con la mala calidad, también se tuvo como limitaciones, la imposibilidad de efectuar seguimiento a los propios dueños ya que ellos solían viajar a la capital.

Otra limitación consistió en la falta de información referente a sus permisos de la osinergmin ya que ellos reservan la información para no tener problemas en el campo sistemático.

Deberían innovar en el sistema de atención para que puedan disminuir los tiempos de espera para sus clientes, ya que este es una gran problema que hace que los clientes se sientan insatisfechos con la atención brindada; implementar los medio electrónico para que así se puedan tener otras alternativas de realizar operaciones y optar por tener un personal encargado de educar a los clientes porque muchos no conocen el manejo de estos medios.

## **Capítulo VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

1. Las estaciones de servicio de gasolina en su mayoría no realizan un diagnóstico de calidad en el servicio, que les permita determinar los diferentes problemas así como sus fortalezas en todo el proceso de prestación del servicio.
2. La mayoría de estaciones de servicio de gasolina no poseen de forma escrita la misión y visión, ni los objetivos y políticas, lo que demuestra la falta de un proceso formal de planeación para el logro de sus objetivos empresariales.
3. En relación a los cursos de acción que tienen definidas las estaciones de servicio enfocados al proceso de calidad, no se posee un plan de estrategias y acciones a seguir que en el corto y mediano plazo orienten el proceso de calidad en la empresa.
4. La mayoría de empleados ha recibido capacitación, pero la problemática radica en que no se da de una forma sistematizada en relación al tiempo, y en cuanto a la temática principal para ofrecer calidad en el servicio.
5. Las estrategias utilizadas para mantener la eficiencia del personal, no son las apropiadas, pues hace falta incentivar al personal, mayor participación y empoderamiento al personal, así como del trabajo en equipo, mejorar en las relaciones interpersonales, seguido por estrategias y planes de acción que hagan mantener y responder al personal de forma efectiva.
6. Las empresas en estudio en su mayoría no están utilizando controles en el proceso de calidad y las estrategias que utilizan para monitorear el servicio no son idóneas, por lo que nada les asegura estar cumpliendo con las necesidades y expectativas del cliente.

7. La mayoría, tanto del personal como de los administradores y propietarios de las estaciones de servicio, consideran importante el diseño de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente y aseguran que contribuiría a generar competitividad.

## 7.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario que en las estaciones de servicio de gasolina realicen diagnósticos periódicos, que sea la plataforma para planificar el proceso de calidad de acuerdo a las necesidades propias de cada entidad.
2. Es necesario que en las estaciones de servicio de gasolina se diseñe un proceso formal de planeación y que éste sea resultado de la interacción de los grupos de interés que conforman cada empresa.
3. Es vital que las estaciones de servicio de gasolina, planeen la calidad con base a un análisis exhaustivo del entorno, luego identificar grupos de interés, determinando objetivos, estrategias y cursos de acción que aseguren el funcionamiento de la calidad en el corto y largo plazo.
4. Es fundamental, que en las estaciones de servicio de gasolina implementen programas de seguimiento a las capacitaciones, dándole mayor ímpetu para la efectividad en el servicio al cliente y el mejoramiento del control de calidad.
5. Es de vital importancia que en las estaciones de servicio se diseñen controles para asegurar el proceso de calidad en el servicio, esto asegurará que el cliente reciba la atención y sobre todo que regrese a la empresa.
6. Mediante un plan de mejora continua será necesario que en las empresas se adopten medidas para asegurar la limpieza de la pista, departamento de tiendas, así como de la presentación del personal en relación a su uniforme, pues es vital ya que es la carta de presentación de las empresas en estudio.
7. Por último es necesario que los propietarios y administradores de las estaciones de servicio de gasolina, analicen la propuesta que se diseñará en el capítulo V de la presente investigación y en la medida de lo posible traten implementarla de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a sus estrategias de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y ZENKE, Ron. (1995). "La gerencia del servicio". Editorial Legis, Bogotá – Colombia. 217 p.
2. BANK, Jonh. (1993). "La esencia de la calidad total". Editorial Legis, Bogotá – Colombia. 212 p.
3. BERRY, L. Leonard y Otros. (1989). "Calidad de servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras". Ediciones Díaz Santos, España. 204 p.
4. BERRY, Thomas H. (1992). "Como gerenciar la transformación hacia la calidad" Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia. 205 p.
5. COLUNGA DAVIA, Carlos. (1996). "La calidad en el servicio". Panorama Editorial S.A. México. 205 p.
6. DEMING W. Edwards. (1989). "Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis". Ediciones Díaz Santos S.A, Madrid – España. 391 p.
7. DENTON, K. Keit. (1991). "Calidad en el servicio a los clientes". Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid – España, 199 p.
8. Dessler, Gary. (2004). "Administración del Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano". Editorial: Pearson Educación. Edición: 2da.
9. Dolan, Simon, Valle Cabrera Ramón, Jackson, Susan E, (2003). "Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI", Editorial: MC Graw Hill Interamericana de España Edición: 2da.
10. EIGLIER, Pierre. (1989). "Servuccion: El marketing de los servicios". Mc Graw – Hill, Madrid – España. 220 p.
11. Evans, James R.; Lindsay, William M. (2005). "Administración y control de calidad", Editorial: Thomson Edición: 6ta.
12. Ferrell, O,C. ; Hirt, Geaffrey, (2004). "Introducción a los negocios en un mundo cambiante", Editorial: MC Graw-Hill Edición: 4ta.
13. GIBSON L., James y Otros. (1997). "Las organizaciones". Octava Edición, Mc Graw – Hill / Irwin, Colombia. 908 p.

14. HALLORAN, James W. (1997). "Management para pequeña y mediana empresa", Tomo III. Mc Graw – Hill. Santa Fe de Bogotá – Colombia. 207 p.
15. Humberto Cantú Delgado. (2002). "Desarrollo de una cultura de calidad". Ediciones Diaz Santos S.A. Bogotá-Colombia.
16. Idalberto Chiavenato. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Editorial: MC Graw-Hill/Interamericana. Edición: 5ta.
17. Juran, J.M.; Gryna, Frankm. (1995). "Análisis y Planeación de la Calidad". Editorial: MC Graw-Hill. Edición: 3ra.
18. Kinicki, Angelo; Kreitner, Rober, (2003). "Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas" Editorial: MC Graw-Hill
19. Koontz, Harold, Weihreh, Heinz, (2004). "Administración: Una perspectiva global", Editorial: Mc Graw-Hill Edición: 12va.
20. Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian, (1993). "El Proceso Estratégico", Editorial: Pearson Education Edición: 2da.
21. Robbins, Stephem.; DeCenzo, David A. (2002). "Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones", Editorial: Pearson Educación Edición: 3ra.
22. Serafin Tijerina Limón, (1997). "Competitividad: Cómo ser un ejecutivo de talla mundial", Editorial: Castillo

# **ANEXO**

**ANEXO N° 01**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ADMINISTRACION**

Cédula de entrevista dirigida a los **Propietarios** y/o **Administradores** de las estaciones de servicio de la ciudad de Tingo María.

**OBJETIVO:** Recopilar información que sirva de base para el diseño de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad en los grifos de Tingo María.

Señor (a), le expresamos nuestro saludo, pedimos su gentil cooperación para llenar este cuestionario.

1- ¿Cada cuánto tiempo realizan diagnóstico empresarial en su empresa?

Trimestral \_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_ Anualmente \_\_\_\_ Cada dos años \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

2- ¿Qué estrategias utilizan para lograr y mantener la competitividad en su empresa?

3- ¿Qué proceso utiliza para el planeamiento de la calidad en la empresa?

4- ¿Qué cursos de acción define y realiza enfocados al proceso de calidad de la empresa?

5- ¿Cómo evalúa el clima organizacional en el proceso de control de la calidad?

6- ¿Qué estrategias utiliza para mantener la eficiencia del personal?

7- ¿Qué tipos de controles utiliza en el proceso de control de calidad?

8- ¿Qué estrategias utiliza para mantener monitoreo constante en el servicio?

9- ¿Qué tipos de reglamentos existen sobre el uso del uniforme del personal, higiene y limpieza en la pista de la estación de servicio?

10- ¿Cuáles de los siguientes recursos existen en la empresa para fomentar y mantener el control de la calidad?

Plan de incentivo \_\_\_\_\_ Evaluación del desempeño \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_ Relaciones interpersonales \_\_\_\_\_ Capacitaciones \_\_\_\_\_

Nivel de liderazgo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

11- ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para esta empresa contribuirá a generar competitividad?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO N° 02**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ADMINISTRACION**

Cuestionario dirigido a los **Empleados** de las estaciones de servicio de la ciudad de Tingo María.

**OBJETIVO:** Recopilar información que sirva de base para el diseño de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad en los grifos de Tingo María.

Señor (a), le expresamos nuestro saludo, pedimos su gentil cooperación para llenar este cuestionario. Marque con una "X" o complete la alternativa o pregunta según sea su criterio.

**I. Pregunta General**

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la empresa \_\_\_\_\_

**II. Preguntas Específicas**

1. ¿Posee la empresa de forma escrita la visión y misión?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es positiva, ¿conoce usted la misión y visión de su empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Podría redactarla brevemente:

**MISIÓN**

---

---

---

**VISIÓN**

---

---

---

2. ¿En esta empresa se trabaja con base a objetivos y metas?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. ¿Se le han proporcionado por escrito las políticas de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido capacitación en esta empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, ¿cada cuánto tiempo la recibe?

Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

5. ¿En qué áreas específicas ha recibido capacitación?

Relaciones humanas \_\_\_\_\_ Atención al cliente \_\_\_\_\_ Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce los pasos a seguir en la atención al cliente, desde el momento en que ingresa a la empresa hasta que se retira?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7. Si contesta afirmativamente, mencione cuáles son los pasos para la atención al cliente:

---

---

---

8. ¿Sabe resolver la situación que se presenta con clientes difíciles?

Siempre \_\_\_\_\_ Muchas veces \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted, los tipos de controles que utiliza la empresa para mantener el proceso de calidad?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Si contesta afirmativamente, especifique qué controles en el proceso de calidad realiza la empresa:

---

---

10. ¿Qué hace usted para mantener una buena relación con el cliente?

---

---

---

---

11. ¿Sus opiniones son respetadas y tomadas en cuenta para el mejoramiento del servicio que presta la empresa?

Siempre \_\_\_\_ Muchas veces \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, según su opinión posee la empresa y que le ayudan a ser competitiva en el mercado?

Niveles de precios \_\_\_\_ Atención al cliente \_\_\_\_ Tipos de promoción \_\_\_\_

Nivel de innovación \_\_\_\_ Tecnología utilizada \_\_\_\_ Tipo de servicio \_\_\_\_

13. ¿Cuáles de los siguientes criterios considera que son incentivos y le ayudan a mantener su eficiencia laboral?

Evaluación del desempeño \_\_\_\_ Plan de incentivos \_\_\_\_ Trabajo en equipo \_\_\_\_

Tipo de liderazgo \_\_\_\_ Relaciones interpersonales \_\_\_\_ Capacitación \_\_\_\_

Comisiones \_\_\_\_ Regalos \_\_\_\_ Celebraciones especiales \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

Ninguno de los anteriores \_\_\_\_

14. ¿Recibe algún tipo de incentivo de su jefe cuando realiza bien su trabajo?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

15. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Deficiente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

16. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre su jefe y usted?

Deficiente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

17. ¿Se realiza evaluación del desempeño en esta empresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

18. Si su respuesta es positiva, ¿cada cuánto tiempo la realiza?

Trimestral \_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_ Anual \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

19. ¿Considera usted, que un Modelo de Gestión de Calidad en el servicio al cliente para esta empresa de servicio de gasolina, contribuiría a lograr competitividad?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Porque

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO N° 03**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ADMINISTRACION**

Cuestionario dirigido a **Cientes** de estaciones de servicio de gasolina de la ciudad de Tingo María.

**OBJETIVO:** Recopilar información que sirva de base para el diseño de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad en los grifos de Tingo María.

Señor (a), le expresamos nuestro saludo, pedimos su gentil cooperación para llenar este cuestionario. Marque con una "X" o complete la alternativa o pregunta según su criterio.

1- ¿Le atienden con amabilidad en esta empresa?

Siempre \_\_\_\_ Muchas veces \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

2- A parte del abastecimiento de combustible, ¿qué otro servicio le ofrece esta estación de servicio?

Calibración de llantas \_\_\_\_ Revisión de motor \_\_\_\_ Limpieza de vidrios \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

3- ¿Cuáles son las razones que le motivan visitar esta estación de servicio?

Precios \_\_\_\_ Buena atención \_\_\_\_ Accesibilidad \_\_\_\_ Promociones \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

4- ¿Alguna vez ha tenido problemas en el servicio que le brinda esta estación de servicio? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5- Si su respuesta es positiva, ¿han resuelto satisfactoriamente el problema?

Siempre \_\_\_\_ Muchas veces \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

6- ¿Cómo califica la presentación personal de los empleados en esta empresa?

Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

7- ¿Cuáles serían las recomendaciones que usted le haría a esta empresa para mejorar la calidad en su servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## HOJA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Estimado cliente:

Su completa satisfacción es importante para nosotros. Esta encuesta es sobre nuestro servicio. Queremos saber la calidad de la atención dada y qué tan bien se están desempeñando nuestros empleados.

1) Fue nuestro empleado amable y cortés

SI  NO  NO SÉ

2) Favor de evaluar la rapidez con la que fue atendido

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

3) Favor de evaluar la apariencia de nuestro personal

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

4) ¿Cómo califica la limpieza de nuestras instalaciones?

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

5) Ofreció nuestro empleado servicios adicionales de abastecimiento de combustibles

SI  NO

6) Si usted contactó a nuestro personal en relación a alguna queja durante su visita, ¿respondimos satisfactoriamente a su solicitud?

SI  NO

7) Suponiendo que usted necesita nuevamente el servicio hoy, ¿elegiría estar de nuevo en nuestra empresa?

SI  NO

*Usar el reverso para comentarios*

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS GRIFOS DE TINGO MARIA”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
¿En qué medida la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio contribuiría a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María?	“Diseñar un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María”	“La propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio contribuiría a lograr la competitividad en los grifos de Tingo María”
VARIABLE	INDICADORES	MUESTRA/TIPO/NIVEL/ METODO/TECNICA
<p><b>Variable Independiente (X)</b></p> <p>Modelo de gestión de calidad en el servicio</p>	<p>a. Diagnostico empresarial. b. Análisis del clima laboral. c. Motivación del personal. d. Control del proceso de calidad. e. Control de atención al cliente en isla.</p>	<p><b>Muestra:</b> Se tomo muestra de 13 propietarios y/o administradores, 61 empleados y 337 clientes.</p> <p><b>Tipo:</b> El tipo de investigación es aplicativo.</p>
<p><b>Variable Dependiente (Y)</b></p> <p>Competitividad en los grifos de Tingo María</p>	<p>a. Competitividad empresarial. b. Atención al cliente. c. Cursos de acción. d. Eficiencia y evaluación del personal. e. Monitoreo del servicio al cliente. f. Mejoramiento continuo.</p>	<p><b>Nivel:</b> El nivel de investigación es descriptivo.</p> <p><b>Método:</b> El método de investigación es explicativo.</p> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Encuestas.</li> <li>• Entrevista.</li> <li>• Observación Directa.</li> </ul>