

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**TINGO MARÍA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES  
COMERCIALES DE TINGO MARÍA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Mark Ponciano Llamocca Anyosa**

**Tingo María- Perú**

**2006**

Catalogación en fuente

**E20**

**LL2**

**Llamocca Anyosa, Mark Ponciano**

**La Calidad de Servicio en las Organizaciones Comerciales de Tingo María. Tingo María, 2006**

**75 h.; 10 cuadros; 13 fgrs.; 3 anexos.; 75 ref.; 30 cm.**

**Tesis (Maestro en Ciencias Económicas) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Escuela de Posgrado.**

**CALIDAD DE SERVICIO/ COMPETITIVIDAD/ ORGANIZACIÓN  
COMERCIAL/ INVESTIGACIÓN DE MERCADO/ VALORES/  
TINGO MARÍA/ RUPA RUPA/ LEONCIO PRADO/ HUÁNUCO/  
PERÚ.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
ESCUELA DE POSGRADO**

Universitaria s/n . Tele fax (062) 561070- Email: [epgunas@hotmail.com](mailto:epgunas@hotmail.com).  
Tingo María – Huanuco – Perú




**ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS**

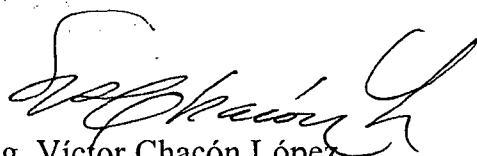
En la ciudad universitaria, a los ocho días del mes de junio del dos mil seis, siendo las 7:05 pm., de la noche, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la UNAS, se instaló el Jurado calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

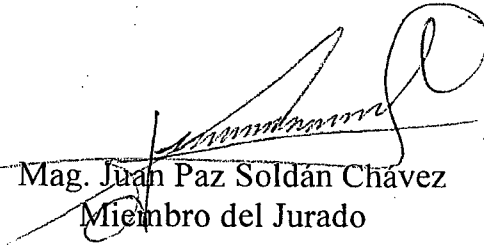
**“ LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES  
COMERCIALES DE TINGOMARIA”**

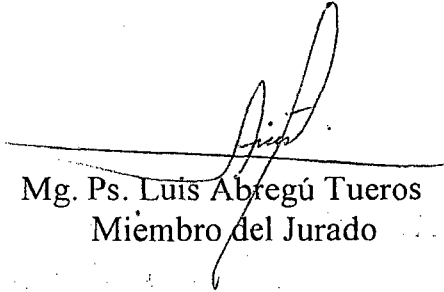
a cargo del candidato al Grado de **MAESTRO** en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial **MARK PONCIANO LLAMOCCA ANYOSA**. Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el jurado procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

Acto seguido, siendo a horas: 8:30 pm., el presidente dio por levantado el acto procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros integrantes del jurado, quienes dejan constancia de su firma y rúbrica en señal de conformidad.

  
M.Sc. Raúl Maguiña Flores  
Presidente de Jurado

  
Mag. Víctor Chacón López  
Miembro del Jurado

  
Mag. Juan Paz Soldán Chávez  
Miembro del Jurado

  
Mg. Ps. Luis Abregú Tueros  
Miembro del Jurado

## DEDICATORIA

**A mi madre por su abnegada labor**

## AGRADECIMIENTO

La redacción de estas líneas renueva en mi memoria la inestimable ayuda y el constante apoyo prestados por quienes me han acompañado en la elaboración de la tesis. A todos ellos deseo expresarles mi agradecimiento.

Estoy en deuda con el asesor de esta tesis, M.Sc Psic. Luis Fidel Abregú Tueros, por su orientación y consejo oportunos y esenciales para mejorar de esta investigación. Asimismo por su firme y paciente respaldo que me ha proporcionado la confianza culminar el presente estudio.

Debo mencionar un agradecimiento especial a mis compañeros y profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. En buena medida, los aciertos destacables de la investigación son fruto de su colaboración.

También debo agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) por el apoyo brindado durante el último año de mi carrera, estímulo que me han permitido completar los estudios.

Un agradecimiento especial merece mi familia por su comprensión y apoyo moral.

Finalmente mis agradecimientos, a los gerentes-propietarios de las organizaciones comerciales de la ciudad de Tingo María, por haberme facilitado las informaciones necesarias para la investigación.

## RESUMEN

El estudio se centra en evaluar la incidencia y grado de relación entre las variables calidad de servicio y la competitividad en las organizaciones comerciales, según las teorías de ZEITHAML (1993), ALBRETCH y ZENKE (1995) y Porter (1982). El método de estudio utilizado fue no experimental de dirección transversal, descriptivo correlacional, y adicionalmente el inductivo, deductivo; El estudio se realizó en la ciudad de Tingo María, departamento de Huánuco. La muestra estuvo conformada por 71 organizaciones comerciales, el cual fue determinada a través de la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple. La técnica de recolección de datos fueron la encuesta diseñado en un cuestionario y la ficha de observación directa estructurado en un instrumento de escala múltiple denominado FO-MLLAMOCCA®.

Con la investigación se determinó que el 66.20% de las organizaciones en estudio, están con un nivel de calidad por debajo del promedio en una escala de 0 a 10 puntos, frente a un escaso 1.41% que poseen un nivel de calidad elevado. Entre las causas mas resaltantes se encontró la no planificación y ejecución de investigaciones de mercado (69.01%); la carencia de cambios de valores culturales de los gerentes-propietarios y su personal, capacitación y desarrollo de planes para mejorar la calidad de servicio (87.62%); y la orientación de esfuerzos a obtener mayor utilidad a corto plazo (71.83%).

Además se determinó que las organizaciones competitivas son aquellas que poseen un nivel elevado de calidad de servicio. Tal es así, que para un nivel de significancia de 5% el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) es altamente significativo; ya que el 97% de la variabilidad de la competitividad de las empresas comerciales de Tingo María es explicada por la calidad de servicios ofrecidos por estas organizaciones; mientras el 3% de las variaciones restantes se atribuye a otros factores.

**Palabras clave:** Calidad de servicio, competitividad, organizaciones comerciales, investigación de mercados, valores culturales.

## QUALITY SERVICE OF THE COMERCIAL ORGANIZATIONS IN TINGO MARIA

### SUMMARY

The study is focused in evaluating the incidence and relationship grade between the variable quality of service and the competitiveness in the commercial organizations, according to the theories of ZEITHAML (1993), ALBRETCH and ZENKE (1995) and Porter (1982). The method of used study was not experimental of address traverse, descriptive correlacional, and additionally the inductive, deductive; the study was carried out in the city of Tingo María, department of Huánuco. The sample was conformed by 71 commercial organizations, it was determined through the technique of gathering of data was the survey designed in a questionnaire and the record of direct observation structured in an instrument of denominated multiple scale FO-MLLAMOCCA®.

With the investigation it was determined that 66.20% of the organizations in study, they are with a level of quality below the average in a scale from 0 to 10 points, in front of a scarce 1.41% that possess a high level of quality. Between the causes but important he was the non planning and execution of market investigations (69.01%); the lack of changes of the manager-proprietors' cultural values and their personnel, training and development of plans to improve the quality of service (87.62%); and the orientation of efforts to obtain short term bigger utility (71.83%). It was also determined that the competitive organizations are those that possess a high level of quality of service. Such it is this way that for a level of significancia of 5% the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) it is highly

significant; since 97% of the variability of the competitiveness of the commercial companies of Tingo María is explained by the quality of services offered by these organizations; while 3% of the remaining variations is attributed to other factor.

**Key Words:** Quality of service, competitiveness, commercial organizations, investigation of markets, cultural values

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

SUMMARY

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I : PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto	04
1.1.2 Problema de investigación	04
a. Descripción	04
b. Explicación	05
c. Perspectivas	06
1.1.3 Interrogantes	06

### 1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Teórica	06
1.2.2 Práctica	07

### 1.3. OBJETIVOS

1.3.1 General	07
---------------	----

1.3.2 Especifico	07
<b>1.4. HIPÓTESIS</b>	<b>07</b>
<b>1.5. METODOLOGÍA</b>	
1.5.1 Población	08
1.5.2 Muestra	08
1.5.3 Métodos	10
1.5.4. Técnicas	11
<b>1.6 RECOLECCION DE INFORMACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO II: FUNDAMENTO TEORICO</b>	
<b>2.1 TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL DE DEMING.</b>	<b>13</b>
2.1.1. Definiciones calidad total	15
2.1.2. Evolución de la teoría de calidad	16
2.1.3. Importancia estratégica	19
2.1.4. El potencial humano	20
<b>2.2 TEORÍA DE LA GERENCIA DE SERVICIO Y LA CALIDAD DE SERVICIO</b>	
2.2.1 Teoría de la Gerencia de Servicio de Albrecht.	21
2.2.2 El Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio de Zeithaml, Parasuraman y Berry.	23
2.2.3 El Modelo de Servucción de calidad de Eiglier y Langeard	27
<b>2.3 LA NATURALEZA DEL SERVICIO</b>	<b>31</b>
2.3.1. Definición de servicio	32

2.3.2. La calidad de servicio	33
2.3.3. La información y los símbolos en la calidad de servicios	35
2.3.4. Elementos de la calidad de servicio en una organización comercial.	36
2.3.5. El cliente como foco central de atención.	37
<b>2.4 TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>39</b>
2.4.1. La competitividad en el ámbito local	43
2.4.2. Ventajas competitivas	45
2.4.3. Ventajas de la actual competencia comercial	48
<b>2.5 INCIDENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>49</b>
<b>CAPITULO III: VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>	
<b>3.1 ANTECEDENTES AL TEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>51</b>
3.1.1 A nivel internacional	51
3.1.2 A nivel nacional	51
<b>3.2 LA CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA</b>	<b>52</b>
3.2.1 Niveles de calidad de servicio y competitividad actual	52
3.2.2 Calidad de servicio y competitividad en promedio por rubros	55
3.2.3 Análisis de los indicadores de la calidad de servicio y competitividad	56
<b>3.3 CAUSAS PRINCIPALES</b>	
A. Niveles de investigación de mercado	59
B. Flujo de información cliente, empleado y propietario	60
C. Desarrollo de acciones internas para mejorar los servicios	61

D. Priorización de las metas	61
E. Fijación de los objetivos con respecto a la actuación en el mercado.	62
F. Ambigüedades en las funciones	63
G. Nivel de comprensión de las características de los productos	64
H. Capacidad de interacción del personal con los clientes	65
I. Trabajo en equipo	66
J. Niveles de rotación de mercadería y rentabilidad	66
<b>3.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>67</b>
<b>3.4.1 Análisis de indicadores estadísticos</b>	<b>67</b>
A. Asociación de las variables	67
B. Los parámetros del modelo	68
C. Prueba de hipótesis sobre los parámetros obtenidos en las	
3.4.1.1 Organizaciones comerciales de Tingo María	71
<b>3.4.2 Validación de resultados</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 01:</b> Organizaciones comerciales localizadas en Tingo María	08
<b>Cuadro 02:</b> Tamaño Muestral de Organizaciones comerciales de la ciudad de Tingo María: 2003-2004	10
<b>Cuadro 03:</b> Calidad de Servicio en las Organizaciones Comerciales en Tingo María	53
<b>Cuadro 04:</b> Competitividad en las Organizaciones comerciales en Tingo María	54
<b>Cuadro 05:</b> Criterios determinantes en el nivel de calidad de servicio y la competitividad en las organizaciones comerciales	59
<b>Cuadro 06:</b> Frecuencia de contacto gerente propietario con los clientes y los empleados de la organización	61
<b>Cuadro 07:</b> Rotación de mercadería y rentabilidad	66
<b>Cuadro 08:</b> Coeficientes de ajuste del modelo obtenido en las organizaciones comerciales	68
<b>Cuadro 09:</b> Parámetros del modelo obtenidos en las organizaciones comerciales	69
<b>Cuadro 10:</b> Análisis de varianza	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> El triángulo de servicio de Albercht	23
<b>Figura 02:</b> Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio de Zeithaml, Parasuraman y Berry	26
<b>Figura 03:</b> La Servucción de la Empresa de Servicio	30
<b>Figura 04:</b> Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial	31
<b>Figura 05:</b> Las tres estrategias Genéricas de Porter	43
<b>Figura 06:</b> La calidad de servicio y competitividad promedio de las organizaciones comerciales	56
<b>Figura 07:</b> Indicadores de la calidad de servicio promedio en las organizaciones comerciales	58
<b>Figura 08:</b> Indicadores de competitividad promedio en las organizaciones comerciales	58
<b>Figura 09:</b> Razones para no realizar investigaciones de mercado	60
<b>Figura 10:</b> Priorización de metas en las organizaciones comerciales	62
<b>Figura 11:</b> Información sobre las funciones políticas y procedimientos en puestos de trabajo	64
<b>Figura 12:</b> Comprensión de los empleados sobre los productos que comercializa la organización	65
<b>Figura 13:</b> Diagrama de dispersión entre las variables de la calidad de servicio y competitividad (2003-2004)	70

## INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización económica y la globalización del mercado, junto a la existencia de entornos cada vez más turbulentos donde se desenvuelven las organizaciones. Conforman un marco de competitividad creciente donde la calidad de servicio en las organizaciones se ha convertido en una arma comercial competitiva y como un activo de importancia estratégica y elemento diferenciador para competir en el mercado.

En la presente investigación se busca resaltar el valor estratégico de la calidad de servicio en la competitividad empresarial, dentro de un proceso de venta de productos tangibles, que desarrollan las organizaciones comerciales de Tingo María. Para ello se formuló el problema del por qué las organizaciones comerciales de Tingo María no han desarrollado ventajas competitivas, para el cual se formuló como objetivo general: Evaluar la incidencia y la relación entre la calidad de servicio y la competitividad de las organizaciones comerciales de Tingo María. Y cuyos objetivos específicos fueron:

- Identificar las causas principales que obstaculizan la competitividad en las organizaciones comerciales de Tingo María
- Evaluar el nivel de la calidad del servicio en las organizaciones comerciales.
- Determinar el grado de influencia de la calidad de servicio en la competitividad de las organizaciones comerciales.
- Conocer y describir otras causas que afectan la competitividad.

La hipótesis planteada en la investigación fue: "La deficiente calidad de servicio es el factor determinante del bajo nivel de competitividad de las organizaciones comerciales de Tingo María"; Confirmándose aquello con un alto grado de correlación y asociación entre las variables: calidad de servicio y competitividad en las organizaciones comerciales de Tingo María

La población en estudio estuvo conformada por 370 organizaciones comerciales, de las cuales se obtuvo como muestra de análisis a 71 unidades. El método empleado fue el descriptivo-correlacional y adicionalmente los métodos inductivo-deductivo y el análisis y síntesis. Asimismo, para la recolección de datos se aplicó las técnicas de encuesta, observaciones directas y análisis estadísticos.

El informe de esta investigación está dividido en tres capítulos: el Capítulo I esta referido al aspecto metodológico de la investigación, en la que se delimita el problema de la investigación, los objetivos que se quieren alcanzar, la metodología y las técnicas empleadas para lograrlo. El Capítulo II es el sustento teórico de la investigación, en ésta parte del informe se presentan y desarrollan las teorías y conceptos principales sobre los cuales se construye la investigación. Y en el capítulo III: verificación de la hipótesis, se describen los antecedentes del tema de investigación a nivel nacional e internacional, y se realizan los análisis estadísticos de las variables e indicadores, se contrasta la hipótesis y finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones del caso.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1 CONTEXTO

Desde la década de los ochenta, las organizaciones ingresaron en un período de inestabilidad, por tanto éstas han tenido que enfrentarse al impacto de por lo menos diez megatendencias globales. Razón por la cual estas organizaciones al margen de su tamaño, han efectuado cambios en sus estructuras organizacionales, en sus modelos de operación, en sus cuadros dirigenciales y sobre todo en sus esquemas de pensamiento y estilos de dirección gerencial. Para lograr con ello fundamentalmente la adaptabilidad de la empresa a un escenario cambiante, como es el caso de las organizaciones del ámbito peruano y especialmente de Tingo María.

Así tenemos, que en los Estados Unidos los consumidores generalmente se han dado cuenta de las batallas por la participación en el mercado que las industrias de textiles, siderúrgica, electrónica y automotriz han perdido con demasiada frecuencia en los mercados mundiales e incluso nacionales; comprobándose que los Estados Unidos ha perdido más del cincuenta por ciento de la participación en el mercado mundial. Más aún este fenómeno no se restringe a los productos, por ejemplo, con base al tamaño de los activos, actualmente los diez bancos más grandes del mundo son japoneses, por lo que incluso las industrias americanas de servicio de gran prestigio, no lo están pasando muy bien en la competencia mundial <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MEREDITH, Jack; Administración de Operaciones; pp: 58

Al respecto, Simeón<sup>3</sup> en el año 1998, determinó que el 51% de las organizaciones estudiadas eran de sobrevivencia, a quienes le eran difícil de mantener por lo menos su capital invertido, de igual manera el 31% eran organizaciones de subsistencia, y solo el 18% de éstas se clasificaban como organizaciones de crecimiento. Esto nos indica que más del 82% de las organizaciones en Tingo María son de bajo nivel competitivo, lo cual nos permite inferir que esto básicamente estaría relacionado en que dichas organizaciones comerciales no han desarrollado ventajas competitivas que les permita tener éxito en el mercado, y que es pertinente estudiar las causas fundamentales y su grado de relación.

En resumen, el problema general se circunscribe en que se desconoce las causas del por qué las organizaciones comerciales de Tingo María no han desarrollado ventajas competitivas, requiriéndose por tanto su explicación de dicho fenómeno y el grado de relación de las variables en cuestión.

#### **b. Explicación**

Entonces, el bajo nivel competitivo de las organizaciones comerciales en Tingo María estaría explicado en que:

- No existe un marco de referencia para gerenciar la calidad y servicio orientado hacia el cliente.
- Los gerentes-propietarios de dichas organizaciones comerciales, no están familiarizados con la idea de que lo intangible tiene valor económico, ni cuentan con la suficiente destreza para conceptualizar los productos intangibles (servicios) como una ventaja competitiva.
- Además, estas organizaciones comercializan productos similares en cuanto a marca, calidad e incluso precio y no han desarrollado diferenciaciones estratégicas, y
- Estaría en el insuficiente control directo sobre cada proceso de operación y comercialización de los productos y consecuentemente los cuales elevarían los costos.

<sup>3</sup> SIMEÓN, A; Gestión estratégica y competitiva de la micro y pequeña empresa pp.: 53

### **c. Perspectivas**

De no adoptarse las estrategias propuestas, las organizaciones comerciales seguirán siendo deficientes en el aspecto de la calidad de servicio, y la despreocupación latente de los empresarios por desarrollar algunas ventajas empresariales. Se corre el riesgo con proseguir y crear condiciones desfavorables para las mismas; y de persistir la condición descrita, las organizaciones comerciales seguirán siendo organizaciones de bajo nivel competitivo.

#### **1.1.3 INTERROGANTES**

a. ¿Cuáles son las principales causas que inciden en la baja competitividad?

b. ¿Cuál es el nivel actual de calidad de servicio que ofrecen las organizaciones comerciales de la ciudad de Tingo María?

c. ¿Cuál es el nivel de influencia de la calidad de servicio en la competitividad de las organizaciones comerciales?

d. ¿Las organizaciones comerciales de la ciudad de Tingo María, estarán prestando atención a las necesidades reales del cliente?

e. ¿Cuáles son los elementos de la Gerencia de calidad de servicio y cómo se puede implementar en las organizaciones locales?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La temática de la investigación es relevante tanto desde el punto de vista de la gestión empresarial como desde el punto de vista académico.

### **1.2.1 TEÓRICA**

a) Contribuye a la explicación global entre variables e indicadores de la calidad de servicios y la competitividad en la zona.

b) La calidad de servicio es un nuevo atractivo para la teoría de la administración, siendo importante su ejecución, porque llena las expectativas de un profesional en Gestión empresarial.

### **1.2.2 PRÁCTICA**

a) La competencia global, la caída de las ventas y las nuevas demandas de los consumidores han puesto en prueba la supervivencia de las organizaciones comerciales, lo cual conlleva necesariamente a evaluar la calidad de servicio ofrecidos por estas empresas para conocer sus limitaciones y posibilidades.

b) La metodología empleada, nos permitió tener experiencia en estudios de este tipo, y extrapolar a todas las organizaciones comerciales de los diferentes sectores y niveles.

c) Con la calidad de servicio gana el cliente, el empresario y la sociedad.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia y la relación entre la calidad de servicio y la competitividad de las organizaciones comerciales de Tingo María.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las causas principales que obstaculizan la competitividad en las organizaciones comerciales de Tingo María
- Evaluar el nivel de la calidad del servicio en las organizaciones comerciales.
- Determinar el grado de influencia de la calidad de servicio en la competitividad de las organizaciones comerciales.
- Conocer y describir otras causas que afectan la competitividad.

## **1.4 HIPÓTESIS**

“La deficiente calidad de servicio es el factor determinante del bajo nivel de competitividad en las organizaciones comerciales de Tingo María”

## 1.5 METODOLOGÍA

### 1.5.1 POBLACIÓN

En el registro de contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado se encuentran inscritos 370 organizaciones comerciales, las cuales han sido consideradas como el universo de la investigación. (Ver cuadro 01)

**CUADRO 01**  
**ORGANIZACIONES COMERCIALES LOCALIZADAS EN TINGO**  
**MARIA: 2004**

GIRO	CANTIDAD (N.)	PORCENTAJE (%)
Zapatería	15	4.05
Bazar	34	9.19
Abarrotes	168	45.41
Librería	10	2.70
Avícola	14	3.78
Carnecería	29	7.84
Farmacia y boticas	10	2.70
Electrodomésticos	12	3.24
Ferretería	12	3.24
Agroquímicos	10	2.70
Dist. de cerv. Y gaseo	13	3.51
Repuesto y accesorios	11	2.97
Otros*	32	8.65
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

**Otros:** Incluye aquellas subpoblaciones, estratos que cuentan con menos de cinco unidades, entre ellos se encuentran: Productos de la región, funeraria, regalos, joyería, platería, venta de pescado seco y salado, colchonería y distribuidora de harina.

**Fuente:** Registro de Entrega de Licencias. Municipalidad Provincial de Leoncio Prado  
-2003

### 1.5.2 MUESTRA

#### a. Tamaño de Muestra

Para determinar el tamaño de muestra representativa se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño, cuya fórmula es el siguiente:

$$n = \frac{p(1-p)}{e^2}$$

Donde: p = probabilidad de aciertos

e = error estándar

Dando valores:

$$p = 0.90; \quad e = 0.04$$

Sustituyendo valores, tenemos:

$$n = \frac{(0.9)(1-0.9)}{0.04^2}$$

Operando:

$$n = 56.25 \cong 56$$

n = 56 más el 10% de reposición.

En este caso se investigó 56 organizaciones comerciales más el 10% de reposición, cuyos resultados se generalizaron al número total de ellas. (Cuadro 02)

#### b. Distribución de la Muestra

La distribución es proporcional al tamaño de cada estrato, para cuyo propósito se aplicó la siguiente relación:

- **Muestra inicial por estrato.**

$$n_i = \frac{N_i(n)}{N}$$

- **Muestra total por estrato**

$$= \frac{N_i(n)}{N} + 10\% \text{ reposición}$$

cuyo equivalente es:

$$= \frac{N_i(n)}{N} + 0.10(n_i)$$

donde:

$n_i$  = Muestra inicial del estrato

$N_i$  = Población por estrato

$N$  = Población Total

$n$  = Tamaño de la muestra

**CUADRO 02**  
**TAMAÑO MUESTRAL DE ORGANIZACIONES COMERCIALES DE LA**  
**CIUDAD DE TINGO MARÍA. 2003-2004**

GIRO	MUESTRA INICIAL ( $n_i$ )	REPOSICIÓN (10%)	TOTAL MUESTRA POR ESTRATO
Zapatería	2	1	3
Bazar	5	1	6
Abarrotes	25	3	28
Librería	2	1	3
Avícola	2	1	3
Carnecería	4	1	5
Farmacia y boticas	2	1	3
Electrodomésticos	2	1	3
Ferretería	2	1	3
Agroquímicos	2	1	3
Dist. cerv. y gaseosas	2	1	3
Repuesto y accesorios	2	1	3
Otros	5	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>15</b>	<b>71</b>

Fuente: Cuadro 01

### 1.5.3 MÉTODOS

a. **Método Inductivo.-** Se partió analizando los factores internos incidentes en la baja competitividad de las organizaciones comerciales de nuestra localidad como parte integrante del tema en análisis a nivel macro.

b. **Método Deductivo.-** El empleo de este método nos permitió evaluar y analizar el problema a nivel macro, acontecimientos registrados a nivel nacional y mundial para luego relacionarlos con el presente estudio.

c. **Método Descriptivo-Correlacional.-** Estos métodos nos permitieron describir sistemáticamente el problema y sus causas. Asimismo nos facilitó la evaluación y determinación del grado de relación existente entre las variables planteadas en la hipótesis.

**d. Método de Análisis y Síntesis.-** Estos métodos nos permitieron examinar los datos obtenidos, siendo estos de campo y de fuentes secundarias, para luego sintetizarlas y formular las conclusiones y recomendaciones finales.

#### 1.5.4 TÉCNICAS

**a. La Encuesta.-** Se efectuó a los informantes, para lo cual se diseñó y estandarizó un cuestionario orientado a evaluar la calidad de servicio y la competitividad empresarial.

**b. Entrevistas.-** También se entrevistaron a los gerentes-propietarios, como parte de acopio de información para evitar omisiones o errores de datos.

**c. Las Observaciones Directas.-** Para constatar en el lugar las actividades, procesos y otras características considerados en la ejecución del presente trabajo; asimismo se diligenciaron los registros correspondientes.

**d. Tratamiento de Datos y Técnicas Estadísticas.-** Se emplearon las medidas de tendencia central, variación, correlación, regresión y pruebas de hipótesis. Asimismo, para el tratamiento automático de datos se ha empleado el software estadístico XLSTAT Pro versión 7.1 Copyright © 2004 Addinosoft.

En particular, se cuantificó la intensidad de la relación lineal entre las dos variables en cuestión: Calidad de servicio(X) y Competitividad (Y). El parámetro que dio tal cuantificación es el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r$ , cuyo valor oscila entre  $-1$  y  $+1$ :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

El valor de  $r$  se aproxima a  $+1$  cuando la correlación tiende a ser lineal directa, y se aproxima a  $-1$  cuando la correlación tiende a ser lineal inversa.

Asimismo, para asegurar la significancia del grado de asociación se empleó el modelo estadístico "Z" de Fisher, teniendo en cuenta que la muestra fue lo suficientemente grande ( $n > 50$ ). Este estadígrafo se determinó mediante la siguiente relación:

$$Z = 0.5 \ln \left[ \frac{1+r}{1-r} \right]$$

## 1.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información, se siguió un procedimiento riguroso y planificado tales como en la selección, capacitación del personal de apoyo y de encuesta. Se contó con la colaboración de 04 personas, todos ellos con estudios de nivel superior.

La información se obtuvo a través de dos medios: la ficha de observación y cuestionario de encuesta (Anexo 01 y Anexo 03 respectivamente); las cuales fueron administradas a las organizaciones comerciales objeto de estudio.

Adicionalmente el encuestador para complementar el cuestionario y los ítems de la ficha de observación, reforzó con entrevistas personales a los gerentes-propietarios hasta corregir el dato omitido o incorrecto.

## CAPITULO II

### FUNDAMENTO TEÓRICO

#### 2.1 TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL DE DEMING

Una de las preocupaciones estratégicas más relevantes de las empresas en general en los últimos tiempos ha sido, es y será el logro de niveles de calidad aceptable y su adecuada gestión. La calidad supone adecuar las actividades de la organización a las exigencias de los clientes, y en consecuencia uno de los pilares fundamentales de la ventaja competitiva es el logro de un nivel de calidad superior, cuyos resultados se traducen en mayores niveles de eficiencia y mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta el mejoramiento continuo en la organización y la inclusión de todos sus miembros, concentrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Se define a esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor).

La calidad es una demanda de las organizaciones a sus proveedores y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se ha universalizado, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional.

Deming E. (1989); Juran J. (1990) y Crosby P. (1989) son nombres claves en el desarrollo de la "Gestión de la Calidad Total" (GCT) y "Mejoramiento

Continuo de la Calidad" (MCC). Modelos o estrategias de dimensión social, cuyo objetivo es satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios de los productos/servicios a través del compromiso del conjunto de la organización, con la participación del personal y la mejora continuo de los procesos y sus relaciones.

Deming, W. Edwards (1989) fue uno de los promotores de la nueva filosofía de la gestión de la calidad total, hizo notar los inconvenientes de la teoría tradicional de control de calidad y propuso que, más que inspeccionar qué productos eran buenos o deficientes, lo que se necesitaba era controlar que la calidad se introdujera en el proceso.

Deming plantea que si, en lugar de una inspección final, se ponía atención al proceso de producción y se le mejoraba constantemente, se obtendría los siguientes resultados:

- Reducción de los costos operativos, porque serían menos los errores y, por tanto, menor el número de productos a volver a procesar o a desechar por defectuoso; y se aprovecharían mejor las máquinas, equipos, el tiempo y los materiales; con esto, la organización se volvería más productiva.

Por otra parte,

- La organización ganaría una porción mayor del mercado para sus productos, porque éstos serían de mejor calidad y tendrían precios más bajos que los productos de los competidores. Con el cual, la organización se consolidaría en el mundo de los negocios y consecuentemente la conservación de la fuente de trabajo.

Para lograr todo esto, Deming ha sintetizado sus enseñanzas y sus experiencias en relación con la calidad total en catorce puntos que describen lo que una organización necesita hacer para sobrevivir y ser competitiva en tiempos actuales caracterizados por la hipercompetitividad. Cuando se pone en práctica

esos enunciados se desarrolla una nueva actitud con respecto al trabajo y se va creando un ambiente propicio para el mejoramiento continuo.

### 2.1.1. DEFINICIONES DE CALIDAD TOTAL

Existen múltiples definiciones del concepto de calidad y ésta por lo general varía de acuerdo a la fuente consultada. Podemos encontrar diferentes matices de definiciones extremas: La calidad como conformidad con las especificaciones hasta la calidad como satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

La primera definición puede considerarse incompleta, ya que los requisitos de los productos deben ajustarse a la que desean los clientes y no a la que cree la organización. Además los clientes pueden no conocer exactamente como el bien o servicio o la combinación de ambos, se ajusta a las especificaciones internas. Esta definición no contempla el elemento humano, que es una parte esencial en la calidad.

La segunda definición, por sí sola es amplia e incluso subjetiva. Presenta el inconveniente que puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, a diferencia de la primera definición ligada con el enfoque tradicional de la calidad, en la que las especificaciones son diseñadas por la propia organización, pueden no satisfacer finalmente las necesidades del cliente, obliga a la empresa a investigar que requisitos demanda el cliente.

He aquí algunas definiciones de calidad:

- Juran, J. M. (1990) define a la calidad como la "aptitud o adecuación al uso".
- Crosby, P. (1990) entiende por calidad como "ajuste a los requerimientos".

- Para Bank, J.(1993) la calidad es “Satisfacer plenamente los requerimientos convenidos del cliente al menor costo posible”.
- Laboucheix, Vincent (1994) plantea que el producto es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a seguridad, fiabilidad, servicio y precio.
- Mientras Berry, Thomas (1996) define a la calidad como “Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas”

Claro que, siempre va existir definiciones variadas con respecto a la calidad. Cada quién definirá a la calidad de acuerdo a su percepción mental y nivel de vida. Hoy en día podemos encontrar en el mercado productos descartables, que muy bien se ajusta a nuestras necesidades, tal es el caso de los pañales descartables o los bolígrafos que se usan y se desechan, pero satisface nuestras necesidades. En tal sentido la calidad no necesariamente es lujo o complicaciones.

Para concluir, definiría a la calidad como el resultado de un proceso de esfuerzo común realizado por los trabajadores, gerentes y propietarios para satisfacer las necesidades razonables de los clientes.

### **2.1.2. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA CALIDAD**

Desde los albores de la vida, el hombre siempre ha sentido el deseo de superación, siendo un elemento clave para el avance tecnológico, científico y cultural de la humanidad. En el desarrollo de este proceso es de resaltar el querer hacer las cosas bien (es un hecho relacionado con la calidad).

Tal es así que, “el desarrollo de la Administración y de la humanidad se ha suscitado, en buena cuenta, bajo el signo de la calidad. El asunto de calidad siempre ha sido la preocupación central de la Administración y con mayor

vigor a partir de cuando ella tomó forma doctrinaria y adquirió su condición de actividad profesional, los trabajos de Fayol y Taylor, por ejemplo, en su estricta interpretación, no fueron sino respuestas a las exigentes necesidades de calidad ...<sup>4</sup>

Al principio la calidad afectaba al producto y significaba detectar los errores para corregirlos posteriormente. A partir de este concepto ha evolucionado hasta incluir a todas las actividades de la organización y para lograrla es necesario prevenir, la mejora continua y la participación plena de las personas o empleados de la organización.

Como consecuencia de la nueva concepción de la calidad que afecta a todas las actividades de la Organización se ha desarrollado el enfoque moderno de la calidad o gerencia de la calidad total. Este concepto se ha desarrollado paralelamente a diferentes enfoques gerenciales, por lo que no se podría hablar como si hubiese evolucionado aisladamente. La gerencia de la calidad total requiere un estilo gerencial participativo.

La calidad y su aplicación han evolucionado por lo menos en 3 etapas hasta llegar al estado actual:

a) Calidad enfocada hacia los productos terminados, es un concepto tradicional centrado en la corrección de errores después de los hechos. Normalmente en esta etapa, la calidad es vista como parte de la cadena de la producción y a veces como competidora de otras prioridades organizacionales como la productividad y la reducción de costo. La debilidad de este enfoque, es que resulta muy caro reparar o corregir los productos defectuosos o servicios de deficiente calidad. Cuanto más se intenta mejorar la calidad de un producto o servicio resulta más caro. Este enfoque además de permitir errores, ha incorporado al sistema empresarial la filosofía de comprobar y arreglar después.

---

<sup>4</sup> ESPINOZA HERRERA, N. Antología de la administración; pp.99.

b) Control Estadístico de procesos, esta es la segunda etapa iniciada aproximadamente en los años 50 del siglo pasado. Consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. El promotor de este enfoque fue el profesor Edwards Deming, quien viajó al Japón, inicialmente para participar en estudios de censo y después para enseñar la forma de aplicar la estadística al proceso de producción. "El Doctor W. Edwards Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó metódicamente a los Japoneses cosas sobre la Calidad. Llegó al Japón por primera vez en 1947 portando su sombrero de perito en estadística, con el fin de ayudar al gobierno de ocupación del General MacArthur a prepararse para un censo. En esa época Deming era jefe matemático y asesor de muestreo en la oficina del censo de los Estados Unidos. En la oficina, Deming enseñó al personal el uso de métodos de muestreo y técnicas estadísticas de control y logró fantásticos incrementos en productividad y economía de costos en el censo de 1940."<sup>5</sup>

Con el enfoque del control estadístico del proceso, se logró extender el concepto de la calidad a todo el proceso de producción, alcanzándose mejoras significativas en cuanto a calidad, costo y productividad. El concepto del control estadístico de proceso fue posible aplicar a otras áreas de la Organización; pero sin embargo resultó insuficiente frente a la creciente competitividad.

c) Control total de calidad o calidad total, este concepto se originó en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolló y se aplica a plenitud. En esta etapa de la evolución de calidad se introdujo importantes y novedosos conceptos tales como:

- La calidad es un modo de vida empresarial
- La concepción de clientes internos y externos
- La responsabilidad de la dirección de la calidad
- La participación del personal, en el mejoramiento permanente de la calidad.

---

<sup>5</sup> BANK, Jhon. La Calidad Total. pp.60

- Aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

### 2.1.3. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA

La calidad total, constituye un nuevo paradigma en la gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicional de gestión y que su impacto sea positivo para la organización.

Por cuanto, "la gerencia de la calidad total le permite a una empresa producir mas 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 a traer nuevos clientes a menores costos de mercadeo. Se produce un impacto positivo en las líneas de bases no en forma inmediata, sino a largo plazo."<sup>6</sup>

La importancia estratégica de la calidad total radica principalmente, en que éste garantiza a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad mediante el aseguramiento continuo de la satisfacción de los clientes tanto interno y externo y la eliminación de desperdicios de materiales, dinero y tiempo.

Finalmente en el interior de la organización, la calidad total, genera un cambio de actitud y un clima de confianza entre los gerentes- propietarios y los trabajadores, bajo nuevos estilos de liderazgo. "A medida que los empleados aplican sus nuevos conocimientos y las técnicas resultantes de la calidad a nivel de unidades, desarrollan un fuerte sentido de propiedad en relación con los

---

<sup>6</sup> BERRY, Thomas. Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. pp: 7.

resultados de la unidad y de la empresa. Se sientan mas valorados por la gerencia y mas importantes para la empresa.”<sup>7</sup>

#### 2.1.4. EL POTENCIAL HUMANO

Uno de los elementos más importantes de toda organización, son las personas. Las organizaciones que han decidido adoptar como estrategia a la calidad total, consideran a las personas como el activo más valioso con el que cuentan.

Del elemento humano depende la calidad del producto y servicio que recibirán los clientes. Por tanto la atención central de la calidad son las personas, y no solo se trata de los dueños, gerentes y directivos sino de todos y cada uno de los empleados y trabajadores. “... el concepto de calidad total parte del concepto del hombre y porque la filosofía de la calidad se fundamenta en el buen tratamiento de la gente. En suma, porque el eje central del asunto de la calidad es la gente. Al fin y al cabo ¿qué es la calidad ‘? , No es sino la expresión de la calidad del trabajo humano.”<sup>8</sup>

A medida que cada miembro, comenzando desde los directivos hasta el último empleado de la organización ponga lo mejor de su parte en el desempeño de su trabajo, se fabricarán productos de alta calidad y se atenderán servicios de calidad superior.

Para lograr calidad en cada uno de los procesos de producción de bienes o prestación de servicios, es necesaria la capacitación de los miembros de la organización. “La Gerencia para la calidad total constituye un proceso intensivo, orientado hacia las personas para hacer felices a los clientes. Por tanto, debemos intensificar nuestros esfuerzos a fin de seleccionar las personas aptas para el trabajo, capacitarlos bien, brindarles recompensas, reconocimiento y

---

<sup>7</sup> Ibid. pp: 97.

<sup>8</sup> ESPINOZA HERRERA, N.; Op.Cit pp.109

proporcionarles el liderazgo que corresponde al nuevo rol de capacitador, animador, guía y consultor. En última instancia, son los empleados de su organización, no el grupo de gerencia, los que harán felices a sus clientes. En Colonial Penn decimos que los empleados son la clave para la satisfacción del cliente y a su vez, la satisfacción del cliente es un elemento clave.”<sup>9</sup>

## 2.2 TEORÍA DE LA GERENCIA DE SERVICIO Y LA CALIDAD DE SERVICIO

### 2.2.1 TEORÍA DE LA GERENCIA DE SERVICIO DE ALBRECHT

El Servicio de Calidad Total implica involucrarse en un cambio de paradigma que centra la actividad de la empresa en la demanda del cliente. Para lograrlo todos los miembros de la organización deben adoptar un espíritu de servicio. Esta es la base del modelo Servicio de Calidad Total, cuyos principios fueron desarrollados por Karl Albrecht (1988), quién hace referencia metodológica del mejoramiento de los servicios:

- **Conocer al cliente**

Todo programa de mejora en los servicios debe iniciarse con una comprensión clara de lo que el cliente desea, sus necesidades, expectativas y gustos. Detectar cualquier variación con respecto a esto para reincorporarla al diseño del producto/servicio.

- **Establecer la estrategia del servicio.**

Una vez comprendida las necesidades del cliente, se procederá a establecer las estrategias mediante las cuales se satisfacen estas expectativas, realizando las correspondientes modificaciones al diseño del servicio y de su prestación.

- **Educar al personal de la organización.**

Establecidos los diferentes cambios se hace necesario comunicar los mismos, capacitar y preparar al personal en el dominio de las habilidades necesarias para desarrollo de las nuevas tareas. Y la creación de un estado motivacional propicio para la introducción de los cambios, partiendo del

---

<sup>9</sup> BERRY, Thomas; Op. Cit. pp. 178.

principio de que el personal es el eslabón básico para el éxito de cualquier proyecto de mejora y por tanto el mismo debe ser tratado al igual que un cliente externo de la organización. Se puede decir que la satisfacción del cliente externo es la satisfacción del cliente interno.

- **Poner en marcha las mejoras fundamentales.**

Es la etapa donde se validan todas las anteriores puesto que es donde se materializan sus efectos, por lo que resulta recomendable contar con agentes que asuma la introducción de los cambios.

- **Practicar permanentemente.**

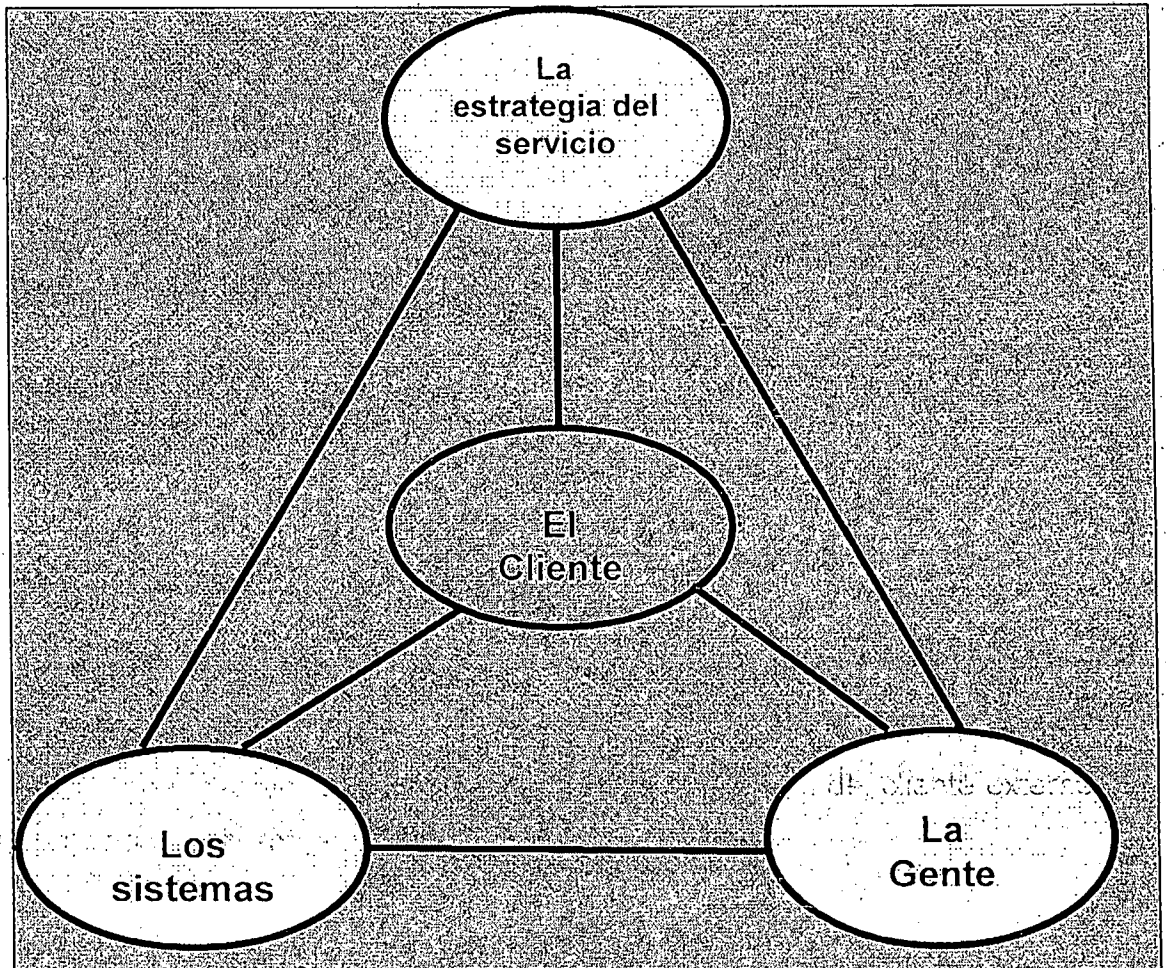
La mejora es permanente y cíclica por lo que las necesidades de los clientes son inestables respecto a su cambio y que una vez satisfecha una surge otra.

Albrecht (1988), para explicar la teoría de la gerencia del servicio, ha desarrollado un modelo conceptual conocido como el Triángulo del servicio cuyos vértices son: la visión del servicio por parte de la organización, la actitud del personal y los sistemas amigables para el cliente.

El triángulo del servicio (Figura 01) es un esquema que describe la operación de un proceso definido por Albrecht que garantiza que el servicio ofrecidos en las organizaciones; sea de gran calidad y que se lleva a efecto después de que las organizaciones logran difundir en forma clara el modo en cómo se llevará a cabo el desempeño del servicio.

Se puede considerar que es uno de los factores de éxito en las iniciativas de atención al cliente de cualquier organización, en virtud de que los tres vértices que lo conforman son claves para lograr la excelencia en el servicio.

FIGURA 01  
EL TRIÁNGULO DE SERVICIO DE ALBRECHT



Fuente: ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron (1988). Gerencia de servicio. P.40

## 2.2.2 EL MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY.

El procedimiento seguido por estos autores para formular sus teorías se basan en el reconocimiento de los problemas que conducen a las organizaciones a una situación de prestación de un servicio de bajo nivel de calidad, y una vez detectados los motivos del problema, buscar soluciones y establecer programas de acciones para ofrecer calidad a los clientes.

El desarrollo del modelo conceptual de la calidad del servicio, en un principio se basó en un estudio preliminar cualitativo entre directivos y clientes de las organizaciones de servicios examinándose los principales motivos de desajuste que conducían a un fallo en las políticas de calidad en las organizaciones. El resultado del estudio preliminar cualitativo es un modelo que presenta cinco desajustes (figura 02) verificados por los autores como el origen del déficit de la calidad del servicio.

Estos desajustes a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en:

**Desajuste 1:** Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

**Desajuste 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las normas de calidad.

**Desajuste 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

**Desajuste 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

**Desajuste 5:** Discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio

Este modelo (figura 02) propone que el proceso comienza analizando la naturaleza del desajuste 5, siendo el resultado de las desviaciones de las deficiencias 1 a 4, para iniciar en consecuencia las correcciones necesarias. La clave para reducir el desajuste 5 consiste en disminuir y mantenerlas en el nivel más bajo posible las deficiencias 1 a 4.

Entre las causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios anteriormente descritos (desajustes 1 a 4) son:

**Causas potenciales del desajuste 1:** factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la organización y existencia de niveles jerárquicos de mando.

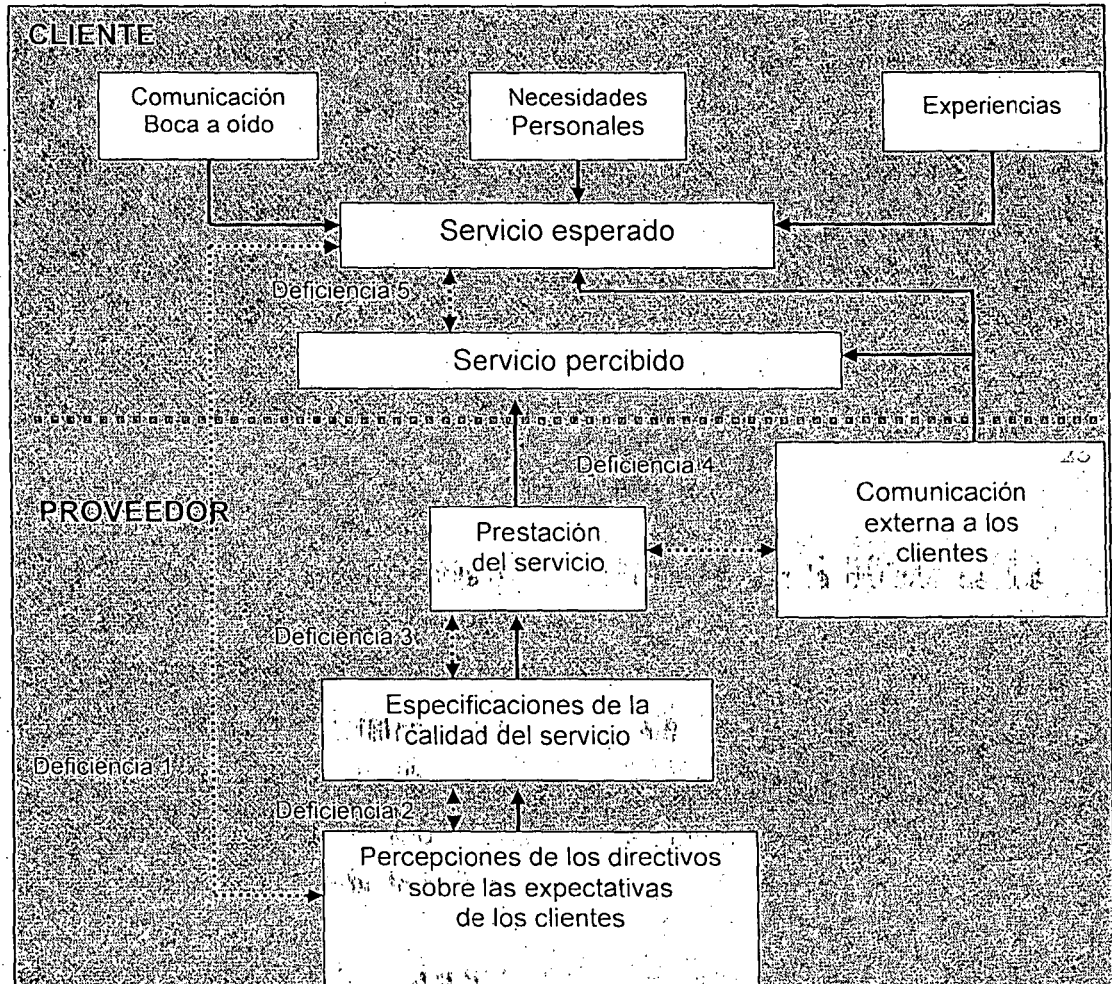
**Causas potenciales del desajuste 2:** insuficiente compromiso de la gerencia con la calidad de servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas de los clientes, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución del trabajo y ausencia de objetivos claros.

**Causas potenciales del desajuste 3:** ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.

**Causas potenciales del desajuste 4:** deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, entre ellos y la tendencia de la organización a prometer en exceso a los clientes.

FIGURA 02

MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY



Fuente: ZEITHAML, Valarie; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard. (1993) Calidad total en la gestión de servicios. pp. 52

En una segunda etapa, Zeithaml, Valarie; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993), proponieron una metodología cuantitativa para medir la calidad de servicio denominado SERVQUAL, aplicable en amplia gama de empresas. El SERVQUAL es un instrumento resumido de escala múltiple con alto nivel de Validez.

El SERVQUAL suministra un esquema básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluyen declaraciones para cada uno de los cinco criterios de la calidad del servicio, propuestas por estos autores en el modelo conceptual de la calidad de servicio.

### **2.2.3 EL MODELO DE SERVUCION DE CALIDAD DE EIGLIER Y LANGEARD**

El sistema de servucción es un modelo de gestión de servicios planteados por Eigler, Pierre y Langeard, Eric (1989) en donde intentan aplicar al proceso de creación de servicios el mismo rigor, el que caracteriza a las actividades de producción de bienes tangibles, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Es decir, que si una de las condiciones de la fabricación de productos, es tener todo el proceso planificado, controlado y cuantificado, en el contexto de los servicios se debería aspirar a ello.

Al mismo tiempo, estos autores reconocen que hay una diferencia significativa entre los productos y los servicios, sobre todo en el hecho de que los clientes del servicio forman parte del sistema de servucción, situación que hace que el cliente forme parte de la entrada del sistema.

Etimológicamente " producto " y " servicio " no poseen el mismo sentido ni las mismas connotaciones. Al respecto Eigler y Langeard (1989) señalan, que alrededor del termino " producto " giran tres palabras claves: producción, producir y producto que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al resultado. " Producir " es del latín PRODUCERE, lo que quiere decir: llevar adelante, hacer avanzar; y en francés es " hacer existir lo que todavía no existe ".

Sin embargo, alrededor del termino " servicio " giran solo dos palabras claves servir y servicio lo que son las nociones de acción y resultado

servir y servicio vienen del latín *servitium* que significa esclavitud, por lo tanto, producto y servicio son términos con connotaciones peyorativas muy distintas.

Cuando pensamos en producción inmediatamente se nos viene en la memoria el concepto de una fábrica y/o taller, en donde se fabrican bienes tangibles como un automóvil, una prenda de vestir o una aguja; pero, nunca cuando pensamos en un servicio. Es aquí donde nos preguntamos: ¿los servicios serán fabricados como cualquier otro bien? Obviamente no.

Las razones:

- Cuando hablamos de producción lo relacionamos inmediatamente con una fábrica y bienes tangibles, y cuando se trata de un servicio "bagamos".
- Producción de un servicio " al margen de sonar mal, solo se refiere al proceso de producción y esto necesariamente se relaciona con la producción de un bien tangible.
- Realmente no existe una palabra con la misma raíz servicio que de cuenta del proceso de creación de servicio.

Ante esta falta propusieron el neologismo **SERVUCCIÓN**, lo que definiría el proceso de creación del servicio.

Los elementos necesarios del sistema de servucción son:

El cliente: es la persona o función que recibe el resultado de actividades que le son destinadas. Es uno de los elementos fundamentales implicado en la creación del servicio; sin él no habría servicio, sino capacidades potenciales de servicio.

El soporte material: es la representación del servicio. Se trata de un soporte físico necesario del cual se servirán el personal de servicio, el cliente o en algunos casos se servirán ambos a la vez. Podemos mencionar que una agencia de viajes tiene el siguiente soporte físico para la servucción: las instalaciones y su decorado, los muebles maquinas y computadoras, los boletos y las unidades de transporte.

El personal de servicio: son las personas que están en contacto directo con los clientes. Por ejemplo: el mozo en un restaurante, el dentista en un laboratorio, las terramozas en el transporte terrestre de pasajeros.

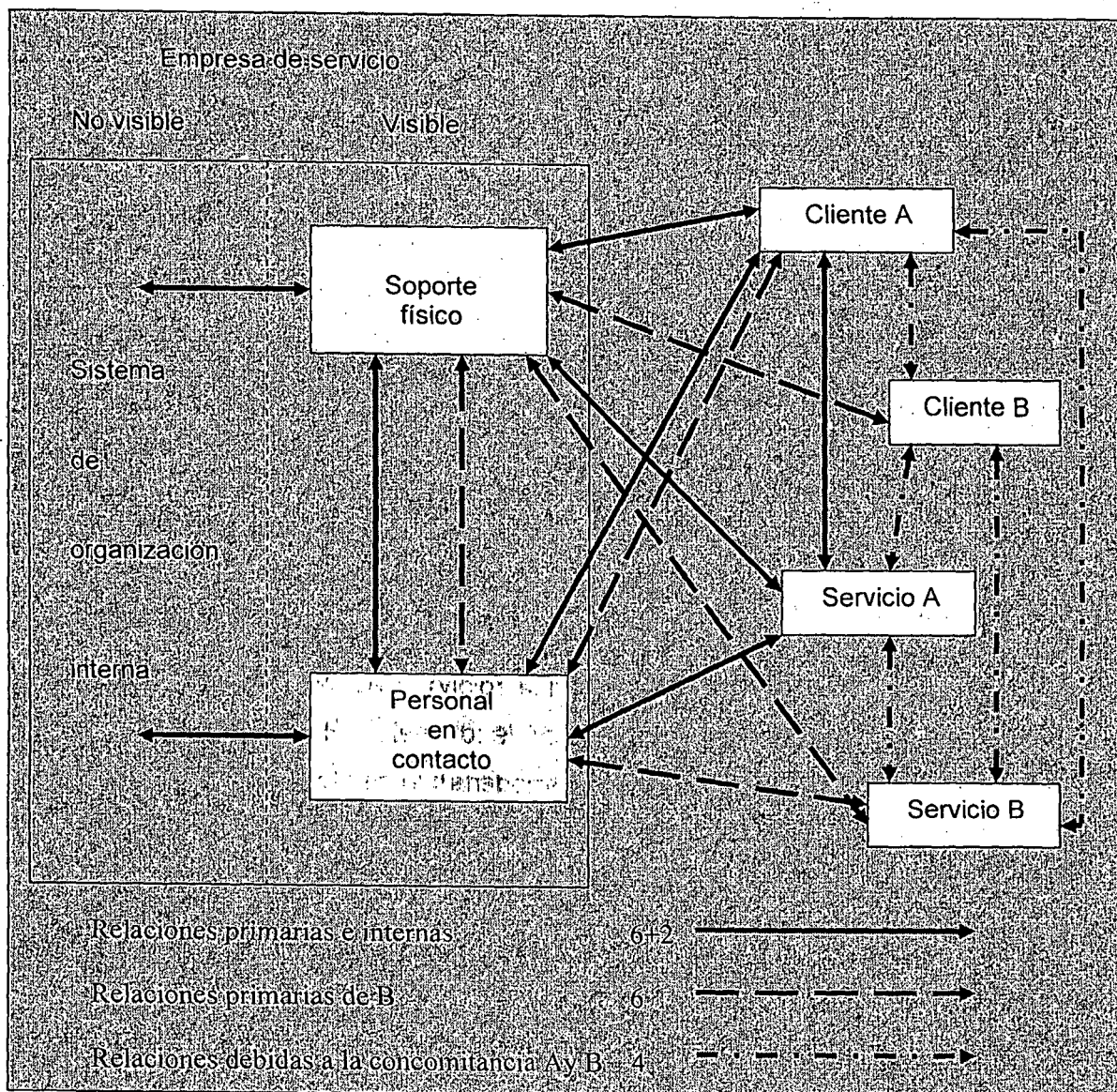
Al contrario de los clientes su presencia en algunos casos en la prestación de servicio no son vitales, tal es el caso como sucede con los cajeros automáticos de los bancos.

El servicio: es la resultante de la combinación de los elementos anteriores. Este resultado debe satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

El sistema de organización interna: está constituida por todas las funciones clásicas de una organización, es la parte no visible para el cliente.

Los demás clientes: por lo general la mayoría de las organizaciones ofrecen sus servicios al gran público que interactúan entre sí.

FIGURA 03  
LA SERVUCIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIO



Fuente: EIGLER, Pierre y LANGREARD, Eric (1989). Servucción. El marketing de servicios. pp. 14.

Dentro del sistema de servucción, es necesario prestar atención a las relaciones que tienen lugar entre los diferentes elementos. Como se puede observar en la figura 03, existen diversos tipos de relaciones como los autores señalan: primarias, internas y de concomitante. Las relaciones primarias son las relaciones base del sistema, indican la interacción de los elementos de la organización de servicio con el mercado, las relaciones internas, muestran la

interacción de los elementos de la organización (visible con lo invisible). Finalmente, las relaciones de concomitancia que son las que aparecen por la presencia en el mismo instante de varios clientes en la organización.

### 2.3 LA NATURALEZA DEL SERVICIO

Con frecuencia hay confusión en la terminología empleada en el área. Consideramos producto a un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes. Bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos. Sin embargo, no hay un convencionalismo de uso amplio, e incluso dentro del mismo sector servicios, términos como producto servicio o producto de servicios se usan como sinónimos. Albrecht, K. (1995), considerado como el Padre de la Gerencia de Servicio dice lo siguiente: "Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto."<sup>10</sup>

Antes de encontrar una definición exacta de servicio, exploremos la siguiente clasificación de ofertas que varían desde un bien puro a un servicio puro:

- a) Un bien tangible puro como el jabón, sal o pasta dental. Ningún servicio acompaña al producto.
- b) Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo ante los clientes. En esta categoría están ubicados las organizaciones comerciales.
- c) Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos como un alojamiento en un hotel de cinco estrellas o viaje aéreo de primera clase.
- d) Un servicio puro como los servicios de un Consultorio Pediátrico.

Como podemos apreciar, esta clasificación nos aclara el porque es tan difícil definir o generalizar cuando se trata de servicios. Los servicios varían considerablemente por un conjunto de factores diversos, e incluso si están

---

<sup>10</sup> ALBRECHT, Karl; Gerencia de Servicio. pp: 36.

dirigidos a negocios o consumidores individuales; si requieren la presencia física del cliente; o si se enfocan al equipo o al personal.

Es frecuente encontrar argumentos que señalan las características únicas que diferencian a los servicios de los productos o bienes. Las cuatro características que por lo general se adscriben a los servicios son:

a) Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles. Por lo cual a los clientes les resulta imposible obtener una muestra antes de comprarlo no se puede oler, tocar, probar o ver.

b) Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad. Es imposible la estandarización de servicios. Puesto que cada unidad de servicio es de algún modo diferente de otra. Son difíciles de generalizar.

c) Inseparabilidad de producción y consumo: los servicios por lo general se producen y se consumen al mismo tiempo con participación del cliente en el proceso. Por lo tanto ninguna parte del mismo es independiente. Se consumen mientras se realizan.

d) Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario. Tampoco son reprocesables. Si no se usa cuando esta disponible, la capacidad de servicio se pierde.

De ninguna manera estas características describen en su totalidad los servicios, ya que ciertos productos manufacturados tienen una o más de las cuatro características.

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO**

Berry, Leonard. (1989) define al servicio como un proceso caracterizado por su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, y caducidad.

Para Horovitz, Jacques (1998) "el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación."<sup>11</sup> Se considera que

<sup>11</sup> HOROVITZ, Jacques; La Calidad del Servicio. pp: 2.

esta definición es la mas avanzada que existe hasta ahora, ya que no solo alcanza a las empresas prestadoras de servicio como hoteles, transporte y otras; sino, también a las empresas industriales y comerciales.

Por ejemplo “el comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones (servicio) antes, durante y después de la compra. Propiamente dicha: demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas o mejor cero averías, y la posibilidad de recompra de su viejo Mercedes.”<sup>12</sup>

Por cuanto, el concepto de servicio, esta presente en un acto de comercialización de un producto tangible. Es un elemento que deben tomar en cuenta seriamente los gerentes y propietarios de las organizaciones comerciales.

Entonces, aclarado el concepto de servicio y su aplicabilidad en las organizaciones comerciales, estamos aptos para definir la calidad de servicio en las organizaciones comerciales.

### 2.3.2 LA CALIDAD DE SERVICIO

Son pocos los autores que se centran específicamente en la calidad de servicio, tal es así Eiglier y Pierre (1989) dice lo siguiente: “Es posible proponer una definición, aunque somera, de la calidad del servicio; un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente.”<sup>13</sup>

Agrega además, “Si se acepta esta definición, se debe observar ante todo que la calidad se expresa globalmente y esta directamente en función de la satisfacción que saca el cliente de esta prestación en su conjunto. Por otra parte la característica principal de esta calidad, además del hecho de que nunca es adquirida, es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio, y que están los dos en la misma situación, podrán tener

---

<sup>12</sup> Idem. pp. 3.

<sup>13</sup> EGLIER, P. Marketing de servicios. pp.101.

percepciones de la calidad de servicio muy diferentes, si sus estilos de vida y sus expectativas son distintos. Además, esta relatividad se expresa también para una misma persona, que obtiene un mismo servicio, pero en dos situaciones diferentes. <sup>E</sup>Es el caso clásico del ejecutivo de empresa que utiliza, para su trabajo, un hotel de cadena, muy satisfecho de la prestación en esta situación, y que se ve decepcionado por el mismo hotel cuando va un fin de semana con su familia y encuentra el hotel y la prestación en general triste y fría.”<sup>14</sup>

En las Organizaciones comerciales, el cliente evalúa la calidad en su totalidad: el producto mas el servicio ofrecido. De tal manera “cuando el cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.”<sup>15</sup>

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, se plantea una definición modesta de la calidad de servicio en una Organización Comercial como:

Es un paquete completo de tangibles, intangibles y resultados destinados a ganar la aprobación de los clientes y asegurar el derecho de sobrevivir y lucrar en el mercado.

Es, en suma una combinación de cosas y experiencias que crea, en el cliente una percepción de valor recibido.

Es conveniente explicar algunos términos empleados en esta conceptualización, cuando mencionamos tangibles nos estamos refiriendo al producto objeto de transacción que puede ser un televisor, un equipo de sonido en una casa Comercial de venta de artefactos electrodomésticos; abono insecticidas en una comercial dedicadas a la comercialización de productos Agropecuarios.

---

<sup>14</sup> Idem. pp.101.

<sup>15</sup> HOROVITZ, Jacques; Op. Cit. pp 13.

Los intangibles, son los servicios de asesoramiento, de prueba, de facturación, de información que se le brinda al cliente como parte de la venta de un producto. Todo esto con la finalidad para que el cliente quede satisfecho y nos diferencie de las demás organizaciones.

### 2.3.3 LA INFORMACIÓN Y LOS SÍMBOLOS EN LA CALIDAD DE SERVICIOS.

La ubicación y la forma de exhibición de los productos en las organizaciones comerciales apoyan a mejorar considerablemente la forma de percibir de los clientes. Tal es así "en la Percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto. Así por ejemplo, el pescado parece más fresco cuando descansa sobre un lecho de hielo. El vestíbulo de recepción de una agencia de publicidad, la forma en que van vestidos sus azafatas, nos indican la calidad de su creatividad y de la importancia que concede al cliente."<sup>16</sup>

Además de la exposición facial y verbal de los empleados o vendedores, la cordialidad, ceder el paso y llamar al cliente por su nombre, son de vital importancia en el desarrollo de la estrategia de calidad de servicio. De igual manera informar a los clientes sobre el nivel de calidad puede influir positivamente.

Es por ello el personal y gerente- propietario de las organizaciones comerciales deben conocer, entender y ofrecer a sus clientes pequeños detalles, pero que cuentan en el momento del cierre de la venta. Estos detalles "incluyen: el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad de transacción. También creemos que la calidad se condimenta con el ambiente, la cosmética del entorno. El personalismo ocupa también una alta posición en el valor del servicio recibido por el cliente: la actitud del que nos sirve tienen toda la importancia del mundo en muchos casos, una atención amistosa y la autenticidad supera la lentitud y la gran falta de conocimiento."<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Ibid. Pp: 12

<sup>17</sup> BERRY, Leonard; Calidad de Servicio. pp: 27.

### 2.3.4 ELEMENTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA ORGANIZACIÓN COMERCIAL.

Horovitz, Jacques (1989) habla sobre dos elementos de las que se compone la calidad de servicio en una organización comercial. Estos dos elementos son el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

Un cliente, al comprar un producto a parte de la utilidad y las especificaciones técnicas, valora en función a los dos elementos anteriores:

- El grado de despreocupación mide los efectos en cuanto a:
  - a) Entregas y reparaciones
  - b) Obtención de facturas sin errores.
  - c) Encontrar ayuda cuando los problemas aparezcan.
  - d) Poner en funcionamiento el aparato
  - e) Comprender su funcionamiento
  - f) Utilizarlo a pleno rendimiento
  - g) Otras condiciones.
  
- Si el cliente compra una máquina o un equipo valora:
  - a) Costos de mantenimiento
  - b) Costos de instalación
  - c) Costos de Transporte, y
  - d) Costo de faltante.
  
- En cuanto al valor añadido el cliente analiza el valor que el empresario añade al rendimiento técnico como:
  - a) El apoyo financiero
  - b) El apoyo para resolver problemas
  - c) El apoyo posventa, formación, reparación garantías ,
  - d) Disponibilidad de repuestos.
  - e) Flexibilidad y rapidez.

Es necesario que cada empresario analice y defina sus prioridades en cuanto a los servicios que acompañará a los productos.

### **2.3.5 EL CLIENTE COMO FOCO CENTRAL DE ATENCIÓN**

Si hacemos una remembranza de las décadas del siglo pasado, habremos notado que la competencia entre empresas era bajísima y no había mucha oferta de productos/ servicios que ofrecer a los clientes. Esos productos / servicios eran comercializados sin cuidar mucho la calidad y se vendían al precio que fijaban los productores y comerciantes.

Era una época, donde los empresarios, productores, comerciantes y vendedores eran importantes en el mundo de los negocios. El cliente tenía la necesidad de consumir los productos/ servicios y por lo tanto compraba lo que había en el mercado, sin opción. Las organizaciones Industriales y comerciales de esta forma aseguraban las ventas porque tenían clientes cautivos. Aquél entonces el Cliente estaba en un segundo plano.

Actualmente, la competencia comercial es global, ya que ha puesto en el mercado un gran número productos con una variedad de características, con diferente nivel de calidad y precio. Tal es así, los clientes en la actualidad tienen mayores opciones para escoger y adquirir productos/ servicios que satisfagan sus necesidades, con la calidad deseada, con el precio que están dispuestos a pagar y a la organización comercial que ofrezca mayor valor para cliente.

Como vemos, los tiempos actuales ha invertido el orden. Ahora el cliente es el importante, y como las organizaciones viven de sus clientes, se ven obligados a ofrecer productos/servicios que los clientes necesitan, con calidad deseada y al precio que están dispuestos a pagar. "Desde el punto de vista personal, la gente (cliente) solo regresa a los restaurantes que los satisfacen plenamente y compran regularmente en almacenes que satisfacen sus necesidades. Vuelan en aerolíneas que prestan servicio eficiente y amable. De

igual manera, los clientes industriales tienen una serie de expectativas y requerimientos que se deben satisfacer para ganar negocios repetidos. Un cliente industrial tiene la misma variedad de emociones que un cliente personal para sentirse decepcionado, engañado o estafado. La respuesta del cliente industrial al servicio deficiente es similar: abandonar el negocio y comprar en otra parte.”<sup>18</sup>

La calidad de servicio, como paradigma de la gestión Empresarial, es una filosofía que pone en primer lugar el valor para el cliente. El cliente actualmente es el mejor socio comercial en las organizaciones. A él (cliente) se tendrá que recurrir en busca de ideas para productos nuevos, nuevos diseños para productos conocidos o de sugerencias sobre precios. Todos los interrogantes de la organización deben concentrarse en brindar valor de primer nivel al cliente.

Por cuanto, si se quiere generar valor para el cliente, es preciso escuchar atentamente al cliente. “saber lo que piensa el cliente es importante y puede constituir un verdadero desafío. Es todo un arte saber que información buscar y cuáles son las preguntas correctas que se deben hacer para descubrirlos.”<sup>19</sup>

Pero como sabemos toda organización comercial no solamente tienen clientes externos que demandan los productos y servicios finales; sino, también clientes internos. Estos son las personas que trabajan en el interior de la organización. Los clientes internos reciben el trabajo de otras para luego agregar su contribución al producto y servicio y después pasarlo a otras personas mas, hasta que por fin llega a su destino final que es el cliente externo. “Si se convienen y satisfacen los requerimientos de los clientes internos, se forma una cadena de calidad que se extiende hasta el cliente externo. Hacer que la gente identifique a los clientes internos para los resultados principales del grupo de trabajo, es iniciar un proceso de calidad total. Hacer el esbozo de un dialogo entre el proveedor interno y el cliente interno que los lleve a convenir los

<sup>18</sup> BANK, Jhon; Op. Cit. pp: 01

<sup>19</sup> ALBRECHT, Karl; Op. Cit. pp: 61

requerimientos del cliente, es el comienzo en la creación de una cultura de calidad total.”<sup>20</sup>

Cuando exista la fluidez y el entendimiento pleno entre los empleados y trabajadores (proveedor y cliente interno) entonces habremos satisfecho las necesidades del cliente externo. La satisfacción del cliente externo es la satisfacción del cliente interno. “Nunca se lograra calidad externamente sino después de haberla logrado internamente. Es la forma como ustedes confien entre sí internamente, lo que finalmente llevará a la forma como el ingeniero trata al cliente cuando lleva al sitio aquella bolsa de herramientas.”<sup>21</sup>

Entonces, toda empresa que pretenda sobrevivir deberá asumir el compromiso y centrarse en atender plenamente las necesidades de sus clientes. “Las Empresas que no pueden demostrar una dedicación importante a las necesidades de sus clientes cada día irán quedando atrás. La calidad del servicio es ahora un problema de alta gerencia”<sup>22</sup>

## 2.4 TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

Porter en “Estrategias competitivas” (1982) y “Ventaja Competitiva” (1987) expone los fundamentos de la teoría de la competitividad; esta teoría va más allá de las ventajas comparativas y llega a las características y dinámica de las ventajas competitivas de una nación. Explica el por qué las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva en todas sus formas, no solamente en los limitados tipos de ventaja basada en los factores naturales de la organización, que contemplan en la teoría de la ventaja comparativa.

La Teoría de la Competitividad refleja el concepto de la competencia que comprende los mercados segmentados, los productos diferenciados, las diferencias en las tecnologías y las economías de escala. La calidad, las

---

<sup>20</sup> BANK Jhon; Op. Cit. pp. 17.

<sup>21</sup> Ídem, pp. 17

<sup>22</sup> ALBRECH, Karl; Op. Cit. pp. 167.

características y la innovación en los nuevos productos son determinantes en los sectores y segmentos avanzados.

Las ventajas en los costos se derivan de los diseños que permiten una producción eficiente y de las tecnologías avanzadas de proceso, de los costos de los recursos o incluso de las economías de escala. De esta manera estaremos en condiciones de comprender las razones por las que algunas naciones son mejores que otras en la creación de estas ventajas, tan esenciales para la alta y creciente productividad.

Este nuevo enfoque de la competitividad comienza de la premisa de que la competencia es dinámica y evolutiva. La competencia es un escenario sometido a constantes cambios, en el que se crean productos nuevos en periodos cortos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de producción y segmentos de mercado completamente nuevo.

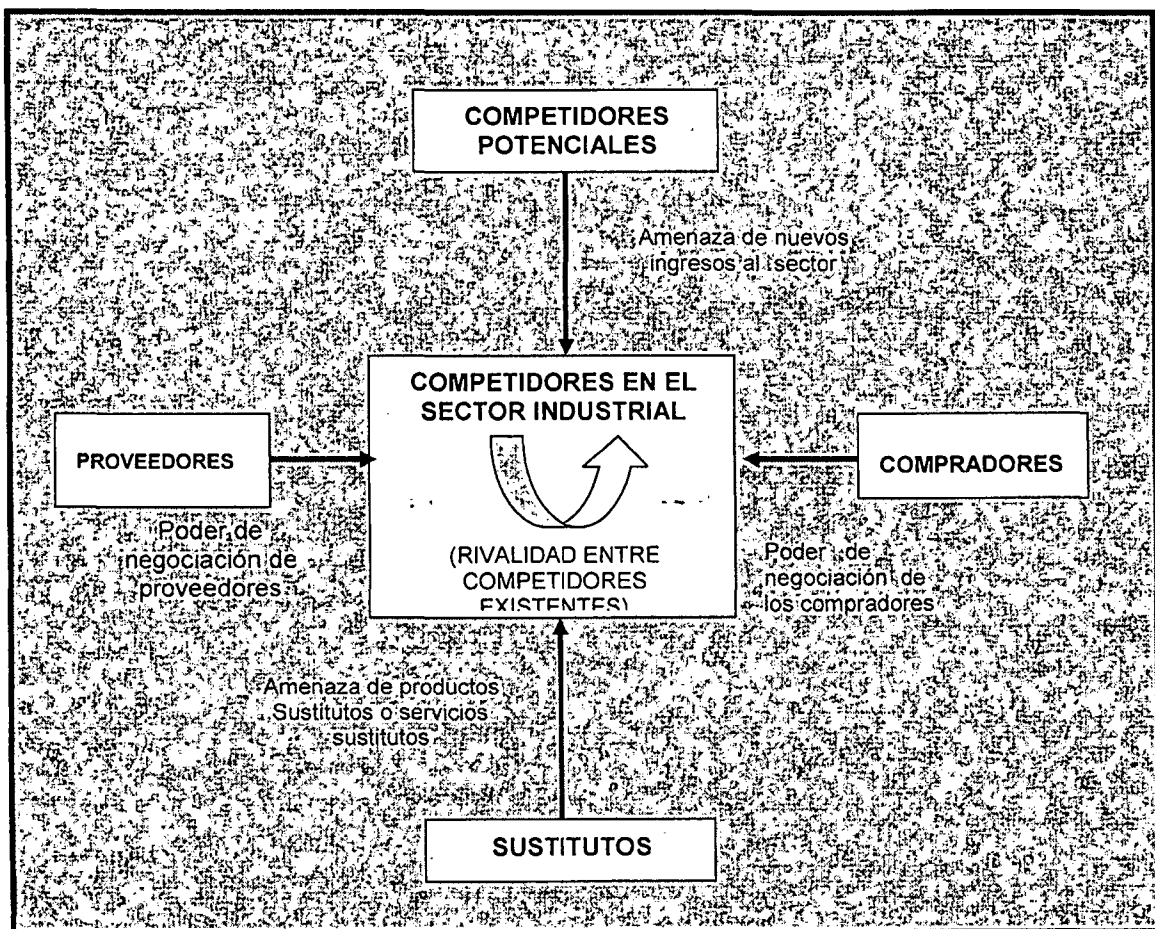
Este enfoque reconoce como elementos central la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología.

Porter, M. (1982), ha señalado que la esencia de la formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar a una organización con su medio ambiente. El desafío consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, para lo cual ha desarrollado un marco teórico conocido como el Modelo de las cinco fuerzas, representada en la figura 04. La atención debe centrarse el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas organizaciones ingresen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios y la posición negociadora de los clientes y los proveedores.

Porter, M. explica que cuanto más fuerte sea cada una de las fuerzas intervinientes en el modelo de las cinco fuerzas competitivas, más limitada estará la capacidad de organizaciones establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Bajo este contexto, una fuerza competitiva sólida puede

considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil se puede considerar como una oportunidad, porque permite a las organizaciones obtener mayor rentabilidad. Con el paso del tiempo, la solidez de las cinco fuerzas puede cambiar, como consecuencia de factores que se encuentran fuera de control directo de la organización.

**FIGURA 04**  
**LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LA UTILIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL**



Fuente: PORTER, Michael E. (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. P. 23

El análisis de las cinco fuerzas competitivas, sirve de base para la formulación de estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a

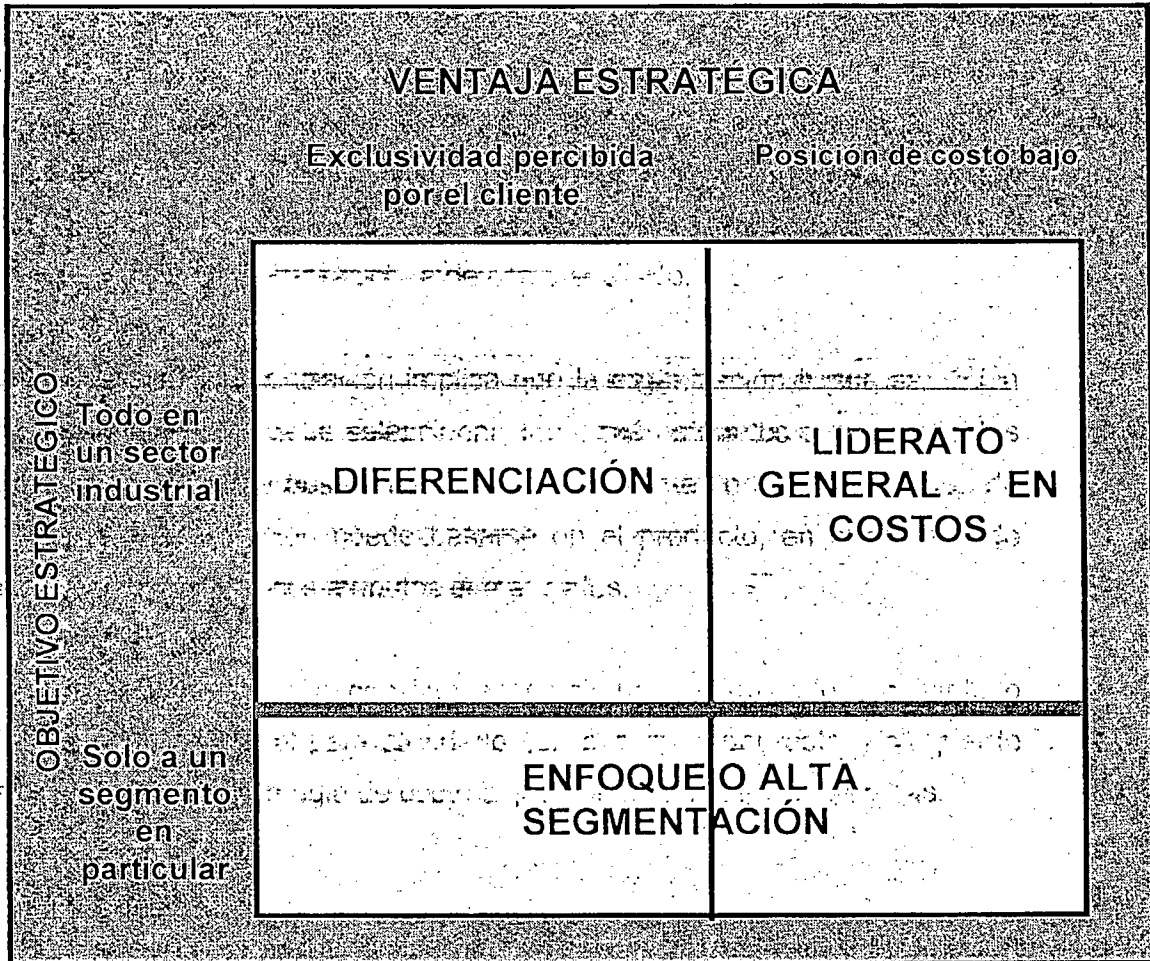
muy diferentes tipos de organizaciones, sean éstas manufactureras, de servicio o no lucrativas. Porter propone que existen tres tipos de estrategias genéricas (figura 05) que permiten a la organización un desempeño mayor al promedio del sector industrial al que pertenece, según sea el contexto competitivo sobre el cual la empresa actuará.

El liderazgo en costo implica que la organización se propone ser el productor de menor costo. Para esta estrategia se requiere de una gran participación relativa de mercado y de infraestructura de costo eficiente.

La estrategia de diferenciación implica que la organización busca ser única en el sector industrial. Se debe seleccionar uno o más atributos que los clientes juzgan como importantes y buscar satisfacer exclusivamente las necesidades de los clientes. La diferenciación puede basarse en el producto, en el sistema de distribución, el servicio y otros atributos diferenciales.

La estrategia de enfoque consiste en elegir un determinado segmento o nicho de un sector industrial para atenderlo con exclusión del resto. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costo bajos, de diferenciación o ambas.

FIGURA 05  
LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER



Fuente: PORTER, Michael E. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. pp. 60

#### 2.4.1 LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO LOCAL

Tener éxito en un negocio de hoy en día es bastante difícil. Sobre todo se tienen que lidiar diariamente con la competencia global. Si nosotros, vamos a comprar a la bodega local, nos daremos cuenta que los productos ofertados provienen no solo de las industrias Nacionales; sino de distintas partes del mundo. Encontramos frutas y conservas Chilenas; calzados y otras prendas de vestir provenientes de China. Los artículos Electrodomésticos, que en su

mayoría provienen de Estados Unidos, Japón, Corea, Brasil y otros productos importados que compiten con los productos de las Industrias Nacionales.

Lo anterior mencionado es solo parte de la "Historia". Sabemos que como resultado de la abundancia de ofertas de productos nacionales y extranjeros y la mejora de la calidad de vida de los clientes ha cambiado los niveles de insatisfacción. Hoy en día los clientes "Tienen mas cuidado al comprar y con el dinero que gastan. Quieren cosas de valor por su dinero y buenos servicios, estando dispuestos a pagar por ello." <sup>23</sup>

En consecuencia "el nivel de exigencia de los consumidores se ha elevado y diversificado, producto de un incremento en la información a la vez que la oferta se ha extendido a una gama de productos más atractivos, adecuados al uso personalizado, seguro y confiable." <sup>24</sup>

La competitividad actual "presenta dos ejes centrales: el desarrollo de nuevos y mejores productos (impacto de la innovación) y el que sus atributos (calidad y precio) sean los que la demanda determina. La calidad es el requisito insoslayable para su construcción." <sup>25</sup>

Competitividad es un término ampliamente empleado en el ámbito empresarial, social e incluso político. "En este marco definimos competitividad como la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales." <sup>26</sup>

La competitividad, también puede ser definida como "la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y

---

<sup>23</sup> GERSON, Richard; Mas Allá del servicio al Cliente. pp.11.

<sup>24</sup> <http://www.el-laboratorio.com/competitividad.htm> ; visitada el 23/10/03

<sup>25</sup> ídem.

<sup>26</sup> ídem.

mejorar una determinada posición en el entorno socio económico.”<sup>27</sup> Esta definición es la más cercana que engloba a las empresas comerciales.

Entonces las organizaciones comerciales “si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales encuadradas en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminadas a maximizar la eficiencias global.”<sup>28</sup>

Si hablamos de competitividad a nivel de organización Comercial, estamos refiriéndonos a la competitividad interna y la competitividad externa.” La competitividad interna se refiere a la capacidad de la Organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, material, ideas y los procesos de transformación. El hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra si misma, con expresión de su continua superación.

La competitividad externa esta orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece. Como sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenos como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura basada en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades.<sup>29</sup>

#### **2.4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS**

El ambiente nacional de un país influye en la competitividad de las empresas e instituciones localizadas en su interior. Al margen de la globalización

---

<sup>27</sup><http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.htm>; visitado el 23/10/03.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.

de mercados, las empresas más exitosas aun se encuentran localizadas por lo general en pocos países. Tal es así, las organizaciones líderes en electrodomésticos están en Japón; las de computadoras en EE.UU. Esto indica que el ambiente nacional y regional dentro del cual se localiza la Empresa puede tener una importante relación con su posición competitiva en el mercado global.

Un análisis de competitividad de las Organizaciones Comerciales, tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que pueda tener y evaluar en la medida en que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Crear y sostener una ventaja competitiva, a nivel de organizaciones comerciales es importante, con esto se busca generar algún valor para el cliente, “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos de básicos de ventajas competitivas: liderazgo de costo y de diferenciación.”<sup>30</sup>

Una ventaja competitiva puede ser definida como el conjunto de características o atributos que posee una organización comercial que da cierta superioridad sobre sus competidores.

Bajo este concepto, “cada competidor busca disponer de armas que impliquen una posición de ventajas frente a los demás, así como neutralizar sus ventajas. Trata en consecuencia de:

- a) Encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia, y

---

<sup>30</sup> Porter, Michael; Ventaja Competitiva. pp. 20,21.

b) Suficientemente sustancial como para ser percibido como diferencial:

- Capaz, por ello, de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores,
- De una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de la acción de la competencia
- Con un beneficio razonable.”<sup>31</sup>

Para que una Organización Comercial alcance una ventaja competitiva, debe poseer costos menores que los competidores, o diferenciar la venta de sus productos de tal manera que pueda generar mayor ganancia que los demás. O llevar a cabo las dos opciones en forma simultanea. “la base de una ventaja competitiva es la existencia de una competencia distintiva (capacidad desarrollada excepcionalmente con respecto a los competidores) o bien de un activo distintivo (recurso que resulta vital frente a los competidores). Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos distintivos propios. A juicio de David A Aaker la identificación de las ventajas competitivas sostenidas existentes en el haber de una Empresa implica:

1. Identificar cuales son los factores claves de éxito en el mercado,
2. Identificar cuales son los puntos fuertes y débiles con respecto a dichos errores,
3. Identificar cuales son los puntos fuertes y débiles de los competidores con respecto, también a dicho factores.”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> LARREA, Pedro; Calidad de Servicio: de Marketing a la Estrategia. pp 91.

<sup>32</sup> Ibíd. pp.92.

Finalmente "las ventajas competitivas pueden consistir, como lo señala Ghemawat, no solo en disponer de capacidades y recursos propios, sino también en conseguir restricciones a la actuación de competencia. Entre estas se encuentran las normas que de una u otra manera restringen las competencias de un mercado, la concesión de explotación de monopolios, el acceso a ayudas privilegiadas, etc. Casi siempre, se precisa la intervención de los poderes públicos para poder disfrutar de esas ventajas." <sup>33</sup>

### 2.4.3. VENTAJAS DE LA ACTUAL COMPETENCIA COMERCIAL

La situación actual se caracteriza por una nueva competencia entre las empresas e instituciones, competencia que puede llevarnos a un mayor bienestar y a mejorar la calidad de vida.

El hecho que acabamos de mencionar es el resultado de un cambio muy importante es así, que las organizaciones están tratando de adaptarse a los cambios, la necesidad de toda empresa debe ser cada vez mas competitiva es la razón por el cual vienen implementando una serie de cambios y asumiendo la cultura de servicio para generar un valor para el cliente, quien le premiará con su lealtad.

La competencia entre empresas, regiones y naciones ofrecen a los clientes una serie de ventajas:

a) Los clientes tienen más opciones para escoger los productos que quiera. Ya no es "obligado" a comprar artículos nacionales, sino que puede escoger entre varias marcas nacionales o provenientes del extranjero, del mismo producto.

---

<sup>33</sup> Idem. pp.92.

b) Con la globalización de mercados, las empresas nacionales, tienen un campo mas amplio de mercado donde pueda comercializar siempre en cuando tenga la capacidad competitiva.

c) Las Empresas Nacionales se ven en la necesidad de ser más productivos y eficientes en cuanto a costo y calidad.

## 2.5 INCIDENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COMPETITIVIDAD

Adoptar la filosofía de la calidad de servicio tiene un efecto positivo para las organizaciones comerciales. Vender y servir con alta calidad es asegurar la participación de la Organización en el mercado."... Una orientación hacia un servicio de alta calidad es una arma tan poderosamente competitiva que muy pronto se va a considerar como parte esencial de la estrategia de los negocios y no como un adorno o una característica que se debía tener." <sup>34</sup>

Existen muchas razones para adoptar la estrategia de la calidad de servicio. La diferenciación comercial actualmente no se basa en precios bajos, y otras características tradicionales; sino además, en un servicio de alta calidad. "Gerentes de industrias tan desarrolladas como las de maquinas-herramientas, productos químicos, mercancías duraderas y la electrónica, así como los proveedores de servicios anteriormente regulados como la banca, las comunicaciones y el transporte aéreo, afrontar desafíos que las exigen examinar de nuevo las dimensiones del servicio de sus productos. Los abastecedores tradicionales de bienes están descubriendo que las estrategias clásicas de precios, calidad y características especiales en la diferenciación de mercados, no son suficientes para asegurar la satisfacción de los consumidores o con miras a repetir negocios" <sup>35</sup>

Existen muchísimos ejemplos globales, que sustentan la aplicabilidad de la calidad del servicio en las organizaciones comerciales. "Por ejemplo, Caterpillar

---

<sup>34</sup> ALBRECHT, Karl, Op. Cit. pp.167.

<sup>35</sup> Ibid.pp.14.

posee una habilidad distintiva en el servicio y apoyo pos venta. Esta organización fabrica maquinarias pesadas para la construcción. Como esta maquinaria es muy costosa, lo último que podría desear los contratistas de la construcción es tenerla inactiva. La respuesta de Caterpillar ha sido una de servicio y apoyo por venta que ocupa el segundo lugar en su industria. La Empresa puede proporcionar un repuesto y personal de servicio a cualquier punto del mundo en 24 horas. Por tanto, la habilidad distintiva de la Caterpillar en el servicio y apoyo pos venta le ha permitido lograr superior capacidad de aceptación por parte del cliente, lo que a su vez le permite cargar un precio superior a sus productos.”<sup>36</sup>

La necesidad de desarrollar estrategias distintivas es mayor en aquellas organizaciones comerciales que ofrecen productos similares. La calidad de servicio es un elemento distintivo al que se debe dar la prioridad, más aún en estos momentos. “todo nos hace volver a la importancia de la distinción entre organizaciones que ofrecen productos similares. No creemos que el recorte de precios sea un medio efectivo para alcanzar un crecimiento de mercado beneficioso..., creemos que el mejor método es ofrecer un nivel de servicio notablemente mejor. Cuando hablamos de calidad de servicio, nos referimos a proporcionar al cliente un servicio que exceda constantemente sus expectativas y necesidades. La comprensión de las prioridades de servicio para el cliente es un punto al que hay que conceder importancia.”<sup>37</sup>

Finalmente “el producto mejorado y la calidad del servicio definitivamente mejoran el desempeño básico y la competitividad corporativa.”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> HILL Charles W.; Administración Estratégica pp.114.

<sup>37</sup> BERRY Leonard; Op.Cit. pp 10.

<sup>38</sup> BERRY Thomas; Op. Cit. pp.06

## **CAPÍTULO III**

### **VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **3.1. ANTECEDENTES AL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL**

En el estudio sobre la Influencia de las Estrategias Competitivas Genéricas en los Hoteles de la Ciudad De Oaxaca, Montiel (2002), cuyo propósito fue conocer si las estrategias competitivas genéricas planteadas por Porter (1982), eran aplicables al logro de la competitividad de los hoteles clasificados con el sistema de estrellas. El área de estudio elegida para determinar la validez de la teoría de Porter fue la ciudad de Oaxaca y su periferia.

El estudio reveló una correlación que originalmente no estaba planteada, la cual vinculó a la estrategia competitiva de costo con la dimensión de evolución en los hoteles de cinco estrellas. Además se propuso la creación de un modelo multivariado con la introducción de las estrategias de costos de enfoque y, la calidad como variables que influirán directamente en la competitividad de los hoteles clasificados. Como variables independientes se recomendó introducir a los turistas con estudios profesionales y la calidad en el servicio.

##### **3.1.2 A NIVEL NACIONAL**

López (2001), determinó que la falta de capacitación de los directivos empresariales y la inadecuada utilización de las herramientas administrativas originan una deficiente gestión gerencial de las microempresas en la ciudad de Tingo María. Demostrando que las microempresas de la ciudad de Tingo María es gerenciado por los propietarios de manera empírica y por lo tanto hay deficiencias en la gestión gerencial.

Asimismo, Simeón (1998), señala para que los Pymes y Microinformales alcancen niveles de crecimiento y desarrollo, es necesario mejorar su manejo gerencial, mediante una Gestión Estratégica Competitiva como alternativa de desarrollo sostenible de la provincia de Leoncio Prado- Tingo María. Demostrando esta hipótesis afirma que los pequeños y microempresarios de la provincia de Leoncio Prado (Tingo María), requieren ser capacitados permanentemente en gestión empresarial y específicamente en marketing, producción, personal, finanzas y en tecnología productiva, ya que la mayoría de ellos no tienen capacidad de gestión y su personal no recibe tampoco ninguna capacitación.

### 3.2 LA CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA

#### 3.2.1 NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD ACTUAL

En el cuadro 03 se puede apreciar la calidad de servicio en una escala de 10 puntos ( $0 \leq X^{39} \leq 10$ ) claramente definido en tres niveles:

- **Reducido**, para valores comprendidos entre cero y menores a cinco puntos;
- **Moderado**, comprende valores que incluye entre cinco y siete puntos exactamente; y
- **Elevado**, que incluye valores mayores a siete puntos.

Bajo este contexto, los resultados indican que en el 66.20% de las organizaciones comerciales el nivel de calidad de servicio es reducido. En este

<sup>39</sup> Valores de la Calidad de Servicio en una escala comprendidos entre 0 y 10 puntos

nivel en el que la calidad de servicio es deficiente y preocupante, entre los rubros con mayor número de población se encuentran las distribuidoras de cerveza y gaseosas conjuntamente con las ferreterías (100%); seguido por abarrotes, otros y carnicerías (88.86%, 83.33% y 80% respectivamente); luego las avícolas y rubro de repuestos y accesorios (66.67% respectivamente).

Asimismo, organizaciones con nivel de calidad de servicio moderado comprenden solamente el 32.39%, de los cuales las farmacias, boticas y las librerías tienen mayor población (100% respectivamente). Finalmente, solo el 1.41% de estas organizaciones poseen un nivel de calidad de servicio elevado cuyo rubro destacado son algunas organizaciones dedicadas a la venta de calzados (33.33%).

### CUADRO 03

#### CALIDAD DE SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES EN TINGO MARÍA

GIRO DEL NEGOCIO	REDUCIDO (X<5)		MODERADO (5≤X≤7)		ELEVADO (7<X≤10)		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
	Zapatería	—	—	2	66.67	1	33.33	3
Bazar	2	33.33	4	66.67	—	—	6	100
Abarrotes	24	88.89	3	11.11	—	—	27	100
Librería	—	—	3	100.00	—	—	3	100
Avícola	2	66.67	1	33.33	—	—	3	100
Carnicería	4	80.00	1	20.00	—	—	5	100
Farmacia y boticas	—	—	3	100.00	—	—	3	100
Electrodomésticos	1	33.33	2	66.67	—	—	3	100
Ferretería	3	100.00	—	—	—	—	3	100
Agroquímicos	1	33.33	2	66.67	—	—	3	100
Dist. cerv. y gaseosa	3	100.00	—	—	—	—	3	100
Repuesto y accesorio	2	66.67	1	33.33	—	—	3	100
Otros	5	83.33	1	16.67	—	—	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>66.20</b>	<b>23</b>	<b>32.39</b>	<b>1</b>	<b>1.41</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Fuente: Anexo 04

Asimismo, el cuadro siguiente (Cuadro 04), ofrece datos de competitividad de las organizaciones comerciales en una escala de cero a diez, dividido en tres niveles similares al análisis anterior. Según estos datos podemos apreciar que escasamente el 2.82% de las organizaciones comerciales presentan competitividad elevada, cuyos rubros destacados son las zapaterías y agropecuarias (33.33%); en contraste, el 52.11% son organizaciones de bajo nivel de competitividad, cuyos rubros con mayor número de población son las ferreterías, carnicerías, abarrotes, avícolas y otros (100%, 80%, 77.78% 66.67% y 50% respectivamente). Por otra parte, el 45.07% de las organizaciones comerciales presentan una competitividad intermedia y moderada; éstas organizaciones son las que obtienen relativamente márgenes de ganancia que les permite cubrir costos de operaciones y sobrevivir en el mercado.

#### CUADRO 04

#### COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES EN TINGO MARÍA

GIRO DEL NEGOCIO	REDUCIDO (Y<5)		MODERADO (5≤Y≤7)		ELEVADO (7<Y≤10)		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
Zapatería	—	—	2	66.67	1	33.33	3	100
Bazar	1	16.67	5	83.33	—	—	6	100
Abarrotes	21	77.78	6	22.22	—	—	27	100
Librería	—	—	3	100.00	—	—	3	100
Avícola	2	66.67	1	33.33	—	—	3	100
Carnicería	4	80.00	1	20.00	—	—	5	100
Farmacia y boticas	—	—	3	100.00	—	—	3	100
Electrodomésticos	1	33.33	2	66.67	—	—	3	100
Ferretería	3	100.00	—	—	—	—	3	100
Agroquímicos	1	33.33	1	33.33	1	33.33	3	100
Dist. cerv. y gaseosa	1	33.33	2	66.67	—	—	3	100
Repuesto y accesorio	—	—	3	100.00	—	—	3	100
Otros	3	50.00	3	50.00	—	—	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>52.11</b>	<b>32</b>	<b>45.07</b>	<b>2</b>	<b>2.82</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Fuente: Anexo 04

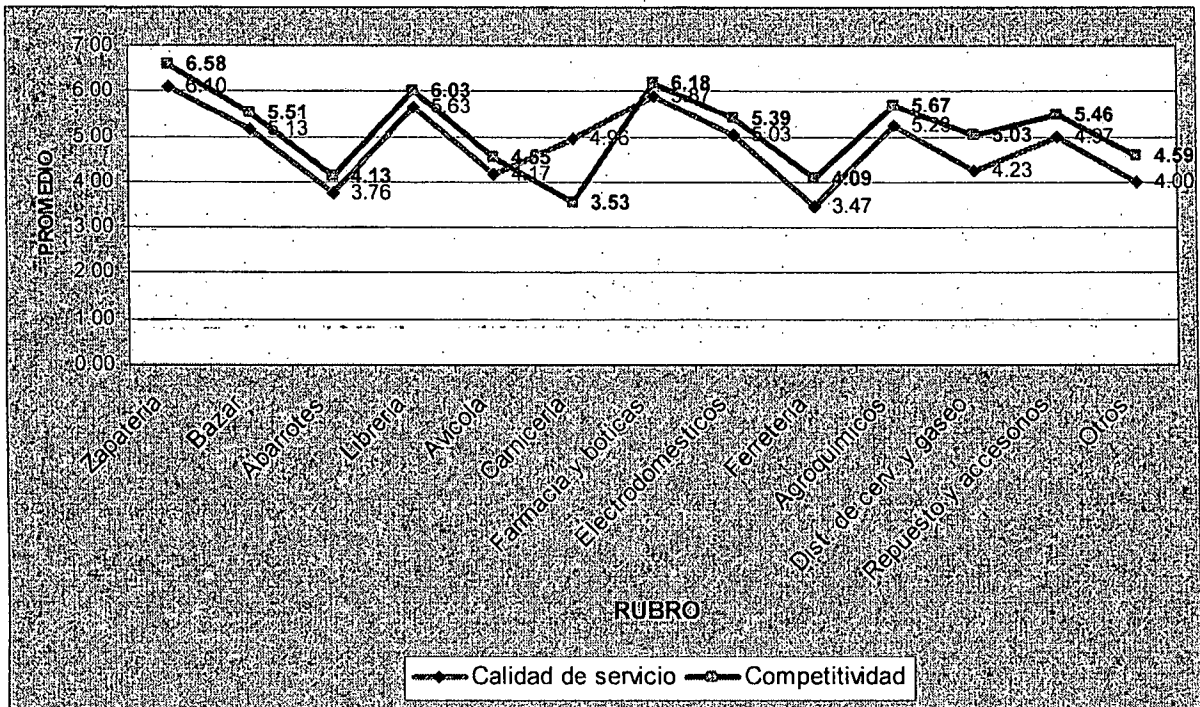
### 3.2.2 CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD EN PROMEDIO POR RUBROS

La siguiente figura muestra la relación y la tendencia actual en promedio de la calidad de servicio y la competitividad de las organizaciones comerciales y por rubros. Los resultados confirman categóricamente que las organizaciones comerciales competitivas son aquellas que muestran poseer cierto nivel de calidad de servicio; tal es así, que las organizaciones que alcanzaron un calificativo – promedio superior a la media (valores mayores a cinco puntos en una escala de diez ) en materia de la calidad de servicio son los que alcanzaron mayores niveles de competitividad, entre ellos se encuentran zapaterías, farmacias y boticas, librerías, agroquímicos y electrodomésticos. En contraste, con las organizaciones comerciales que obtuvieron calificativos por debajo de la media en calidad de servicio, poseen reducidos niveles de competitividad tales son los casos de los repuestos y accesorios, distribuidora de cervezas y gaseosas, avícolas, otros, abarrotes y ferreterías respectivamente.

Además, en la figura 06 se aprecia que la línea de la competitividad en la mayoría de los casos está por encima de la línea de calidad de servicio. A mayor promedio de calidad de servicio existe mayor nivel de competitividad, tal es el caso de las zapaterías poseen promedios de 6.10 y 6.58 de nivel de calidad de servicio y competitividad respectivamente en comparación con los rubros abarrotes y ferreterías que tiene promedios inferiores de 3.76, 4.13 y 3.47, 4.09 de niveles de calidad de servicio y competitividad respectivamente. Esto nos indica que la competitividad es explicada mayormente por la calidad de servicio y las brechas mínimas observadas son explicadas por otras variables que no fueron incluidos en el estudio.

FIGURA 06

**CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD PROMEDIO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA**



Fuente: Anexo 04

**3.2.3 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD**

En las siguientes figuras se puede apreciar la composición elemental de la calidad del servicio y la competitividad. Los datos obtenidos son promedios en una escala de diez puntos para cada ítem que evaluaron las variables en cuestión. Los ítems con mayor promedio significan fortalezas para las organizaciones comerciales, que deben ser reforzadas como parte de sus actividades estratégicas de negocio. Por otra parte aquellos ítems con promedios reducidos constituyen debilidades que necesitan ser atendidas con urgencia e

implementadas con acciones que reviertan estas debilidades en fortalezas y ventajas competitivas posteriormente.

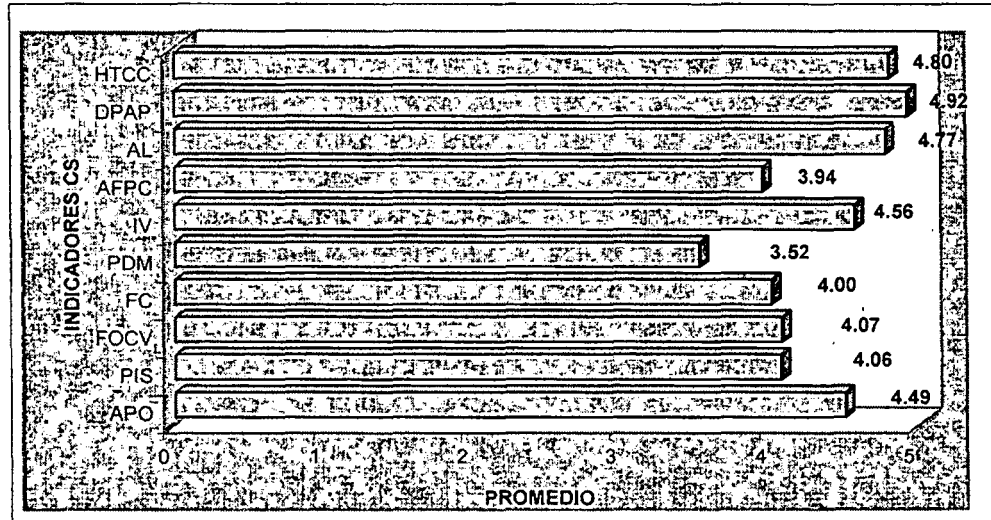
En términos generales, los ítems que fueron evaluados de la variable calidad de servicio alcanzaron promedios por debajo del nivel moderado; sin embargo, existen ciertos elementos favorables como la disponibilidad permanente de artículos y productos necesarios (DPAP: 4.92), horarios de trabajo convenientes para los clientes (HTCC: 4.80), apariencia del local (AL: 4.77), iluminación y ventilación (IV: 4.56) y amabilidad del personal de la organización (APO: 4.49). Los cuales deben ser reforzados porque constituyen la base para la creación de un servicio de calidad de desempeño superior, además los ítems con promedios inferiores deben ser priorizados y revertidos hasta convertirlos en fortalezas organizacionales.

De igual manera en la figura 08, se observan datos relacionados a los ítems de competitividad, de tal forma que existen ítems con promedios moderados, tales como amplitud y profundidad de línea de productos (APLP: 6.59), cobertura y calidad del canal de distribución (CCCD: 5.39), unidad de valores y claridad de propósito de la organización (UVCP: 5.37) y Habilidad gerencial (HADI: 5.24) mientras los demás ítems poseen promedios inferiores que deberán ser tomados en cuenta y desarrollar acciones correctivas.

En resumen podemos decir que los calificativos- promedios que obtuvieron los diversos ítems en la mayoría de los casos están por debajo de la media (cinco puntos). Para la variable calidad de servicio el 100% de los ítems evaluados obtuvieron promedios inferiores a la media, mientras el 64% de los ítems relacionados a competitividad son promedios inferiores, el restante de 36% se encuentran localizadas en el nivel moderado.

FIGURA 07

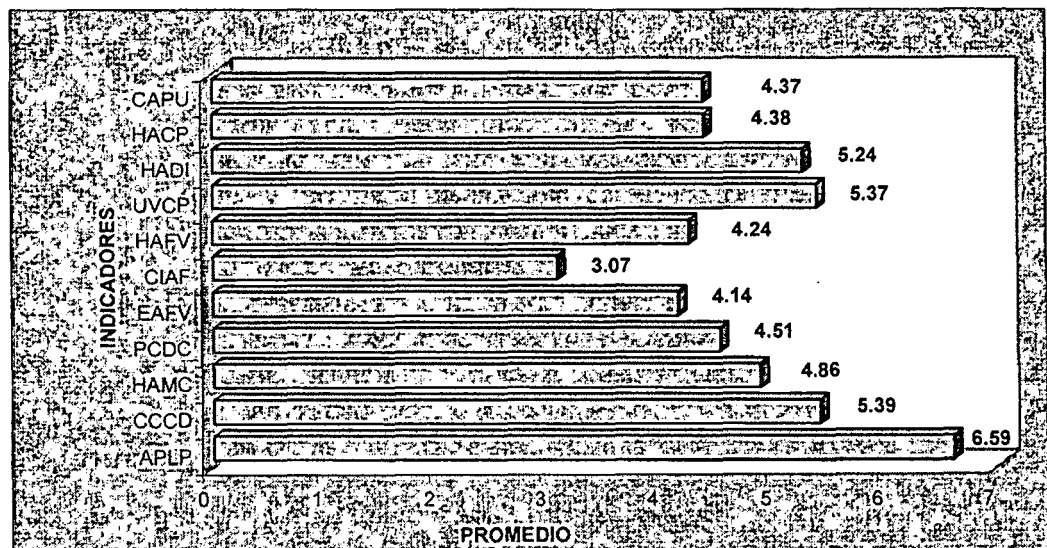
INDICADORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO PROMEDIO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES EN TINGO MARÍA



Fuente: Anexo 04

FIGURA 08

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD PROMEDIO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA



Fuente: Anexo 04

### 3.3 CAUSAS PRINCIPALES

#### a. Niveles de investigación de mercado

Las indagaciones e investigaciones de mercado es un instrumento de primera necesidad para las organizaciones. Con este instrumento se pueden detectar nuevas oportunidades así como también se pueden localizar los puntos débiles en el producto y/o servicio que ofrecen a sus clientes, sobre todo reconocer los cambios de conducta, necesidades y deseos de los clientes. De esta forma orientarlos las operaciones comerciales hacia ellos. Tal es así que el 69.01% de las organizaciones comerciales de Tingo Maria no planifican ni ejecutan investigaciones de mercado en contraste a un escaso porcentaje de 26.76% y 4.23% que esporádicamente despliegan acciones de indagaciones informales del comportamiento de mercado. (Cuadro 05)

**CUADRO 05**

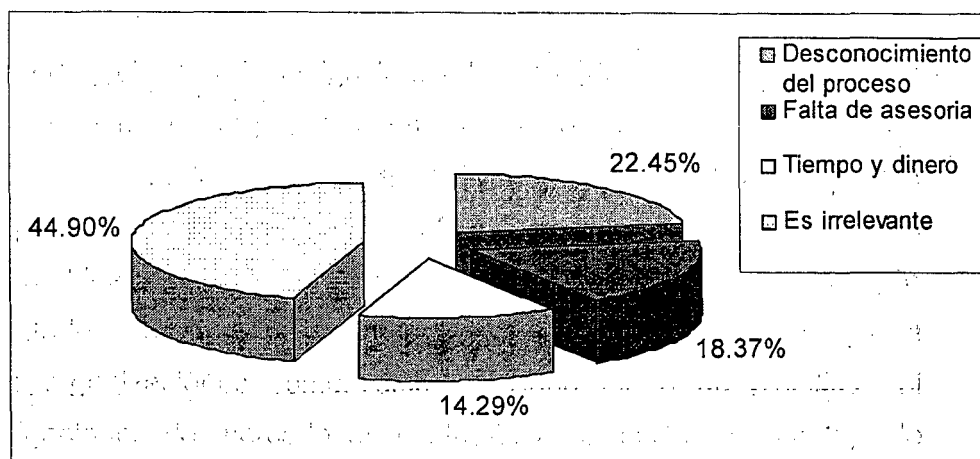
**CRITERIOS DETERMINANTES EN EL NIVEL DE CALIDAD DE  
SERVICIO Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES  
COMERCIALES DE TINGO MARÍA**

CRITERIOS	SI		NO		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
▪ Investigaciones de mercados	22	30.99	49	69.01	71	100
▪ Actividades internas para mejorar la atención al cliente	9	12.68	62	87.32	71	100
▪ Establecimiento de metas y objetivos	25	35.21	46	64.79	71	100
▪ Capacidad de interacción del personal con los clientes	29	40.85	42	59.15	71	100
▪ Trabajo en equipo.	32	45.07	39	54.93	71	100

Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

FIGURA 09

## RAZONES PARA NO REALIZAR INVESTIGACIONES DE MERCADO



Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

También se consultó sobre las razones del por qué no efectuaban indagaciones e investigaciones del comportamiento de mercado y se obtuvo los siguientes resultados: el 44.90% de estas consideran poco importante desarrollar investigaciones de mercado; el 22.45% indicaron desconocer el proceso; el 18.37% y el 14.29% no desarrollaban estas actividades por falta de asesoría y por la escasa disponibilidad de tiempo y dinero respectivamente.

Como se puede apreciar en el Cuadro 05, darle poca importancia a las investigaciones de mercado es un detalle predominante en las organizaciones comerciales de Tingo Maria y es probablemente una de las deficiencias que limitan el centro de atención de la organización y reducen los esfuerzos que se desarrollan para comprender las necesidades y conductas de los clientes.

#### b. Flujo de información cliente, empleado y propietario

Como la gran mayoría de las organizaciones comerciales estudiadas atienden al mercado local, la posibilidad que sus propietarios-gerentes se mantengan en constante contacto directo tanto con los clientes y el personal de la empresa es mayor; constituye una de sus fortalezas importantes para su

desarrollo. Tal es así que el 40.85% de sus propietarios mantienen contacto directo con sus clientes de manera constante, en contraste en el 59.15% de los gerentes propietarios se mantienen aislados de sus clientes; asimismo el 36.62% de los propietarios están constantemente en contacto con su personal; el 63.38% no se relacionan adecuadamente con sus empleados. Estos resultados se aprecian en el cuadro siguiente.

**CUADRO 06**

**FRECUENCIA DE CONTACTO GERENTE-PROPIETARIO CON LOS  
CLIENTES Y LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

	ESPORÁDICA		FRECUENTE		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
Gerente-propietario con los clientes	42	59.15	29	40.85	71	100.00
Gerente-propietario con el personal	45	63.38	26	36.62	71	100.00

Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

**c. Desarrollo de acciones internas para mejorar los servicios**

Una de las debilidades de estas organizaciones en cuestión, es la de no desarrollar ciertas acciones internas como por ejemplo el cambio de valores culturales de las personas, capacitación y los planes de corto alcance. Que tendrían un gran impacto en la atención del cliente; como se puede apreciar en el cuadro 05, el 87.62% de estas organizaciones no desarrollan ninguna actividad interna destinadas a mejorar la atención del cliente frente a un escaso 12.68% que de alguna manera se orientan realizar ciertas acciones internas para mejorar la actividad de servicio en la venta de sus productos.

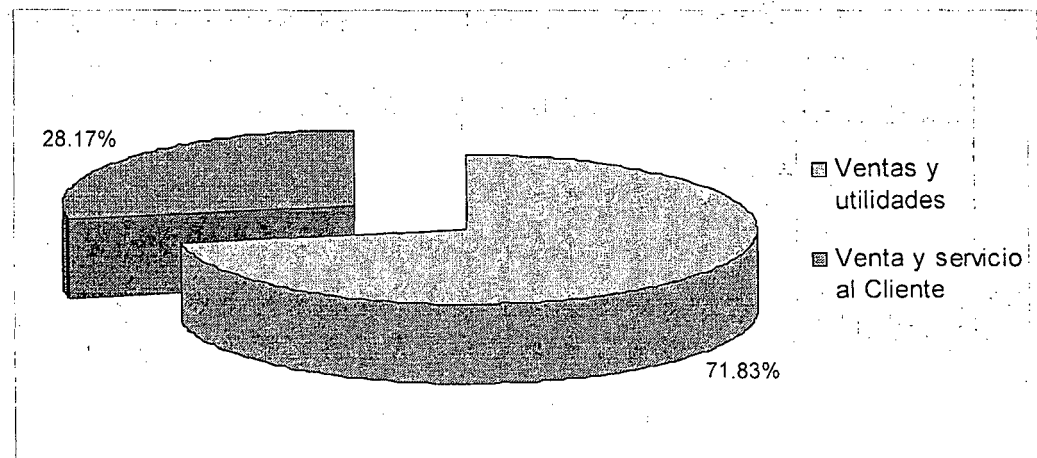
**d. Priorización de las metas**

Un punto crítico que bloquea una adecuada atención al cliente, es que la mayoría de las organizaciones estudiadas orientan sus mejores esfuerzos en conseguir mayor utilidad la recuperación de la inversión a corto

plazo descuidándose la parte esencial como lo es el servicio al cliente; tal es así que en el figura 10, se puede apreciar que el 71.83% de estas organizaciones en cuestión están orientadas a generar mayores ventas y utilidades dando poca importancia al servicio y solo el 28.17% se orientan a las ventas y servicio al cliente.

FIGURA 10

**PRIORIZACIÓN DE METAS EN LAS ORGANIZACIONES  
COMERCIALES DE TINGO MARÍA**



Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

**e. Fijación de los objetivos con respecto a la actuación en el mercado.**

Las experiencias demuestran que las empresas que han tenido éxito sostenible en la comercialización de bienes/servicios son aquellas que han definido y establecido metas y objetivos de actuación. Reviste una importancia fundamental el hecho de que los objetivos establecidos por esas empresas están basadas en las demandas y expectativas de los clientes (Zeithaml, 1993)

En Tingo María, el 65% de las organizaciones no han definido ni establecido metas ni objetivos. El cual nos indica que prácticamente estas organizaciones actúan en el mercado a la deriva y a su "suerte". Solo el 35% de

estas organizaciones en cuestión han definido sus metas y objetivos. (Ver cuadro 05)

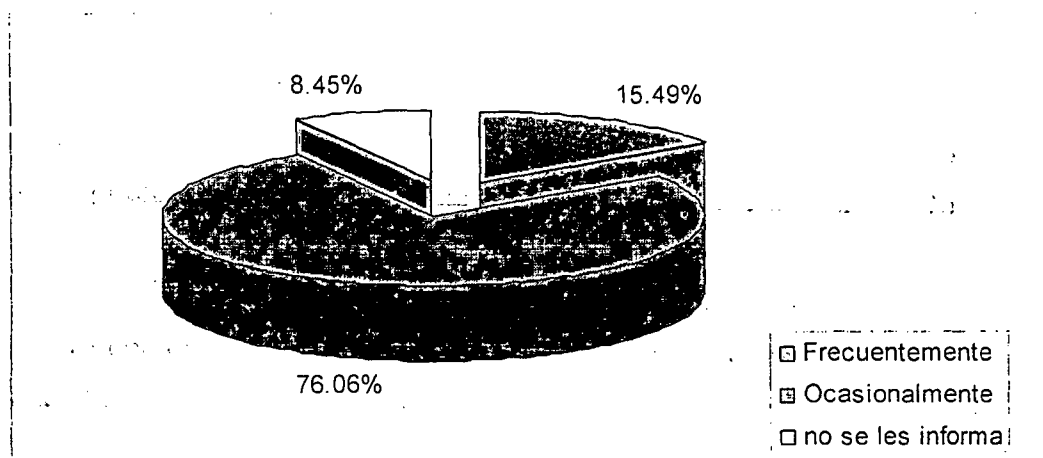
**f. Ambigüedades en las funciones**

Un puesto de trabajo es el conjunto de comportamientos y actividades que debe realizar una persona durante su permanencia en el trabajo, los puestos que desempeñan las personas en cualquier organización no deben desarrollarse por azar. Los administradores deben diseñar los puestos de manera bien pensada para reflejar la tecnología de la organización, así como la capacidad, y las habilidades y preferencias de los empleados. Una vez hecho esto, el personal podrá alcanzar toda su capacidad productiva (Robbins y De Cenzo, 1996)

El personal de la organización, para cumplir adecuadamente sus funciones necesitan información frecuente: además necesitan conocer las políticas y estrategias de la empresa para orientarse en tal sentido y cumplir de acuerdo a los requerimientos de la empresa. De acuerdo con los resultados de la investigación solo el 16% de los gerentes- propietarios de estas organizaciones comerciales se preocupan en comunicar a los empleados y vendedores sobre las funciones del puesto de trabajo, las políticas y metas de la organización; mientras el resto lo hace esporádicamente o simplemente no comunican adecuadamente sobre las funciones del puesto de trabajo, como se aprecia en la siguiente figura.

FIGURA 11

### INFORMACIÓN SOBRE LAS FUNCIONES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

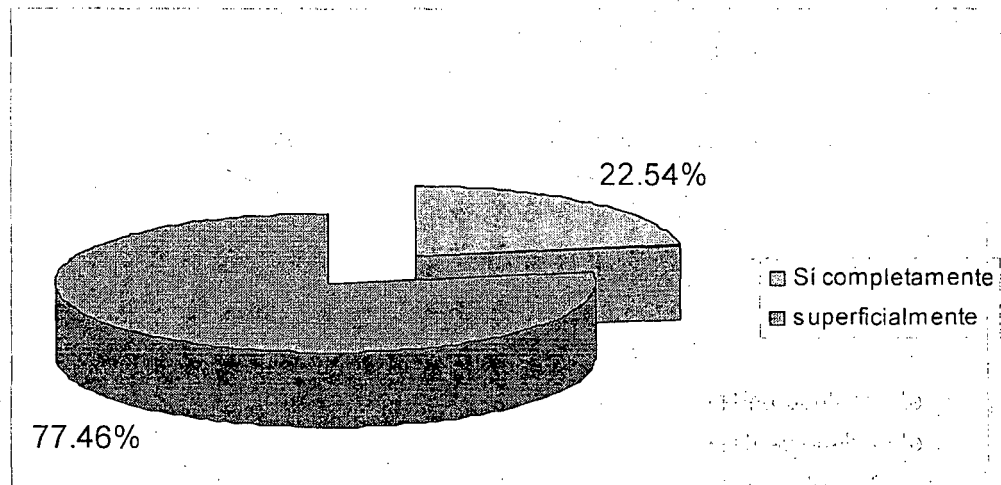
#### g. Nivel de comprensión de las características de los productos

Es necesario que el personal tenga la información completa y actualizada sobre los productos y los servicios que acompañan a éste, en el proceso de la comercialización. También debe conocer a los clientes de la organización, quiénes son, qué esperan y cómo afrontar a los diversos problemas al emplear el servicio en el proceso de la comercialización.

Los resultados demuestran, en 65% de las organizaciones comerciales (Figura 12), los empleados manifiestan conocer superficialmente o simplemente desconocen sobre las características y algunas funciones de los productos que se comercializan.

FIGURA 12

### COMPRENSIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

#### h. Capacidad de interacción del personal con los clientes

Aparentemente podríamos pensar que un personal de ventas o de contacto conozca bien a los clientes; sin embargo, es necesario capacitarlos para que puedan interactuar satisfactoriamente con los clientes.

Por lo general, tratar con los clientes puede ser un trabajo duro, particularmente cuando los clientes se muestran exigentes, tienen prisa y están insatisfechos y enojados... para afrontar favorablemente estas situaciones, las empresas pueden y deben formar empleados capaces de resolver, formándolos en técnicas y relaciones interpersonales (Zeithaml, 1993).

El cuadro 05 resume, que en 59% de las organizaciones comerciales de la ciudad de Tingo María, los empleados experimentan conflictos en la interacción con los clientes, por que sencillamente no recibieron ninguna información ni capacitación en este sentido por sus superiores

### i. Trabajo en equipo

Es necesario que se motive a los trabajadores y directivos para que trabajen juntos y que se generen un clima laboral adecuado dentro de la organización, orientándose a elevar la calidad del servicio. El cuadro 05, nos muestra la práctica del trabajo en equipo particular de estas organizaciones, en el 55% existen deficiencias en las relaciones Interpersonales lo cual generarían un clima laboral no adecuado para alcanzar un nivel satisfactorio en la atención al cliente.

### j. Niveles de rotación de mercadería y rentabilidad

Finalmente, se observó que en el 55% de las organizaciones comerciales locales el nivel de rotación de mercadería y rentabilidad es reducido, mientras en el 39% y 35% de éstas organizaciones tendrían niveles moderados. En contraste, solo 6% y 10% del total de las organizaciones tienen nivel elevado de rotación de mercadería y rentabilidad. Para los niveles reducidos y moderados de rotación de mercadería y rentabilidad de las organizaciones, se puede inferir como el resultado del desconocimiento y la despreocupación del gerente-propietario de estrategias de mercado y el mejoramiento de la calidad de atención y servicio.

**CUADRO 07**  
**ROTACIÓN DE MERCADERIA Y RENTABILIDAD**

CRITERIO	REDUCIDO		MODERADO		ELEVADO		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
Rotación de mercadería	39	54.93	28	39.44	4	5.63	71	100.00
Rentabilidad	39	54.93	25	35.21	7	9.86	71	100.00

Fuente: Encuesta, periodos dic. del 2003 a mar. del 2004

### 3.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 3.4.1 ANÁLISIS DE INDICADORES ESTADÍSTICOS

##### a. Asociación de las variables

Una visualización grafica que muestra la relación entre las variables calidad de servicio y la competitividad, en un plano coordinado conocido como el diagrama de dispersión (Figura 13) se puede advertir la existencia de una correlación positiva, lo cual indica que a mayor calidad de servicio mayor será la competitividad. Es importante notar que la existencia de correlación entre las dos variables no implica causalidad.

Además, en el cuadro de coeficientes de ajuste del modelo (Cuadro 08), se puede apreciar en resumen el análisis del coeficiente de correlación de Pearson que es igual ( $r = 0.983$ ) para un nivel de significancia del 5% o ( $\alpha = 0.05$ ).

Conociendo el valor de ( $r$ ), efectuamos un test de significancia ( $H_0: \rho = 0$  No hay correlación.) mediante el estadígrafo "Z" de Fisher cuya formula es:

$$Z = 0.5 \ln \left[ \frac{1+r}{1-r} \right]$$

Reemplazando valores tenemos:

$$Z = 0.5 \ln \left[ \frac{1+0.983}{1-0.983} \right] = 0.5 \ln [116.647] = 2.380$$

Como éste valor Z excede al valor crítico de ( $Z_{\alpha} = 0001$ ), se concluye que hay evidencia suficiente para señalar que existe correlación lineal entre las variables evaluadas con alto grado de asociación y dependencia entre las variables en cuestión: calidad de servicio y la competitividad.

## CUADRO 08

**COEFICIENTES DE AJUSTE DEL MODELO OBTENIDOS EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA**

GOODNESS OF FIT COEFFICIENTS	VALUE
R (coefficient of correlation)	0.983
R <sup>2</sup> (coefficient of determination)	0.966
R <sup>2</sup> adj. (adjusted coefficient of determination)	0.965
SSR	3.080

Fuente: Anexo 05

Asimismo, R<sup>2</sup> (coeficiente de determinación) proporciona una idea del porcentaje de variabilidad de la variable a modelizar, explicado por la variable explicativa. Mientras más cerca está de 1.00 este coeficiente, mejor es el modelo. Si observamos los datos anteriores, habremos notado, que el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) es altamente significativo, ya que el 97% de la variabilidad de la competitividad de las empresas comerciales de Tingo María es explicada por la calidad de servicios ofrecidos por estas organizaciones; mientras el 3% de las variaciones restantes se atribuye a factores influidos en el término de error o residual. Esto significa que a un incremento en la calidad de servicio las empresas comerciales de Tingo María presentaran una alta competitividad con error del 3% que no es explicada por el modelo.

**b. LOS PARÁMETROS DEL MODELO**

El cuadro de parámetros del modelo, proporciona los detalles sobre el modelo y que es esencial en cuanto el modelo a ser utilizado para realizar proyecciones, simulaciones o comparaciones con otros resultados. La ecuación del modelo se presenta en la parte inferior del cuadro 09, cuya relación es la siguiente:

$$\text{Competitividad} = 0.6179 + 0.9558 * \text{Calidad de Servicio}$$

El modelo indica que, en los límites proporcionados por las observaciones del intervalo de la variable calidad de servicio, al incrementarse en una unidad la calidad de servicio, la cantidad de competitividad obtenida se incrementará en 0.9558 unidades. Y cuando no se haga ningún esfuerzo para mejorar la calidad de servicio, la competitividad permanecerá por debajo de la unidad (0.6179).

#### CUADRO 09

#### PARAMETROS DEL MODELO OBTENIDOS EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA

PARAMETER	VALUE	STANDARD DEVIATION	STUDENT'S t	Pr > t
Intercept	0.6179	0.0970	6.3692	< 0.0001
Calidad de servicio	0.9558	0.0217	43.9948	< 0.0001

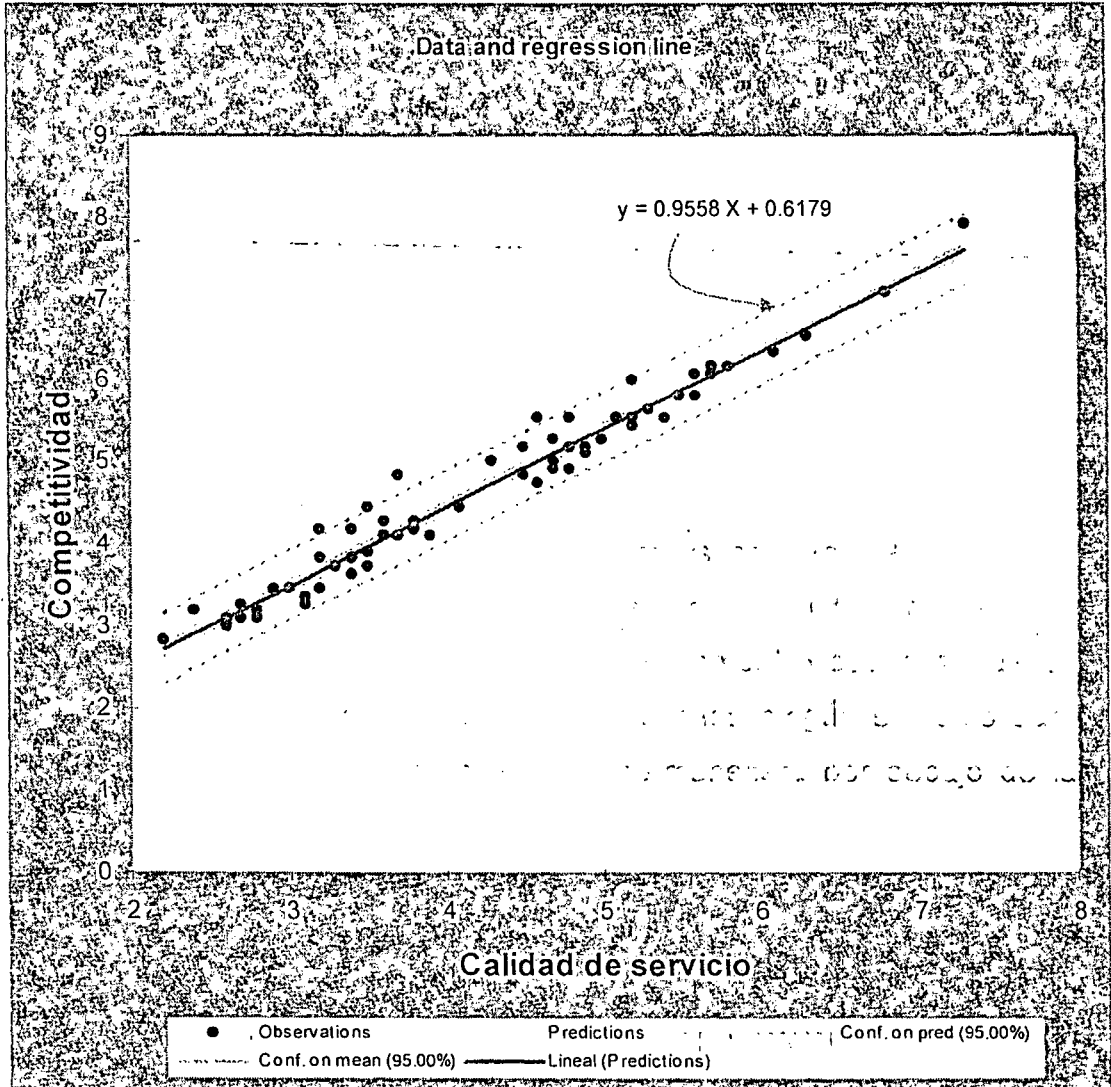
The equation of the model writes:  $\text{Competitividad} = 0.6179 + 0.9558 * \text{Calidad de servicio}$

Fuente: Anexo 05

La representación gráfica de los datos anteriores es la que sigue (Fig 13):

FIGURA 13

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS VARIABLES CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD (2003-2004)



Fuente: Anexo 05

c. Prueba de hipótesis sobre los parámetros obtenidos en las organizaciones comerciales de Tingo María

CUADRO 10  
ANÁLISIS DE VARIANZA

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	FISHER'S F	Pr > F
Model	1	86.401	86.401	1935.539**	< 0.0001
Residuals	69	3.080	0.045		
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>89.481</b>			

Fuente: Anexo 05

El cuadro de análisis de la varianza que viene a ser el resultado previo que nos permite evaluar la hipótesis. En este nivel comprobamos si podemos considerar que la variable explicativa seleccionada (calidad de servicio) origina una cantidad de información significativa al modelo (hipótesis nula  $H_0$ ) o no. En otros términos, fue la manera de comprobar si la media de la variable a modelizar (competitividad) bastaría con describir los resultados obtenidos o no. Cuando  $\alpha = 0.05$ , el valor crítico de F con grados de libertad (1:69), asumido en la tabla de distribución de Fisher-Snedecor es ( $F_t = 3.79$ ) aproximadamente. En este caso como el  $F_t = 3.79 < F = 1935.64^{**}$ , se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula, se concluye que la variable explicativa origina una cantidad de información significativa al modelo. En resumen se acepta la hipótesis planteada en el presente estudio.

### 3.4.2 VALIDACIÓN DE RESULTADOS

La validez de la ficha de observación (FO-MLLAMOCCA.®), está fundamentada estadísticamente al existir una correlación altamente significativa

en la prueba Inter ítem test para  $(p = 0.05)$ , y habiéndose obtenido el coeficiente alfa de Cronbach de  $(\alpha = 0.983)$ , en base a 11 y 10 indicadores estadísticos de la competitividad y calidad de servicio respectivamente (anexo 06), de los cuales solamente el 13.63% no guardan correspondencia significativa; sin embargo, cuyos niveles de correlación son moderados. Concluyéndose consecuentemente que los resultados de la investigación son válidos.

Teniendo en cuenta lo anterior y según el análisis, y la interpretación de los resultados, afirmamos que la deficiente calidad de servicio es el factor determinante del bajo nivel de competitividad de las organizaciones comerciales de Tingo María.

## CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. En una escala de 0 a 10 puntos, los resultados de la investigación demostraron que en el 66.20% de la Organizaciones comerciales el nivel de calidad de servicio es reducido frente a un escaso 1.41% que poseen un nivel de calidad de servicio elevado, lo cual confirma que la calidad de servicio en las organizaciones comerciales de Tingo María es deficiente.
2. Las causas principales para que existan Organizaciones comerciales en Tingo María con bajos niveles de calidad de servicio y competitividad son: La no planificación y ejecución de investigaciones de mercado (69.01%); carencia de cambios de valores culturales de los gerentes-propietarios y su personal, capacitación y desarrollo de planes para mejorar la calidad de servicio (87.62%). Orientación de esfuerzos a obtener mayor utilidad en corto plazo (71.83%); No fijación de objetivos ni metas en función al mercado( 65.00%). Conocimiento superficial por parte del personal sobre las características y funciones de los productos puestas en venta (65.00%); Conflictos de interacción del personal con los clientes (59.00%) y las deficiencias en las relaciones interpersonales (55.00%).
3. Las Organizaciones comerciales competitivas son aquellas que muestran poseer un nivel de calidad elevado. Tal es así que a mayor promedio de nivel de calidad de servicio hay mayor promedio de nivel de competitividad organizacional; como en el caso de las zapaterías los promedios son de 6.10 y 6.58 de nivel de calidad de servicio y competitividad; mas no así en las demás organizaciones lo que conlleva a que las organizaciones comerciales de Tingo María se encuentran en un proceso intermedio de evolución en cuanto a calidad de servicio y competitividad.

4. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para un nivel de significancia de 5% ( $\alpha = 0.05$ ) es altamente significativo, ya que el 97% de la variabilidad de la competitividad de las organizaciones comerciales de Tingo María es explicada por la calidad de servicios ofrecidas por estas empresas, mientras el 3% de las variaciones restantes se atribuye a factores influidos en el término de error o residual. Lo cual indica que existe una relación directamente proporcional entre las variables, un incremento en la calidad de servicio en las organizaciones comerciales de Tingo María presentaran mayor competitividad con error del 3% que no es explicada por el modelo.
  
5. Mediante el análisis de la varianza para  $\alpha = 0.05$ , el valor crítico de F con grados de libertad (1:69), asumido en la tabla de distribución de Fisher-Snedecor es ( $F_t = 3.79$ ) aproximadamente. En este caso como el  $F_t = 3.79 < F = 1935.64^{**}$ , se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula, se concluye que la variable explicativa (calidad de servicio) origina una cantidad de información significativa al modelo, aceptándose de esta forma la hipótesis planteada en el presente estudio.

## RECOMENDACIONES

1. La Universidad Nacional Agraria de la Selva a través de la Escuela de Posgrado debe Promover estudios de investigación referentes al tema para contribuir en el desarrollo de la calidad de servicio y la competitividad empresarial en Tingo María.
2. La Universidad a través del Centro de Proyección Social en coordinación Cámara de Comercio deben promover capacitaciones a los gerentes-propietarios y su personal de las organizaciones comerciales de Tingo María para mejorar el servicio y la competitividad.
3. Los gerentes propietarios y su personal deberán tomar mayor interés para mejorar la atención hacia el cliente; asimismo deben practicar investigaciones de mercados para medir el comportamiento de las necesidades y las expectativas de los clientes y determinar de esta forma la evolución del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRETCH Karl y ZENKE, Ron (1995) "La Gerencia del Servicio". Edit. Legis, Bogotá - Colombia, 217 p.
2. BEER, MICHAEL Y OTROS (1992) " La Renovación de las Empresas". Mc Graw - Hill, / Interamericana de España, Madrid - España. 230 p.
3. BERRY, Thomas H. (1992) "Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total". Mc Graw - Hill, Bogotá - Colombia, 205 p.
4. COLUNGA DAVILA, Carlos, (1995) "Administración para la Calidad". Panorama Editorial, México, 161 p.
5. CROSBY, Philip B. (1989) "La Organización Permanentemente Exitosa". Mc Graw - Hill Interamericana de México, México. 274 p.
6. CROSBY, Philip B. (1990). "Hablemos de Calidad". Mc Graw - Hill Interamericana de México .S.A México. 235 p.
7. DEMING, W. Edwards (1989). "Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis". Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España, 391p.
8. DENTON, D. KEITH, (1991) "Calidad en el Servicio a los Clientes". Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España, 199 p.
9. GERSON, Richard F. (1993). "Mas Allá del Servicio al Cliente". Grupo Editorial Iberoamericana. - México. 87 p.
10. GIBSON, L. James y Otros, 1997. "Las Organizaciones", Octava Edición; Mc Graw - Hill / IRWIN, Colombia. 908 p.
11. GIRAL BERNES, José, (1991) "Cultura de Efectividad". Grupo Editorial Iberoamericana, México. 1991 p.
12. GOLDRATT, Eliyahu M., (1997). "La Carrera" Quinta Edición. Ediciones Castillo de C.V. México. 184 p.
13. GUDIÑO DAVILA, Emma y Otros (2000) "Contabilidad Perú 2000" Editorial Mcgraw-hill Interamericana, Santa fe de Bogota- Colombia. 243 p.

14. HARRINGTON, H. James, (1992), "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" Mc Graw - Hill - Colombia. 309 p.
15. HESKETT, J.L. y Otros, (1992) "Cambios Creativos en Servicios" Ediciones Díaz de Santos, México. 367 p.
16. JURAN J.M. (1990) "Juran y el Liderazgo Participativo para la Calidad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España. 363 p.
17. LARREA ANGULO, Pedro, (1991). "Calidad de Servicio" Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España. 393 p.
18. LESTER Ronald H., (1989) "Control de Calidad y Beneficio Empresarial". Segunda Edición. Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España. 437 p.
19. López López, Robert, (2001) "Análisis Gerencial de la Microempresa en Tingo Maria: Hacia una Gestión Eficaz"; tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Tingo María -Perú
20. MUNCH, Lourdes, (1994) "Mas Allá de La Excelencia y de la Calidad Total". Ediciones Trillas, México. 205 p.
21. MONTIEL, María Luz; (2002) "La Influencia de las Estrategias Competitivas Genéricas en los Hoteles de la Ciudad de Oaxaca", Tesis para optar el grado de Maestro en Desarrollo Regional. Instituto Tecnológico de Oaxaca División de Estudios de Posgrado e Investigación - <http://www.itox.mx/Posgrado/tesis/tesis.html>. Accesado el 20 octubre del 2003
22. PORTER, Michael, (1982) "Estrategia Competitiva". Compañía editorial Continental. Colombia, 407 p.
23. ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David (1996) "Fundamentos de Administración". Prentice Hall Hispanoamericana. México. 485 p.
24. RUSSELL, J.P. (1993) "Evaluación de la Calidad con el Benchmarking". Panorama Editorial, México. 135 p.
25. RYAN, Nancy E., (1993) "Los Métodos Taguchi y el DFC" Panorama Editorial S.A. México. 106 p.
26. SIMEON, Antonio, (1998) "Gestión estratégica Competitiva de la pequeña y micro empresa" Informe de investigación; UNAS-Tingo Maria - Perú 86p.
27. UDAONDO DURAN, Miguel 1992. "Gestión de Calidad". Ediciones Díaz de Santos. Madrid - España. 343 p.

28. ZEITHAML, Valarie A. Y Otros, 1993. "La Calidad Total en la Gestión de los Servicios". Editorial Díaz de Santos. Madrid - España. 256 p.

**ANEXO**

## ANEXO 01



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
 ESCUELA DE POST GRADO  
 MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL

FICHA DE OBSERVACIÓN  
 FO-MLLAMOCCA.®

CATEGORIZACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD  
 EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES EN TINGO MARÍA

Reducido				Moderado			Elevado		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CATEGORÍA		CALIFICACIÓN									
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>											
<b>LA CALIDAD DE ACOGIDA</b>											
1	Amabilidad del personal de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Puntos de información y señalización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Facilidad de obtener orientación o consejos de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>LA COMODIDAD RESULTANTE DE LA FACILIDAD DE ACCESO</b>											
4	Facilidad de circulación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Posibilidad de descansar un momento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Iluminación y ventilación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ambiente festivo y placer de comprar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>LAS OPCIONES OFRECIDAS</b>											
8	Apariencia del local	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Disponibilidad permanente de artículos y productos necesarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Horarios de trabajo convenientes para los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>											

<b>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b>											
<b>POSICIONAMIENTO</b>											
1	Amplitud y profundidad de la línea de productos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Cobertura y calidad del canal de distribución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Habilidad en cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Posición del costo de distribución y comercialización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Entrenamiento y aptitud de la fuerza de ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Capacidad de investigación y acceso a fuentes de investigación (externo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Habilidad administrativa financiera, incluye negociación, acopio de capital, crédito, inventarios y ventas por cobrar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Unidad de valores y claridad de propósito en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Habilidad directiva (motivación, coordinación y comunicación)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Habilidad de la empresa para apoyar los cambios planeados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Campañas publicitarias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>											

Fecha de observación: Tingo María..... de..... del 200....

Nombre de observador.....

Organización.....

## ANEXO 2

## CODIFICACIÓN A LA FICHA DE OBSERVACIÓN (FO-MLLAMOCCA®)

## VARIABLE (X) : CALIDAD DE SERVICIO

Nº	CODIGO	FACTORES
1	APO	Amabilidad del personal de la organización
2	PIS	Puntos de información y señalización
3	FOCV	Facilidad de obtener orientación o consejos de los vendedores
4	FC	Facilidad de circulación
5	PDM	Posibilidad de descansar un momento
6	IV	Iluminación y ventilación
7	AFPC	Ambiente festivo y placer de comprar
8	AL	Apariencia del local
9	DPAP	Disponibilidad permanente de artículos y productos necesarios
10	HTCC	Horarios de trabajo convenientes para los clientes

## VARIABLE (Y) : COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Nº	CODIGO	FACTORES
1	APLP	Amplitud y profundidad de la línea de productos
2	CCCD	Cobertura y calidad del canal de distribución
3	HAMC	Habilidad en cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización
4	PCDC	Posición del costo de distribución y comercialización
5	EAFV	Entrenamiento y aptitud de la fuerza de ventas
6	CIAF	Capacidad de investigación y acceso a fuentes de investigación (externo)
7	HAFV	Habilidad administrativa financiera, incluye negociación, acopio de capital, crédito, inventarios y ventas por cobrar
8	UVCP	Unidad de valores y claridad de propósito en la organización
9	HADI	Habilidad directiva (motivación, coordinación y comunicación)
10	HACP	Habilidad de la empresa para apoyar los cambios planeados
11	CAPU	Campañas publicitarias

## ANEXO 03

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

### LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES DE TINGO MARÍA.

Apreciado(a) señor (a).....  
Mucho agradeceremos su colaboración en responder este formulario. La información es para fines académicos.

1. ¿Con qué frecuencia en su organización se realizan indagaciones e investigaciones de mercado que les permita comprender las necesidades de sus clientes?
 

a) Siempre <input type="checkbox"/>	c) Casi nunca <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--
  
2. Sí la respuesta es b) ¿Cuál es la razón para no realizar esas investigaciones?
 

a) Desconocimiento del proceso <input type="checkbox"/>	d) es irrelevante <input type="checkbox"/>
b) falta de asesoría <input type="checkbox"/>	e) Otros..... <input type="checkbox"/>
c) Demanda tiempo y dinero <input type="checkbox"/>	
  
3. ¿se desarrollan actividades en su organización para mejorar la calidad del servicio y atención al cliente?
 

a)si <input type="checkbox"/>	b)no <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------
  
4. si marcó la alternativa b) no ¿Cuál es motivo?  
Indique:.....  
.....
  
5. ¿Prioriza la empresa sus metas de ventas tanto o mas que sus metas de servicio al cliente?
 

a) Enfatizamos a las ventas y a las utilidades <input type="checkbox"/>	b) Enfatizamos al servicio del cliente <input type="checkbox"/>
--	--
  
6. ¿Tiene la organización objetivos y metas claras sobre lo que quiere en el mercado?
 

a)si <input type="checkbox"/>	b)no <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------

7. ¿La gerencia o los propietarios suministra al personal de ventas información precisa respecto a: instrucciones sobre el puesto de trabajo, política, y procedimientos y forma como se van a evaluar su trabajo?
- a) Frecuente  b) ocasionalmente  c) no
8. ¿Los empleados comprenden los productos y servicios que comercializa la empresa?
- a) Completamente  b) Superficialmente  c) no
9. Según su criterio ¿están formados los empleados para interactuar eficazmente con los clientes?
- a) sí  b) no
10. ¿Existe en su empresa la confianza necesaria para que los propietarios y el personal de ventas puedan colaborar para alcanzar metas comunes ?
- a) sí  b) no
11. Según los resultados de ventas, la rentabilidad de su organización es...
- a) es muy alto  b) alto  c) regular  d) bajo  e) muy bajo
12. ¿Cuántas veces al año hace pedidos a su proveedor para abastecerse de mercaderías?
- a) Sólo 1  b) 2 a 5 veces  c) 6 a 10  d) 11 a 12  e) más de 13

---

Datos de control

- a) Cargo del informante.....
- b) Rubro del negocio.....
- c) Ubicación del negocio.....
- d) Fecha de la encuesta.....
- e) Encargado de la encuesta.....

ANEXO 04

BASE DE DATO PRINCIPAL

VARIAB OBSERVAC	CALIDAD DE SERVICIO												COMPETITIVIDAD												
	APO	PIS	FOCV	FC	PDM	IV	AFPC	AL	DPAP	HTCC	TOTAL	PROM	APLP	CCCD	HAMC	PCDC	EAFFV	GIAF	HAFV	UVCP	HADI	HACP	CAPU	TOTAL	PROM
Zapateria	8	6	7	7	8	7	7	8	7	8	73	7.30	9	8	8	8	7	7	8	9	8	7	8	87	7.91
Zapateria	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	57	5.70	8	7	7	6	6	6	7	6	5	5	5	68	6.18
Zapateria	5	5	6	5	6	5	4	6	6	5	53	5.30	7	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	62	5.64
Bazar	7	4	5	4	5	4	6	6	5	6	52	5.20	8	6	6	5	6	5	5	7	6	6	6	66	6.00
Bazar	5	4	5	5	4	4	6	5	6	4	48	4.80	6	5	5	4	6	5	5	4	4	5	5	54	4.91
Bazar	6	6	4	6	3	6	6	7	6	6	56	5.60	7	5	6	5	6	4	7	6	6	7	5	64	5.82
Bazar	5	4	4	4	5	5	5	6	5	5	48	4.80	7	6	5	5	4	3	6	6	6	5	4	57	5.18
Bazar	4	6	6	5	6	5	4	6	4	7	53	5.30	8	6	6	6	5	4	5	6	6	4	6	62	5.64
Bazar	7	5	6	5	4	4	5	6	4	5	51	5.10	8	6	6	5	5	5	5	7	6	4	4	61	5.55
Abarrotes	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3.10	6	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	36	3.27
Abarrotes	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	32	3.20	6	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	40	3.64
Abarrotes	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	34	3.40	5	5	4	4	3	2	3	4	4	3	3	46	4.18
Abarrotes	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	38	3.80	6	5	5	4	4	2	4	6	4	3	3	46	4.18
Abarrotes	6	4	5	4	4	5	4	4	5	5	46	4.60	6	6	4	5	4	3	4	6	6	4	4	52	4.73
Abarrotes	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	29	2.90	6	4	4	4	3	2	2	6	2	2	3	38	3.45
Abarrotes	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	47	4.70	6	6	5	5	5	2	4	6	4	5	6	54	4.91
Abarrotes	6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	49	4.90	6	6	5	5	4	4	5	5	6	4	6	56	5.09
Abarrotes	4	3	2	3	2	4	2	4	4	4	32	3.20	5	3	3	4	2	2	4	5	3	3	4	38	3.45
Abarrotes	6	4	5	4	4	5	3	5	6	5	47	4.70	7	6	5	4	4	2	5	6	6	5	5	55	5.00
Abarrotes	6	4	6	5	5	5	6	5	5	5	52	5.20	8	7	7	4	4	2	4	6	6	6	6	60	5.45
Abarrotes	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	27	2.70	5	4	4	4	3	1	3	4	2	3	3	36	3.27
Abarrotes	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	41	4.10	6	6	4	5	2	2	5	6	5	4	4	49	4.45
Abarrotes	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	45	4.50	6	6	5	4	4	2	4	6	6	4	6	53	4.82
Abarrotes	6	5	4	4	4	6	5	6	6	6	52	5.20	8	6	6	5	4	4	4	6	6	5	6	60	5.45
Abarrotes	5	4	4	4	4	5	5	6	7	5	49	4.90	8	6	6	4	4	2	4	6	6	5	6	57	5.18
Abarrotes	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	27	2.70	4	4	4	3	3	2	2	4	3	2	3	34	3.09
Abarrotes	1	3	1	3	2	3	2	3	3	3	24	2.40	5	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	35	3.18
Abarrotes	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	35	3.50	6	5	4	4	3	2	3	4	4	3	3	41	3.73
Abarrotes	5	5	5	4	4	6	5	6	6	6	52	5.20	8	6	5	6	4	2	6	6	6	6	6	61	5.55
Abarrotes	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	26	2.60	4	3	3	3	2	1	3	4	4	4	2	33	3.00

ANEXO 04

BASE DE DATO PRINCIPAL

VARIABLE	CALIDAD DE SERVICIO												COMPETITIVIDAD													
	OBSERVAC	APO	PIS	FOCV	FC	PDM	IV	AFPC	AL	DPAP	HTCC	TOTAL	PROM	APLP	CCCD	HAMC	PCDC	EAJV	CIAF	HAFV	UVCP	HADI	HACP	CAPU	TOTAL	PROM
Abarrotes	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	32	3.20	6	4	4	3	3	2	4	5	4	3	4	42	3.82
Abarrotes	3	3	2	3	1	4	3	4	4	4	4	31	3.10	6	5	4	3	2	1	2	4	4	4	2	37	3.36
Abarrotes	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	37	3.70	7	5	4	3	4	2	2	6	4	4	4	45	4.09
Abarrotes	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	28	2.80	6	4	3	3	2	1	4	4	4	2	2	35	3.18
Abarrotes	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	39	3.90	6	5	4	4	4	2	2	6	4	4	4	45	4.09
Abarrotes	3	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	34	3.40	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	3	42	3.82
Librería	6	6	5	7	3	6	5	6	6	6	6	56	5.60	8	6	6	6	6	5	5	6	7	6	6	67	6.09
Librería	7	5	5	5	3	6	6	7	7	7	7	58	5.80	8	7	6	5	6	5	6	6	7	6	6	68	6.18
Librería	5	6	5	6	3	7	5	6	6	6	6	55	5.50	7	6	6	5	6	4	5	6	8	5	6	64	5.82
Avícola	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37	3.70	6	5	4	4	4	2	4	4	6	4	2	45	4.09
Avícola	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	38	3.80	6	5	3	3	3	2	4	5	6	6	4	47	4.27
Avícola	6	6	6	4	4	5	4	5	5	5	5	50	5.00	8	6	6	6	5	2	4	6	7	4	4	58	5.27
Carnecería	7	5	6	4	3	6	5	6	6	6	6	54	5.40	8	6	6	6	4	4	4	7	6	6	4	61	5.55
Carnecería	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	28	2.80	4	3	3	4	3	2	3	4	4	2	2	34	3.09
Carnecería	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	26	2.60	6	4	3	3	2	1	2	5	4	2	2	34	3.09
Carnecería	2	3	1	2	1	3	1	3	3	3	3	22	2.20	5	4	3	3	3	1	2	4	2	2	2	31	2.82
Carnecería	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	28	2.80	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	34	3.09
Farmacia y botica	4	7	4	6	4	6	5	7	6	7	6	56	5.60	8	6	6	5	6	4	5	6	6	6	6	64	5.82
Farmacia y botica	8	6	6	5	5	7	6	7	7	6	6	63	6.30	9	7	6	6	6	4	6	6	8	6	8	72	6.55
Farmacia y botica	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	57	5.70	8	6	6	7	4	4	6	7	8	6	6	68	6.18
Electrodoméstico	6	6	6	5	3	6	5	6	7	7	7	57	5.70	8	7	5	6	6	4	6	6	7	6	6	67	6.09
Electrodoméstico	5	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	33	3.30	6	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	41	3.73
Electrodoméstico	7	6	5	6	5	6	6	7	7	6	6	61	6.10	8	7	6	6	6	4	6	6	8	6	7	70	6.36
Ferretería	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	35	3.50	6	5	5	4	4	4	3	4	6	4	4	49	4.45
Ferretería	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36	3.60	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	45	4.09
Ferretería	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	33	3.30	5	4	5	3	3	2	3	4	4	4	4	41	3.73
Agroquímicos	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	36	3.60	6	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	47	4.27
Agroquímicos	7	6	7	7	5	7	6	8	8	7	6	68	6.80	8	7	8	6	6	6	6	8	8	7	8	78	7.09
Agroquímicos	5	6	5	5	4	5	5	6	6	6	6	53	5.30	8	5	5	5	4	4	6	6	7	6	6	62	5.64
Dist. De cerv. Y g	3	3	3	4	5	5	3	5	6	6	6	43	4.30	6	6	5	4	4	4	4	6	6	5	5	55	5.00
Dist. De cerv. Y g	2	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	37	3.70	7	6	4	4	4	3	4	6	6	5	4	53	4.82

ANEXO 04

BASE DE DATO PRINCIPAL

VARIAB OBSERVAC	CALIDAD DE SERVICIO												COMPETITIVIDAD												
	APO	PIS	FOCV	FC	PDM	IV	AFPC	AL	DPAP	HTCC	TOTAL	PROM	APLP	CCCB	HAMC	PCDC	EAFV	CIAF	HAFV	UVCP	HADI	HACP	CAPU	TOTAL	PROM
Dist. De cerv. Y d	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	47	4.70	6	6	5	5	5	4	4	6	6	6	5	58	5.27
Repuesto y acce	5	5	5	4	5	6	5	6	6	6	53	5.30	8	6	6	6	5	4	6	6	6	4	5	62	5.64
Repuesto y acce	6	5	6	4	3	5	4	5	5	5	48	4.80	8	6	6	5	5	5	5	6	6	4	5	61	5.55
Repuesto y acce	4	5	4	4	4	6	4	5	6	6	48	4.80	7	6	5	4	4	4	5	6	6	6	4	57	5.18
Otros	4	2	2	3	3	4	3	4	4	5	34	3.40	6	5	4	4	3	3	3	4	6	4	4	46	4.18
Otros	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	46	4.60	8	6	5	5	5	4	6	6	6	5	5	61	5.55
Otros	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	45	4.50	7	5	6	6	6	4	4	6	5	4	4	57	5.18
Otros	3	3	2	4	3	4	3	4	4	5	35	3.50	6	5	4	4	4	3	3	4	4	4	2	43	3.91
Otros	1	3	1	4	2	4	3	4	4	4	30	3.00	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	2	38	3.45
Otros	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	50	5.00	8	7	5	4	4	3	5	6	7	5	4	58	5.27

Fuente: Registro de observaciones, periodos diciembre del 2003 al marzo 2004

## ANEXO 05

## BASE DE DATO: INFORMACION BASICA SEGUN GIRO DE NEGOCIO

N DE ORDEN	RUBRO	VARIABLES	
		CALIDAD DE SERVICIO (X)	COMPETITIVIDAD (Y)
1	Zapatería	7.30	7.91
2	Agroquímicos	6.80	7.09
3	Farmacia y boticas	6.30	6.55
4	Electrodomésticos	6.10	6.36
5	Librería	5.80	6.18
6	Zapatería	5.70	6.18
7	Farmacia y boticas	5.70	6.18
8	Electrodomésticos	5.70	6.09
9	Bazar	5.60	5.82
10	Librería	5.60	6.09
11	Farmacia y boticas	5.60	5.82
12	Librería	5.50	5.82
13	Carnicería	5.40	5.55
14	Zapatería	5.30	5.64
15	Bazar	5.30	5.64
16	Agroquímicos	5.30	5.64
17	Repuesto y accesorios	5.30	5.64
18	Bazar	5.20	6.00
19	Abarrotes	5.20	5.45
20	Abarrotes	5.20	5.45
21	Abarrotes	5.20	5.55
22	Bazar	5.10	5.55
23	Avícola	5.00	5.27
24	Otros	5.00	5.27
25	Abarrotes	4.90	5.09
26	Abarrotes	4.90	5.18
27	Bazar	4.80	4.91
28	Bazar	4.80	5.18
29	Repuestos y accesorios	4.80	5.55
30	Repuesto y accesorios	4.80	5.18
31	Abarrotes	4.70	4.91
32	Abarrotes	4.70	5.00
33	Dist. de cerv. y gaseo	4.70	5.27
34	Abarrotes	4.60	4.73
35	Otros	4.60	5.55
36	Abarrotes	4.50	4.82
37	Otros	4.50	5.18

**BASE DE DATOS: INFORMACIÓN BÁSICA SEGUN GIRO DE NEGOCIO**

N° DE ORDEN	RUBRO	VARIABLES	
		CALIDAD DE SERVICIO (X)	COMPETITIVIDAD (Y)
38	Dist. de cerv. y gaseo	4.30	5.00
39	Abarrotes	4.10	4.45
40	Abarrotes	3.90	4.09
41	Abarrotes	3.80	4.18
42	Avícola	3.80	4.27
43	Abarrotes	3.70	4.09
44	Avícola	3.70	4.09
45	Dist. de cerv. y gaseo	3.70	4.82
46	Ferretería	3.60	4.09
47	Agroquímicos	3.60	4.27
48	Abarrotes	3.50	3.73
49	Ferretería	3.50	4.45
50	Otros	3.50	3.91
51	Abarrotes	3.40	3.64
52	Abarrotes	3.40	3.82
53	Otros	3.40	4.18
54	Electrodomésticos	3.30	3.73
55	Ferretería	3.30	3.73
56	Abarrotes	3.20	4.18
57	Abarrotes	3.20	3.45
58	Abarrotes	3.20	3.82
59	Abarrotes	3.10	3.27
60	Abarrotes	3.10	3.36
61	Otros	3.00	3.45
62	Abarrotes	2.90	3.45
63	Abarrotes	2.80	3.18
64	Carnicería	2.80	3.09
65	Carnicería	2.80	3.09
66	Abarrotes	2.70	3.27
67	Abarrotes	2.70	3.09
68	Abarrotes	2.60	3.00
69	Carnicería	2.60	3.09
70	Abarrotes	2.40	3.18
71	Carnicería	2.20	2.82

Fuente: Anexo 04

## ANEXO 6

**MATRIZ DE CORRELACION ENTRE LOS INDICADORES DE LA CALIDAD DE  
SERVICIO Y COMPETITIVIDAD**

		CALIDAD DE SERVICIO									
		APO	PIS	FOCV	FC	PDM	IV	AFPC	AL	DPAP	HTCC
COMPETITIVIDAD	APLP	0.752	0.792	0.726	0.718	0.615	0.780	0.776	0.818	0.758	0.833
	CCCD	0.744	0.682	0.757	0.734	0.694	0.819	0.799	0.812	0.805	0.827
	HAMC	0.759	0.744	0.799	0.788	0.659	0.788	0.813	0.817	0.768	0.785
	PCDC	0.762	0.729	0.784	0.724	0.631	0.747	0.742	0.741	0.694	0.779
	EAFV	0.738	0.771	0.743	0.751	0.552	0.721	0.785	0.759	0.739	0.757
	CIAF	0.672	0.652	0.662	0.733	0.612	0.669	0.709	0.702	0.666	0.727
	HAFV	0.715	0.743	0.698	0.766	0.675	0.756	0.767	0.795	0.758	0.778
	UVCP	0.696	0.664	0.728	0.682	0.626	0.731	0.712	0.809	0.726	0.793
	HADI	0.729	0.775	0.726	0.757	0.614	0.816	0.764	0.791	0.778	0.800
	HACP	0.687	0.729	0.656	0.755	0.551	0.818	0.828	0.837	0.798	0.803
	CAPU	0.738	0.748	0.762	0.741	0.682	0.820	0.817	<b>0.864</b>	0.818	0.803

In bold, significant values at the level of significance  $\alpha=0.050$  (two-tailed test)

R MAXIMO	<b>0.864</b>
R MINIMO	<b>0.551</b>
R PROMEDIO	<b>0.744</b>

Fuente: Base de dato principal, Anexo 04