

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL COMERCIO
TRADICIONAL. CASO MERCADO EL BOSQUE**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

CERDA JARA, Eilyn Estefanny	20102611
LUNA HUACCACHI, Odeth Anais	20121719
PORTA MANRIQUE, Brisabeth Daniela	20121329

Asesoradas por: Mgtr. Franco Riva Zaferson

Lima, 5 de mayo de 2018

La tesis

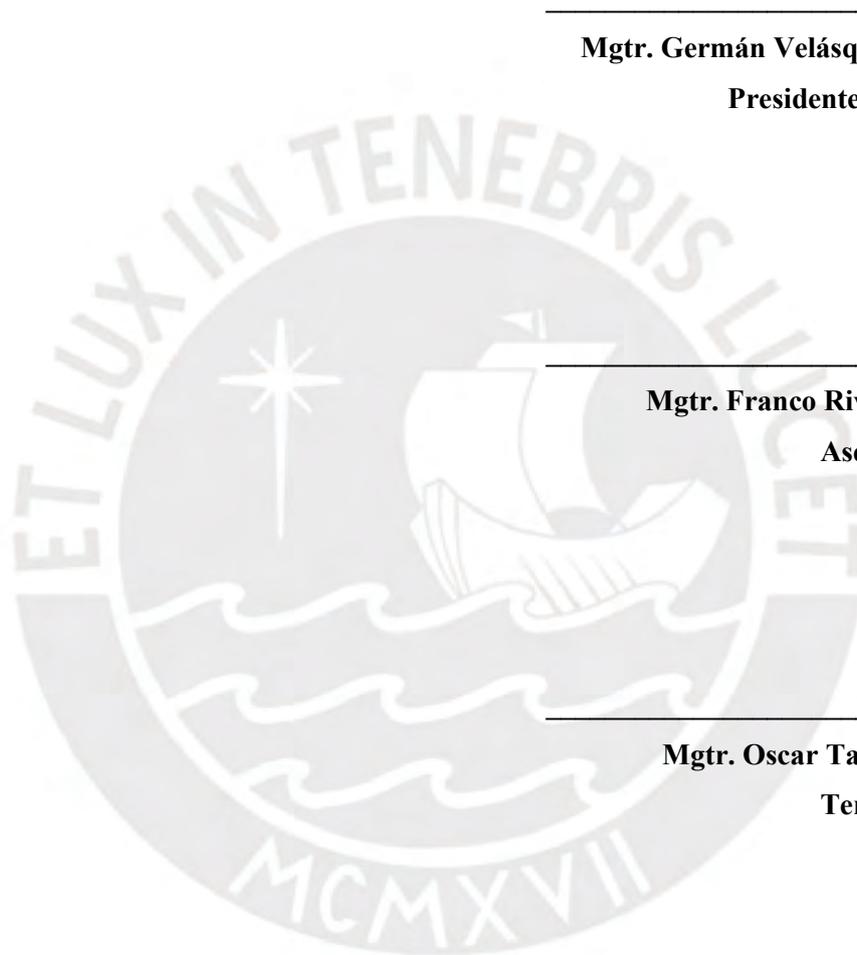
**GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL COMERCIO TRADICIONAL.
CASO MERCADO EL BOSQUE**

Ha sido aprobada.

Mgtr. Germán Velásquez Salazar
Presidente del Jurado

Mgtr. Franco Riva Zaferson
Asesor Jurado

Mgtr. Oscar Taquia Cueva
Tercer Jurado



A mi madre por apoyarme, ayudarme, darme fortaleza y ser mi inspiración a lo largo de toda mi vida. A mi padre por su ayuda y su constante cooperación en el logro de todos mis objetivos. A mis hermanas de Tesis por confiar en mí en todo momento. Y a Dios por permitirme disfrutar de esta vida.

Eilyn Cerda

A mi familia por la confianza depositada en mí, por su apoyo, comprensión y amor incondicional. A mis compañeras por emprender juntas este viaje.

Odeh Luna

A mis padres y hermano por ser mi fortaleza y motivación. A mis abuelos por sus invaluable enseñanzas que me alentaron a lograr mis metas. A mis amigas, por su confianza y apoyo incondicional.

Brisabeth Porta

Agradecimientos especiales a la Junta Directiva, comerciantes y clientes del mercado El Bosque, quienes permitieron que este proyecto sea posible. A nuestros asesores Franco Riva y Germán Velásquez por su paciencia y orientación durante la elaboración del proyecto. A la empresa Uyay por su disponibilidad y confianza en el logro de nuestros objetivos. Finalmente, a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por brindarnos un espacio de formación profesional y personal que nos impulsa a crear un país más humano y justo.

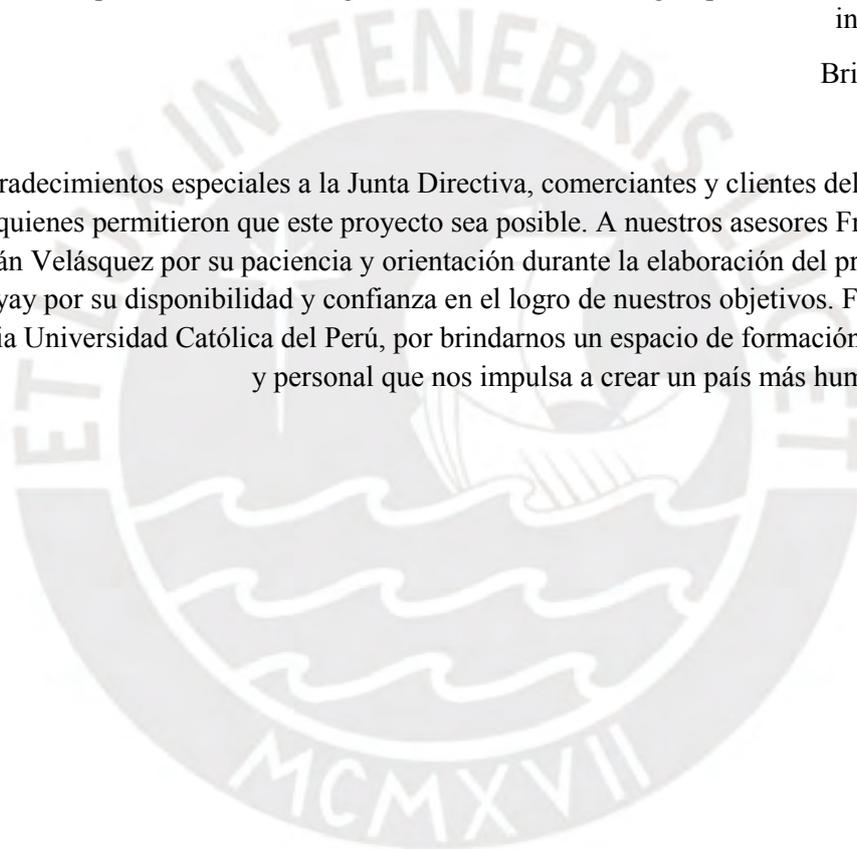


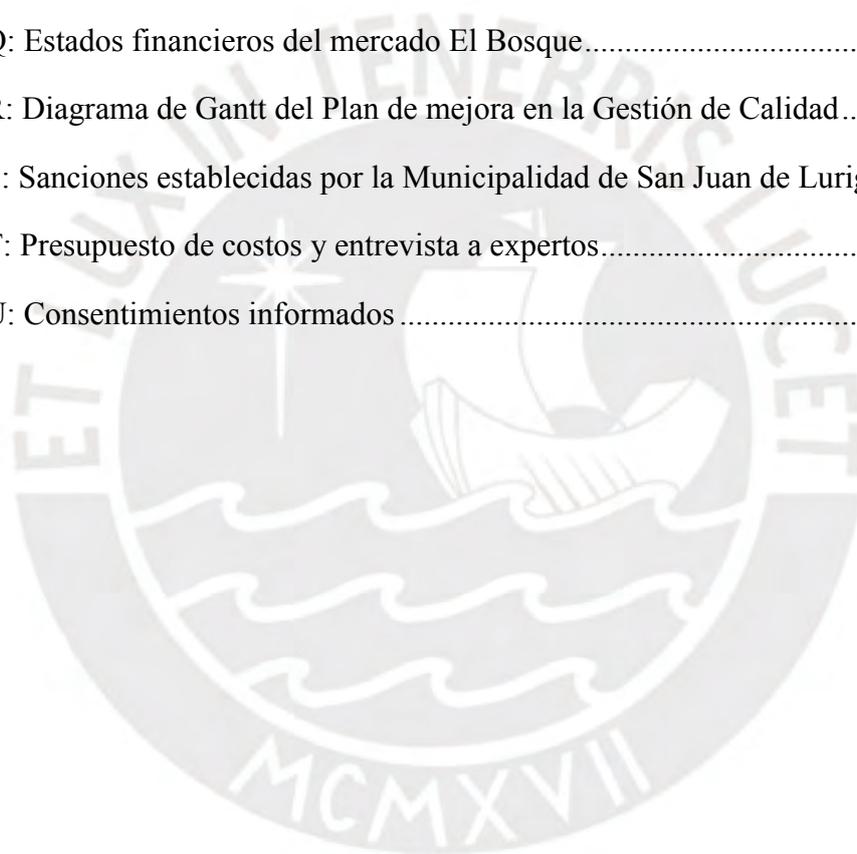
TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
2. Pregunta de Investigación	5
2.1. Preguntas Específicas.....	5
3. Objetivo General	5
3.1. Objetivos Específicos.....	5
4. Hipótesis General	6
4.1. Hipótesis Específicas.....	6
5. Justificación.....	7
6. Viabilidad	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Modelo de Evaluación Estratégica	9
1.1. Herramientas de Evaluación Externa	9
1.2. Herramientas de Evaluación Interna	11
2. Modelos de Gestión de la Calidad.....	16
2.1. Definición de Servicio.....	16
2.2. Definición de Calidad del Servicio	19
2.3. Cultura de la Calidad.....	23
2.4. Modelos de Gestión de Calidad 1989 -2006	26
3. Herramientas Medición de la Calidad	26
3.1. Modelo de discrepancias	26
3.2. SERVQUAL.....	32
3.3. SERVPERF	34
3.4. El Modelo Sintetizado de Calidad de Servicio.....	35
4. Comercio tradicional.....	39
4.1. Definición.....	39
4.2. Tipos de comercio tradicional	39
4.3. Comercio tradicional en Perú	41
4.4. Mercados de abastos en Perú	43
5. Comercio Moderno	44

5.1. Definición.....	44
5.2. Tipos de Comercio Moderno.....	45
6. Instrumentos de medición utilizados	47
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	50
1. Tendencias internacionales	50
1.1. Turismo gastronómico.....	50
1.2. Gentrificación.....	51
2. Análisis Externo.....	52
2.1. Matriz de Intereses Nacionales	52
2.2. Análisis Competitivo del país	55
2.3. Modelo “PESTE”	61
2.4. Modelo “PORTER”.....	64
2.5. Matriz EFE.....	66
2.6. Análisis Benchmarking	67
3. Análisis Interno.....	69
3.1. Análisis AMOFHT	69
3.2. Matriz de Intereses Organizacionales	73
3.3. Matriz EFI.....	73
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	75
1. Alcance de la investigación	75
2. Tipo de Investigación.....	75
3. Horizonte temporal de la investigación	76
4. Unidades de observación	77
4.1. Técnicas de muestreo	78
5. Métodos de levantamiento de información.....	78
5.1. Métodos empleados.....	78
5.2. Secuencia metodológica.....	80
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS	83
1. Análisis Externo del Modelo de Discrepancias	83
1.1. Análisis de fiabilidad Gap 5: SERVQUAL.....	83
1.2. Análisis del Gap 5: SERVQUAL.....	84
2. Análisis Interno del Modelo de Discrepancias	87
2.1. Análisis de fiabilidad de los Gaps 1 - 4.....	87
2.2. Análisis del Gap 1	88

2.3. Análisis del Gap 2	89
2.4. Análisis del Gap 3	90
2.5. Análisis del Gap 4	92
3. Análisis del Modelo de Discrepancias	93
CAPÍTULO 6: PLAN DE MEJORA	95
1. Implementación de los 14 pasos de mejoramiento de la Calidad	96
1.1. Compromiso gerencial	96
1.2. Consciencia de la calidad	97
1.3. Equipo de mejora de calidad	100
1.4. Capacitación al personal.....	102
1.5. Consejos de Calidad	104
1.6. Medición de la Calidad	105
1.7. Establecimiento de metas	108
1.8. Acciones correctivas	112
1.9. Eliminar el error	113
1.10. Celebrar el día “Cero Defectos”	114
1.11. Costo de la evaluación de la calidad	115
1.12. Repetir el proceso.....	117
2. Viabilidad Financiera del Plan de Mejora	117
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS	126
ANEXOS.....	134
ANEXO A: Matriz de consistencia	134
ANEXO B: Guía de encuestas.....	139
ANEXO C: Ficha técnica	147
ANEXO D: Guía de preguntas	154
ANEXO E: Resumen de entrevista	159
ANEXO F: Herramientas de evaluación	163
ANEXO G: Modelos conceptuales.....	170
ANEXO H: Tipos de comercio tradicional	175

ANEXO I: Tipos de comercio moderno.....	176
ANEXO J: Factores externos	177
ANEXO K: Matriz EFE	180
ANEXO L: Análisis benchmarking.....	181
ANEXO M: Flujogramas del mercado El Bosque	185
ANEXO N: Matriz EFI	187
ANEXO O: Análisis externo de datos	188
ANEXO P: Análisis interno de datos	193
ANEXO Q: Estados financieros del mercado El Bosque.....	199
ANEXO R: Diagrama de Gantt del Plan de mejora en la Gestión de Calidad.....	206
ANEXO S: Sanciones establecidas por la Municipalidad de San Juan de Lurigancho	207
ANEXO T: Presupuesto de costos y entrevista a expertos.....	209
ANEXO U: Consentimientos informados	215



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Intereses Nacionales Perú.....	54
Tabla 2: Política exterior.....	55
Tabla 3: Pilar de eficiencia del mercado de bienes.....	60
Tabla 4: Matriz de Intereses Organizacionales.....	73
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad.....	83
Tabla 6: Estadísticas de fiabilidad Percepción.....	84
Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad Expectativa.....	84
Tabla 8: Correlaciones Expectativa –EXP (D1, D2, D3, D4, D5).....	85
Tabla 9: Prueba de White Expectativa-EXP (D2, D3, D4, D5).....	85
Tabla 10: Prueba de efectos inter-sujetos Edad, Sexo, Tipo de compra-Zona de residencia, Frecuencia de compra- EXP (D2, D3, D4, D5).....	85
Tabla 11: Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos Sexo- EXP (D2, D3, D4, D5).....	86
Tabla 12: Correlaciones Percepción – P (D1, D2, D3, D4, D5).....	86
Tabla 13: Prueba de White Percepción – P (D2, D3, D4, D5).....	86
Tabla 14: Prueba de efectos inter-sujetos Edad, Sexo, Tipo de compra-Zona de residencia, Frecuencia de compra- P (D2, D3, D4, D5).....	87
Tabla 15: Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos Sexo- P (D2, D3, D4, D5).....	87
Tabla 16: Estadísticas de fiabilidad.....	88
Tabla 17: Correlaciones GAP 1 – G1 (c1, c2, c3).....	88
Tabla 18: Distribución de los constructos.....	89
Tabla 19: Correlaciones GAP 2 – G2 (c1, c2, c3, c4).....	90
Tabla 20: Distribución de los constructos.....	90
Tabla 21: Correlaciones GAP 3 – G3 (c1, c2, c3, c4, c5, c6, c7).....	91
Tabla 22: Prueba de White GAP 3 – G3 (c1, c2).....	92
Tabla 23: Distribución de los constructos.....	92
Tabla 24: Correlaciones GAP 4 – G4 (c8, c9).....	93
Tabla 25: Distribución de los constructos.....	93
Tabla 26: Correlaciones del Modelo de Discrepancias (Gap 1 – 5).....	93
Tabla 27: Actividades para el Compromiso Gerencial.....	97
Tabla 28: Actividades de Concientización.....	100
Tabla 29: Actividades para el desarrollo de equipos de Calidad.....	101
Tabla 30: Actividades para la capacitación del personal.....	103
Tabla 31: Actividades a desarrollar para el consejo de Calidad.....	104
Tabla 32 A: Indicadores de Medición.....	106
Tabla 32 B: Indicadores de Medición.....	107
Tabla 32 C: Indicadores de Medición.....	108
Tabla 33 A: Establecimiento de metas.....	109
Tabla 33 B: Establecimiento de metas.....	110
Tabla 33 C: Establecimiento de metas.....	111
Tabla 34: Acciones correctivas de Calidad.....	112
Tabla 35: Acciones correctivas de Calidad.....	113
Tabla 36: Acciones para eliminar el error.....	114
Tabla 37: Acciones para la celebración del día Cero Defectos.....	115

Tabla 38: Actividades para evaluar el costo de la Calidad.....	116
Tabla 39: Cronograma de Costos	119
Tabla 40: Viabilidad Financiera del Plan de Mejora.....	120
Tabla 41: Relación de gaps y propuestas de mejora	121
Tabla 42: Relación de gaps y pasos para la mejora de calidad	121



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo operativo.....	13
Figura 2: PBI y demanda interna, 2008_I – 2017_II.....	56
Figura 3: Evolución del Índice original y desestacionalizado de la producción nacional.....	57
Figura 4: Distribución de la población por niveles socioeconómicos.....	58
Figura 5: Factores más problemáticos para hacer negocios.....	59
Figura 6: Relación del resultado del análisis de datos y la propuesta de mejora.....	95



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación propone un plan de mejora enfocado en la Gestión de la Calidad del Servicio en el comercio tradicional mediante la implementación de estrategias a partir de los 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad propuestos por Phillip Crosby (1979). A su vez, estos tienen como input los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo de Discrepancias propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

La investigación se realizó mediante el estudio de caso del mercado de abasto “El Bosque”, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho. Para ello se desarrolló el análisis externo mediante encuestas a los clientes basadas en la herramienta de SERVQUAL y el análisis interno mediante encuestas a los miembros de la Junta Directiva y a los comerciantes basados en los cuatro primeros gaps del modelo de Discrepancias.

Del análisis externo se encontró que, los clientes vinculan la calidad como un servicio libre de errores. En ese sentido, el mercado aún presenta deficiencias en la entrega del servicio, lo cual se evidencia en el bajo puntaje otorgado por los clientes a la Calidad de servicio que se les ofrece. Del análisis interno, se encontró que la deficiencia en la calidad entregada se debe a que los directivos no perciben de manera clara cuáles son las expectativas de los clientes sobre el servicio de calidad. De la misma forma se observa que, las especificaciones del servicio difieren del servicio realmente ofrecido.

De esta manera, la implementación del plan de mejora plantea el mejoramiento de la Calidad de Servicio, a través de la reducción de los gaps identificados y mediante la integración de todos los actores involucrados en la entrega del servicio. De la viabilidad financiera realizada, se concluye que el plan de mejora es viable pues la ejecución de este generará ahorros al evitar sanciones a las que está expuesto el mercado y permitirá incrementar el flujo de clientes.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se elabora un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio para el mercado El Bosque que opera dentro el comercio tradicional peruano. En el Perú, el comercio tradicional posee el 71% de la participación del mercado y el comercio moderno el 29% (CCR International, 2015). Sin embargo, la tendencia en América latina refleja un mayor avance del comercio moderno, y en países como Panamá y Colombia el nivel de preferencia por el comercio moderno es de 90% y 75% (Dichter & Neira, 2016). Lo anterior, representa una ventaja y al mismo tiempo un riesgo para el comercio tradicional pues significa que el comercio moderno tiene grandes espacios para desarrollarse.

La Gestión de la Calidad del servicio permite generar un impacto estratégico en la organización que la ponga en práctica, es por ello que se propone emplearla como método de protección de los mercados de abastos. La calidad de servicio es un concepto que considera elementos tangibles e intangibles, los cuales reciben los consumidores de parte de un servicio. Si bien, la calidad se mide en relación al cumplimiento de estándares, estos deben responder a los requerimientos de la clientela clave.

En este sentido, a partir de un análisis organización y el contexto se identificarás las condiciones bajo la cual se encuentra la gestión del mercado El Bosque. Así mismo, se utilizará el Modelo de Discrepancias para analizar las brechas que posee el mercado y que influyen en el nivel de calidad de servicio que ofrecen como institución. A continuación, se emplearán los catorce pasos propuestos por Phillip Crosby para proponer un plan de mejora. Finalmente, se realizara un análisis financiero para evaluar la viabilidad del plan propuesto.

La metodología de investigación aplicada corresponde a un estudio mixto causal-correlacional de tipo confirmatorio. Se utilizará el método de entrevistas y encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el cuestionario SERVQUAL y el Modelo de Discrepancias.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El problema de investigación identificado es la brecha que existe en la Gestión de la Calidad en el comercio tradicional. Si bien, tanto el formato tradicional y el formato moderno ofrecen los mismo productos, este último ha sabido adaptarse a los nuevos hábitos de compra del consumidor, los cuales que se caracterizan por valorar más la variedad y calidad de los servicios (BBVA Research, 2016). En ese sentido, la migración de los clientes de un formato a otro se ha ido incrementando en los últimos años (Colliers International, 2015). Por ende, el comercio tradicional necesita implementar la Gestión de la Calidad con la finalidad de fortalecer su posición en el sector.

A nivel nacional se ha venido evidenciando un incremento en el consumo del sector retail, según una investigación hecha por Colliers International (2015), el comercio retail en nuestro medio ha mostrado los mejores indicadores en los últimos 3 años. Esto debido a la baja penetración del comercio moderno y la mejora en las condiciones de consumo, lo que ha generado el boom de la llegada de nuevos centros comerciales y nuevas tendencias en consumo generando que ahora el consumidor evalúe los productos no solo desde el punto de vista de costo; sino también en función a la calidad, soporte y tendencias del mercado actual.

Por un lado, el Perú aún posee una baja participación de comercio moderno, esto ha generado una mayor oportunidad en el sector para el desarrollo del canal moderno. Según Dichter y Neira (2016), cerca de un tercio de los compradores señala a los supermercados como el canal habitual donde realiza la compra principal, muy por debajo de países como Panamá y Colombia que reportan un nivel de preferencia de 90% y 75% respectivamente, siendo los mercados de abasto el destino mayoritario de compra principal con el 53% de preferencia. El Perú se encuentra en el puesto 16 de la lista de países con mayor atractivo para los inversionistas en negocios minoristas a nivel mundial, lo cual se ha venido reflejando en un aumento del 7.7% del sector retail en los últimos 5 años y por el incremento de la clase media emergente. Asimismo, cabe señalar que los principales participantes de este crecimiento son los supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar. Siendo los supermercados liderados por Wong/Metro, Supermercados Peruanos, Hipermercados Tottus y Makro (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2015).

Los supermercados han desarrollado estrategias de crecimiento horizontal lo que ha generado el boom de apertura de tiendas a nivel nacional. Dentro de las principales estrategias del canal moderno se encuentra la presencia de productos en promoción u oferta y el desarrollo de marcas blancas que cada vez ganan más espacio en los hogares (Dichter & Neira, 2016). Adicionalmente, el Perú muestra condiciones favorables, pues “se ha promovido políticas

vinculadas al aumento de la inversión en infraestructura y la reducción de la burocracia, lo cual ha propiciado un buen clima para el sector retail [...], el surgimiento de la clase media y la reducción de la pobreza extrema son factores que contribuyeron al sector” (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2015).

Por otro lado, el canal tradicional que posee una mayor participación en el sector se ha visto afectado por el desarrollo del canal moderno. Según la Organización para la Alimentación y Agricultura, la principal amenaza de los mercados tradicionales son los formatos de comercio moderno, que cada vez llegan con más fuerza al Perú, y frente a ello, se debe actuar de manera rápida para poder competir con ellos. De lo contrario, la competencia sustituirá a los mercados tradicionales (Favarato, 2016).

Para el año 2015, en un estudio realizado por CCR, se observó que en las categorías de cuidado del hogar, bebidas y lácteos, se vio una reducción de consumo en el canal tradicional de un 3.9%, lo cual se vio compensado por el incremento en el canal moderno por 4.8%, dentro del rubro de alimentos se vio un incremento del 5.7% en el canal moderno que compensa la caída del 0,3% en el canal tradicional. Asimismo, en la categoría de lácteos se dio un incremento de 4.2% en el canal moderno y una baja del 5% en el canal tradicional; por último en la categoría de cuidado personal se vio una caída del 2% en el canal tradicional y un incremento del 6% en el canal moderno (Gestión, 2015). En el periodo 2007-2016, según la Encuesta Económica Anual elaborada por el INEI (2017b), el número de supermercados a nivel nacional aumentó en 529,4%, pues del 2007 al 2016 pasó de 51 a 321 establecimientos, debido a los cambios en los patrones de consumo de la clase media y media alta y por el uso de las tarjetas de crédito. Ello evidencia el rápido crecimiento que va ganando el comercio moderno frente al tradicional, ganado ventaja en algunas categorías de productos lo cual a largo plazo puede impactar en gran medida a las ventas en el comercio tradicional de no tomarse medidas de contingencias por parte de este.

Si bien, en el Perú los mercados de abasto juegan un papel importante en la economía nacional, estos presentan una gran deficiencia en su gestión generando rezagos en su competitividad. De ello, los mercados minoristas tienen un rol fundamental en el sistema de distribución de alimentos. Ya que a pesar de que esta actividad es una fuente de ingresos para quienes laboran en ella, el desarrollo de los mercados de abasto no ha sido planificado. Es decir, la localización, instalación e infraestructura son ineficientes para la demanda actual de la población y la exigencia en la calidad del servicio comercial (Corzo & García Calderón, 2006). En el Perú, si bien el concepto de calidad comienza a tomar relevancia de forma más tardía que sus pares latinoamericanos, en esta última década son cada vez más las empresas que consideran a la calidad como herramienta de gestión de suma importancia. Según la Organización Internacional de Normalización , “en el transcurso del tiempo se han ido sumando cada vez más

empresas a la corriente ISO, es así que para el 2009 se contaba con 811 certificaciones ISO 9001 en el Perú y en diciembre del 2010 con 1117, logrando un aumento del 38%” (citado en Benzaquen, 2013, p. 43).

Por ello, la Organización para la Alimentación y Agricultura propone que la gestión moderna de los mercados deberá tener en cuenta una definición clara del problema, la oportunidad o necesidad de llevar a cabo un proyecto; así mismo, un adecuado manejo de documentación permitirá que el estudio de mercado, en donde se definen la oferta, demanda potencial, precios de los diferentes eslabones de la cadena y el producto o servicio a ofrecer, se ajuste a la realidad (Favarato, 2016).

En una investigación realizada por Colliers International Research (2015) en Lima Metropolitana, en el perfil de consumo de la población se identifica un mayor consumo en el canal tradicional frente al canal moderno, 71% y 29% respectivamente. Asimismo, se identifica puntos de diferencia en el perfil de consumo entre Lima moderna y Lima emergente. Lima emergente se encuentra conformada por distritos como Puente Piedra, Los Olivos, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, entre otros. Es así que el perfil de consumo de este sector se ve influenciado por distintos factores, por ejemplo ante una subida de precios de productos básicos y escolares la economía familiar se vería impactada y el precio es más relevante para la decisión de compra.

Según el CCR (2015) son 6 los distritos que abarcan el 40% del total de mercados en la ciudad de Lima, entre los cuales se encuentra el distrito de San Juan de Lurigancho. En ese sentido, la presente investigación tiene como sujeto de estudio el mercado de abasto El Bosque ubicado en este último distrito, en el cual se evaluará la incidencia de la calidad de servicio al cliente mediante la percepción y expectativa de estos sobre el servicio ofrecido.

De acuerdo a la entrevista realizada a Danilo Oscco Batallanos (2017), presidente del mercado El Bosque 2015-2017, este es una organización que se rige bajo el modelo de una asociación dirigida por una Junta Directiva. Actualmente, cuenta con 71 puestos que ofrecen una variedad de productos desde verduras, frutas, carnes, entre otros para la venta mayorista y minorista. Este mercado, a diferencia de sus pares, ha logrado implementar prácticas a fin de mejorar la atención al cliente, como la implementación de cámaras de seguridad, coches de compras, estacionamientos y facilidad de acceso a vehículos pequeños, asimismo trabaja en conjunto con una asociación de mototaxis a fin de garantizar la seguridad en el transporte de sus clientes. En cuanto a sus competidores del comercio moderno, el más cercano es el supermercado Metro Hacienda, que se ubica a 3.1 kilómetros de distancia.

Por su lado, la organización tiene conocimiento del constante cambio de las necesidades del cliente, por lo que ha buscado implementar acciones que vayan de la mano de estos cambios a fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido (Oscco, 2017). Sin embargo, estas medidas

buscan soluciones a corto plazo, que se ven influenciadas por el periodo de trabajo de las juntas directivas, dos años con posibilidad de reelección. En efecto, estas soluciones son acciones aisladas que se dan por períodos más no se evidencia un plan transversal a largo plazo que cree sinergia en toda la organización. En ese sentido, existe un riesgo de ingreso de competidores dentro del área de acción de la organización con alta capacidad financiera y operacional que generarían la disminución de la demanda actual y en algunas categorías de productos.

Como reconoce el Presidente de la Junta Directiva todavía existe una brecha que necesitan cubrir como organización para poder ofrecer un servicio de calidad incrementando el nivel de preferencia del cliente frente a estos y así fortalecer la imagen del mercado y su participación en el sector, a fin de elevar la barrera de ingreso para nuevos competidores (Oscoco, 2017).

2. Pregunta de Investigación

¿Qué acciones debe implementar el mercado El Bosque para ofrecer un servicio de calidad e incrementar la preferencia del cliente frente a la competencia?

2.1. Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es el contexto de los mercados de abasto y el estado interno del mercado El Bosque?
2. ¿Cuál es la percepción del cliente sobre la calidad del servicio ofrecido en el mercado El Bosque?
3. ¿Cuál es estado de la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque?
4. ¿Cuáles son las mejoras que necesita implementar el mercado El Bosque a fin de satisfacer las expectativas del cliente?
5. ¿Cuán factible financieramente es implementar el plan de mejora elaborado para el mercado El Bosque?

3. Objetivo General

Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

3.1. Objetivos Específicos

1. Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
2. Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.

3. Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
4. Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
5. Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.

4. Hipótesis General

Existe una alta vulnerabilidad en el comercio tradicional de ser reemplazados por formatos modernos, lo cuales ofrecen a los clientes servicios de calidad que suelen ser más valorados por estos. Por ello, el mercado El Bosque debe implementar un plan de mejora en Gestión de la Calidad que integre dimensiones como precio, producto y servicio e imagen a fin de incrementar la preferencia del cliente frente a la competencia.

4.1. Hipótesis Específicas

1. A nivel internacional los mercados de abasto han sufrido una transformación comercial, generando valor en las ciudades en las que se encuentran. En ese sentido, las prácticas comerciales en estos espacios han permitido ofrecer a sus clientes un servicio de mayor calidad. Sin embargo, a nivel nacional los mercados de abasto han quedado rezados frente a sus pares internacionales. A lo cual, se le suma el bajo nivel de promoción de parte del Estado, en lo que respecta a las normas, leyes y programas. Por su lado, el mercado El Bosque ha implementado una serie de prácticas, no articuladas a un plan estratégico, que le permite diferenciarse de sus pares.
2. La Gestión de la Calidad de servicio en el mercado El Bosque se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. En ese sentido, los miembros de este no comparten una definición de calidad homogénea por lo que no hay un compromiso por su parte para satisfacer los estándares de calidad, puesto que la dirección no ha logrado implementar una Gestión de la Calidad de servicio. Por otro lado, los supermercados logran integrar el concepto de calidad en toda la organización y esto se observa en el incremento de su participación en el sector comercio.
3. Los clientes perciben deficiencias en el servicio que reciben, en aspectos tales como capacidad de respuesta, producto, seguridad, confiabilidad y empatía. Mientras que los miembros de la organización creen entregar un servicio que cumple con las expectativas del cliente.

4. La implementación de la Gestión de la Calidad logrará guiar a la organización a la meta de los Ceros defectos, lo que implica el compromiso de todos los miembros de la organización para cumplir con los requisitos la primera vez como resultado de la prevención de los defectos.
5. La implementación de un plan de mejora es factible y mejorará los ingresos por las ventas realizadas y los costos en los que se incurrirá son menores a los costos de no implementarse. Asimismo, trae consigo beneficios intangibles como el fortalecimiento de marca, el incrementar la participación del mercado y el elevar la barrera de ingreso de nuevos competidores.

5. Justificación

El rol que cumplen los mercados de abasto tiene implicancias económicas y sociales. Por otro lado, el crecimiento de estos no ha ido de la mano del desarrollo de su gestión, puesto que aún existen deficiencias en este ámbito. En ese sentido, la relevancia de la presente investigación radica en el nivel de impacto que tendrá en los comerciantes y las familias pertenecientes al mercado El Bosque, sujeto de estudio de la misma, puesto que para muchas de ellas estas actividades son el principal sustento económico del hogar.

El conocimiento de la percepción del cliente sobre el servicio recibido permite a las organizaciones crear estándares a fin de incrementar el valor que se le ofrece a este. Dado el tipo de organización de los mercados de abasto minorista, la interacción entre el cliente y el comerciante se da de manera continua. De esto se observa que, “es una relación más complicada pues intervienen en ambos lados sentimiento y emociones que van a influir en la calidad del servicio, o en la percepción del mismo” (Cantú, 2006, p. 194).

Por ello, la presente investigación brindará al sujeto de estudio el conocimiento sobre el nivel de satisfacción de sus clientes y las necesidades a suplir de estos buscando incrementar la calidad de los servicios ofrecidos. Según Cantú (2006), la calidad en el servicio es de suma importancia para lograr la preferencia del consumidor. En ese sentido, las organizaciones se ven obligadas a dar como resultado no solo un cliente feliz, sino que este debe sentirse realmente impresionado por el trato y el servicio que se le brinda, de esta manera se conseguirá que este cliente vuelva a solicitar nuestros productos y servicios y, lo más importante, los recomendará entre sus amigos y familiares. Además, esto permitirá elevar las barreras de ingresos para nuevos competidores, en especial del canal moderno.

Por otro lado, el estudio de la Calidad de Servicio desde el enfoque de la presente investigación forma parte del ámbito de la Gestión pues se involucra con la forma de planear, organizar, dirigir y controlar a la organización. Es decir, abarca la estrategia global de la organización, su estructura, la interrelación con sus stakeholders y disposición de recursos a fin

de cumplir con los objetivos planteados. De igual manera, se hace uso de herramientas de la Gestión de Calidad de servicio siendo estas el Modelo de Discrepancias y la herramienta SERVQUAL.

Asimismo, el incremento de supermercados en los últimos años presenta un panorama desalentador para el rezagado sistema de gestión del comercio tradicional. En efecto, se observa una tendencia que marca el conflicto entre ambos actores adquiriendo este tema especial atención por parte de académicos y desarrollándose investigaciones en torno a esta.

Del mismo modo, si bien existen investigaciones en el plano internacional sobre mercado de abastos, en ámbitos referido al turismo, la infraestructura de estos, gentrificación y comercial. En el plano local, existen limitadas investigaciones actuales sobre mercados de abasto desde cualquier enfoque de la gestión. Ello permite que el diagnóstico presentado cobre relevancia al crear conocimiento sobre un sector económico que es fuente de trabajo para más de 120 00 peruanos (Congreso de la República del Perú, 2012). De la misma forma, la metodología aplicada podrá ser usada como fuente para el análisis de casos similares.

6. Viabilidad

La investigación se desarrolla en el distrito de San Juan de Lurigancho, enfocada en el mercado de abasto El Bosque. Se realizó una primera entrevista con la empresa de comunicaciones Uyay, quienes cumplieron el rol de facilitadores en el primer acercamiento con el mercado. Se cuenta con el permiso de la organización para realizar la investigación, accediendo a entrevistas y encuestas.

Asimismo, se tiene acceso a los clientes del mercado, quienes participarán en las encuestas posteriores a realizar. Cabe mencionar que las encuestas se realizarán de manera aleatoria y a disponibilidad de los clientes del mercado. En cuanto a las fuentes consultadas, estas son de conocimiento y accesibilidad pública. En caso de haber restricciones, se solicitó el permiso necesario a la institución encargada de su custodia. Se tendrá una constante participación de los principales involucrados de la organización (asociados y Junta Directiva). Finalmente, se cuenta con los recursos financieros, talento y conocimientos teóricos que permitirán llevar a cabo la investigación.

Por otro lado, se tiene acceso a información de fuentes secundarias siendo libros, revistas, artículos y papers tanto virtuales como en físico. De la misma manera se tiene acceso a repositorios virtuales de universidades e instituciones especialistas en el tema.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos de las principales variables identificadas, para ello se considera la revisión literaria de diferentes autores. Así, primero se describen las herramientas para la evaluación externa e interna de la organización. Luego, se exponen los conceptos de calidad, servicio, calidad de servicio y se describen los modelos de Gestión de calidad más estudiados en la actualidad. Más adelante, se describe el modelo de Discrepancias y la herramienta SERVQUAL. Finalmente, se desarrollan los conceptos de comercio tradicional, dentro del cual se profundiza en el concepto de mercados de abasto; y el comercio moderno, en el cual se ahonda en el concepto de supermercados.

1. Modelo de Evaluación Estratégica

Para el análisis y evaluación del ambiente interno y externo en las organizaciones se cuenta con una serie de herramientas, entre las cuales se encuentran la herramienta FODA, que consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (Porter, 2008). Asimismo, la matriz ABELL define los grupos de clientes atendidos, las necesidades que estos tienen y la modalidad en la cual la organización los satisface (Abell, 1989), finalmente, D'Alessio (2008) propone la herramienta AMOFHIT, la matriz EFI y la matriz EFE.

Para el presente análisis se utilizan las herramientas que proponen el Modelo de Evaluación Estratégica de D'Alessio (2008), ya que permite el análisis del entorno interno y externo, además propone herramientas para ambos enfoques. A continuación se procederá a explicar cada una de ellas.

1.1. Herramientas de Evaluación Externa

D'Alessio (2008) propone que para implementar un enfoque estratégico primero se debe analizar el entorno en los siguientes niveles: el globo terrestre, los continentes, los países, las regiones, los sectores, las corporaciones, las unidades de negocio, y las funciones o procesos. También, se debe considerar a la globalización, la tecnología, la ecología y la genética como hechos revolucionarios que influyen en el pensamiento y accionar estratégico. Por otro lado, se necesita considerar la asimetría geoestratégica y económica que tiene el mundo, con el fin de tener en cuenta las diferencias que existen entre las cuencas oceánicas y los hemisferios norte y sur.

Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor

parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft & Steers, 1992).

En ese sentido, la evaluación del entorno y de los actores externos en el actuar de las organizaciones adquiere la misma relevancia que la evaluación interna. Asimismo dado que, el entorno está en constante cambio y es cada vez más complejo esta evaluación debe darse de manera constante.

D'Alessio (2008) considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).
- Factores clave de éxito para el sector (FCE)

Asimismo, el autor hace una revisión de las herramientas apropiadas para cuantificar el impacto de los factores externos que afectan a la organización y determinan el efecto final que ejercen sobre esta (ver Anexo F).

1.1.1. Análisis PESTE

“Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C” (D'Alessio, 2008, p. 120).

1.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

“La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno” (D'Alessio, 2008, p. 125).

1.1.3. Fuerzas de PORTER

“Las cinco fuerzas de Porter permiten la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias” (D'Alessio, 2008, p. 138)

1.1.4. El análisis competitivo

“Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus

estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis.” (D’Alessio, 2008, p. 142).

1.1.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

“La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra” (D’Alessio, 2008, p. 145). La matriz busca señalar el contraste entre una organización y sus competidores a partir de este proponer estrategias (D’Alessio, 2008).

Las herramientas expuestas anteriormente permiten contextualizar el entorno macro de la organización, del mismo modo, permiten que la organización conozca los factores a los que está expuesta. Estos factores pueden afectar positiva o negativamente el presente o futuro de la organización. Es así que, conocerlas permitirá que la organización esté preparada ante ellas.

1.2. Herramientas de Evaluación Interna

D’Alessio (2008) propone herramientas de evaluación interna con el fin de orientar a la organización en el enfoque estratégico. Para ello, esta debe tener una misión, visión, valores y códigos de ética bien definidos; del mismo modo, para la evaluación interna se debe constar de un ciclo operativo definido.

1.2.1. Misión, Visión, Valores y el Código de ética

La visión implica tener un enfoque de largo plazo, es decir, saber qué es lo que quieren llegar ser en el futuro. Para ello se necesita conocer el estado actual y futuro del sector y la organización. Para el planteamiento se puede utilizar la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Del mismo modo, se debe poseer la capacidad de difundir la visión en la organización ya que esta sirve como guía y motivación de los empleados (D’Alessio, 2008).

Por su lado, la misión es la que impulsa a la organización en la consecución del futuro proyectado. Por ende, esta debe constar de las áreas de interés, debe servir de guía en las decisiones que tenga que tomar la organización y servir como línea divisora entre lo que se debe hacer y lo que no. Para su planteamiento se puede utilizar la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Por lo mencionado, la misión y su formulación deben considerarse importante pues un error en alguna de estas puede desembocar en el fracaso de la organización (D’Alessio, 2008).

Del mismo modo, los valores de la organización se consideran políticas importantes pues sirven de guía en el proceso de toma de decisiones al normar y encauzar el desempeño de los empleados (D’Alessio, 2008). De acuerdo con Jones (2008) los valores organizacionales “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipo de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables e indeseables” (p. 178). En este sentido, los valores constituyen la filosofía organizacional.

Finalmente, toda organización debe redactar un código de ética que le permita establecer los principios de buena conducta y buen vivir y en el que se establezcan los deberes y derecho de todos. El código de ética certifica los valores de la organización, establece el consenso en relación a lo ético, y enfatiza los principios de esta. La ética organizacional está influenciada por la ética personal y la ética profesional. Es responsabilidad de la organización fomentar un ambiente en el que prime la correcta toma de decisiones. Del mismo modo, está es una forma de mostrar a los grupos de interés que la organización posee una pauta de accionar clara y conocida (D'Alessio, 2008).

En conclusión, la misión y la visión permiten que los miembros de la organización conozcan el punto al cual se tienen que dirigir, es así que todas las decisiones que tomen estarán orientadas a alcanzar los objetivos de la organización. En el mismo sentido, los valores, y los códigos de ética permiten que los miembros de la organización conozcan la forma de trabajo en la organización y los principios que está posee.

1.2.2. Evaluación interna y el Ciclo Operativo

Existen una serie de factores que explican la difícil situación de muchas empresas Latinoamericanas. Estos factores son manejados por un sistema defectuoso.

Los males son las señales que evidencian el curso negativo de las organizaciones. Es así, que se tienen los males endémicos, los cuales se denominan de esa forma pues no han podido ser resueltos a lo largo del tiempo. Dentro de los males más importantes está el cortoplacismo y el especialísimo. Mientras que el primero no proyecta el futuro de la organización y solo busca resultados basados en cifras visibles; el segundo, en su mayoría de veces se da por la carencia de la gerencia general y se da por las barreras comunicacionales que existen entre las áreas funcionales y su escasa coordinación (D'Alessio, 2013).

Por su lado, el síntoma es “el efecto que se visualiza y que muestra el problema situacional de la empresa dentro del sector industrial asociado” (D'Alessio, 2013, p. 167). En este sentido, los gerentes solo podrán ser conscientes de los males solo cuando estos se vean proyectados en los síntomas. La identificación de los males es importante pues permite desarrollar un accionar para enfrentarlos, es decir permite elaborar estrategias internas.

Finalmente, encontrar las causas de los males y solucionarlos son el verdadero reto de las organizaciones. Si bien es importante conocer cuáles son los males que acontecen en la organización y la llevan a encontrarse en un estado de deterioro, es más importante conocer sus causas. Si realmente se busca una reconversión se debe atacar al mal desde su origen, de lo contrario solo se estará minimizando sus consecuencias (D'Alessio, 2013).

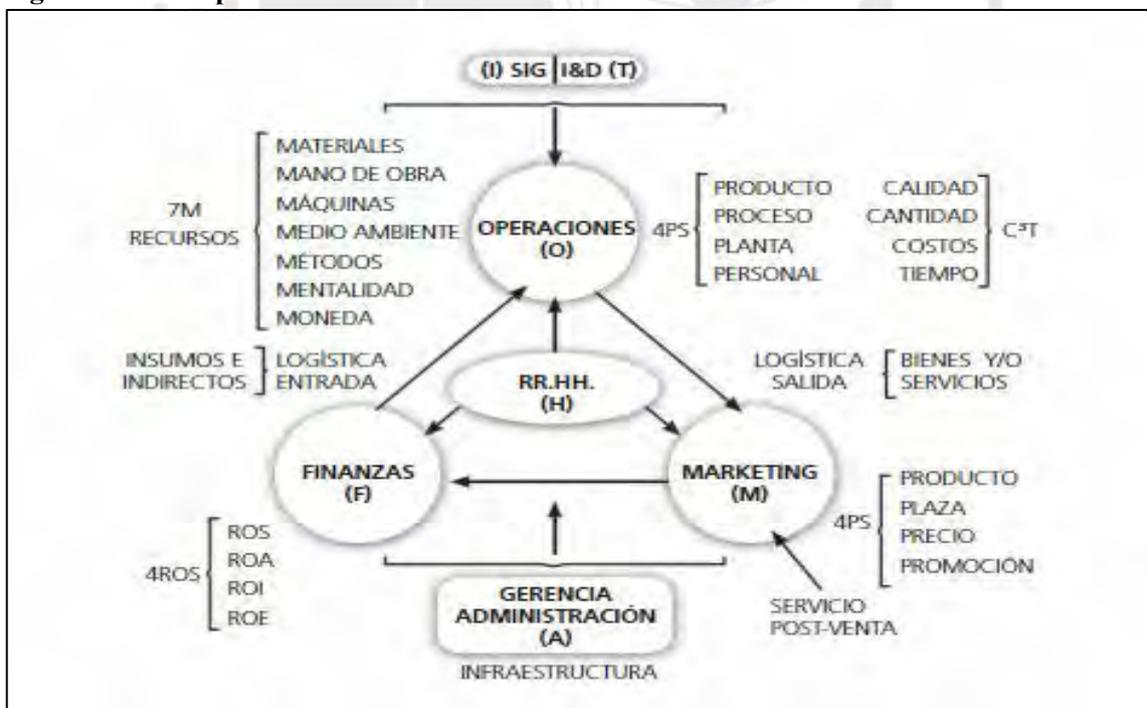
En este sentido, las causas, los males y los síntomas se encuentra fuertemente relacionados. Por ende, la organización no debe priorizar solo uno, si bien solucionar la causa de los males es primordial para mejorar la situación actual de la organización, no se llegaría a

identificar los males si no se presta atención a los síntomas que esta presenta en un determinado momento.

Según D'Alessio (2013), para lograr el proceso estratégico lo más importante es la evaluación los aspectos estratégicos de la áreas y no los funcionales. En la figura 1 se muestra el ciclo operativo cerrado que caracteriza a una organización, del mismo modo, sus interrelaciones y los factores clave de cada área. Durante una auditoría interna se debe monitorear y analizar los factores claves de cada área. De igual forma, la auditoría se debe realizar en sentido anti-horario al ciclo operativo, en contraste del sentido horario que se da cuando se opera. Las principales áreas funcionales a ser auditadas son: administración y gerencia, marketing y ventas & investigación de mercado, operaciones & logística e infraestructura, finanzas & contabilidad, recursos humanos & cultura, sistema de información & comunicaciones, y tecnología & investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013).

Para realizar la auditoría interna, primero se debe involucrar a gerentes y empleados, segundo, se debe reunir y asimilar la información de todas las áreas, tercero, se debe diagnosticar las áreas en sus principales aspectos, cuarto, se deben realizar reuniones colectivas para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, por último, se debe crear un listado que contenga los factores críticos de éxito, calificados por importancia, de la organización.

Figura 1: Ciclo operativo



Fuente: D'Alessio, F. (2013)

Primero, la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos de la organización. Del lado operacional, su objetivo es incrementar la productividad con el fin de poder competir en el sector en el que se encuentra. Del lado estratégico, el objetivo es definir el rumbo y estrategias de la organización, pero lo cual se deben manejar los cambios y superar las crisis. Los factores a considerar dentro de esta área son: la reputación de la alta dirección y sus gerentes, la efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial, las prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social, el uso de técnicas sistémicas en los procesos de tomas de decisiones, la calidad y experiencia en el equipo directivo y de los directores, los estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales, los sistemas de planeamiento estratégicos, la gestión del red de contactos, y la imagen y prestigio de la organización (D'Alessio, 2013).

Segundo, el marketing tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adecuada oferta de bienes y servicios. Para ello las variables que se analizan son: la concentración de las ventas por producto o por consumidores, el mix de productos, las políticas de precio, la participación de mercado, la organización de ventas (conocimiento de las necesidades del consumidor), la red de ventas y gestión de canales de distribución, la cantidad y calidad de líneas de productos, la calidad del servicio al cliente y servicio post-venta, la lealtad a la marca, las comunicaciones integradas, la creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones, los métodos usados para la investigación de mercados, la investigación de mercados para el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados., el análisis del consumidor y sus preferencias, las ventas de los productos, el planeamiento de los productos, el manejo de inventarios de salida, el análisis de oportunidades en relación al costo-beneficio-riesgo (D'Alessio, 2013).

Tercero, el área de operaciones tiene como finalidad ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios e involucra funciones de logística, producción mantenimiento y calidad. Dentro de esta área se analizan las siguientes variables: los costos de fabricación, materiales directos, mano de obra directa, e indirecta de la fabricación; los suministros de materiales directos, indirectos y de productos terminados; los sistemas de control de inventarios y rotación; las facilidades de ubicación y diseño de planta; las economías de escala o economías de alcance, la eficiencia técnica y energética, las capacidades de producción y eficiencia de fabricación; la eficacia de la tercerizaciones; el grado de integración vertical; la eficiencia del equipamiento en relación al costo beneficio; la efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño y de los costos; y la seguridad e higiene laboral (D'Alessio, 2013).

Cuarto, el área de finanzas está encargada de obtener los recursos económicos en el momento adecuado, los recursos de cantidad, calidad y en costos que se requieran. Todo ello,

con la finalidad de la organización opere de forma sostenida en el tiempo. En esta área las variables a evaluar son: la situación financiera en relación a los ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento; el nivel de apalancamiento financiero y operativo; el costo de capital en relación con la industria y con los competidores, el acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo; la estructura de costos; la situación tributaria; el capital de trabajo en relación a la flexibilidad de la estructura de capital; las relaciones con accionista e inversionistas; la eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo y de presupuesto; la política de repartos y dividendos, la cartera de morosos, la situación patrimonial, y el dimensionamiento financiero (D'Alessio, 2013).

Quinto, el área de recursos humanos tiene como finalidad manejar el factor humano, la cultura y el clima organizacional. El recurso humano es el activo más valioso pues permite el movimiento del ciclo operativo, y a la vez, el más volátil pues cualquier acción impacta en la motivación de estos. Las variables que se analizan son: las competencias y calificaciones profesionales; la selección, capacitación, y desarrollo del personal; la disponibilidad y calidad de la mano de obra; los costos laborales en relación con la industria y los competidores; el nivel de remuneraciones y beneficios; la efectividad de los incentivos al desempeño; el nivel de rotación y ausentismo; las políticas de tercerización; la estructura organizacional: la calidad del clima laboral; y la cultura organizacional (D'Alessio, 2013). Del mismo modo, son importantes el liderazgo y la cultura organizacional pues son los dos factores claves de éxito para cualquier organización. Son aspectos a tener en cuenta pues es el líder quien conduce a las personas para el logro de objetivos (D'Alessio, 2013).

Sexto, el área de sistemas de comunicación e información brindan el soporte técnico de información (TI) y técnico de comunicación (TC) para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, , entre otros. Las variables que se analizan en esta área son: la oportunidad y calidad de la información para el marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos; la información para la toma de decisiones de la gerencia; la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios; la información para la gestión de calidad y costos; los sistemas orientados al usuario en relación a la capacidad del personal de utilizar la información; los sistemas de comunicación interna y externa; las redes y su administración; y los sistemas de seguridad (D'Alessio, 2013).

Séptimo, el área de tecnología, investigación y desarrollo tiene como finalidad desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y servicios, y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. Los factores que se evalúan son: la tecnología de punta en productos y procesos; el número de innovaciones en productos y procesos; la capacidad de adopción de nuevas tecnologías; las plantas pilotos, automatismos, y

sistemas de información de diseño y producción; las competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores; la investigación y desarrollo en productos y procesos; las patentes, marcas registradas, y protecciones legales; y las capacidades tecnológicas del personal de la organización (D'Alessio, 2013).

1.2.3. La Matriz de evaluación de factores internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite un análisis de las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, asimismo, permite evaluar e identificar las interrelaciones entre estas (D'Alessio, 2013). Para ello, primero se procede a identificar los factores claves de éxito internos en el proceso, tanto fortalezas como debilidades. La lista debe encontrarse entre el intervalo de diez y veinte, y se debe iniciar con las fortalezas. Luego, se procede a asignar a los factores un peso según su importancia. El peso se debe encontrar entre cero y uno, donde cero es no importante y uno muy importante. La suma de todos los factores debe ser uno. La figura 8 muestra el formato de la MEFI. Esta matriz es necesario elaborarla para cada área de la organización, las cuales luego pueden ser integradas en la matriz organizacional (D'Alessio, 2013) (ver Anexo F8).

En conclusión, las herramientas internas permiten explorar la situación actual de la organización de forma profunda. En este sentido, la organización será capaz de conocer lo que está haciendo bien o no. Por ende, será capaz de corregir los errores que comete y reforzar sus factores positivos.

2. Modelos de Gestión de la Calidad

A continuación, se procederá a explicar la definición de Servicio, para luego definir Calidad del servicio. De la misma forma se procederá a detallar los diferentes modelos, que han surgido a lo largo del tiempo, y permiten incorporar la Calidad en las actividades de la organización.

2.1. Definición de Servicio

De acuerdo con Ivacevich et al. (1996) un servicio es un producto intangible que resulta de un esfuerzo humano, sin embargo, son pocos los servicios que se puedan clasificar como netamente puros pues por lo general estos contienen elementos tangibles que sirven de apoyo. No obstante, se le clasifica como servicio pues el ente predominante es el elemento intangible sobre el tangible.

Del mismo modo, de acuerdo con Horovitz (1991) se le puede definir como el cúmulo de beneficios que el cliente espera, aparte del producto o servicio básico, a causa del precio, imagen y la reputación de este. En este sentido, se puede tener servicios de productos y servicios

de servicios. El primero posee al grado de despreocupación y al valor añadido como sus componentes. En relación al grado de despreocupación se debe tener una política de calidad de servicio que tenga como objetivo llegar a cero preocupaciones, en ese sentido se deben reducir los esfuerzos y costos suplementarios para el cliente. Y en relación al valor añadido, este puede ser de distinto tipo como: el status social que refuerza, la ayuda para resolver problemas, el apoyo financiero en cuanto a créditos, el apoyo postventa, y la rapidez o flexibilidad. El segundo, comprende a la prestación y la experiencia como sus dimensiones. La prestación hace referencia a lo que el cliente busca cuando acude por un servicio, es decir, la razón de ser del servicio. Y la experiencia es lo que vive el consumidor al hacer uso del servicio, está determina el grado de satisfacción del cliente pues si la primera experiencia es exitosa el consumidor regresará (Horovitz, 1991).

A los servicios se le atribuyen cuatro características: intangibilidad, inseparabilidad, imperdurabilidad, y heterogeneidad. La intangibilidad se refiere a la condición de no poder ser percibido por los sentidos, a partir de esta característica se derivan las otras tres. La inseparabilidad hace referencia al contexto en el cual la producción y el consumo se dan de manera simultánea, esto se debe, a que para que se produzca un servicio primero tiene que surgir el requerimiento por parte del cliente, por eso se utiliza el término de inseparabilidad pues van juntos. La imperdurabilidad hace referencia al carácter perecedero del servicio pues aquel que no llega a utilizarse no podrá ser almacenado; lo anterior va conectado a la característica de inseparabilidad entre la producción y el consumo. Por último, la heterogeneidad está relacionada a las personas que brindan el servicio, pues al ser humanos los que otorgan el servicio, este está expuesto a inconsistencias o variaciones en el rendimiento entre el servicio que se le ofrece a un cliente y otro (Sanmiguel et al., 2015).

En este sentido, la calidad de un servicio se define como la aceptación de un servicio en relación con los requerimientos y expectativas del cliente (Ivancevich et al., 1996). Se utiliza dicha definición pues se parte de la definición de la calidad subjetiva en la cual el cliente es el que juzga la calidad del servicio. Sin embargo, dicha conformidad es insuficiente en sí, ya que la percepción respecto a la calidad de un servicio varía entre un cliente y otro, además, no es la misma para un comprador y para un proveedor. Por otro lado, la calidad de un servicio se percibe de forma distinta si el servicio es nuevo o muy difundido, o si el cliente es un usuario nuevo o antiguo (Horovitz, 1991).

Además, se ha pasado a un nivel en el que la competencia es cada vez mayor y ofrecen una diversidad más amplia e servicios. Por otra parte, el consumidor es más selectivo y está mejor informado. Por ello, el primer paso es comprender al cliente clave pues la disposición del cliente en relación a la calidad del producto varía a medida que va conociendo mejor el servicio y se eleva su nivel de vida. Al principio, el cliente suele satisfacerse con el producto base, sin

servicio y, por lo tanto más económico. Sin embargo, al pasar el tiempo, sus demandas en relación a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor (Horovitz, 1991). En este sentido, en el momento en el que la organización alcance su nivel de exigencia fijado para satisfacer a su cliente clave logrará prestar un servicio de calidad (Horovitz, 1991).

Sin embargo, la organización debe ser consiente del entorno cambiante, por ende, debe mantener en constante evaluación su nivel de exigencia fijado. Para ello, primero deben entender cómo juzgan los clientes la calidad del servicio (Ivancevich et al., 1996). En ese sentido, se debe tener en consideración, la importancia de los símbolos y de la información, la influencia de los aspectos tangibles, la motivación del cliente en la búsqueda del servicio, la inseparabilidad del servicio.

En primer lugar, la importancia de los símbolos y de la información radica en que estos influyen en la percepción de la calidad, por consiguiente, todos los signos verbales o no verbales que rodean el servicio tienen un rol importante (Horovitz, 1991), por ejemplo, el vestíbulo de recepción de una empresa de publicidad indica la calidad de su creatividad. En segundo lugar, los aspectos tangibles están relacionados con la intangibilidad del servicio, pues al no poder ser percibido por los sentidos el consumidor recurre a signos indirectos concretos, es decir, mientras mayor sea el grado de complejidad e intangibilidad de un servicio, el cliente se valdrá de criterios rápidamente ponderables, en primera instancia estos criterios pueden ser la apariencia física del lugar, la apariencia de las personas, y el precio (Horovitz, 1991); por ejemplo, se juzga la competencia del médico por sus sala de espera. En tercer lugar, la motivación del cliente en la búsqueda del servicio radica en la motivación real del consumidor por este; por ejemplo, el consumidor que compra un paquete de vacaciones en realidad lo que busca es comprar la ausencia de preocupaciones, el que compra entradas para un espectáculo lo que en realidad busca es diversión (Horovitz, 1991). Por último, la inseparabilidad del servicio está relacionado con la característica de inseparabilidad pues cuando el consumidor juzga la calidad del servicio no disocia sus componentes, sino que la valora como un todo; en ese sentido, para el consumidor lo que importa es la impresión del servicio como un todo y no solo a la conformidad respecto de una u otra acción específica. No obstante, en relación a la disconformidad, el cliente si puede llegar a generalizar la baja calidad de uno de los accionares a todo el conjunto, es decir, generaliza los defectos a todo el servicio (Horovitz, 1991).

En conclusión, la calidad del servicio está compuesta de dos frentes. Por un lado, es el cliente el que decide adquirir o no el servicio en relación a la percepción que este tiene sobre su calidad. En ese sentido, el cliente determina su percepción de la calidad del servicio en base a sus preferencias, conocimientos y a todos los factores que rodean y conforman al servicio. Sin embargo, las preferencias del consumidor se encuentran en constante cambio. Por ende, la organización debe realizar estudios de mercado con mayor frecuencia, para así, estar actualizado

en relación a lo que su cliente considera calidad del servicio. Por otro lado, es la organización la que debe establecer sus estándares de calidad y su cumplimiento consiste en si logra alcanzarlos o no. Estos estándares son definidos en base a lo que el cliente considera como calidad y deben ser modificados cuando empiecen a diferir del concepto del cliente. Es por ello que, se acepta que la calidad de un servicio se define como la aceptación de un servicio en relación con los requerimientos y expectativas del cliente pero también como el grado de excelencia que una organización se fija como meta para alcanzar a satisfacer a su cliente clave.

2.2. Definición de Calidad del Servicio

La definición de calidad del servicio ha pasado por diversas etapas, para llegar a una concepción clara de esta se necesita comprender primero que es calidad y que es servicio por separado. Por ello, se procederá a definir ambos por separado, para luego establecer una definición de calidad del servicio.

2.2.1. Definición de Calidad

Calidad es un término globalmente aceptado por lo que posee una gran cantidad de definiciones. A lo largo del tiempo este concepto ha evolucionado mediante los aportes de diferentes autores tales como Walter Shewhart, Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, entre otros. Walter Shewhart (1931) es uno de los primeros en realizar estudios sobre el control de la calidad, define la calidad en dos dimensiones: la objetiva y la subjetiva. La calidad objetiva es una realidad constante, se puede medir, es independiente a la existencia del hombre, y se ubica del lado de la oferta pues se miden las características verificables de los productos en relación a los aspectos propios que lo conforman (Sanmiguel, Rivera, Mancilla, & Ballesteros, 2015). Por el contrario, la calidad subjetiva se da en relación a los sentimientos, pensamientos y percepciones del hombre respecto de un producto o servicio, supone un nivel de abstracción mayor en cualquiera de los atributos del producto o servicio, por lo que es multidimensional (Sanmiguel et al., 2015).

En este sentido, la calidad subjetiva está ligada a la calidad objetiva pues es el valor que se le otorga a las propiedades físicas de un objeto. Sin embargo, la calidad subjetiva es difícil de medir pues el valor puede variar en relación al uso, coste, estima y cambio que una persona le da al producto o servicio. Por ello, W. Shewhart (1931) basa su propuesta de control económico de la calidad en la calidad objetiva, es decir, propone que mediante un control estadístico de procesos se entablen los límites para el cumplimiento de los estándares fijados por la organización, a fin de encontrar y eliminar las causas de los incumplimientos mediante las variaciones que puedan surgir de dicho control.

Siguiendo la línea que propone Walter Shewhart, uno de sus discípulos, William Deming (1989) que la calidad es una estrategia que potencia a la organización y que esta debe ser administrada mediante el control estadístico de procesos. Según E. Deming (1989) la calidad es una secuencia de cuestionamientos que tiene como finalidad la mejora continua y está definida por el agente responsable del proceso en cuestión. En ese sentido, plantea el Círculo de Deming, el cual se constituye por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. La primera etapa, planear, consiste en el establecimiento de la misión, objetivos, diagnóstico de la situación actual, soluciones de mejora y definición de un plan de trabajo. La segunda etapa, hacer, radica en ejecutar el plan de trabajo establecido la primera etapa y elaborar un control de seguimiento que permita el apego a dicho plan. La tercera etapa, verificar, reside en verificar los datos obtenidos mediante el control del plan y las metas fijadas al inicio del plan, para ello, es necesario el establecimiento de indicadores pues lo que no se pueda medir no se podrá mejorar. La cuarta etapa, actuar, estriba en la sistematización y documentación de los cambios realizados si los resultados obtenidos en la tercera etapa fueron positivos; sin embargo, si los resultados fueron negativos, se replantean las soluciones propuestas en la primera etapa hasta alcanzar los beneficios requeridos. El propósito del círculo es emplearlo de manera sistemática, es decir, utilizarlo de manera continua para que se convierta en un proceso permanente que impulse la mejora continua.

Asimismo también plantea los catorce puntos de la filosofía de Deming (1989). Los catorce puntos permiten la competitividad de las organizaciones, estos son: crear constancia del propósito; adoptar la nueva filosofía; terminar con la dependencia de la inspección; terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios; mejorar el sistema de producción y servicio en forma constante y permanente; instituir métodos de entrenamiento en el trabajo; adoptar e instituir el liderazgo; expulsar el miedo; romper las barreras entre los departamentos; eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas; eliminar estándares de trabajos y metas numéricas; eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador; instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados; implicar a todo el personal en la transformación.

Por su lado, J. M. Juran (1990) manifiesta que la calidad se puede entender de dos formas. La primera forma se encuentra en relación con el comportamiento del producto, es decir, las características que necesita tener un producto para lograr la satisfacción del cliente. En este sentido, dicha definición se relaciona directamente con los ingresos pues el propósito de brindar una mayor calidad es obtener una mayor satisfacción del cliente, y esperar que esto se vea traducido en un incremento de los ingresos. Sin embargo, incrementar la calidad implica realizar mayores inversiones, lo cual se traduce en un incremento de los costos; por ende, más calidad significa más costos (Juran, Godfrey, Hoogstoel, & Schilling, 2001). La segunda forma

se encuentra en relación con la ausencia de deficiencias, es decir, que el producto se encuentre libre de errores. Los errores originan el re-trabajo, el desperdicio y las quejas (Juran & Gryna, 1995), lo cual se ve reflejado en la insatisfacción hacia el producto. En este sentido, esta definición se relaciona con los costos pues al intentar obtener una mayor calidad se reducirían los errores y los costos que estos implican; por ende más calidad significa menos costos (Juran et al., 2001). A partir de lo anterior, Juran (1990) define calidad como “adecuación al uso”, y resalta que existen una gran variedad de usos y usuarios; por ende, plantea la espiral de la calidad como una forma de mostrar dichas variedades pues permite la apreciación de los clientes, entendido como todo aquel que influye en los procesos y los productos, internos y externos.

El principal aporte de Juran es “la trilogía de la calidad”. La trilogía consiste en la secuencia de tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad. La planificación de la calidad consiste en identificar y preparar las actividades que permitan alcanzar los objetivos de calidad. El control de calidad radica en medir el proceso, para lo cual, se establecen indicadores y metas que permitan identificar posibles variaciones esporádicas a fin de tomar las medidas correctivas necesarias. La mejora de la calidad se fundamenta en solucionar mediante un mejoramiento en el desempeño los problemas crónicos, es decir, superar los problemas que se dan de manera continua y no esporádicamente (Juran & Gryna, 1995). De acuerdo con Juran (1990) la trilogía se basa en la terminología financiera normalizada. Es así que, la planificación de la calidad se basa en el presupuestar y planificar el negocio; el control de calidad se basa en el control de costos, gastos e inventarios; y la mejora de la calidad se basa en la reducción de costos y la mejora de beneficios.

Por otro lado, Armand V. Feigenbaum (1986) define calidad como lo mejor para el cliente en uso y precio; es decir, consiste en el balance entre el valor producido al cliente y el costo del producto o servicio. En este sentido, el significado de calidad está orientado al cliente pues es el resultado total del balance de las características del producto, las cuales surgen de la identificación de los requerimientos del cliente, y todos los procesos que atraviesa para su obtención. El principal aporte de Feigenbaum (1986) es el concepto de “Control total de la calidad” permite establecer planes, estructura y herramientas que posibilitan administrar la calidad. En este sentido, se indican que existen cuatro pasos para el control: establecimiento de estándares, estimación de conformidad, ejercer acción cuando sea necesario, y hacer planes de mejoramiento. Además, se argumenta que los métodos estadísticos son útiles para los programas de control de calidad, sin embargo, no son suficiente pues son métodos aislados (Guajardo, 1996). En ese sentido, se indica que los programas de control total de calidad permiten disminuir costos y recursos, es decir, lo invertido genera eficiencias en costos a largo plazo que son beneficiosos para la organización (Feigenbaum, 1986).

Feigenbaum (1986) establece los costos de calidad en dos categorías: costos de control y costos de fallas de control. Por un lado, los costos de control incluyen los costos de prevención, relacionados a evitar los defectos e inconformidades, y los costos de evaluación, relacionados al mantenimiento de la calidad del producto. Por otro lado, los costos de fallas de control incluyen los costos de fallas internas, relacionados a la insatisfacción del producto dentro de la compañía, y los costos de fallas externas, relacionados a la insatisfacción del cliente en el desempeño del producto. Los costos de prevención incluyen los costos de planeación, control de procesos, diseño y desarrollo del equipo de información, entrenamiento, verificación del diseño, desarrollo e investigación del sistema, e inversiones en los proyectos de mejora. Los costos de evaluación comprenden los costos de inspección de materia prima, inspección y pruebas del proceso y producto, contratos con el exterior, mantenimiento de la precisión de los equipos de medición, y evaluación de inventarios. Los costos de fallas internas contienen los costos de desperdicios, re-procesos, pruebas, fallas de equipo, y pérdidas por rendimiento. Los costos de fallas externas engloban los costos de ajuste de precio por reclamos, quejas, retorno de productos, descuentos, y cargos por garantía.

De modo similar, en Japón, Kaoru Ishikawa (1986) considera a la calidad como el ente primordial en una organización para que esta tenga éxito a largo plazo. Asimismo, considera la calidad como las características de los productos que cumplen con los requisitos de los consumidores, en este sentido, define características de la calidad real y características de la calidad sustitutas, donde las segundas permiten alcanzar las primeras. En consecuencia, establece tres pasos para la aplicación del control de la calidad: comprender las características de calidad reales, establecer métodos para medirlas y probarla, y descubrir las características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre estas y las características de calidad reales. Su principal aporte es el desarrollo de “los círculos de calidad”.

El círculo de la calidad es un grupo de personas que desarrollan voluntariamente actividades que permiten el control de calidad. Ellos utilizan técnicas de control de calidad para llevar a cabo constantemente autodesarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento. Las concepciones fundamentales de las actividades de los círculos de calidad se expresan en los siguientes factores: autodesarrollo, servicio voluntario, actividades de grupo, participación de todos los empleados, empleo de técnicas de control de calidad, actividades relacionadas con el lugar de trabajo, vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad, desarrollo mutuo, creatividad y originalidad, y atención a la calidad, problemas y mejoras. También, se propone como herramientas el gráfico de Pareto y el diagrama de causa efecto, siendo este último un aporte especial de Ishikawa (1986).

Por otro lado, Garvin (1987) sugiere ocho dimensiones que permiten ampliar las perspectivas en el concepto de calidad. La primera dimensión es la de rendimiento, la cual hace

referencia a la característica operativa primaria de un producto/ servicio. La segunda dimensión es la de características, en referencia a los componentes extras o complementarios. La tercera dimensión es la confiabilidad, esta dimensión hace referencia a la probabilidad de ausencia de avería o mal funcionamiento en un tiempo determinado. La cuarta dimensión es la de conformidad, la cual se da en relación en el que el nivel del diseño y características operativas de un producto/servicio cumplen con las normas establecidas. La quinta dimensión es la de durabilidad, en la cual se mide el nivel de vida de un producto. La sexta dimensión es la de utilidad, la cual se da en relación a la celeridad y facilidad de reparación. La séptima dimensión es la de estética, la cual hace referencia a las percepciones sensoriales que se tienen del producto tales como aspecto, tacto, olor y gusto. La octava dimensión es la calidad percibida, la cual hace referencia a la calidad que percibe el cliente o consumidor.

La comunidad europea mediante la International Standard Organization estableció el ISO 9000. Este ISO establece normas formales de calidad y tiene por finalidad establecer la línea base para el diseño de productos o servicios (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996). De la misma forma, la definición que la International Standard Organization proporciona para calidad es el nivel en el que un grupo de características propias cumple con los requerimientos (Ivancevich et al., 1996).

En conclusión, se aprecia que el concepto de calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo. Primero se basó en la inspección, teniendo como objetivo la detección de defectos, orientado al producto, solo se implicaba el departamento de inspección y se usaban métodos de medición y verificación. Después, se pasó a un control estadístico, teniendo como objetivo el control de productos, orientado a la reducción de inspecciones, se implicaba el departamento de calidad y se empleaban métodos de muestreo y estadística. Luego, se buscó un control de procesos, teniendo como objetivo la organización y coordinación, orientado al aseguramiento y prevención, se implicaban todos los departamentos y se utilizaban como métodos: sistemas, técnicas y programas. Finalmente, se pasó a la Gestión de la Calidad Total, en la cual, se tiene como objetivo generar un impacto estratégico, se orienta a la satisfacción total del cliente, se involucra toda la organización y se emplean métodos de planificación estratégica (Cuatrecasas, 1999). En ese sentido, para la presente investigación, la calidad del servicio se define como el grado de excelencia que una organización se fija como meta para alcanzar a satisfacer a su cliente clave (Horovitz, 1991).

2.3.Cultura de la Calidad

Philip B. Crosby (1979) plantea la teoría de los “Cero Defectos”, la cual propone que la calidad es el resultado de la prevención de defectos, de realizar el trabajo bien en todos los procesos evitando reprocesos y pérdidas de producto. Sin embargo, detrás de esta teoría se

encuentran una serie de pasos que la organización debe implementar a fin de crear una “Cultura de la Calidad”, puesto que la finalidad de los “Ceros Defectos” no es la entrega de un producto perfecto sino el compromiso de todos los miembros de la organización por cumplir con los requisitos la primera vez y las siguientes.

La Cultura de la Calidad propuesta por Crosby (1984) hace mención a un cambio de cultura en las organizaciones con el fin de mejorar la calidad que ofrecen. En esta transformación, la dirección tiene como rol principal el lograr que todos los miembros compartan un mismo concepto de calidad y trabajen por ella con sinceridad. Para ello, el autor propone Cuatro Principios Absolutos que hacen posible alcanzar la calidad:

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia. En este aspecto, los directivos tienen tres tareas que realizar: (1) establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados; (2) suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y (3) dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos (Crosby, 1984).
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación. El costo más visible relacionado con la práctica de la calidad, reside en el área de la verificación, puesto que esta se realiza después de que el producto presente fallas mas no antes. El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Estas causas pueden ser controladas (Crosby, 1984).
3. El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “así está bien”. El estándar de desempeño es el medio que permite a la compañía progresar, es la necesidad de cumplir con los requisitos en todo momento. En ese sentido, el concepto de Cero Defectos afirma que se debe establecer con precisión lo que las personas deben hacer (Crosby, 1984).
4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices. El costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC). El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal, comprende los esfuerzos por volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento con los requisitos. Por otro lado, el precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien, comprende los esfuerzos de prevención y la educación de calidad (Crosby, 1984).

Asimismo, Crosby (1979) lista 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad, siendo estos las acciones que deben emprenderse para lograr implementar los Cuatro Principios Absolutos de la calidad de forma exitosa. Por lo que, es necesario que todos los miembros de la organización formen parte de este programa de mejora de la calidad. La cronología de

implementación de los 14 pasos varía con cada situación, serán los directivos quienes decidirán el orden más adecuado a seguir. Los 14 pasos del mejoramiento de la Calidad son:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad, disposición a perder algo muypreciado con el fin de mejorar la calidad de vida de los demás.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC), encargado del “cuidado de la salud” encargado de supervisar y coordinar el proceso de cirugía, recuperación y bienestar de la organización.
3. Establecer mediciones de calidad, determinar si los diferentes “sistemas y procedimientos para la conservación de la vida” funcionan de acuerdo con los resultados previstos.
4. Evaluar los costos de calidad, revela el gasto y el inconveniente de hacer las cosas mal.
5. Crear conciencia sobre la calidad, esta debe difundirse constantemente para que todos los miembros sepan que están en la misma página.
6. Tomar acciones correctivas, identificar, curar y después prevenir las enfermedades que impiden disfrutar de la vida, ya sea personal o profesional.
7. Planificar el “día cero defectos”, determinar el día en que el director general dará el gran paso de avance en el impulso y la duración del proceso de administración de calidad.
8. Capacitar al personal en el tema de la calidad, construir la base para la comprensión y la implantación de la calidad, por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.
9. Festejar el “día cero defectos”, día en que todos se reúnen y celebran su compromiso con la calidad.
10. Establecer metas, describir los logros concretos que cada individuo tendrá que alcanzar.
11. Eliminar las causas del error, sistema para señalar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de cero defectos.
12. Dar reconocimiento, aceptación de un logro, es “dar las gracias” a quienes se lo hayan ganado y lo merezcan.
13. Formar consejos de calidad, reuniones entre los responsables del bienestar de la organización.
14. Repetir todo el proceso, la repetición continua del proceso ayuda a enraizar y crear una cultura de calidad.

Crosby (1984) plantea que la implementación de una Cultura de la Calidad parte desde la dirección de la organización, quien se encargará de establecer requisitos claros y ayudará a los miembros a cumplirlos. Creando de esta forma un ambiente que tiene como objetivo los

“Cero Defectos”. En ese sentido, establece que al aplicar la Cultura de la Calidad las organizaciones atraviesan por seis etapas de cambios llamadas las 6 C’s:

1. **Comprensión:** significa percatarse de qué se necesita y abandonar la forma de pensar con base en "criterios convencionales". Comienza en el nivel directivo, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal (Crosby, 1984).
2. **Compromiso:** dedicación por parte de los directivos, en primera instancia, de propiciar el cambio cultural y, después, seguida por todos los trabajadores. La organización, liderada por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales (Crosby, 1984).
3. **Competencia:** constituye la definición de un método o plan en la organización, que garantice que todos entiendan y tengan la oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad, de tal manera que propicie la modificación cultural (Crosby, 1984).
4. **Comunicación:** representa el entendimiento y el apoyo completos por parte de todas las personas que integran la organización. Se debe contar con un plan de comunicación que ayude a documentar y difundir las historias de éxito (Crosby, 1984).
5. **Corrección:** eliminar las posibilidades de error al identificar los problemas actuales, indagando cuáles son las causas de los mismos. Implica contar con un sistema formal que incluya a todos los departamentos y trabajadores, para que ataquen los problemas de incumplimiento (Crosby, 1984).
6. **Continuidad:** garantizar la calidad como prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio. Será necesario un constante esfuerzo formal, sin importar cómo estén marchando las cosas (Crosby, 1984).

2.4. Modelos de Gestión de Calidad 1989 -2006

Los modelos de calidad desarrollados permiten la evaluación de la calidad en las organizaciones partiendo de la identificación de procesos y resaltando la importancia del líder para su implementación. Sin embargo, no son utilizadas para la investigación dado que no se alinea al tipo que investigación con la que cuenta el mercado y la estructura jerarquizada que se presenta (ver Anexo G1).

3. Herramientas Medición de la Calidad

3.1. Modelo de discrepancias

La medición de la calidad del servicio ha sido objeto de muchas investigaciones, los cuales debido a paso del tiempo se han ido ajustando a las nuevas necesidades de las organizaciones. Es así, que uno de los modelos desarrollados por investigadores de enfoque americano fueron Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) quienes postularon el Modelo de Deficiencias o Discrepancias.

Cada uno de estos gaps incluye constructos teóricos o causas internas que explican el nivel de valoración que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.

3.1.1 GAP 1 Expectativas del consumidor y la percepción de gerencia sobre esas expectativas

Los ejecutivos de firmas de servicios pueden no siempre entender qué características son de alta calidad para los consumidores por adelantado, qué características debe tener un servicio para satisfacer las necesidades de los consumidores, y qué nivel de desempeño de estas características son necesarias para llevar un servicio de alta calidad (Parasuraman et al., 1985). Esto es explicado mediante los constructos teóricos los cuales influyen en el tamaño del gap, ya sea de manera positiva o negativa.

1. Orientación a la investigación de marketing: La investigación de marketing es la clave para entender las expectativas y percepciones de los consumidores sobre el servicio, pues el tamaño del gap depende de la cantidad de investigación realizada. Asimismo, una variable considerada es la data que usada por los gerentes de la organización y el grado en que la investigación se enfoque en los problemas de calidad. Otro factor que influye en el grado de orientación de la investigación de marketing es la medida en que los altos directivos interactúan directamente con los consumidores. En algunas empresas de servicios, especialmente las que son pequeñas y localizadas, los propietarios o gerentes pueden estar en contacto continuo con los consumidores, obteniendo así un conocimiento directo de las expectativas y percepciones de los consumidores. Incluso en las grandes organizaciones de servicios, los altos directivos pueden dedicar tiempo "en línea", interactuando con los consumidores y experimentando la prestación de servicios (Zeithaml et al., 1988).
2. Comunicación ascendente: La comprensión de los gerentes acerca de los consumidores puede depender en gran medida de la extensión y los tipos de comunicación recibidos; es decir del personal de contacto con el cliente y del personal no asociado que representan a la compañía y sus servicios. El tipo de comunicación usada puede ser formal o informal, lo cual afectará la calidad y efectividad de la comunicación. Las variables a tomar en cuenta son extensión de la comunicación entre los empleados y los tomadores, la medida en que se buscan los insumos del personal de contacto, y la

calidad del contacto entre los altos directivos y el personal de contacto (Zeithaml et al., 1988).

3. Niveles de gerencia: El número de niveles de gestión entre el personal de contacto de los clientes y la alta gerencia afecta el tamaño del gap 1, ya que puede inhibir la comunicación y entendimiento debido a las barreras entre niveles (Zeithaml et al., 1988).

Por lo tanto, el tamaño del gap esta relacionado de forma negativa (-) con la orientación a la investigación de marketing, de manera positiva (+) con el tamaño y calidad de la comunicación ascendente y finalmente relacionado de manera negativa (-) con los niveles de gerencia (Zeithaml et al., 1988).

3.1.2 GAP 2 Percepción de gerencia y las especificaciones de servicio de calidad

Un tema recurrente es la dificultad experimentada al intentar igualar o superar las expectativas de los consumidores, ya que existen restricciones que impide entregar lo que el consumidor espera. Asimismo, existe una dificultad para establecer especificaciones para entregar una respuesta consistente a los clientes, ello debido a una deficiencia en el entrenamiento del personal, fluctuaciones de la demanda, entre otros. Es así que, el conocimiento de las expectativas de los consumidores existe pero los medios percibidos para cumplir con las expectativas aparentemente no (Parasuraman et al., 1985).

1. Compromiso de la gerencia para un servicio de calidad: Una explicación de este gap es la ausencia total de una gerencia comprometida con la calidad de servicio, ya que, muchos suelen enfatizar en otros objetivos como la reducción de costos y objetivos a corto plazo que tienen resultados fácilmente medibles y controlables que la calidad de servicio. Las variables relacionadas al compromiso con la calidad de servicio incluye el uso de una porción mayor de recursos comprometidos que otros objetivos, la existencia de un programa interno de calidad y la manera en que los gerentes creen que sus esfuerzos orientados a la calidad de servicios será recompensada por en la organización (Zeithaml et al., 1988).
2. Establecimiento de objetivos: En general las organizaciones que ha sido exitosas en entregar un alto nivel de calidad de servicio, han establecido objetivos formales relacionados a la calidad de servicio. Debido a que el servicio se basa en el desempeño, los objetivos son establecidos y medidos en términos de hombre y maquinaria. Es así que, el desarrollo de los objetivos involucra la definición del servicio de calidad de manera que sea accesible por los proveedores sobre lo que la empresa quiere entregar. Por ello, el programa de calidad debe incluir la identificación y medida de los

estándares de servicios de calidad, siendo una de las variables que reduce el tamaño de la brecha (Zeithaml et al., 1988).

3. Estandarización de Tareas: Una manera efectiva acercar la percepción de los directivos a las especificaciones de calidad es mediante la estandarización de tareas o actividades, de esta manera se puede estandarizar y regularizar el comportamiento del empleado. Incluso, si el servicio es personalizado, se opta por estandarizar algunos procesos mientras que otros son personalizados. Asimismo, el uso de la tecnología contribuye en el proceso de estandarización en las organizaciones (Zeithaml et al., 1988).
4. Percepción de factibilidad: El gap 2 está afectado por el grado en que los directivos perciben que el conocer las expectativas del cliente es factible. Esto puede verse afectado por el limitado tiempo disponible, las habilidades del personal, disponibilidad de recursos económicos, sistema de especificaciones, entre otros. Por lo tanto, cuanto mayor sea la percepción de la gerencia de que las expectativas de los consumidores no pueden ser satisfechas, mayor es la brecha 2 (Zeithaml et al., 1988).

El tamaño del gap esta relacionado de manera negativa (-) con el compromiso de la gerencia para entregar un servicio de calidad, el establecimiento de objetivos relacionados a la calidad del servicio, la estandarización de tareas y la percepción de factibilidad.

3.1.3 GAP 3 Especificaciones del servicio de calidad y el servicio realmente ofrecido

El gap 3 se refiere al desempeño del servicio, pues aunque existan directrices que guían el desempeño del servicio y el trato correcto a los clientes, la calidad en el servicio puede no ser la correcta. Asimismo, ejecutivos reconocen que los empleados ejercen una fuerte influencia en la calidad del servicio ofrecido por los clientes y que los empleados no siempre pueden estandarizar su comportamiento. Por ello, cada empresa reporta la dificultad en adherir estos estándares debido a variedad en la acciones de los empleados (Parasuraman et al., 1985).

1. Trabajo en equipo: Los aspectos considerados para el trabajo en equipo son: la medida en que los empleados ven a otros empleados como clientes, el grado en que los empleados sienten que la gerencia se preocupa por ellos, la medida en que los empleados sienten que están cooperando en lugar de competir entre sí y en qué medida los empleados se sienten involucrados y comprometidos (Zeithaml et al., 1988).
2. Adecuación del empleado al trabajo: Los problemas de calidad del servicio ocurren a menudo porque el personal de contacto no está bien adaptado a sus posiciones, ya que este tipo de puestos suelen situarse en los niveles más bajos de los organigramas y están entre los empleados menos educados y con los salarios más bajos de sus empresas. Como resultado, pueden carecer de habilidades lingüísticas, interpersonales u otras para servir eficazmente a los clientes. Generalmente, los gerentes no dan suficiente atención

ni dedican recursos suficientes a los procesos de contratación y selección. Por ellos, es importante el énfasis en hacer coincidir al empleado con el trabajo y sus habilidades a través de los procesos de selección reduciendo así el tamaño de la brecha 3 (Zeithaml et al., 1988).

3. Tecnología ajustada al trabajo. La provisión de alta calidad de servicio también depende de la adecuación de las herramientas o tecnología que el empleado utilice para realizar el trabajo. Se debe proveer tecnología apropiada y confiable para una entrega de servicios de alta calidad, pues los fallos en estos pueden interferir con el desempeño adecuado del empleado (Zeithaml et al., 1988).
4. Percepción del control: El control percibido está en función al grado en que las reglas, los procedimientos y la cultura de la organización limitan la flexibilidad de los empleados de contacto para servir a los clientes. También puede ser una consecuencia del grado en que la autoridad de un empleado se ve limitada para lograr resultados específicos con los clientes. Ello trae como consecuencia el incremento del nivel de estrés, pero si los empleados perciben que pueden actuar con flexibilidad en vez de actuar de forma rutinaria, la prestación de servicios, el control aumenta y mejora el rendimiento (Zeithaml et al., 1988).
5. Sistemas de control de supervisión. En algunas organizaciones el rendimiento se basa en registros escritos que miden los resultados de los empleados. Sin embargo, los sistemas de control de producción pueden ser inadecuados o insuficientes para medir el desempeño de los empleados en relación con la prestación de un servicio de calidad. El uso de indicadores de comportamiento motiva a los empleados a tener un desempeño consistente con las expectativas del cliente sobre calidad de servicio (Zeithaml et al., 1988).
6. Conflicto de roles: Debido a que los empleados de contacto son los vínculos entre la empresa y el consumidor, deben también satisfacer las necesidades de estos. A veces las expectativas de la empresa y las expectativas del consumidor son conflictivas, esto puede ocurrir cuando se espera que los empleados vendan de manera cruzada servicios al consumidor; los empleados pueden sentir que están empujando los servicios en el consumidor y pueden estar divididos entre las expectativas de la empresa y el deseo de servir al consumidor. Por ello, el uso de indicadores de desempeño contribuye a eliminar la angustia en el conflicto de roles y motiva un mejor desempeño, por ende la reducción del gap 3 (Zeithaml et al., 1988).
7. Ambigüedad del rol: En muchas compañías u organizaciones los gerentes no proporcionan la información necesaria a empleados sobre sus funciones, siendo la capacitación proporcionada por la organización, una forma de ayudar a los empleados a

obtener una comprensión precisa de lo que se espera y cómo se evaluará su desempeño. Esta formación debe ayudar a la persona de contacto en el trato con el cliente, ya que influye en el desarrollo de habilidades de comunicación, especialmente en escuchar a los clientes y entender lo que ellos esperan. Asimismo, todos estos programas de capacitación organizacional afectan al nivel percibido de confianza o competencia del empleado, lo que debería resultar en una mayor claridad de roles (Zeithaml et al., 1988).

El tamaño del gap está relacionado de manera negativa (-) con el trabajo en equipo, adecuación del empleado al trabajo, adecuación de la tecnología, percepción del control, sistemas de control de supervisión y de manera positiva (+) está relacionado con el conflicto de roles y ambigüedad de roles de parte del personal de contacto.

- **3.1.4 GAP 4 Servicio entregado y la comunicación externa a los clientes sobre el servicio**

La publicidad y otra comunicación de la empresa pueden afectar la expectativa de los consumidores. Si las expectativas juegan un mayor rol en la percepción del cliente sobre el servicio de calidad, la empresa puede prometer la entrega de un servicio de mayor nivel a lo que es en realidad. Como consecuencia, al prometer más de lo que puede llevar en realidad, puede incrementar las expectativas, pero se produce una baja percepción de calidad cuando las promesas no son cumplidas (Parasuraman et al., 1985).

1. Comunicación Horizontal: Una forma de coordinación necesaria para proporcionar calidad de servicio es la coherencia en las políticas y los procedimientos entre los departamentos y las sucursales. Si una organización de servicios opera muchos puntos de venta bajo el mismo nombre, los consumidores esperan un rendimiento similar en esos puntos de venta, pues si la empresa permite a los gerentes de cada una de las ramas una autonomía significativa en los procedimientos y las políticas, es posible que los consumidores no reciben el mismo nivel de calidad de servicio en las sucursales. En este caso, lo que esperan en una rama específica puede ser diferente de lo que se entrega y el tamaño de la brecha 4 aumentará (Zeithaml et al., 1988).
8. Tendencia a exagerar: Debido a la creciente desregulación ya la intensificación de la competencia en el sector de servicios, una explicación intuitiva de la brecha 4 es que muchas empresas de servicios se sienten presionadas para adquirir nuevos negocios y para satisfacer o superar la competencia y por lo tanto tienden a sobre-prometer. Específicamente, cuanto mayor sea el grado en que una empresa de servicios se sienta presionada para generar nuevos clientes, y perciba que la norma de la industria es la de sobre-promover, mayor es la propensión de la empresa a exagerar (Zeithaml et al., 1988).

El resultado principal de la investigación fue el uso de cuatro elementos, siendo estos, la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma, y está conformado por diez dimensiones para valorar la calidad del servicio (Torres & Vásquez, 2015). Las dimensiones propuestas son: accesibilidad, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, tangibles y entendimiento del cliente (Parasuraman et al., 1985).

El tamaño del gap 4 está relacionado de manera negativa (-) con la comunicación horizontal y de manera positiva con la tendencia a exagerar en las promesas.

3.1.5. GAP 5 Percepción y expectativa del cliente sobre el servicio brindado

La escala de múltiple puntaje fue desarrollado para todos los constructos que pueden influenciar en los gap's de la calidad del servicio desde el enfoque de la oferta. Sin embargo, existen dos excepciones como el nivel de gerencia y la adecuación de la tecnología, las cuales fueron medidas a través de un solo ítem debido a que los dominios de estos constructos están estrechamente ligados a un solo ítem (Parasuraman et al., 1991).

El análisis de regresión fue usado para examinar la relación entre los gaps y sus constructos antecedentes entre el Gap 5 y los otros cuatro gaps. Por ello, el primer paso es analizar la data recolectada, esto involucra la examinación del nivel de confiabilidad de la escala múltiple usada para medir el origen de los gaps y los constructos antecedentes de cada gap. En ese sentido, mientras muchos de los constructos poseen un nivel de confiabilidad suficientemente alto, otros mantienen un bajo nivel. Por lo tanto el análisis de regresión se realiza usando como variables independientes a cada uno de los constructos (Parasuraman et al., 1991).

3.2.SERVQUAL

La herramienta SERVQUAL es un modelo de escala múltiple con buen grado de confiabilidad y validez. Provee un esqueleto básico a través de sus expectativas y percepciones formales junto a preguntas para cada una de las dimensiones del servicio de calidad. El esqueleto puede ser adaptado a las características específicas que se necesita investigar de una organización en particular (Parasuraman et al., 1988). Esta herramienta a través de un cuestionario de 44 preguntas mide la percepción y expectativa del cliente sobre la calidad de servicio y enfocado en la medición de cinco dimensiones.

El modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman et al. (1988); reduce las dimensiones a empatía, confiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y bienes tangibles y son medidas con la escala de Likert (1, totalmente en desacuerdo, y 7, totalmente de acuerdo).

1. Tangibilidad: Este componente tiene dos dimensiones uno enfocado en el equipo y las facilidades, y el otro enfocado en el personal y materiales de comunicación. Al

comparas las expectativas y percepciones, el número resultada indicará el tamaño de la brecha.

2. **Confiabilidad:** La dimensión de confiabilidad refleja la constancia y confianza del desempeño de la empresa. La brecha se incrementará cuando los clientes consideran un servicio como poco confiable, lo que tare consigo una empresa fracasada.
3. **Responsabilidad:** La responsabilidad refleja el compromiso y preparación de la empresa para proveer un servicio de la manera oportuna, la disposición de los empleados de producir el servicio prestando atención a las necesidades de los clientes.
4. **Seguridad:** La dimensión de seguridad dirige la competencia de la empresa, la cortesía que se extiende a los clientes y la seguridad a sus operaciones. Asimismo refleja los sentimientos del cliente, pues siente que está libre de peligro, riesgo o duda.
5. **Empatía:** La empatía es la habilidad de experimentar los sentimientos de otros como propios, comprender lo que los clientes necesitan y hace los servicios accesibles a sus clientes.

La herramienta SERVQUAL puede ser usada para evaluar la calidad de una compañía en cada dimensión por un promedio de diferencias de puntajes o ítem formado por las dimensiones. También puede proveer en general una medida del servicio de calidad en base al promedio de puntajes de las 5 dimensiones, siendo muy importante que los encuestados tengan algún conocimiento o experiencia con la compañía. Asimismo, la importancia relativa de las cinco dimensiones en influencia de la percepción y expectativa se analiza mediante la regresión de los puntajes de la percepción global de calidad para cada dimensión individual (Parasuraman et al., 1988).

La validación de la escala fue realizada de manera empírica examinando su validez convergente, según Parasuraman et al. (1988) la asociación entre el puntaje de SERVQUAL y las respuestas a una pregunta que le pedía al cliente que proporcionara una calificación de calidad general de las empresas que estaban siendo evaluadas. La relación entre la calificación de Calidad General y el puntaje SERVQUAL es examinado usando ANOVA de una vía. La variable analizada es Calidad General en base a tres categorías. La variable dependiente es resultado del promedio de la diferencia de puntajes en cada dimensión del SERVQUAL tanto como en la escala total de SERVQUAL. Los resultados significantes de ANOVA fueron investigados más a fondo usando la prueba de rango multiple Duncan para identificar las diferencias significativas entre las categorías de Calidad General.

La herramienta SERVQUAL según Parasuraman et al. (1988), sirve para detallistas o minoristas del sector retail que buscan evaluar el desempeño de calidad de servicio relacionado

a sus principales competidores. Las dos secciones del formato, con separación entre expectativas y percepciones, hace posible la medida de calidad de varias empresas mediante la inclusión de la declaración de percepción de cada empresa. Mientras que la sección de expectativas no tiene que ser repetida para cada empresa. Por ejemplo, una cadena de supermercado puede incluir a sus dos principales competidores en una encuesta de mercado total, pidiendo a los encuestados que proporcionen información sobre las percepciones de cada una de las empresas con las que tienen experiencia de compra. El detallista que use SERVQUAL puede identificar las dimensiones de la calidad del servicio para su mercado objetivo y compararse frente a sus competidores en términos de fortalezas y debilidades en una dimensión en particular, es así que identificará cuáles son sus prioridades que debe considerar para mejorar la calidad de servicio.

3.3.SERVPERF

El modelo SERVPERF es una herramienta de medición de la calidad como alternativa al modelo SERVQUAL. Si bien fue desarrollado partiendo de las premisas del modelo SERVQUAL, este critica a dicho modelo debido al alto nivel de subjetividad y los escasos fundamentos empíricos. Fue desarrollado por Cronin y Taylor (1992), la cual surge para conformar una relación más cercana con la satisfacción y la actitud, siendo su fortaleza poseer mejores propiedades psicométricas que elevan la validez de los constructos y la eficacia operacional. El modelo considera las mismas dimensiones que el modelo desarrollado por Parasuraman et al. (1988), siendo estas fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y tangibles.

El modelo reduce en un 50% el número de ítems que deben ser medidos. Esto se justifica debido a que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones (Torres & Vásquez, 2015), además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las expectativas, pues muchas veces está influenciada por experiencias previas que elevan dichas expectativas haciendo que se vuelvan más subjetivas y difíciles de medir en base a la valoración y expectativa de cada cliente.

El modelo SERVPERF, toma en consideración la medida de la calidad del servicio en base al desempeño del servicio y la percepción de los usuarios dejando de lado las expectativas. Esto se sustenta en los problemas que existe para interpretar las expectativas de los clientes, el grado de variación durante la entrega del servicio y la relación que existe entre la calidad del cliente, satisfacción del cliente e intención de compra de este. Según Cronin y Taylor, sugieren que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor y que la satisfacción del consumidor ejerce una influencia más fuerte sobre las intenciones de compra que la calidad del servicio. Por lo tanto, los administradores pueden necesitar enfatizar los

programas totales de satisfacción del cliente sobre estrategias centradas únicamente en la calidad del servicio (1992).

Asimismo, según Cronin y Taylor (1994), la interpretación correcta es que la satisfacción del consumidor parece tener un efecto en las intenciones de compra, que es estadísticamente más significativa. Por lo tanto, parece ser una construcción "más rica" para su uso en la predicción de las intenciones de compra. Esto no debería ser sorprendente, ya que se ha asumido desde hace mucho tiempo que los consumidores no siempre compran el producto de "mayor calidad" debido al costo, presupuesto, disponibilidad y otras limitaciones.

3.4.El Modelo Sintetizado de Calidad de Servicio

Con una implicación gerencial, ha discutido la atracción del cliente así como la experiencia del cliente con la calidad del servicio. Lo principal del modelo sintetizado fue la idea que gerentes deben determinar la expectativa del cliente y cómo ellos esperan recibir el servicio ofrecido. Asimismo, el modelo postula tres factores: imagen corporativa, influencia externa y marketing tradicional, pensando en influenciar la expectativa de calidad de servicio funcional y técnica (Brogowicz, Delene, & Lyth, 1990).

Por otro lado, se postula que un gap de calidad de servicio puede existir cuando un cliente aún no ha experimentado el servicio. Por lo tanto la gerencia debe considerar la percepción de los clientes de la calidad del servicio ofrecido tanto como la percepción de la calidad del servicio experimentado. Los gerentes de la industria de servicio, necesitan evaluar y controlar tanto la actual calidad del servicio entregado y la percepción de los clientes del nivel de calidad de servicio a fin de mejorar la percepción de los clientes y experiencia con el servicio ofrecido; sin embargo el modelo Sintetizado está limitado por el hecho de que la calidad del servicio y las brechas relacionadas varían entre los servicios y también varían en importancia entre los clientes (Brogowicz, Delene, & Lyth, 1990).

Cándido y Morris (2000) proponen un nuevo modelo de ampliado a 14 gaps de la calidad de servicio. En este modelo se establece un vínculo entre el modelo y las etapas de un proceso de estrategia, haciendo hincapié en el impacto de los SQG (Service Quality Gap) en el proceso y planteando las preguntas de investigación pertinentes.

A diferencia del modelo propuesto de Parasuraman que constan de 5 gaps, el modelo de Morris incorpora una relación con la estrategia de la empresa. Los elementos propuesto en el nuevo modelo son los siguientes: la percepción de los gerentes sobre las expectativas del cliente y percepciones sobre el servicio, visión, misión, estrategia de servicio y dirección para eliminar los gap, especificaciones de calidad y diseño de servicio, recursos financieros y humanos, comunicación externa y sistema de entrega de servicio (Cándido & Morris, 2000).

Los gaps identificados son los siguientes:

1. Percepción de gerencia: Este gap es definido como la debilidad de la gerencia en entender las expectativas y percepciones del cliente.
2. Estrategia de calidad de servicio: Se define una falta de guías que provee una orientación para todos en la organización, sobre el concepto de calidad, dimensiones y posición competitiva que se quiere lograr.
3. Diseño del servicio y especificaciones del servicio de calidad en términos de expectativas de clientes. Surge a partir de la ausencia de especificaciones formales que sirven de guía al personal y sus actividades
4. Apoyo de la función financiera a la calidad: La superación de este gap permitirá identificar aquellos costos que contribuyen con el plan estratégico, motivando al personal y el control de calidad.
5. Comunicación Interna: Se refiere a la ausencia de la comunicación de los directivos y los empleados, los primeros no reciben feedback de los empleados sobre la percepción de la organización y el desempeño en relación a la calidad.
6. Integración- coordinación: Se refiere a la ausencia de la integración entre empleados, actividades, departamentos y la función fundamental del éxito de la calidad de servicio.
7. Coordinación con otras personas y organizaciones en la cadena de valor: Surge ante la ausencia de la coordinación con otros agentes de la cadena de valor, lo cual debilita la calidad del servicio.
8. Selección, entrenamiento, adecuado nivel de autonomía, poder y retribución al personal: Surge ante una mala gestión de recursos humanos en donde no se genera un aporte significativo a la calidad de servicio
9. Entrega de servicio: Se refiere a una ausencia de especificaciones en la entrega del servicio, lo cual puede ser calidad técnica o relacionada al proceso.
10. Comunicación externa: Esta brecha se debe a la inconsistencia entre lo que es externamente comunicado y el servicio actualmente entregado que es provisto a los clientes.
11. Percepción del personal de contacto sobre las expectativas de los clientes: Muestra la discrepancia entre lo que percibe el personal de contacto sobre la expectativa del cliente y las expectativas reales.
12. Percepción del personal de contacto sobre la experiencia del cliente: Este gap se refiere a la discrepancia entre la percepción del personal de contacto sobre la experiencia del cliente y la experiencia real. Asimismo, la comprensión y solución d este gap tiene un impacto en el diseño del servicio de calidad.

13. Percepción del cliente: Surge de la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe
14. Evaluación de la calidad de servicio: Se refiere a la necesidad de establecer medidas a fin de monitorear y ser efectivo la gestión de calidad.

Para Serrano y López, se pone un manifiesto un modelo en base al análisis del Modelo de Discrepancias y otros de los teóricos. Este modelo en la gestión y organización interna se muestra como condicionantes de la calidad de servicio ofrecida y consiste en la identificación de 5 gaps (Serrano & López, 2007).

- Gap Estratégico: Para la identificación de este gap, se hace un análisis de la empresa en relación con la misión, valores y objetivos de los grupos que integran. Asimismo se muestra una relación entre el entorno de la empresa y sus estructura, aspecto que considera la oferta como relevantes. Por otro lado, considera una inconsistencia entre la consideración formal de calidad como componente clave de la misión organizativa y el grado de compromiso real con la dirección.
- Gap de Diseño: Este gap se vincula a las áreas funcionales o de negocio. Indica que hay una inconsistencia entre la estrategia y los recursos tangibles e intangibles que se le otorga, siendo esto la base de la ventaja competitiva. En el tercer nivel de la estrategia, esta discrepancia surge cuando la empresa no es capaz los aspectos clave para el cliente en las especificaciones del servicio, es decir cuando no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.
- Gap de ejecución: A fin de eliminar este gap, la empresa establece estándares que respondan a las expectativas y sean cumplidos por la organización. El gap se ve influido por el tipo de cultura y liderazgo, ya que condiciona la actitud, motivación y comportamiento del personal de la empresa, especialmente de quienes se encuentran en contacto con los clientes. Asimismo, gracias a los mecanismos de medición y control de cumplimiento de especificaciones permitirán conocer el servicio realmente ofrecido.
- Gap de relaciones externas: Se determina a partir del efecto de la imagen corporativa en relación con la calidad que la empresa transmite. Pues esta imagen no es solo el resultado de marketing, sino también de formas de influencia en el sector. Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de calidad, de esta manera se establece un procesos de feedback que devuelve al gap estratégico.
- Gap Global: Este gap es resultado de la mala gestión de los gaps anteriores, de manera que se refleja en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Los gaps identificados se producen en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica de la calidad. Es así, que una adecuada gestión permite minimizar el gap global, es decir la discrepancia entre la expectativa y percepción del cliente.

Desde el modelo propuesto por Parasuraman et al. (1988) hasta los constructos desarrollados por Serrano y López (2007), la calidad de servicio ha sido desarrollada a partir de diferentes enfoques. Entre ellos se encuentran los que consideran la percepción del cliente hasta los que presentan un enfoque más organizacional y estratégico. Siendo el modelo SERVQUAL, el más usado y a su vez refutado, son muchos estudios los cuales validan su propósito. La principal ventaja del modelo es que toma en cuenta tanto la percepción y expectativa de los clientes, a lo cual junto al Modelo de Discrepancias identifica las posibles causas de las brechas existentes en la calidad de servicio. Ambos modelos han sido validados y son actualmente aplicados por numerosos estudios (Torres & Vásquez, 2015).

Si bien, la herramienta SERVQUAL ha sido el más usado en investigaciones a lo largo de los años, también ha sido criticado por varios teóricos que cuestionan el uso de dimensiones ya que no pueden adaptarse a compañías que difieren en el servicio que ofrecen de manera que se genera un sesgo que cuestiona la validez de dicho modelo. Asimismo, se da una crítica sobre la escala planteada en los gaps entre expectativas y percepciones y el tamaño del cuestionario y el poder de predicción de la estructura en base a las cinco dimensiones. La validez de la medición y su cuestionamiento ha sido debido a la expectativa y percepción. Mientras que la percepción es medida de forma directa como la creencia del consumidor sobre el servicio experimentado, las expectativas están sujetas a múltiples interpretaciones y ha sido analizado de diferente manera por diferentes autores (Jain & Gupta, 2004). Frente a ello, Parasuraman et al. (1988) ha definido a las expectativas como lo que el servicio “debería ofrecer” más que lo que “ofrecerá”, se sitúa como una “expectativa ideal”.

A pesar de las críticas, el herramienta SERVQUAL, a través de un análisis ha demostrado bajo el uso de la escala múltiple que tiene la habilidad de proveer información acerca de los atributos que entrega una empresa es deficiente en proveer un servicio de calidad en miras a incrementar la satisfacción del consumidor (Jain & Gupta, 2004). De la misma forma, la capacidad de identificar las brechas a través de la diferencia entre expectativas y percepciones permite identificar qué dimensiones son las que tienen menor puntaje y priorizar estas al momento de plantear estrategias que tengan como objetivo la mejora de la calidad de servicio, ya que las empresas poseen recursos limitados, de manera que al identificar estas brechas, podrá enfocar sus esfuerzos y recursos en cerrar o reducir las brechas.

4. Comercio tradicional

4.1. Definición

Según Rebollo (1993), el dinamismo del comercio, adaptándose a la evolución de la sociedad, convierte rápidamente en obsoletas las clasificaciones al recoger características o funciones que ya no son útiles. En ese sentido, el concepto de comercio tradicional ha tomado distintas formas a lo largo del tiempo.

En efecto, para Sainz de Vicuña (1996) el comercio tradicional es “independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño, por el número de puntos de venta con que cuenta; la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento; que dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física” (p. 223). A esta definición el autor agrega un conjunto de rasgos que complementan el concepto de comercio tradicional.

Díez de Castro y Landa (1996) señalan que, el término comercio tradicional “se asimila en muchas ocasiones a un comercio primitivo y anticuado que sigue subsistiendo profusamente y cuya característica más relevante consiste en la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador”.

Por otro lado, Martínez, Sánchez, Sancho y Vega (1997) describen el comercio tradicional como “una forma de compra-venta en la que se da una intensa relación entre vendedor y cliente, de forma que éste tiene que demandar su necesidad y es asesorado directamente por el vendedor en el modo de satisfacerla. Esta relación suele producirse en locales de pequeña dimensión, ubicados en los entornos residenciales de las poblaciones, que están regentados muy directamente por sus propietarios”.

4.2. Tipos de comercio tradicional

Ayala y Castillo (2014) realizan una distinción del comercio tradicional que toma en cuenta la operatividad, dinámica de sus centros de operación, volúmenes de venta y el destinatario de sus mercancías. En ese sentido se obtiene la siguiente clasificación (ver Anexo H).

4.2.1. Comercio mayorista tradicional

Estos formatos son unidades en las que se comercializan, en su gran mayoría, productos perecederos, principalmente frutas y verduras, así como abarrotes en general. Por su parte, los comerciantes mayoristas son aquellos que concentran grandes volúmenes de uno o varios productos para su venta a otros comerciantes. Dado el volumen y complejidad de las transacciones de estos comerciantes, esta clasificación se presta a confusión, dado que la

actividad integra tanto la venta a otros comerciantes así como la entrega directa al consumidor final. En ese sentido, se agrupa el comercio mayorista en 4 categorías.

- *Los mayoristas de mayoristas:* Está integrada por familias de amplia tradición comercial y que controlan grandes plantaciones de cultivos. Es el grupo que mayor influencia tiene en la determinación de los precios y el comportamiento del mercado de muchos productos. El nombre deriva de la función que tienen como proveedores de los otros grupos de mayoristas, particularmente de los pequeños y medianos mayoristas.
- *Los grandes mayoristas:* conformado por familias integradas a las actividades determinantes del negocio como las mejoras de la producción agrícola, la diversificación de los productos comercializados y el incremento del número y dimensión de las bodegas y equipo de transporte en propiedad. Muchos de ellos son agricultores que mantiene una relación directa con las zonas productoras. Este grupo también participa en la comercialización de productos perecederos como de abarrotes.
- *Los mayoristas medianos y pequeños:* Actúan como comisionistas, intermediarios o simples distribuidores de productos de los dos grupos de comerciantes anteriores, dado su menor capacidad económica en el abasto alimentario, por lo que asumen decisiones y tendencias de los mismos.
- *Los mayoristas intermitentes:* Este grupo solo participa en la compra venta de productos perecederos y no en el área de abarrotes. En ocasiones salen del mercado, dado que no cuentan con los conocimientos y los recursos económicos y sociales suficientes para poder competir con los otros comerciantes. Normalmente, sus clientes son los comerciantes minoristas y en numerosos casos ellos mismos realizan ventas directas al consumidor final.

4.2.2. Comercio minorista tradicional

También conocido como comercio al detalle o al menudeo, está integrado por comerciantes que operan en establecimientos con una superficie menor a 75 mts² instalados en una sola ubicación física. En primera instancia, venden directamente a los consumidores finales pequeños volúmenes de mercancías en una misma operación comercial. Este formato se caracteriza por mantener una organización de estructura familiar y se apoya en una escasa infraestructura y equipo. Se realiza una distinción de 3 grupos que integran al comercio minorista.

- *Tiendas de barrios y/o bodegas:* Conformado por comercios independientes de venta minorista ubicados en barrios y/o unidades vecinales, que van desde puestos y quioscos de venta de gaseosas y golosinas, hasta tiendas de víveres y productos básicos (Salazar, 2013). Este grupo se caracteriza por su trato personalizado, y la relación directa con los clientes, en su mayoría vecinos, con los cuales el comerciante mantienen una estrecha

relación (Galecio, 2014). A pesar de la falta de una mentalidad empresarial y de conocimientos técnicos y de gestión, que pueden dar como resultado reducidas ganancias e incluso de saldos negativos, este tipo de tiendas representan entre la cuarta parte y la mitad de las ventas de víveres y productos básicos, respectivamente, en América Latina, y mantienen posiciones dominantes en algunos mercados y categorías de productos (Ayala & Castillo, 2014).

- *Mercados de abastos*: “Local de uso comercial con áreas comunes en cuyo interior se encuentran constituidos y/o distribuidos puestos organizados en secciones definidas dedicadas al expendio de productos alimenticios perecibles y no perecibles, y otros adicionales no alimenticios, así como servicios complementarios” (Congreso de la República del Perú, 2012). Los mercados generalmente se integran de un grupo de pequeños comerciantes minoristas o una mezcla de minoristas y mayoristas distribuidos en hileras dentro de un mismo espacio (Ayala & Castillo, 2014).
- *Sector minorista informal*: “Esta modalidad de comercio se incrementa en épocas de dificultad económica como una alternativa de empleo e ingresos a la que recurren los miembros de los hogares pobres, particularmente las mujeres y los jóvenes” (Argentini & Marocchino, 2007). Estos comerciantes suelen integrarse en dos grupos. Los vendedores callejeros o estacionarios que, previa autorización de las autoridades municipales y el pago de una cuota por el uso del espacio público, colocan sus puestos de venta todos los días en el mismo lugar. Por otro lado, el otro grupo reúne a vendedores ambulantes que no están establecidos en un lugar específico y venden sus mercancías desplazándose a diversos puntos (Ayala & Castillo, 2014).

4.3.Comercio tradicional en Perú

Según Corzo y Calderón (2006), el comercio minorista de abastos (o comercio tradicional) en el Perú, se convierte en un potencial de desarrollo local cuando sus actores (los comerciantes) adquieren la capacidad de acumular recursos para reinvertirlos en las mejoras de sus negocios generando diversas articulaciones al interior del sector, constituyéndose en polos de desarrollo en distintos puntos de la ciudad. Puesto que, esta actividad constituye, en las principales ciudades del país, una importante alternativa de empleo para un gran número de familias que han encontrado en ella una fuente de ingresos y el sustento de su economía familiar.

En un estudio realizado por la consultora Kantar Worldpanel, se reveló que “el canal tradicional representa el 70% de participación mientras que el canal moderno solo posee el 20% de la participación” (Perú Retail, 2016). De esto se observa un 64% de interacción en bodegas y mercados, 17% en tiendas de autoservicio, 2% en cadenas de farmacia. Asimismo, existe una

preferencia del consumidor por abastecerse de ciertos productos y alimentos en formatos específicos, en las bodegas el consumidor tiene más preferencia en comprar gaseosas, en los autoservicios consume yogures, en mercado compra más arroz y fideos, y en cadenas de farmacia se adquieren productos de cuidado personal (Perú Retail, 2016).

Según un estudio realizado por Perú Retail (2013), el canal tradicional “responde especialmente a la necesidad de una población cuyos ingresos son diarios o semanales, población que representa más del 50% de la PEA y que no cuentan con acceso al crédito, por lo que son obligados a realizar la compra de manera diaria, con un volumen pequeño y en un lugar cercano para no invertir en pasajes”. En este contexto, se nombran 4 características de este tipo de comercio que se observan en Perú:

- *Abundantes puntos de ventas:* Para atender a toda la población en el Perú, existen alrededor de 450 mil establecimientos comerciales entre los que se encuentran las bodegas, puestos de mercado, ferreterías, establecimientos locales de prendas de vestir, entre otros, y llegar a todos ellos para vender, entregar y cobrar, es una tarea gigantesca y muy costosa, sobre todo para los productos de consumo masivo que cuentan con bajos márgenes.
- *Diferenciación y disminución de precios sugeridos:* Los puntos de venta son poco diferenciados. En pocas palabras, es lo mismo comprar en la bodega de la esquina que en la que se encuentra 1 cuadra más allá. Y lo mismo con los mercados. Por ello, los puntos compiten bajando los precios para atraer más a los clientes. Como consecuencia se produce una desvalorización del ítem para los fabricantes que no logran que los canales vendan a los precios sugeridos.
- *El margen disminuye:* Al no poder cobrar los precios sugeridos, los comerciantes sacrifican sus márgenes buscando retener los clientes e incrementando sus volúmenes de venta; pero lo único que logran es que el competidor disminuya también el precio, ganando ambos una cifra reducida.
- *Menor rentabilidad e informalidad:* Los propietarios de los puntos de venta obligados por la competencia a bajar los precios y bajar sus márgenes buscan incrementar su rentabilidad reduciendo sus costos, ahorrando en mano de obra mediante las contrataciones informales y evasión de impuestos no facturando las ventas.

Sin embargo, son estas mismas características, así como la falta de planificación, las que a largo plazo constituyen trabas en el desarrollo del canal tradicional. Por lo que, un acompañamiento por parte del gobierno mediante una adecuada fiscalización vía reguladores como Sunat, el Ministerio de Trabajo y las municipalidades podría mejorar las practicas que hasta el momento entorpecen el crecimiento de este canal (Perú Retail, 2013).

Por el contrario, la interacción entre el comercio tradicional y los gobiernos locales no ha sido del todo satisfactoria. “La actividad comercial no es vista por la mayoría de los gobiernos locales como un aspecto fundamental de la economía local y por tanto, como un potencial para el desarrollo local. Los gobiernos locales han abordado la problemática del comercio como un asunto de ordenamiento urbano y no como un potencial económico” (Corzo & García Calderón, 2006).

4.4. Mercados de abastos en Perú

La aparición de los primeros mercados de abastos en Perú data del año 1615. Según la Federación Nacional de trabajadores en Mercados (FENATM), esta práctica fue iniciada por el sacerdote católico, Francisco del Castillo, quien congregaba multitudes en un local de madera al cual llamo mercado del baratillo, en donde principalmente esclavos negros e indígenas hacían sus compras. Tiempo después, en la década del cuarenta se constituyó el primer mercado mayorista conocido como “La Parada” y, simultáneamente, se formaron conglomerados informales o paraditas en otras áreas de la capital. Pero no fue hasta los sesenta que, se instalaron los primeros supermercados en Lima (Torres F. , 2009). Las constantes migraciones del campo a la ciudad durante esta década conllevaron a su crecimiento y a la reunión de una diversidad de costumbres en esta, combinando estas con las propias de la urbe. En ese sentido, los nuevos ciudadanos tuvieron que insertarse en diversas labores, siendo el comercio informal una de ellas. Es así como progresivamente (y como resultado de las asociaciones entre los migrantes) se generan distintos formatos de núcleos comerciales (Yaranga, 2005).

Hoy en día, la capital es una de las ciudades que cuenta con la mayor cantidad de mercados en sus alrededores. En la gran mayoría de los distritos que conforman Lima Metropolitana, es posible encontrar por lo menos uno de estos mercados cumpliendo una importante función en el abastecimiento del distrito (Filgueiras, 2009).

Si bien aún existen deficiencias, se observa que en los últimos años, a raíz de la aparición y expansión del retail, muchos mercados de abastos han mejorado ostensiblemente su infraestructura y se han modernizado incluyendo algunos de estos cajeros automáticos y tiendas ancla en sus espacios con el fin de generar más tráfico (Galecio, 2014).

El consumidor peruano aún mantiene una predilección por comprar en los mercados que tiene que ver con temas de cercanía, bajos precios, compras pequeñas, atención rápida y cálida. Asimismo, aún perdura aquel pensamiento de encontrar en este formato el producto fresco: el recién cosechado, el recién extraído del mar o del camal, el animal recién matado, no aquello que se conserva al frío. No obstante el mismo está siendo dejado de lado dada la aparición de los nuevos formatos (Galecio, 2014).

5. Comercio Moderno

5.1. Definición

El sector del comercio minorista o retail se refiere al comercio que se realiza al por menor y tiene contacto directo con el cliente (García, 2011). El retail se encuentra en una evolución constante, la cual depende de los modelos mentales, perceptivos y actitudinales de sus actores; además propone una lógica de desarrollo, la cual se fundamenta en que las generaciones acumulan los aprendizajes que les son ventajosos (García, 2011). El comercio moderno es aquel que utiliza una estructura de almacenamiento, posee un financiamiento, emplea una logística y tiene información que le permite manejar una amplia variedad de productos, marcas, niveles de precio y calidades, horarios, y técnicas de marketing, y así, se enfoca en la venta y servicio directo al consumidor, y al mismo tiempo adaptarse a sus necesidades y cambios (Castillo Girón, Ayala Ramírez, López Jiménez, & Vargas Portillo, 2014).

En este sentido, Rico y Doria proponen que la evolución del retail se da mediante un continuo de etapas que llaman “generaciones”, las cuales se basan en los cambios en las necesidades de los clientes. Dichas generaciones son nueve: basada en la localización, basada en la variedad y el surtido, basada en el precio, basada en la calidad, basada en el servicio, basada en la conveniencia, basada en la organización y en la eficiencia logística, basada en la persuasión, y basadas en las experiencias gratificantes e inolvidables (citado en García, 2011).

1. Generación basada en la localización: En esta generación, los clientes le dan mayor relevancia al valor de proximidad y comodidad, poniendo en segundo plano el valor de la marca y la relación. En este sentido, los negocios se ubican en lugares con gran tránsito de personas (García, 2011).
2. Generación basada en la variedad y el surtido¹: En esta generación los clientes desean mayor diversidad de productos, los cuales, las organizaciones complementan con una mejor organización y funcionamiento. En esta etapa se encuentran los primeros supermercados; las tiendas especializadas, dentro de las cuales se encuentran la súper especializada de un solo segmento, la especializada en varios segmentos, y los negocios que comercializan solo una gran categoría; y las tiendas por departamentos, en las cuales se encuentran las tiendas con líneas casi ilimitadas y las tiendas con líneas limitadas (García, 2011).
3. Generación basada en el precio: En esta generación el cliente considera al precio como el factor más importante. Por lo cual, el mercado de precios bajos suele ser el de mayor volumen. En esta etapa se encuentran las tiendas de descuento, las cuales ofrecen precios

¹ Entiéndase “variedad” como las diferentes líneas de categorías y productos, y “surtido,” como los diferentes que componen cada línea de productos.

más bajos que los tradicionales; lo supermercado, los cuales poseen un formato integrador de tiendas de descuento y supermercados; los hipermercados, los cuales son tiendas enormes que tiene como finalidad que se compre todo en un solo lugar; los negocios de segunda selección, los cuales están orientados por los mismos proveedores que comercializan los productos de saldos; y los negocios de venta a un solo precio, los cuales ofrecen una gran variedad de productos a un solo precio (García, 2011).

4. Generación basada en la calidad: En esta generación el valor de la marca empieza a tomar importancia pues el modelo exige que la organización y su funcionamiento implementen un sistema de gestión de calidad con un enfoque en el sentido, armonía y cuidado al detalle (García, 2011).
5. Generación basada en el servicio: En esta generación las organizaciones empiezan el fortalecimiento de sus marcas. Para ello, realizan inversiones para mejorar la atención al cliente, selección del personal y capacitación. Los dos últimos son importantes para lograr impulsar el primero pues es el personal el que tendrá el contacto directo con el cliente (García, 2011).
6. Generación basada en la conveniencia: Este enfoque se fundamenta en tres aspectos. El primero está relacionado con el lugar en el que está ubicado pues se ubican próximos al consumidor. El segundo hace referencia al tiempo en el que la tienda permanece abierto. Y el tercero se relaciona con la emergencia del consumidor pues ante el surgimiento imprevisto de una necesidad exacta podrá acudir rápidamente al local.
7. Generación basada en la organización y en la eficiencia logística: En esta generación no solo se busca satisfacer al cliente sino también a los dueños. En este sentido, se pretende asegurar la rentabilidad, y así, lograr la viabilidad del negocio. En esta etapa, el discernimiento de la marca y la percepción de la calidad son elevados, mientras que, los precios son bajos (García, 2011).
8. Generación basada en la persuasión: En este enfoque lo que se pretende es persuadir al consumidor, y así, lograr atraerlos y cautivarlos de manera que efectúen la compra (García, 2011).
9. Generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables: En este punto, el concepto y el modelo del negocio se encontraba en decadencia, por lo que se intenta captar a los consumidores mediante las experiencias gratificantes e inolvidables que pueden obtener ya sea en la tienda física o en la tienda en internet (García, 2011).

5.2. Tipos de Comercio Moderno

De acuerdo con Kotler (2006), existen ocho tipos de formatos. Estos se caracterizan principalmente por su tamaño, las características de los productos que entregan, las necesidades

que satisfacen y el horario de atención. Dentro de estos se encuentran a los establecimientos especializados, los almacenes departamentales, los supermercados, los establecimientos de conveniencia, los establecimientos de descuentos, los minoristas de precios bajos, las súper tiendas, y las tiendas de catálogos (ver Anexo I).

5.2.1. Supermercados

En 1950 se abrieron los primeros supermercados en Estados Unidos, su gran acogida influyó en el cierre de varios comercios tradicionales. El incremento de nuevos formatos origina la disminución de las ventas minoristas, en consecuencia, los supermercados buscan incluir nuevos productos que contrarresten las pérdidas. Es así, que se incluyen cadenas de farmacias, remedios y alimentos para el cuidado personal. De la misma forma se incluyen productos con marca propia. Por otro lado, en América latina, los gobiernos adoptaron política de mercado libre, lo cual, sumado al crecimiento de los países la hizo atractiva a los inversionistas (D'Andrea, Ring, & Tiger, 2004).

De acuerdo con Stanton (2007) un supermercado es un tipo de institución que utiliza un método de venta al detalle. En este sentido, el supermercado ofrece una variedad de líneas de producto relacionados, un alto nivel de autoservicio, registro de caja agrupados en su mayor parte y precios competitivos. Es así, que en los supermercados se venden diversas clases de mercancías, tales como materiales de construcción, productos de oficina y, en particular, comestibles”.

Del mismo modo, para Lamb (2006) un supermercado es un detallista grande, el cual se encuentra dividido en departamentos de auto servicio, se especializa en alimentos y otros productos de consumo no alimentario. Además, sostiene que en la magnitud en que las tiendas intentan satisfacer a los consumidores por compra en una sola parada, los supermercados habituales son sustituidos por súper tiendas, las cuales pueden duplicar el tamaño de estas.

Mientras tanto, para Kotler (2006) los supermercados son establecimientos parcialmente grandes, que ofrecen bajo costo y poseen márgenes reducidos. Del mismo modo, tienen un elevado volumen de ventas, tienen un sistema de autoservicio, está diseñado para satisfacer todas las necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores.

Por otro lado, Hoffman (2007) propone que el concepto de supermercado posee cinco principios que le permiten mejorar la productividad de las ventas y reducir los costos de distribución. Los cinco principios son: instalaciones físicas de gran escala y bajo costo, amplia variedad de productos que facilitan la compra de varios artículos, exhibidores para el autoservicio y la elección personal, centralización de los servicios al cliente en la caja de salida, y tener ahínco en los precios. Además, Hoffman (2007) incluye dos tipos nuevos de ventas: los súper centros y los asesinos de categorías; este último evita que el cliente se vaya sin comprar lo

que necesita pues le ofrece precios sumamente atractivos, de esta forma impide que se vayan a la competencia.

Por último, la firma chilena, Géminis Consultores clasifica a los supermercados principalmente bajo los criterios de superficie de terreno, diversidad de productos ofrecidos, mercado objetivo, entre otros (García, 2011). En ese sentido se clasifican los siguientes formatos: minimarket, supermercado tradicional, supermercado económico, supermercado de conveniencia, e hipermercado (García, 2011).

1. Minimarket: Es un pequeño almacén de servicio para compra de ocasión. Su sala de ventas puede llegar a tener hasta un área de mil metros cuadrados. El área de su influencia es a nivel de barrio. Posee tres cajas aproximadamente (García, 2011).
2. Supermercado tradicional: Tiene gran variedad de productos sin profundidad y énfasis en no perecibles. Su sala de ventas puede tener un área desde mil quinientos hasta dos mil metros cuadrados. El área de su influencia es a nivel de barrio. Posee diez cajas aproximadamente (García, 2011).
3. Supermercado económico: En este formato el precio es la clave, posee variedad sin profundidad ni artículos de lujo. Su sala de ventas puede tener un área desde mil hasta tres mil metros cuadrados. El área de su influencia es a nivel de distrito. Consta de quince cajas aproximadamente (García, 2011).
4. Supermercado de conveniencia: En este formato se realiza énfasis en el servicio, la cercanía, la calidad de los perecibles. Además, el precio de los abarrotos se encuentra en el mismo nivel que el del supermercado económico. Su sala de ventas puede tener un área desde mil quinientos hasta tres mil metros cuadrados. El área de su influencia es a nivel de distrito. Posee veinte cajas aproximadamente (García, 2011).
5. Hipermercado: Este formato ofrece una oferta completa de perecibles y no perecibles destinados a la compra mensual. Su sala de ventas puede llegar a tener un área mayor a seis mil metros cuadrados. El área de su influencia es a nivel de varios distritos. Posee un aproximado de treinta y cinco cajas (García, 2011).

En el Perú existe el supermercado y el hipermercado. Sin embargo su principal diferencia se encuentra en la amplitud de los locales y el número de líneas de producto ofrecido. Es así que, en un hipermercado peruano se puede encontrar un surtido bastante amplio, mientras que, en un hipermercado estadounidense se pueden llegar a encontrar incluso municiones (García, 2011).

6. Instrumentos de medición utilizados

El modelo de la Cultura de la Calidad plantado por Crosby (1984), a diferencia de los modelos desarrollados por Deming (Ciclo PDCA), Malcom Baldrige (Modelo Baldrige) y la

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (Modelo EFQM), permite implementar la Gestión de la Calidad de manera progresiva. En ese sentido, la propuesta de los 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad es una herramienta que integra a todos los miembros de la organización de acuerdo al estado en el que se encuentre con respecto a este tema. Asimismo, no diferencia áreas internas en la organización, ya que parte desde la concientización de la necesidad de compartir una Cultura de la Calidad entre los miembros de esta. Dado el tipo de organización bajo el cual se rigen los mercados de abasto y la cultura organizacional que enmarcan sus actividades, el modelo propuesto por Crosby tiene mayor oportunidad de aceptación en la implementación de la Gestión de Calidad, puesto que el no contar con áreas no estructuradas y procesos definidos no es un limitante.

Por su lado, el Modelo de Discrepancias permite la evaluación de las brechas internas y externas de una organización con respecto a la Calidad de servicio que esta brinda. El modelo da como resultado las causas por las cuales la organización se encuentra en un estado determinado haciendo una evaluación global. Esto integrando a los dos agentes implicados en la relación del servicio, la organización y el consumidor.

Estudios posteriores, como el de Brady y Cronin (Modelo Jerárquico Multidimensional), toman como base los estudios realizados por Parasuraman et. al. (1985) en materia de evaluación de la Calidad de Servicio. Sin embargo, enfocan sus propuestas en el análisis de esta desde la perspectiva del consumidor lo cual no permite evaluar los procesos que se llevan a cabo en una organización, por lo que esta no tiene oportunidad de hallar las causas que originan la valoración del cliente en cuanto a la Calidad del Servicio ofrecido. En ese sentido, un plan de mejora como producto de esta evaluación sólo buscará cubrir las deficiencias encontradas al momento de ofrecer el servicio mas no resolverá el origen de estas.

Por su parte, el uso del SERVQUAL, a diferencia del SERVPERF permite analizar las expectativas y percepciones de los clientes. Esto dado que, la herramienta otorga un puntaje a cada dimensión (seguridad, responsabilidad, tangibles, empatía y accesibilidad), y mediante la evaluación de estas se puede identificar qué dimensiones tienen una mayor brecha entre lo que el cliente esperaba versus lo que realmente recibió, y así priorizar estas en el desarrollo del plan de trabajo propuesto. Asimismo, si bien el SERVPERF no considera la evaluación de las expectativas, pues muchas veces se ven influenciadas por otros factores que elevan el nivel y pierde objetividad; según Parasuraman et. al. (1988) las expectativas están influenciadas por comunicación boca a boca, necesidades personales y experiencias pasadas.

La incorporación de los puntajes de expectativa proporciona información más rica que la proporcionada por los puntajes de percepción, lo que aumenta el poder diagnóstico de la escala de calidad del servicio. Podemos concluir que las expectativas nos permitirán ubicar un punto de valoración de nuestro sujeto de estudio. Es así que, desde este enfoque se puede

considerar al mercado El bosque como sujeto de estudio, pero también a sus competidores quienes son el comercio moderno, liderado por los supermercados; ya que la expectativa vendría también de la experiencia que tiene el cliente con este formato y no solo el tradicional. Por ende, en el plan de mejora se puede incluir acciones que consideren las estrategias que usan los supermercados en la medida que son valorados por los clientes.

Siendo Crosby (1984) y Parasuraman et. al. (1985) pioneros en la Gestión de la Calidad del Servicio sus investigaciones son tomadas como base para el desarrollo de nuevos modelos teóricos con respecto al tema. En ese sentido, y en base a lo expuesto se realizará el análisis bajo el modelo de la Cultura de la Calidad (Crosby, 1984), el Modelo de Discrepancias (Parasuraman et al., 1985) y el uso de la herramienta SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).



CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollan las tendencias internacionales en relación a los mercados de abasto, exponiéndose prácticas como el turismo gastronómico, la gentrificación y el turismo experiencial. Por último, se desarrollan los análisis externo e interno de la organización.

1. Tendencias internacionales

Los mercados de abasto han ido adquiriendo un rol cada vez más notorio durante la última década, numerosas han sido las circunstancias alrededor de estos que han producido una línea de investigación en torno a los cambios y el desarrollo que en estos se está realizando. A medida que el desarrollo turístico comenzó a evolucionar busca alternativas que proporcionen respuesta a una demanda cada vez más exigente en busca de autenticidad. Es así que, encuentra en los mercados de abasto un destino turístico que combina la tradición y las experiencias de la comunidad de origen. Como consecuencia de ello, los mercados han implementado prácticas para satisfacer esta nueva demanda. De esto se subrayan los casos del mercado “La Boquería” de Barcelona, el cual ofrece visitas guiadas a las inmediaciones, y el “Mercado Central” de Santiago de Chile, en el cual se congregan restaurantes emblemáticos de la ciudad que buscan ofrecer a los visitantes las tradiciones de esta.

Es en este contexto que, la Calidad de Servicio se convierte en un factor de relevancia mediante la cual se busca atraer y mantener no solo al visitante local sino al forastero.

1.1. Turismo gastronómico

Durante los últimos años se ha producido un cambio estructural en el modo de apreciar la comida por parte de los turistas. En ese sentido, en la última década el turismo gastronómico se ha convertido en un medio para recuperar la alimentación tradicional de cada zona y se muestra como instrumento que ayuda en el posicionamiento de los alimentos regionales (Millán & Agudo, 2010).

Hall y Mitchell (2002) describen al turismo gastronómico como la visita a los productores primarios o secundarios de alimentos, participación en festivales gastronómicos y búsqueda de restaurantes o lugares específicos donde la degustación de alimentos y toda experiencia inherente es la razón principal para viajar. Por su parte, Saramago (2002) señala que durante los últimos años el turismo ha ido evolucionando, puesto que comenzó a buscar restaurantes y lugares públicos donde se puede comer bien.

Siendo la esencia del turismo gastronómico la satisfacción de una necesidad básica, como es la alimentación, Fields (2002) identifica cuatro tipos de motivaciones gastronómicas

asociadas al turismo a las que denomina de tipo físico, cultural, interpersonal y de status y prestigio. Las motivaciones físicas son aquéllas que proceden de la necesidad de comer que tienen las personas; las motivaciones culturales se centran en la necesidad de conocer mejor una determinada área geográfica o cultura; las motivaciones interpersonales son la respuesta a la función social mediante la interrelación con otras personas; y las motivaciones de estatus y prestigio son aquéllas que derivan de la distinción social que se busca (López & Sánchez, 2012).

En ese sentido, los mercados de abasto aparecen como un espacio en el que convergen diversas culturas y los clientes y comerciantes con diferentes valores interactúan de manera amistosa, un espectro que aborda aspectos históricos, culturales y sociales. Sin embargo, debido al proceso de modernización la condición de los mercados de ser los principales centros de abastecimiento se transformó. En ese proceso estos fueron sustituidos tanto por las nuevas y mayores centrales de abastecimiento, como por los modernos supermercados e hipermercados. Si bien los mercados eran reconocidos por la falta de limpieza e insalubridad tienen actualmente su identidad y, por consiguiente su cotidianeidad, transformados en atractivos turísticos (De Pádua, Dutra, Teixeira, Machado, & Tijoux, 2012).

El Mercado Central de Santiago ubicado en Chile y el Mercado Municipal de São Paulo en Brasil, sufren una transformación estratégica. El cambio identitario ocurrido se ejemplifica con la transformación de antiguos negocios en grandes restaurantes con la intención de explotar la nueva demanda, lo que provocó reconfiguraciones socio-espaciales. Lo cotidiano del mercado también se alteró puesto que la apertura de este ya no se realiza durante la madrugada sino a la hora del almuerzo. Los conductores de ómnibus y los guías turísticos programan sus paseos de forma que la parada del almuerzo sea allí. Se entiende pues que, la alteración identitaria del mercado, incentivada por su propia administración y por el poder público parte de una estrategia de supervivencia (De Pádua et al., 2012).

Es así que, por intermedio de las transformaciones identitaria, social y económica los mercados tradicionales están transformándose, principalmente debido a las relaciones establecidas con el turismo.

1.2.Gentrificación

Por otro lado, Salinas (2016) realiza un estudio el proceso de gentrificación comercial de los mercados municipales y postula la expansión de un “modelo” de mercado que responde a crear espacios de esparcimiento. El término gentrificación es de origen anglosajón y hace referencia al proceso de elitización de una determinada área. De tal forma, dicho término puede tener consecuencias negativas si lo que se intenta es expulsar a la población que habita el lugar y poner en su lugar a habitantes con mayor ingreso. Sin embargo, puede tener consecuencias positivas si en su lugar se convierte en un espacio de encuentro cultural con tejido social

heterogéneo, de esta forma generan posibilidad de contacto social entre personas de diferentes clases sociales. Del mismo modo, la gentrificación presenta características tales como: el arte y la cultura al servicio del mercado, la representación del espacio como espacio que invisibiliza los sistemas de producción y las personas que lo habitan, la vigilancia y su vínculo con un discurso que busca disciplinar a los ciudadanos y la agencia del Estado como motor del proceso (Consigliari Nieri, 2016).

En este sentido, los mercados de San Miguel y San Antón destinan más de un 50% de su superficie comercial a restauración, habiéndose dedicado la mayoría del resto de los puestos a la venta de productos delicatessen. El Mercado de Torrijos, del barrio de Salamanca fue objeto en el año 2005 de un proceso de expropiación por el cual la propiedad del mismo dejaba de ser municipal y pasaba a manos privadas, quien decidió demolerlo para levantar un moderno edificio que no sólo incluía un mercado, sino también un aparcamiento y viviendas de lujo. Por otro lado, también es común la inclusión de supermercados en los nuevos mercados municipales compartiendo éstos con los puestos tradicionales el mismo espacio comercial. El Mercado de los Mostenses situado en la zona de Malasaña, presenta una propuesta de remodelación, el cual, consistente en incluir zonas de restauración y terrazas ajardinadas (Rodríguez, 2014).

En los casos expuestos, el Estado tiene un rol muy importante pues el Ayuntamiento de Madrid desarrolló una serie de planes y políticas enfocados a renovar los mercados municipales de la ciudad, es así que “El Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana ha sido la encargada de desarrollar estos proyectos, que son: el Plan de Innovación y Transformación de los Mercados de Madrid (2003-2011), el Plan Estratégico de Modernización de los Mercados de Madrid (2012-2015) y la nueva Ordenanza de Mercados Municipales ANM 2010/62” (Rodríguez, 2014, p. 91). En este sentido, el objetivo del Estado es impulsar la competitividad del mercado, pues los planes establecieron tres líneas estratégicas de actuación: la profesionalización de la gestión de los mercados, la promoción de una imagen común y la renovación y modernización de sus estructuras, además, incluía la implantación de nuevos servicios, tales como supermercados, gimnasios, restaurantes, aparcamientos, entre otros (Rodríguez, 2014).

2. Análisis Externo

2.1. Matriz de Intereses Nacionales

2.1.1. Derechos Humanos e inclusión social

El fortalecimiento de los derechos implica que la ciudadanía tenga acceso a la justicia autónoma, confiable y eficiente. Asimismo, la consolidación de la institucionalidad democrática

y participación ciudadana permitan reducir el mínimo de inequidades, pobreza y pobreza extrema. Con el fortalecimiento de las instituciones vinculadas a la administración de justicia se asegurará el acceso gratuito a la justicia autónoma, independiente, confiable, moderna y eficaz. Igualmente, busca propiciar la reducción de las diferencias sociales mediante la reducción de la pobreza y acceso a la propiedad de la tierra a favor de las comunidades indígenas (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

2.1.2. Oportunidades y acceso a los servicios

De acuerdo a Plan Estratégico del Perú crecimiento con democratización busca el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad como educación. Salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Lo que implica que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse. Dentro de sus principales objetivos está asegurar el acceso y la conclusión de la educación sin exclusión, a fin de garantizar que el país permanezca libres de analfabetismo interviniendo en zonas rurales y urbanas marginales. Asimismo, garantizar el acceso a servicios de salud y prevención de enfermedades, garantizar el acceso de la población a alimentos apropiados energía y nutrientes, y convertir a los beneficiarios de programas sociales en agentes productivos (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

2.1.3. Estado y Gobernabilidad

El objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos, promover el desarrollo y mejorar la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, para lo cual se requiere una reforma de las entidades públicas en el marco de una gestión pública concertadora y participativa. Respecto a la estructura del Estado, es fundamental la implementación de la carrera pública, fortaleciendo la capacidad y calidad de los servidores públicos, lo cual debe armonizar con los campos de acción de los tres niveles de gobierno al servicio de los derechos de las personas (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

2.1.4. Economía Diversificada, competitividad y empleo

Para el 2021, el objetivo de este eje es lograr una economía dinámica y diversificada, integrada competitivamente con la economía mundial y contar con un mercado interno desarrollado; a partir del reglamento que promueve la inversión privada, la alta generación de empleo y elevada productividad en el trabajo. Asimismo, se considera el impulso de las actividades generadoras de empleo como la clave para ampliar el mercado interno, promover la articulación de empresas exportadoras de insumos, bienes de capital y servicios (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

2.1.5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva

Para el 2021, el objetivo es cubrir las brechas de desarrollo que existe en el país, mediante el desarrollo estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad

de recursos y capacidades entre Lima y las regiones. Es así que, se busca desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y departamental. Asimismo, crear incentivos, reglas y mecanismos que promuevan el desarrollo de la industria manufacturera descentralizada y con capacidad competitiva (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

2.1.6. Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres

Dentro de los ejes, el desarrollo de los recursos naturales cumple un rol importante para el sostenimiento de la economía del país; ya que contribuye con la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de actividades productivas. En ese sentido, parte de la economía depende de la exportación de productos minero metalúrgicos y pesqueros, el recurso forestal o el gas del subsuelo pasan a constituir una fuente significativa de riqueza del país y del bienestar de sus habitantes. Finalmente, el objetivo es lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales a fin de garantizar su conservación y derecho a gozo de las generaciones futuras (Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021, 2011).

Tabla 1: Matriz de Intereses Nacionales Perú

	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Derechos Humanos e inclusión social		Canadá, Estados Unidos y México. LATAM		
Oportunidades y acceso a los servicios			Canadá UE México	
Estado y Gobernabilidad			Estados Unidos	
Economía Diversificada, competitividad y empleo		Bolivia Brasil China	Estados Unidos México	Chile
Desarrollo territorial e infraestructura productiva		Chile Brasil	Estados Unidos	
Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres		LATAM		

Adaptado de D' Alessio, (2008).

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, de acuerdo a su nivel de intensidad son de Supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; Mayores, si afectan de manera adversa; y periféricos si solo tienen consecuencias marginales. De acuerdo con la interacción de otro país pueden ser comunes u opuestos. Son comunes si tienen intereses en común y abre las posibilidades de negociación y generar una alianza, de lo contrario no existe posibilidad de tratativas (Nuechterlein, 1973).

Las relaciones que se dan entre el Perú y países de América del Norte, Sur, Europa, Asia y Oceanía mantienen políticas y objetivos que convergen en muchos aspectos, los cuales pueden variar de intensidad e importancia según el marco contextual y coyunturas de cada uno.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2017), estos objetivos y ejes de desarrollo consisten en lo siguiente.

Tabla 2: Política exterior

América del Norte (Canadá, México y E.E.U.U)	Los países de América del Norte coinciden con principios y valores como la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado.
México	Tiene un amplio interés en asuntos políticos, económicos y de cooperación, libre comercio y seguridad.
Canadá	Mantiene intereses acerca de la cooperación en los campos de la educación, inclusión social y el concepto de responsabilidad social corporativa; profundizar las relaciones económico-comerciales y el fortalecimiento de la cooperación en los campos de la seguridad y defensa.
América del Sur	En relación con los países de Sudamérica, existe un alto interés por la democracia, la paz y el desarrollo, eliminar la desigualdad socio económica y lograr la inclusión social y participación ciudadana, desarrollo social y cultura.
Asia	Los principales países de Asia han alcanzado objetivos como el Acuerdo de Asociación Económica y un Acuerdo de Protección y Promoción de Inversiones en aras de mejorar el intercambio comercial

Adaptado de Ministerio de Relaciones Exteriores (2017)

2.2. Análisis Competitivo del país

De acuerdo con The World Economic Forum, el Perú se ubica en el puesto 72 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 137 países evaluados, habiendo descendido cinco posiciones en el 2017 frente al 2016 y tres frente al 2015. Dicho informe, evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento. Además, también clasifica a los países en tres etapas con fases de transición. La primera etapa es la de economía basada en factores básicos de producción; la segunda etapa es la de economía basada en la eficiencia y la tercera etapa es la de economía basada en la innovación. Por su lado, el Perú está ubicado en la segunda etapa (Schwab, 2017).

Las categorías que muestran retroceso son: Instituciones, Entorno macroeconómico, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero y Sofisticación empresarial. Y las categorías que muestran un avance son: Infraestructura, Salud y educación básica, Preparación tecnológica e Innovación (Schwab, 2017). La competitividad del país se analizará mediante el modelo del diamante de las naciones de Porter (1990), el cual propone cuatro aspectos: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; sectores relacionados y de apoyo.

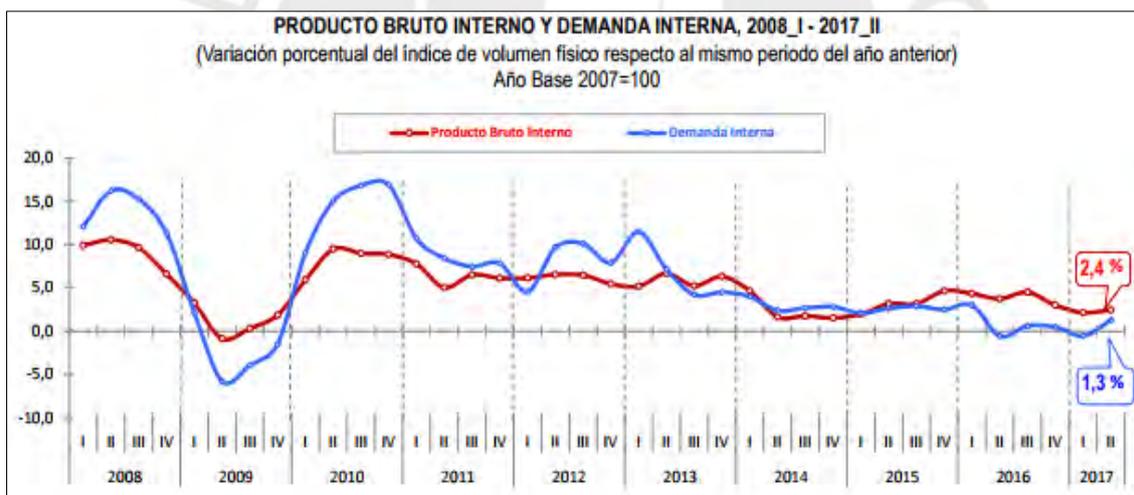
2.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215.6 km², es el decimonoveno país más grande del mundo y el tercer país más grande en América del Sur después de Brasil y Argentina (Montenegro, 2014). El Perú cuenta con una gran variedad de recursos naturales y reservas minerales; además cuenta con 200 millas de mar (Montenegro, 2014). El Perú posee

una ubicación estratégica, lo que le permite la exportación de producto de América del Sur hacia Asia y viceversa. Las principales actividades económicas son la minería, pesca, agricultura e industria. El Perú cuenta con una población estimada de 31 826 018 personas, de las cuales 16 142.1 miles forman parte de la PEA a nivel nacional y 5 251.0 miles a nivel de Lima Metropolitana. En este sentido, el sector comercio concentra el 18.6 % de los ocupados a nivel nacional y el 20.7 % a nivel de Lima Metropolitana (INEI, 2017c). Del mismo modo, del total de hogares el 82.5% cuenta con agua potable, el 79.7 % cuenta con telefonía móvil y el 20.2% cuenta con acceso a internet (INEI, 2017d).

En el segundo trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementó en 2,4% respecto al mismo periodo del año anterior, debido principalmente al aumento de las exportaciones de bienes y servicios y al consumo final privado. En la figura 3 se puede apreciar que a pesar del leve incremento en el segundo trimestre del 2017 el PBI continua bajo desde el tercer trimestre del 2016 (INEI, 2017e). El crecimiento del PBI se ve impulsado principalmente por las actividades de Pesca y Acuicultura, Telecomunicaciones y otros servicios de información, Administración pública y defensa, otros servicios y manufactura (INEI, 2017e).

Figura 2: PBI y demanda interna, 2008_I – 2017_II



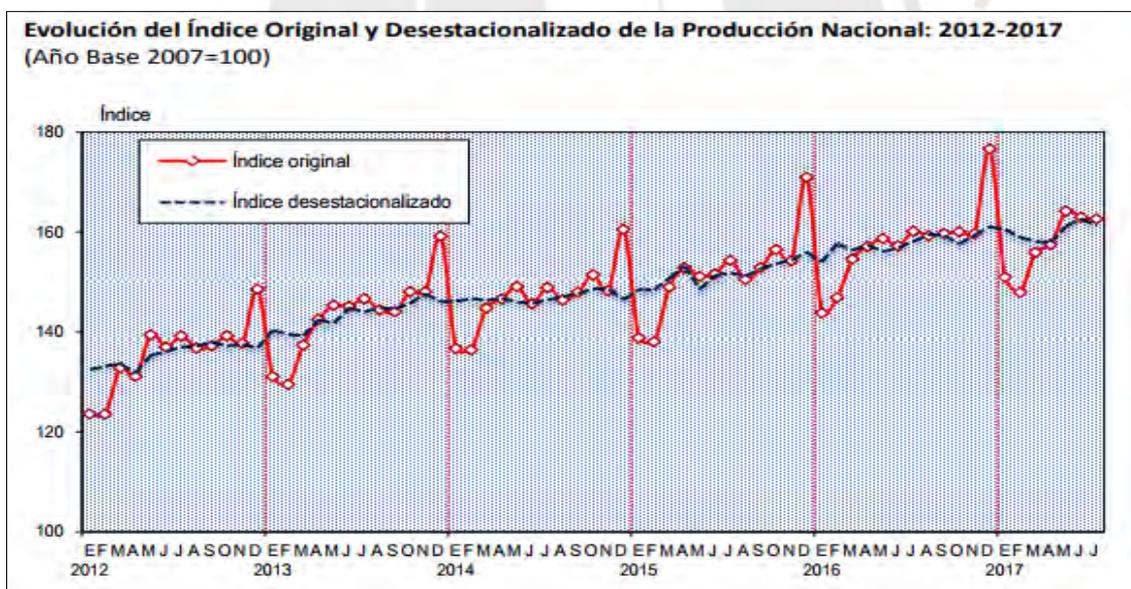
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017e).

La producción nacional de Perú, en julio de 2017, creció 1,55%. En la figura 4 se muestra que esta tiene un crecimiento constante desde el 2012. Este resultado se debe al crecimiento favorable del sector agropecuario, telecomunicaciones, minería e hidrocarburos, construcción y comercio. Del mismo modo, se ve impactada positivamente por la evolución favorable de la demanda externa, la cual se evidencia en los mayores envíos de productos agropecuarios, textiles, pesqueros y metal mecánico, y a la recuperación de la demanda interna, que se evidencia en el aumento de la importación de bienes de consumo no duradero, las ventas minoristas en y los créditos de consumo (INEI, 2017a).

El sector comercio, en julio de 2017, mostró un crecimiento de 1,21%, respecto al mismo mes del año anterior. El sector comercio está conformado por el comercio al por mayor, el comercio al por menor y el comercio automotriz. El comercio al por mayor se incrementó en 0.74% debido al incremento de la venta de combustibles, materias primas agropecuarias y animales vivos, productos agrícolas computadoras y programas informáticos; sin embargo, se vio frenado por la disminución de ventas de alimentos y bebidas, la contracción del mercado de tabaco, la venta de metales, el comercio de maquinarias, entre otros.

Por su lado, el comercio al por menor se incrementó en 1.17% debido al incremento de las ventas de materiales de construcción, de ferretería, de combustible, de productos nuevos en almacenes especializados, de equipos de telefonía móvil (por el incremento de operadores) y por las mejoras en cadenas y puntos de atención al consumidor; sin embargo, decreció la venta de muebles, electrodomésticos, aparatos de iluminación (por menores ventas con tarjetas de crédito y preferencia del consumidor hacia otros tipos de productos de primera necesidad). Por último, el comercio automotriz se incrementó en 4,88% impulsado por la mayor venta de vehículos automotores livianos como consecuencia de la llegada al mercado peruano de nuevos modelos de vehículos, y la venta de autopartes y repuestos, entre otros (INEI, 2017).

Figura 3: Evolución del Índice original y desestacionalizado de la producción nacional



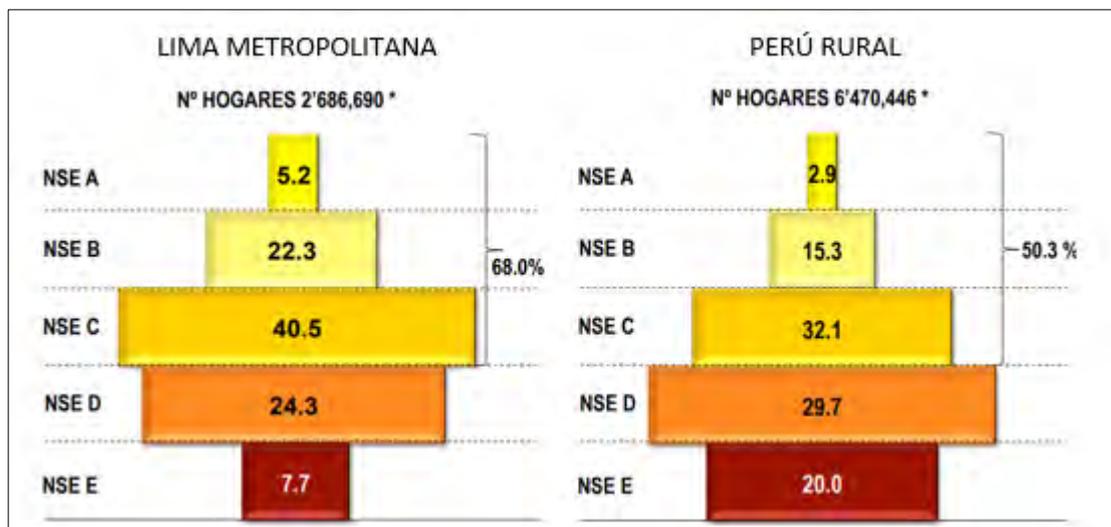
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información (2017a).

2.2.2. Condiciones de la demanda

Perú cuenta con 31 826 018 habitantes a nivel nacional, de los cuales, 9 834 631 se encuentran en Lima (INEI, 2017d). Al 2016, Lima Metropolitana está compuesta por 2 686 690 hogares, de los cuales, el nivel socioeconómico C alberga el 40.5% de estos. Mientras tanto, el Perú urbano está compuesto por 6 470 446 de hogares donde el nivel socioeconómico C está

compuesto por 32.1% de estos. En la figura 5 se puede apreciar que en Lima Metropolitana los NSE A, B y C conforman el 68% de hogares y en el Perú rural solo el 50.3% (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).

Figura 4: Distribución de la población por niveles socioeconómicos



Fuente: Asociación Peruana de Gastronomía (2015).

De acuerdo con el INEI, el nivel de crecimiento de la población peruana es de 1.47%, lo cual representa una desaceleración. Este hecho indica que los cambios en la fecundidad y mortalidad han afectado la estructura y el volumen por edad de la población. Y el desarrollo de esta estructura se ha visto influenciada por los cambios económicos y sociales de la población. En suma, el escenario demográfico se ha vuelto cambiante y dinámico (INEI, 2015).

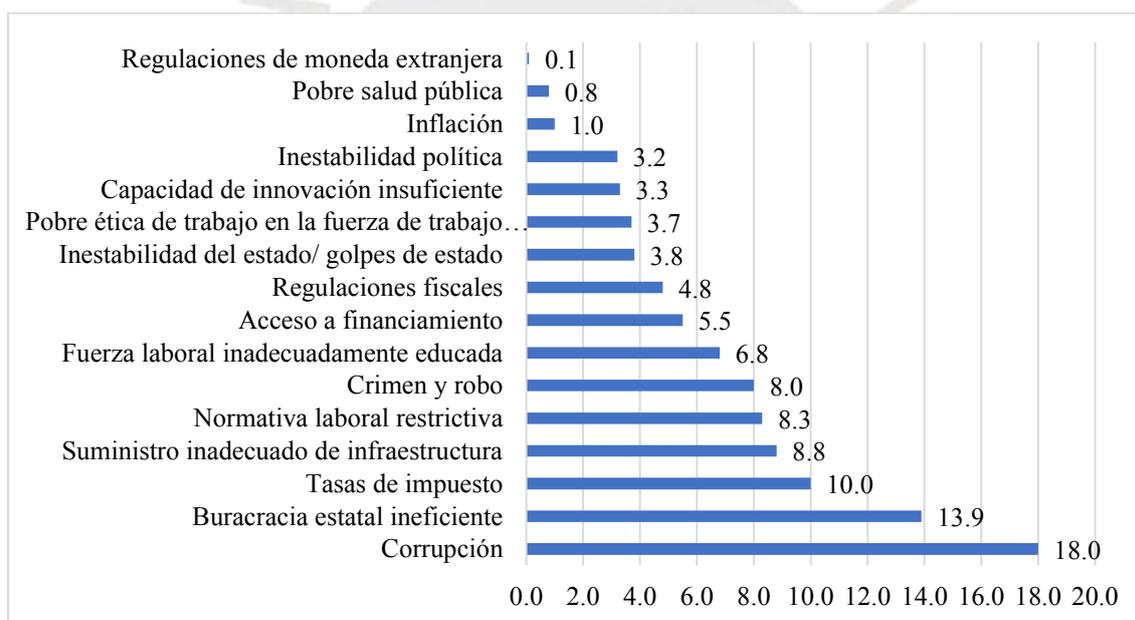
Por su lado, el distrito de San Juan de Lurigancho es uno de los que sobrepasa el umbral de los 400 mil habitantes, siendo así uno de los distritos más poblados del país (INEI, 2015). Del mismo modo, el porcentaje de población del género masculino es del 50.03% y del femenino es del 49.97%. Así mismo, el distrito cuenta con una población joven pues el 54% de esta se encuentra entre los 15 y 44 años. En relación al nivel educativo, el 21% de la población tiene primaria, el 40% secundaria y solo el 8% educación superior completa; además, la proporción de estos datos entre hombres y mujeres es del 50% para cada uno, es decir, no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación al nivel educativo que poseen. Igualmente, entre las principales ocupaciones de los pobladores de San Juan de Lurigancho están profesores, científicos e intelectuales con el 7.85%; obreros y operarios con el 18%; trabajadores de servicios personales y vendedores de comercios y mercados con el 22.11%; y trabajadores no calificados con el 20.76%. Por último, el 68.67% de la población del distrito no cuenta con ningún tipo de seguro de salud (INEI, 2007).

Así mismo, el consumidor peruano es exigente y racional pues le importa la calidad y se muestra proclive a comprar productos de marcas famosas o aspiracionales. También se muestra atractivo a las promociones, es decir, si bien exige calidad no descuida su economía, por ello al estar informado se encuentra atento a las promociones y descuentos. Del mismo modo, busca proximidad y conveniencia, por ello el canal tradicional aún mantiene una alta participación. Además, el consumidor peruano tiene preferencias por los retailers que poseen programas de fidelización (BBVA Research, 2016).

2.2.3. La estrategia, estructura y rivalidad de empresas

Los empresarios peruanos opinan que factor que más impide hacer negocios en el Perú es la corrupción. En la figura 6 se muestra la relación de todos los factores entre los cuales se encuentran la burocracia gubernamental, los impuestos, la inadecuada infraestructura, las regulaciones laborales restrictivas, la inseguridad, fuerza de trabajo inadecuadamente educada, acceso a financiamiento, entre otros (Schwab, 2017).

Figura 5: Factores más problemáticos para hacer negocios



Adaptado de: Schwab (2017).

De acuerdo con The World Economic Forum, el Perú, en una escala del 1 al 7, posee un nivel de eficiencia de 4.3 en el pilar de eficiencia del mercado de bienes. Este pilar se compone de varios ítems entre los cuales el nivel es de 5.1 en la intensidad de la competencia local, de 3.4 en la eficacia de la política antimonopolio, de 3.6 en los efectos de las políticas tributarias para invertir, de 3.6 en el número de procedimientos que se necesitan para iniciar un negocio, de 4.4 en la prevalencia de barreras no arancelarias, y de 1.9 en porcentaje de aranceles comerciales. En la figura 7 se tiene la lista completa de los ítems así como su tendencia, además, se puede

observar que la mayoría no presentan gran variabilidad en relación a años anteriores (Schwab, 2017).

Tabla 3: Pilar de eficiencia del mercado de bienes

6to pilar: Eficiencia del mercado de bienes	Rank/137	Valor
	75	4.3
6.01 Intensidad de la competencia local	67	5.1
6.02 Alcance del dominio del mercado	98	3.4
6.03 Efectividad de la política anti-monopolio	92	3.4
6.04 Efecto de los impuestos sobre los incentivos de invertir	65	3.6
6.05 Tasa de impuesto total (% de ganancias)	64	35.6
6.06 No. de procedimientos para comenzar negocios	53	6
6.07 Tiempo para comenzar un negocio (días)	111	26
6.08 Costo de la política agrícola	80	3.6
6.09 Prevalencia de barreras no arancelarias	68	4.4
6.10 Tarifas comerciales (% de impuesto)	38	1.9
6.11 Prevalencia de propiedad extranjera	55	4.8
6.12 Impacto de los negocios sobre las reglas del FDI	36	5.1
6.13 Carga de los procedimientos aduaneros	75	4
6.14 Importaciones (% GDP)	118	22.6
6.15 Grado de orientación al cliente	59	4.7
6.16 Sofisticación del comprador	78	3.3

Adaptado de Schwab (2017)

2.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Estado peruano está formado por el gobierno central, el cual coordina con los gobiernos regionales, y estos con los gobiernos provinciales y distritales. Entre estas entidades existe una relación estrecha con la finalidad de atender las necesidades de la población. Por su lado, en el ámbito del comercio tradicional, en el año 2012 la Ley Marco de Promoción y Desarrollo para los Mercados de Abasto fue aprobada por el congreso con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios que prestan fortaleciendo su capacidad competitiva en base a diversas medidas promocionales y de apoyo (Congreso de la República del Perú, 2012). Así mismo, la sociedad peruana de gastronomía (APEGA) a través de su proyecto mercados 2021 busca brindar herramientas y conocimientos a los comerciantes con el fin de mejorar sus ventas, atención a sus clientes y presentación de sus puestos (2015). Del mismo modo, la Municipalidad de Lima Metropolitana establecido en la Guía para la Competitividad de Mercados de Abasto, la cual posee cinco áreas de inspección tales como zonificación de predios, defensa civil, licencia, sanidad, y residuos sólidos (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

2.3. Modelo “PESTE”

Los mercados de abasto de desenvuelven en un entorno dinámico, de manera que sus actividades se ven influenciados por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (ver Anexo J1).

2.3.1. Factor Político

Los mercados de abastos desarrollan sus actividades bajo “Ley Marco de mercado de abastos, Guía de la competitividad”, el cuál brinda los lineamientos establecidos por el gobierno nacional a fin de mejorar la competitividad en el comercio. Asimismo, esta lleva a cabo un conjunto de medidas que apuntan a evitar la pérdida de fuentes de trabajo de los comerciantes de mercados y a mejorar la calidad de los servicios que prestan fortaleciendo su capacidad competitiva en base a diversas medidas promocionales y de apoyo (Congreso de la República del Perú, 2012)

Si bien, estos lineamientos exigen normativas que los mercados de abasto deben de cumplir desde el plano tributario, infraestructura, sanidad, entre otros (ver Anexo J2). De acuerdo a datos proporcionados por el INEI (2017b), solo el 54,2% de mercados a nivel nacional cuenta con la infraestructura adecuada para ofrecer el servicio. Por otro lado, la cantidad de procesos normativos que implica la formalización de los mercados de abastos, generan procesos largos que dificulta la formalización de los mercados, pues las regulaciones laborales son restrictivas para pequeñas empresas.

La desestabilidad política del Gobierno de turno impacta de manera negativa en el comportamiento de los consumidores, pues estos tienden a ser más conservadores al momento de realizar sus compras. Asimismo, la coyuntura por la que pasa el gobierno influye en el comportamiento de las empresas e inversiones provocando efectos en la economía nacional.

2.3.2. Factores Económicos

En el Perú, según INEI (2017b), en los últimos 20 años los mercados de abastos en el país se incrementaron en 138,1%, debido al crecimiento de la economía y población en el país; ya que continúan siendo la principal forma de suministro de alimentos, bienes y servicios de los consumidores a nivel nacional. Asimismo, a nivel departamental Lima concentra el 43% de los mercados de abasto con 1 mil 122 mercados, donde San Juan de Lurigancho es el distrito que concentra el 11,0% del total de los mercados (123), le siguen San Martín de Porres con 10,5% (118), Ate con 6,1%, San Juan de Miraflores 5,7%, Villa María del Triunfo 5,2% y Los Olivos 5,0%.

De acuerdo con el rubro comercial de los puestos, el 63,8% corresponden a giros de negocio tradicionales, tales como abarrotes (21,1%), verduras (20,2%), carnes rojas y aves (19,1%), expendio de comidas (18,3%), frutas (12,0%), pescados y mariscos (6,2%) y artículos de limpieza (3,1%). Por otro lado, los puestos dedicados a los rubros no tradicionales

representan el 36,2% y corresponden principalmente a la venta de ropa, zapatos, sastrería, piñatería, relojería, entre otros rubros (INEI, 2017).

Sin embargo, debido a la coyuntura nacional, la cual ha tenido repercusiones en el plano económico nacional, ha generado una situación riesgosa para las grandes empresas e inversionista. Esto impactó en la disminución de valor del nuevo sol (moneda peruana) frente al dólar, es así que en el último trimestre del 2017, se vio un incremento de S/3,234 a S/3,30 en dos días (Castillo, 2017).

Asimismo, desde el año 2016 se viene dando una desaceleración económica lo cual se ve reflejada en la tasas relativamente estables del crecimiento del consumo, menores en el sector comercio y en retroceso de la inversión privada (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2017). Esta desaceleración económica también se vio afectada por el niño costero, que contrajo una caída en 2,1% en 33 años. De la misma forma, debido al fenómeno del niño, el sector agropecuario se vio afectado por factores climáticos (Angulo, 2017), lo cual generó el incremento de precios en productos de consumo diario afectando de manera negativa a los comerciantes de los mercados de abasto y cuyo costo tuvo que trasladarse a sus clientes.

A nivel nacional, el 76,3% del gasto de los hogares se realiza en los mercados de abastos (mayoristas y minoristas), ambulantes y bodegas y el 23,7% en tiendas especializadas, supermercados y otros. Los hogares con mayor nivel económico destinan sus gastos de compras en los supermercados (INEI, 2017). Asimismo, se identifica puntos de diferencia en el perfil de consumo entre Lima moderna y Lima emergente. Siendo Lima emergente conformada por distritos como Puente Piedra, Los Olivos, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, entre otros. Es así que el perfil de consumo de este sector se ve influenciado por distintos factores, por ejemplo ante una subida de precios de productos básicos y escolares la economía familiar se vería impactada y el precio es más relevante para la decisión de compra (CCR International, 2015).

2.3.3. Factores Sociales

Uno de los principales programas desarrollados por el Ministerio de Producción “Mi Mercado Productivo”, ha permitido que se implementen mejoras en los mercados de abasto. De la misma forma, se vienen realizando investigaciones y proyectos que buscan promover su desarrollo. La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), a través de Mercados 2021 y su campaña Casera, realiza actividades con el fin de modernizar la gestión de los mercados de abasto, se potencia los esfuerzos por mejorar el servicio que dado el crecimiento del boom gastronómico peruano, y el cual depende en gran medida del desarrollo de estos. Mediante esta campaña se buscaba brindar herramientas y conocimientos a los comerciantes con el fin de mejorar sus ventas, atención a sus clientes y presentación de sus puestos (2015). Sin embargo,

de acuerdo a los indicadores este crecimiento puede verse frenado debido a la baja inversión en innovación en el Perú siendo 0,15% del PBI (El Comercio, 2017).

En los últimos años, el perfil del consumidor peruano se ido cambiando debido a la influencia de nuevas tecnologías, el uso de redes sociales, crecimiento económico entre otros. Es así que el consumidor peruano, tiende a compartir sus experiencias cotidianas en todo momento (Gestión, 2017).

2.3.4. Factor Tecnológico

Debido al desarrollo tecnológico, el estilo de vida en las personas ha ido mostrando una tendencia por usar la tecnología en su vida diaria. Es así que el incremento de las redes sociales permite al consumidor sus experiencias cotidianas, habiendo mayor predilección al uso de plataformas como Facebook, Twitter, WhatsApp, Google y LinkedIn (Gestión, 2017).

De la misma forma, el comercio retail se viene modernizando a través del uso de tecnologías a fin de mejorar la experiencia con los clientes y retenerlos. Los consumidores de ahora que adquieren productos en los dos escenarios off y online, pasarán del 51 % al 78 % en el 2018 (Perú Retail, 2017). Esto ha generado que el consumo mediante el comercio electrónico se incremente, ello lleva consigo que el comercio retail inicie una nueva etapa marcada por la innovación junto a la tecnología y los beneficios que pueda traer para la captura de valor.

2.3.4. Factor Ecológico

Desde el ámbito gubernamental, se ha hecho énfasis en el manejo de los residuos sólidos a fin de garantizar un mejor cuidado de los alimentos y productos que se almacenan dentro de los centros comerciales (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

Asimismo, acuerdo a una investigación realizada por asociación internacional Unión para el Biocomercio Ético, un 88% de los peruanos refiere comprar productos cosméticos elaborados a base de ingrediente naturales; mientras que un 89% se inclina por alimentos orgánicos o provenientes del comercio justo (Ortiz, 2012). Esta nueva tenencia en el consumo favorece a los mercados de abasto y pequeños mercados quienes ofrecen productos naturales, lo cual le permite ganar clientes.

Los efectos del Fenómeno del niño han perjudicado en gran medida las actividades del sector agropecuario, pues el cambio en la temperatura genera la aparición de plagas que disminuyen la cantidad y calidad de las cosechas. Por otro lado, la Anchoveta, que es el 90% de la producción pesquera del Perú abandonará el mar peruano para irse más al sur o profundizarse en el mar, generando pérdidas a este sector (Diario Correo, 2015).

2.4. Modelo “PORTER”

2.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector retail se ha incrementado. El canal moderno compite directamente con el canal tradicional que representa el 70% de la participación del mercado peruano (Equilibrium Clasificadora de Riesos, 2017). Según Porter (2008), el impacto de esta amenaza en el sector depende de la altura de las barreras de entrada y de la reacción que esperan estos nuevos competidores de los actores ya establecidos. Los cuál lleva a muchos competidores a ejercer presión sobre costos, precios y tasa de inversión para poder competir.

En Perú se ubica en el puesto 9 de un listado de 30 países emergentes considerados los más atractivos para invertir en el sector retail. A nivel de subsector, los supermercados han mostrado un mayor dinamismo dado el incremento de apertura de tiendas en los sectores C y D, con formatos que apuntan a competir con bodegas y tiendas por conveniencia (Equilibrium Clasificadora de Riesos, 2017). Esto se fortalece debido al bajo nivel de maduración de la industria retail en el Perú, por ende los supermercados van ganando puntos. Es así que en los rubros como lácteos, cuidado del hogar y alimentos se está dando una migración de un canal a otro (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2014).

Las barreras de ingreso para nuevos competidores nos baja, a nivel de los supermercados poseen un mayor nivel de capital y capital financiero para hacer frente a un competidor más pequeño como los mercados de abasto. Los supermercados pertenecen a grandes conglomerados que tienen la capacidad de poder financiar sus operaciones y poseen capacidad de endeudamiento; mientras que el mercado El Bosque, debido al tipo de organización como Asociación, no cuenta con suficiente capital y capacidad de endeudamiento con entidades financieras. El costo de los clientes de optar cambiar al mercado tradicional por los supermercados son bajos, dado los bajos volúmenes de compra, especialización del producto y el monto de ticket promedio.

2.4.2. Poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación de los proveedores tiende a elevarse si tiene mayor concentración que el sector a quién le vende, sus ingresos no dependen fuertemente del sector, los participantes del sector asumen costos por cambio de proveedor, los proveedores ofrecen productos diferenciados y no existe sustituto para lo que ofrece el proveedor. Es así que los proveedores buscan capturar el mayor beneficio y trasladan los costos a los demás agentes (Porter, 2008).

En Lima Metropolitana, existen cuatro principales centros de abasto mayorista, los cuales proveen productos a los distintos centros de abastecimiento como mercados, minimarkets, bodegas, entre otros que pertenecen al comercio tradicional. Los principales

mercados de la capital son Mercado Mayorista de Frutas N°2, Mercado Modelo de Frutas, Mercado Cooperativo Tupac Amaru y Mercados Productores de Santa Anita, dichos centros mantienen una alta variedad de actores que trabajan de manera independiente bajo libre competencia. Asimismo, el nivel de precios manejado se rige en base a la producción obtenida de temporada y también es supervisado por el Ministerio de Agricultura y Riego peruano.

Los comerciantes de los mercados de abasto, mantiene una relación con un proveedor distinto. Cada uno de los proveedores mayoristas está integrado por comerciantes que proveen a cada comerciante los diferentes productos que se requiera, de manera que se cuenta con el volumen y la cantidad de proveedores suficientes, lo cual evita la concentración de poder en un solo agente. Asimismo, el precio de los productos se ve altamente influenciado por las actividades de los productores e intermediarios, y en caso de especulación de precios el Ministerio de Agricultura ejerce un rol más activo para regular las actividades.

2.4.3. Amenaza de posible productos/servicio sustitutos

La existencia de sustitutos en un sector puede reducir su rentabilidad, si las empresas no logran distanciarse de ellas mediante el desempeño de su producto, marketing o cualquier otro medio. Por lo tanto, la amenaza de un sustituto será alta si ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto al producto del sector, el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo (Porter, 2008).

En ese sentido, los principales sustitutos de los mercados de abasto son los supermercados, quienes si bien pueden ofrecer los mismos productos, estos suelen diferenciarse por la variedad de marcas o categorías que exista en cada uno y también por el tipo de servicio recibido en cada tipo de comercio. Esto lleva a que muchos clientes migren de un canal a otro, ya sea de forma parcial o total.

2.4.4. Poder de negociación de clientes

Los clientes tienen poder de negociación al ser capaces de poder obligar que los precios bajen y exigir condiciones a fin de capturar el mayor valor. Esto sucede cuando hay pocos compradores o compran en volúmenes grandes en relación al tamaño del proveedor. Si los productos son estandarizados o no se diferencian entre sí, los consumidores tienen una mayor probabilidad de cambiar de proveedor, a su vez que el costo de este cambio es menor (Porter, 2008).

Los principales clientes de los mercados de abastos comprenden mujeres amas de casa, madres con hijos menores de edad. Los hábitos de consumo de los peruanos ha tenido un crecimiento de 0.4% en volumen y 2.5% en valor, siendo el canal más destacado el tradicional. Asimismo, esta tendencia se ve favorecida debido a temas estructurales, pues el 50% de las familias peruanas reciben sus ingresos de forma diaria y semanal, lo cual impulsa las compras

chicas (Kantar WorldPanel, 2016). Por ende, hay una mayor preferencia por recurrir a los mercados tradicionales que pueden satisfacer dicha demanda.

El partir de ello el poder de negociación de los clientes tiende a ser bajo, pues existen la oferta tiende a ser centralizada, ya que sus principales clientes pertenecen o habitan en perímetros cercanos a los mercados de abasto, y la frecuencia con la que recurren se debe a la necesidad de realizar compras pequeñas lo cual disminuye el poder de negociación de estos.

De la misma forma el volumen de compras es menor que la cantidad ofertada, siendo el ticket promedio de compra entre S/. 14.3. Los mercados de abastos destacan en sus clientes por la importancia que tiene la atención que se brinda, siendo que el 67% de los consumidores establecen vínculos amicales con su vendedor, convirtiéndose en su “casera” (Kantar WorldPanel, 2016). Por lo tanto, el cliente no puede ejercer su poder de negociación debido a los bajos volúmenes de compra y ante la ausencia de un cliente, el impacto es pequeño ya que se mantiene un alto nivel de producto y servicio demandado a nivel de mercado de abasto o puestos comerciales.

2.4.5. Rivalidad entre competidores existen

El grado de rivalidad entre competidores adopta distintas formas, ya sea mediante descuento en precios, nuevos productos, campañas publicitarias, mejoramiento de servicios, entre otros. Esta rivalidad se vuelve más intensa cuando los competidores son varios y son aproximadamente iguales, el crecimiento del sector es lento y las barreras de salida son altas. Esta rivalidad puede ser destructiva en la rentabilidad si gravita exclusivamente entorno al precio (Porter, 2008).

El canal tradicional tiene como principal competidor al comercio moderno, siendo los actores mercados de abasto y supermercados. El subsector supermercado es liderado por Hipermercados Tottus, Supermercados Peruanos S.A. y Cencosud quienes implementan estrategias de precios bajos y ofertas para atraer y fidelizar a más clientes (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2017).

Existe una alta competencia entre el comercio moderno liderado por supermercados y el comercio tradicional, liderado por los mercados de abasto. Dado que se ha observado la reducción de ventas en el comercio tradicional en categorías como lácteos, productos de higiene, y golosinas.

2.5. Matriz EFE

A partir del análisis realizado del entorno, se identificaron seis oportunidades y seis amenazas determinantes del sector para la elaboración de la matriz EFE. El resultado de esta es de 2.5 lo cual indica que el sector se encuentra en el promedio, es decir que aprovecha las oportunidades que se le presenta pero podría explotarlas aún más, por el lado de las amenazas

estas se encuentran neutralizadas. Sin embargo, estas últimas presentan un mayor valor que las primeras por lo que se pueden presentar escenarios adversos que dificulten aprovechar eficazmente las oportunidades (ver Anexo K).

2.6. Análisis Benchmarking

El sector retail se caracteriza por ser altamente dinámico y competitivo. Debido al desarrollo tecnológico y cambios en los patrones de consumo, los actores de esta industria desarrollan estrategias y acciones a fin de adaptarse al entorno y mantenerse competitivo (ver Anexo L). Los focos de estrategia se centran en:

2.6.1. Ubicación

La ubicación de un centro comercial, supermercado, bodega, entre otros, depende del público objetivo a cual vaya dirigido, las oportunidades comerciales que existan en la zona, las barreras y competidores presentes. La mayoría de estos centros se ubican en zonas urbanas o altamente comerciales, considerando el tamaño del negocio y radio de acción esperado. Tal es el caso del mercado de Surquillo que se ubica en uno de los distritos más comerciales de Lima, enfocado en una zona urbana residencial de Miraflores. Por otro lado, las tiendas convencionales como Tambos, se enfocan en un área más reducida, compitiendo directamente con bodegas.

2.6.2. Vías de acceso

Tanto los supermercados, mercados de abasto y tiendas convencionales buscan ubicarse en puntos estratégicos que les permita la facilidad de acceso a sus clientes y de abastecimiento. Por ende, buscan posicionarse en avenidas principales, focos comerciales, entre otros. Los mercados de abasto, en su mayoría, al haber iniciado de manera informal buscan establecerse en su lugar de origen, en vez de expandirse a otras zonas como los hacen los supermercados. Por otro lado, en el caso de las bodegas, estas se adaptan con mayor facilidad a barrios pequeños con un promedio de acción de 50 a 100 personas aproximadamente.

En su mayoría abarcan productos de consumo masivo y suelen diferenciarse por el tipo de venta (mayorista y minorista), productos perecibles y no perecibles. En el caso de los supermercados, se ofrece productos de consumo masivo.

Administración centralizada: El comercio moderno de caracteriza por tener una organización centralizada en gerencias y jefaturas. Mientras que los mercados de abasto se estructuran bajo una asociación y es dirigido por una junta directiva, a diferencia de las bodegas, estas suelen ser de un solo propietario debido a su tamaño y carece de estructura organizacional en su mayoría.

2.6.4. Diseño e infraestructura

Los centros comerciales, supermercados y tiendas por conveniencia cuentan con una infraestructura moderna dado el reciente ingreso en la industria retail del país. Por otro lado, los

mercados de abasto al haber surgido de manera imprevista y poco planificada, muchos de ellos no cuentan con la infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de calidad. Por otro lado, las bodegas dado su tamaño pueden adaptarse con mayor facilidad a viviendas urbanas sin necesidad de contar una mayor inversión.

2.6.5. Disponibilidad de tiendas ancla

El uso de tiendas ancla permite generar un enganche entre clientes y centro comercial, dado que se utiliza el prestigio y preferencia por ciertas marcas para generar mayor afluencia de público. El mercado de Surquillo, mediante esta estrategia, le permite incrementar la afluencia de clientes siendo esta el restaurant perteneciente a Gastón Acurio.

2.6.6. Servicios complementarios

Como parte de fidelizar a los clientes, muchos centros de abasto como el Mercado Central de Santiago, Tambo y Metro ofrecen servicios adicionales al abastecimiento de productos de consumo. Estos servicios consisten brindar un servicio de mayor cercanía al cliente, como ventas a delivery, atención personalizada, facilidad de transporte entre otros.

2.6.7. Estabilidad y crecimiento económico

Dado el crecimiento de la demanda, los centros de abasto del comercio moderno y tradicional han ido expandiendo sus actividades. El supermercado Metro perteneciente al grupo Cencosud cuenta con estabilidad económica a que le permite financiar su crecimiento, a diferencia de los mercados que abasto quienes carecen de financiamiento dado los recursos económicos limitados.

2.6.8. Buena relación con stakeholder

Cada tipo de comercio busca mantener una buena relación con sus stakeholders dado que les facilita realizar sus actividades económicas y contar con el apoyo de estos durante el proceso productivo. Es así que el supermercado Metro busca crear un clima cálido y agradable tanto para clientes como trabajadores; asimismo, fortalece la relación con sus principales proveedores. Por otro lado, los mercados de abasto mantienen una buena relación con la comunidad y clientes, e instituciones públicas quienes fiscalizan sus actividades.

2.6.9. Crédito de consumo

El comercio moderno se caracteriza por brindar mayores facilidades de pago, sea estos a través pagos en efectivo, créditos o pagos con tarjetas. En los centros de abastos, no todos los comerciantes cuentan con un sistema POS que les permita realizar pagos a través de alguna tarjeta. Por otro lado, los centros comerciales, supermercados, tiendas por conveniencia cuentan con dicho sistema, lo cual facilita las compras e incrementa el consumo de los clientes.

3. Análisis Interno

3.1. Análisis AMOFHT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En ese sentido, el análisis AMOFH evalúa las áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de una organización y que deben ser identificadas para distinguir las competencias que se han de convertir en la fortaleza de esta, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2008).

3.1.1. Administración y gerencia (A)

La organización está formada como una “Asociación de poseionarios”, por lo cual su reglamento interno se rige bajo este formato. En ese sentido, cuentan con una Asamblea General y un Consejo Directivo. De la primera, esta está conformada por 66 asociados cuyas principales atribuciones son modificar el monto de las cuotas ordinarias y elegir el comité electoral cada dos años. Del segundo, este está integrado por siete directivos: un presidente, vicepresidente, secretaria de actas, secretaria de economía, fiscal, vocal y asistenta social, siendo responsables de la marcha administrativa, económica, financiera y legal de la organización.

Cabe señalar que, la organización contaba con un administrador externo contratado por el Consejo Directivo encargado de gestionar el control de inventarios, control comercial y las actividades relacionadas al marketing. Sin embargo, por diferencias internas y la no conformidad del total de asociados la organización opto por prescindir de sus servicios.

De esta forma, el Consejo Directivo es el principal órgano responsable del cumplimiento y regulación del estatuto, los acuerdos de las asambleas generales, el reglamento interno y sus propios acuerdos.

3.1.2. Marketing y ventas (M)

La organización no cuenta con estrategias de marketing definidas, puesto que no existe un área que las ponga en marcha o un ente que tenga iniciativa de integrar y regular este tipo de actividades. Sin embargo, sí es consciente de la importancia de este tipo de actividades. Es así que durante los años 2014-2015 la organización contaba con “afiches de promociones” que se mostraban a la entrada del mercado. La mecánica de estos comenzaba por el pedido del asociado de querer hacer llegar a más clientes la oferta que ofrecía, este pedido se traducía en una propuesta al Presidente del Consejo Directivo quien deba el visto bueno y firmaba la autorización para la realización del afiche. Estas prácticas eran realizadas por el administrador de turno pero por diferencias internas, principalmente con los asociados en su mayoría, se optó por prescindir de este por lo que los “afiches de promociones” no se volvieron a usar.

Actualmente, el mercado cuenta con una emisora radial que informa a los clientes de los servicios que ha de encontrar dentro de este. El mecanismo de los anuncios es similar al del

usado por los afiches promocionales variando en la asesoría que recibe el asociado para la elaboración del anuncio. El asociado elabora su idea y lo que quiere comunicar, comúnmente el servicio que ofrece, la ubicación del puesto y las promociones que puede encontrar el cliente, y los comunicadores especializados se encargan de adaptar la misma para su posterior difusión.

Todas las actividades enfocadas a la promoción se realizan de forma individual y el pago proviene enteramente del asociado. La organización no realiza promociones de forma grupal y tampoco existen alianzas entre asociados que brinden el mismo producto para poner en marcha una promoción conjunta.

3.1.3. Operaciones y Logística (O)

La actividad principal del mercado El Bosque es la comercialización de productos de consumo masivo como carne, pollo, fruta, verdura, tubérculo, abarrotes y especería. Cada uno de estos giros de negocio se encuentra bajo la responsabilidad de un grupo de asociados quienes se especializan en la venta de dicho producto y por lo tanto, de acuerdo a las políticas, no pueden ofrecer productos distintos al rubro. Los principales proveedores del mercado son el puerto del Callao, el camal de Yerbateros, el mercado de frutas del Cercado de Lima y el mercado mayorista de Santa Anita (Oscoco, 2017).

El inicio del servicio parte con la disposición del cliente de realizar sus compras en el mercado El Bosque, para ello este le brinda facilidades como el acceso a productos de consumo masivo, coches de compra, personal de seguridad a su disposición y facilidad de transporte urbano (mototaxi). El mercado cuenta con puestos para cada uno de los rubros habiendo seis puestos del rubro de frutas, cinco de especerías, cinco puestos de abarrotes, siete puestos de carne, dos puestos de cebollas, cinco puestos de venta de comida, tres puestos de ventas de productos descartables, tres puestos de venta de embutidos, dos puestos de golosinas, dos puestos de venta de pescado, cinco puesto de venta de pollos y ocho puesto de venta de tubérculo. (Ver Anexos K y LL)

Asimismo, para facilitar las compras de los clientes se cuenta con cien coches de compra, los cuales se encuentran ubicados en la puerta principal de ingreso al mercado. Como parte del servicio, el mercado cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia el cual garantiza la seguridad tanto de clientes como de comerciantes. Por otro lado, la disposición de mototaxis se dio como resultado de la asociación entre la junta directiva y la asociación de mototaxis. Este servicio brinda a los clientes la facilidad de transporte desde el mercado hasta el punto de destino.

Así también, del total de los miembros del personal de seguridad, la mitad de ellos son contratados por el mismo mercado mientras que la otra mitad forma parte de servicios tercerizados. En su conjunto los ocho miembros de seguridad están encargados de velar por la seguridad de los clientes así como de mantener el orden en las instalaciones a través de la

ubicación de los coches de compra y el control de ingreso y salida de vehículos. El personal de seguridad es el principal ente de contacto que tiene el cliente ante la pérdida o robo de sus pertenencias dentro de las instalaciones del mercado.

De parte del comerciante, este se encarga de ofrecer los productos en la cantidad y características que el cliente solicite, cada uno de ellos maneja un rango de precios acorde a sus pares en el sector así como un horario propio de atención para los clientes. Ellos están sujetos al cumplimiento de políticas establecidas en el estatuto. En caso de que exista un incumplimiento de la normativa son acreedores a una sanción equivalente a una multa o al cierre del puesto si esta es reiterativa. Si la falta es mayor la Junta Directiva se encuentra en el derecho de desligar al infractor de la asociación.

La Junta Directiva mantiene comunicación con los clientes y conocimientos de sus disconformidades a través de los reclamos manifestados vía oral o escrita. En primera instancia, quienes atienden estos reclamos son los comerciantes que brindaron el servicio. Si el cliente no se encuentra conforme con la respuesta recibida de parte del comerciante, el reclamo trasciende hasta la oficina administrativa, en donde brindan solución al problema. De presentarse nuevamente una disconformidad se procede a la devolución del dinero.

El mercado cuenta con dos vías de acceso que permiten el ingreso tanto de peatones como de vehículos, asimismo el ingreso de los camiones transportadores de productos hasta los puestos de los comerciantes se da con mayor frecuencia a partir de las 3 p.m. Así también, cuenta con dos zonas de parqueo, la primera ubicada en el frontis del mercado y la segunda en la parte posterior, la cual se encuentra en etapa de construcción. Por otro lado, los servicios higiénicos se encuentran tercerizados por el vicepresidente del mercado, quien se encarga de su administración y su mantenimiento.

En conclusión, actualmente el mercado El Bosque brinda un servicio enfocado en la venta de productos de abarrotes, frutas, verduras y carnes en un espacio seguro y accesible que facilita el ingreso de los clientes de a pie y con vehículos. Adicionalmente, establece las necesidades del cliente basándose en el conocimiento propio al giro del negocio e integrando prácticas de otros formatos que son valoradas por este. En ese sentido, la calidad de servicio para el mercado es el cumplimiento de las necesidades del cliente en tanto el producto que reciben y el cumplimiento del marco regulatorio para así evitar reclamos por parte de los clientes así como sanciones impuestas por organismos reguladores, respectivamente.

3.1.4. Finanzas (F)

El principal ingreso de la organización son las cuotas ordinarias realizadas por los asociados. Estas son estipuladas y pueden ser modificadas por la Asamblea General con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes a las reuniones establecidas. De igual manera se reciben cuotas o rentas por el alquiler de locales comerciales ubicados dentro del mercado así

como de espacios alquilados para el comercio ambulante. Asimismo, se reciben ingresos por la licitación de los servicios higiénicos.

Los ingresos son capitalizados principalmente en el mejoramiento de la infraestructura del mercado así como en la mejora del servicio. En ese sentido, los servicios complementarios con los que cuenta el mercado están orientados a proveer seguridad y facilidad de movilidad de la clientela. Dentro de estos se encuentran la implementación de cámaras de seguridad, contar con coches de compra y con una red radial.

A nivel administrativo cuentan con un Secretario de Economía que forma parte del Consejo Directivo y cuyas funciones son formular el presupuesto y los balances, recaudar personalmente las cuotas ordinarias e ingresos de alquileres, depositar lo recaudado en la cuenta corriente de la organización, supervisar y tener al día los libros contables, efectuar los pagos por obligaciones e informar trimestralmente a la asamblea el resumen económico de la organización. Como actor externo se cuenta con los servicios de un contador que sirve de apoyo al Secretario de Economía en la formulación de los libros contables.

La situación financiera del mercado en relación a los ratios de rentabilidad indica que el mercado disminuyó su rentabilidad económica a lo largo de los últimos años, sin embargo este indicador sigue siendo superior al 5% mínimo aceptable. Del mismo modo, el ROE también presenta una contracción, lo cual indica una disminución en el rendimiento del capital invertido por los asociados.

Por otro lado, del análisis de liquidez, se puede concluir de acuerdo a la razón corriente que la capacidad para disponer de efectivo ante una eventualidad o contingencia que se presente ha disminuido en los últimos años. Así mismo, la prueba acida también muestra una disminución, en ese sentido, en el último año es de 0.5. De este modo, se observa que si el mercado tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2016, el mercado no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir.

Con respecto a la solvencia, el ratio de endeudamiento total indica que el mercado cuenta con la capacidad económica para cumplir con las obligaciones financieras. La premisa anterior es sustentada tanto por el cociente deuda del activo como por el cociente deuda del patrimonio, los cuales, muestran una tendencia creciente en los últimos años (ver Anexo Q).

3.1.5. Recursos Humanos (H)

La organización realiza charlas sobre estrategias de marketing, gestión comercial y servicio al cliente, contratando a especialistas en el tema con la finalidad de desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades de los asociados. Al año pueden llegar a ofrecer un total de 15 charlas, las cuales se realizan en el auditorio del mercado. Asimismo, también se realizan charlas de referentes a la familia y al cuidado de los hijos.

El Consejo Directivo es consciente de la importancia del desarrollo de los asociados, puesto que estos son los pilares de la organización y son los que toman decisiones sobre la marcha que esta deba tomar. Si el asociado no ve más allá de las ventas y se niega a ver el panorama general es más probable a que sea reacio a los cambios que la organización quiere implementar, principalmente los del tipo administrativo.

3.1.6. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La organización cuenta con una plataforma web, Facebook, por la cual comunica las actividades que toman lugar en el mercado, sirviendo como instrumento de promoción de este mas no de los puestos de forma individual. Actualmente, ni uno de los puestos dentro del mercado cuentan con el servicio de pago POS, por lo que los pagos de compras tanto mayoristas como minoristas se realizan al contado.

3.2. Matriz de Intereses Organizacionales

Para la elección de los factores a evaluar se tomaron como referencia los objetivos planteados por el mercado El Bosque en su reglamento interno. En ese sentido, se realiza la comparación con un mercado internacional (La Boquería de Barcelona), un mercado nacional (mercado N° 1 de Surquillo), un formato de comercio moderno (“Metro”) y un nuevo formato que ha ido adquiriendo mayor protagonismo en el sector (TAMBO) respecto al estado en el que se encuentran estos dado los objetivos del mercado.

Tabla 4: Matriz de Intereses Organizacionales

	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Capacitación de asociados		Mercado N°1		
Promoción de ventas			Mercado “La Boquería” Mercado “Central de Santiago”	
Servicios asistenciales a asociados				Supermercado “Metro” TAMBO
Buen servicio al cliente		Mercado “La Boquería” Mercado “Central de Santiago”	Supermercado “Metro” TAMBO	

Adaptado de D’ Alessio, (2008).

3.3. Matriz EFI

A partir del análisis interno realizado a la organización se identificaron seis fortalezas y seis debilidades para la elaboración de la matriz EFI. El resultado de esta es de 2.75 lo que

indica que las estrategias utilizadas hasta el momento cubren con las necesidades de la organización. Sin embargo, los factores determinantes de las debilidades presentan altos valores por lo que se requiere poner mayor atención a las estrategias para aprovechar las fortalezas y los recursos de forma que la diferencia se aún mayor (ver Anexo N).



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo abarca como primer apartado el alcance de la investigación, para luego pasar a describir el tipo de enfoque de la misma y el horizonte temporal. Por último, se describen las unidades de observación y los métodos de levantamiento.

1. Alcance de la investigación

La delimitación del alcance de la investigación toma como base la clasificación propuesta por Dankhe (1986). Según este existen 4 tipos de estudio de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Posteriormente, autores tales como Hernández, Fernández y Baptista (2006) y Ponce y Pasco (2015) desarrollan estudios más recientes bajo este tipo de clasificación (ver Anexo G2).

Por lo cual, los alcances que serán usados en la presente investigación son de tipo correlacional y descriptivo. Según Levin y Rubin (2004) el análisis de correlación es una herramienta estadística que se usa para describir el grado en que una variable está relacionada con otra; asimismo, este es usado junto al análisis de regresión para medir qué tan bien la línea de regresión explica los cambios en la variable dependiente.

El Modelo de Deficiencias contempla la investigación de tipo correlacional a través de la herramienta SERVQUAL, la cual evalúa cinco dimensiones, siendo tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. Para ello se cuenta con una encuesta validada de 22 enunciados, aplicados a una muestra de clientes. Esta encuesta distribuye la valoración de la perspectiva y expectativa de los clientes a través de una escala Likert de siete niveles.

Para el análisis de la herramienta SERVQUAL se aplicó el modelo Heterocedástico, el cual consta de dos hipótesis: la hipótesis nula (H_0) donde los datos son heterocedásticos e hipótesis alternativa (H_a) donde los datos no son heterocedásticos. Para detectar la heterocedasticidad se realiza la prueba White, en la cual si la significancia es menor a 0.5 el modelo es heterocedásticos. De lo contrario, si es mayor a 0.5 el modelo es homocedástico, es decir la varianza de los datos observados es constante.

2. Tipo de Investigación

De acuerdo con Hernández, et al. (2006) existen tres tipos de enfoques: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. El enfoque cuantitativo tiene sus orígenes en el Positivismo, Neopositivismo y Postpositivismo; el enfoque cualitativo se basa en la Fenomenología, Constructivismo, Naturalismo, e Interpretativismo; y el enfoque mixto se fundamenta en el Pragmatismo (ver Anexo G3).

En este sentido, el enfoque que se utilizará en este tipo de investigación será el mixto. Esto se debe, a que este permite contar con una perspectiva más holística y completa sobre el fenómeno, ya que al emplear dos métodos de investigación con sus fortalezas y debilidades propias se incrementa la confianza en que los resultados son una muestra fiel de lo que ocurre (Hernández et al., 2006).

En la presente investigación el diseño a utilizarse dentro del enfoque mixto será el secuencial. Por lo cual, primero se recolectarán y analizarán datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas a profundidad y posteriormente la información cuantitativa se recolectará mediante encuestas. El objetivo de dicha secuencia es la intención de aplicar métodos cualitativos para orientar y producir una teoría fundamentada y luego utilizar métodos cuantitativos para probarla (Hernández et al., 2006). Por lo tanto, la investigación cualitativa aplicada a la presente investigación permite tener visión integral de estado del sujeto de estudio; es decir, conocer el contexto, valoraciones y creencias de los que forman parte de la organización y su entorno. Asimismo, desde el lado de los especialistas quienes abren las posibilidades a diversos enfoques teóricos los cuales contribuyen con el desarrollo de la investigación. Por otro lado, la investigación cuantitativa tiene su foco en la herramienta SERVQUAL y el modelo de las Discrepancias, las cuales a través de la escala Likert mide numéricamente la percepción y expectativa de los clientes sobre la calidad del servicio ofrecido.

3. Horizonte temporal de la investigación

Las investigaciones pueden clasificarse por transversales y longitudinales, según Ponce y Pasco (2015) los estudios transversales se refieren a aquellos donde la investigación se realiza en un solo periodo determinado, por ello la información que se proporciona pertenece al tiempo en que se realizó la investigación. Asimismo, para Hernández et al. (2006) su propósito es describir variables y analizar su nivel de incidencia e interrelación en el momento determinado.

Por otro lado la investigación longitudinal consiste en recolectar información de varios periodos de tiempo y con una secuencia. Es así que este tipo de investigación permite conocer la evolución de una organización, no son muy comunes debido al costo y tiempo involucrado (Ponce & Pasco, 2015). De la misma manera, se puede observar o medir a toda la población o tomar una muestra de ella; sin embargo, los sujetos no son los mismos pero la población sí (Hernández et al., 2006).

La investigación es de tipo transversal, pues se realizará en un periodo de tiempo determinado. Es decir tanto el recojo de información, análisis y plan de mejora parte de las variables identificadas se analizan su incidencia e interrelación en un momento determinado, analizando un grupo de variables y su incidencia en la valoración de los clientes acerca que un servicio que reciben en un momento determinado.

4. Unidades de observación

Según Levin y Rubin (2004), una muestra es una proporción escogida de una población. En nuestro caso, el proceso de elección de nuestra muestra al tratarse de un análisis factorial tiene otras características. Para Juan Rositas Martínez (2014) , en un análisis factorial las muestras no deben ser inferiores a 50 y el cálculo se realiza en base al número de ítems del cuestionario que será utilizado para recopilar información. Por otro lado, Hair (1999 citado en Martínez 2014) define que para este cálculo de muestra se debe tomar en cuenta por cada ítem de 10 a 20 observaciones.

Para el análisis externo, se utiliza la herramienta SERVQUAL, la cual consta de 22 ítem que responden a 5 dimensiones. Por lo tanto, se considera un total de 10 observaciones por ítem, lo que resulta en una muestra de 220 encuestas, asimismo se adiciona 30 encuestas como respaldo frente a encuestas viciadas, las cuales se aplicarán a los clientes del mercado El Bosque.

Las personas encuestadas están constituidas por varones y mujeres a partir de los 18 años en adelante que realizan sus compras de forma interdiaria, semanalmente o mensual. Los encuestados residen en su mayoría en el distrito de San Juan de Lurigancho, pero también se consideran a los clientes provenientes de distritos como Los Olivos, El Rimac y Villa María del Triunfo. Asimismo, los encuestados destinan sus compras para el consumo propio o para algún negocio en particular.

Para el análisis interno, se realizaron dos encuestas basadas en los gaps 1-2 y 3-4 del Modelo de Discrepancias a la totalidad miembros de la Junta Directiva y comerciantes, respectivamente. Por lo tanto, se considera un total de 66 encuestas realizadas a los comerciantes y 7 a los miembros de la Junta Directiva.

Los comerciantes encuestados están constituidos por varones y mujeres a partir de los 18 años en adelante que comercializan productos de consumo masivo al por mayor y menor. El grupo está conformado por miembros de la asociación, propietarios de puestos, e inquilinos, comerciantes que arriendan puestos. La administración de cada puesto es liderada por miembros de la primera generación (cabezas de familia) así como miembros de la segunda generación (hijos de comerciantes).

Los miembros de la Junta Directiva encuestados están conformados por los integrantes de la lista seleccionada por la asamblea general para el período 2017-2019. Del grupo, tanto el presidente como el vocal han ejercido el cargo en oportunidades anteriores mientras que los miembros restantes ejercen el cargo por primera vez.

4.1. Técnicas de muestreo

Existen dos tipos de muestreo: el probabilístico y el no probabilístico. El muestreo probabilístico es aquel en que los individuos de una población tienen la misma probabilidad de entrar en la muestra y se conoce esta probabilidad de inclusión. Por otro lado, se encuentra el muestreo no probabilístico por cuotas en el que se definen ciertos criterios como por ejemplo los demográficos, para que estos sean tomados en cuenta al momento de elegir a los individuos o sujetos de investigación (Canal, 2006).

En la presente investigación, se utiliza el muestreo no probabilístico. Según Canal (2006), primero, se encuentra el muestreo por conveniencia en el que el investigador define quiénes serán parte de su muestra según la disponibilidad y cercanía. Segundo, se encuentra el muestreo discrecional en el que un experto ayuda al investigador a definir qué individuos entrarán a la muestra según su contribución y las necesidades y características del tema de investigación.

Las principales ventajas de la elección del muestreo no probabilístico se debe a la conveniencia respecto al costo, pues resulta ser más económico y viable. Asimismo, permite recopilar información valiosa, ya que consta de muestra muy específica. Las principales desventajas se deben la incapacidad de generalizar las inferencias o conclusiones del análisis de la investigación. Esto quiere decir que, los resultados solo son aplicables a la muestra y a otras que tengan un grado de similitud alto. Asimismo, existe una probabilidad de caer en sesgo debido a los criterios usados para la selección y posteriormente obtener un análisis distorsionado del objeto de estudio.

5. Métodos de levantamiento de información

5.1. Métodos empleados

Las técnicas usadas para un trabajo de investigación están en función el enfoque de su investigación y los objetivos que se desee lograr. Según Pasco y Ponce las más usadas son “la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación. Algunas de estas técnicas están muy vinculadas con determinadas estrategias generales de investigación [...] pero es potestad del investigador incorporar su uso por separado o conjunto en cualquiera de las estrategias generales de investigación” (2015, p. 61). Las estrategias de investigación usadas son las siguientes:

5.1.1. Análisis documental:

El análisis documental consta de la revisión de la literatura con la finalidad de recolectar información relevante que contribuya al propósito de la investigación. La importancia de este análisis radica en la revisión crítica y selectiva de la información. En ese sentido, Dankhe

(1986) plantea 3 tipos de fuentes de información: fuentes primarias, secundarias y terciarias o generales. La ruta de la recolección de información para el caso concreto comenzó con la revisión de fuentes secundarias de estudios realizados en el ámbito de la Gestión de la Calidad y el sector del comercio tradicional. Asimismo, se hizo uso principalmente de fuentes primarias, “información recolectada directamente por el autor de la fuente, tales como artículos de investigaciones académicas, tesis, trabajos presentados en conferencias, entrevistas y reportes oficiales de encuestas tomadas a las unidades de observación” (Ponce & Pasco, 2015, p. 34). Por otro lado, para la presente investigación no se recurrió a fuentes terciarias.

5.1.2. Entrevistas a profundidad:

Según Hernández et al. la entrevista es una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado, a fin de tener una respuesta sobre un tema, problema u otros desde la perspectiva del entrevistado (2006). Grinnell (1997 citado en Hernández et al., 2006) clasifica a las entrevistas a profundidad en tres tipos: estructuradas, la cual está sujeta a una guía de preguntas específicas que el entrevistador tendrá que seguir en orden; semiestructurada, se basa en una guía de preguntas en la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas; por último, las entrevistas abiertas, se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Para fines de la investigación, se utilizan las entrevistas semiestructuradas dado brindan la facilidad de generar nuevas preguntas que permitan profundizar en el tema a investigar. De esta manera, da la facilidad de poder matizar las respuestas a fin de que el entrevistado pueda expresar sus opiniones.

5.1.3 Entrevista a personal de la empresa:

Se realizaron entrevistas al presidente del mercado El Bosque, Danilo Oscco Batallanos, que ocupó el cargo durante los periodos 2013-2015, 2015-2017 y al presidente actual Mauricio Oscco, quien ocupará el cargo por el período 2017-2019. La finalidad de las entrevistas fue conocer a profundidad la gestión del mercado sujeto de estudio de la investigación. Asimismo, cuál es el estado de la Gestión de la Calidad en el mercado y mediante una posterior entrevista estructurada se conocer los lineamientos que pone en práctica el mercado que respondan a las brechas establecidas por el Modelo de Discrepancias.

5.1.4 Entrevista a expertos:

Se realizaron entrevistas al director del Instituto para la Calidad PUCP, José Carlos Flores Molina, y al gerente general de Cercanna SAC, Theo Christian Torres Salas. Ambas entrevistas fueron no estructuradas y tuvieron como objetivo conocer el concepto de calidad bajo el cual trabajan actualmente las empresas y los modelos de calidad más usados para la

evaluación de las organizaciones, así como los modelos más convenientes para evaluar la Calidad de los Servicios.

5.1.5 Encuestas:

Las encuestas son una de las técnicas más usadas en la investigación. De acuerdo a Pasco y Ponce el propósito es recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema. Este se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas y abiertas (2015). El uso del cuestionario con preguntas abiertas o cerradas se desarrolla en función a la necesidad de la investigación. “Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben limitarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta” (Hernández et al., 2006, p. 310).

Muchos de los cuestionarios que incluyen la evaluación o valoración de los encuestados, suelen usar escalas para medir el grado de satisfacción. Una de las escalas más usadas es la escala Likert, “se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los siete puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones” (Hernández et al., 2006, p. 341).

Para fines de la investigación se hará uso del cuestionario SERVQUAL el cual es validado y empleado por varias investigaciones, resaltando su importancia en temas relacionados a la medición de la calidad del servicio. Asimismo, se usa la escala Likert del 1 al 7, para poder medir la percepción y expectativas de los clientes, en donde el valor 1 es el valor más bajo y 7 es la valoración más alta o positiva, las preguntas usadas del cuestionario son preguntas cerradas pues están enfocadas en dimensiones previamente establecidas.

5.2. Secuencia metodológica

El análisis de la Gestión de calidad en el mercado se realizará mediante el uso de herramientas de tipo cualitativo, entrevistas estructuradas, a los directivos a partir de los constructos identificados en el modelo de análisis estratégico de Fernando D’Alessio (D’Alessio, 2008).

Se inicia con la evaluación interna y externa de la organización o junta directiva y gestión del mercado El Bosque. Para ello se realiza las entrevistas estructuradas y la elaboración de matrices como AMOFH, EFI, Intereses Organizacionales entre otras. Cada una de estas matrices es analizada en base a la puntuación promedio de cada puntuación promedio tomando en consideración las tendencias. Las variables usadas responderán a cada constructo mediante

las preguntas realizadas en la entrevista. A partir del resultado obtenido se identificará el estado actual de la organización. Se iniciará con una entrevista realizada al presidente de la junta directiva del mercado El Bosque.

El instrumento utilizado, Modelo de Discrepancias, consiste en la evaluación de cinco brechas que evalúan la percepción y expectativa del cliente así como de los miembros de la organización. Las cuatro primeras brechas serán analizadas desde un enfoque organizacional para explicar sus causas a partir de constructos previamente validados por Parasuraman et. al. (1988). En cuanto a la quinta brecha, se hace un análisis desde el enfoque de los clientes sobre sus percepciones y expectativas mediante encuestas basadas en la herramienta SERVQUAL. En ese sentido, se hará uso de herramientas de tipo cuantitativa y cualitativa para evaluar las causas de dichas brechas y la relación entre las variables propuestas.

- GAP 1: Expectativa del consumidor y percepción de los directivos sobre estas expectativas

Para la evaluación de este gap se realizarán encuestas a los directivos del mercado El Bosque en base a los siguientes constructos: orientación a la investigación de mercado, comunicación ascendente y niveles de gestión. Las variables que explican estos constructos se analizarán según la escala Likert (1 al 7).

- GAP 2: Percepción de los directivos y especificaciones de calidad de servicio

Para la evaluación de esta gap se realizarán encuestas a los directivos del mercado El Bosque en base a los siguientes constructos: compromiso de los directivos hacia la Calidad de Servicio, establecimiento de objetivos, evaluación de estándares y percepción de viabilidad. De esta manera, se medirá el grado en que la organización fija estándares para cumplir con las expectativas del cliente. Las variables que explican estos constructos se analizarán según la escala.

- GAP 3: Especificaciones de calidad de servicio y el servicio entregado

Para la evaluación de esta gap se realizarán encuestas a los asociados del mercado El Bosque en base a los siguientes constructos: trabajo en equipo, empleado apto para el trabajo, tecnología apta para el trabajo, percepción de control, sistema de control de supervisión, conflicto de roles y ambigüedad de roles. De esta manera, se abordará la capacidad percibida de los asociados para cumplir con los estándares establecidos. Las variables que explican estos constructos se analizarán según la escala Likert.

- GAP 4: Servicio entregado y la comunicación externa a los clientes sobre el servicio

Para la evaluación de esta gap se realizarán encuestas a los asociados del mercado El Bosque en base a los siguientes constructos: comunicación horizontal y tendencia a exagerar. De esta manera, se evaluará la percepción de los asociados sobre lo que

ofrecen en comparación a lo que prometen a los consumidores mediante su comunicación. Las variables que explican estos constructos se analizarán según la escala Likert.

- GAP 5: Percepción y expectativa del cliente sobre el servicio brindado

Para la evaluación de este gap se realizarán encuestas a los consumidores basadas en la herramienta SERVQUAL. Las variables que explican estos constructos se analizarán según la escala Likert. Los datos obtenidos se procesarán mediante la herramienta SPSS para realizar el análisis de fiabilidad y la validez del estudio.

Luego de analizar los resultados obtenidos de los gaps se procede al desarrollo del plan de mejora empleando los lineamientos propuestos por Crosby en la Cultura de la Calidad y contemplando las brechas que necesitan ser cubiertas. Finalmente, se evaluará la viabilidad financiera del plan propuesto tomando en cuenta el estado de la organización y sus recursos.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS

1. Análisis Externo del Modelo de Discrepancias

Para el presente análisis se realizó una encuesta para evaluar la expectativa y percepción de la Calidad de servicio brindado por el mercado El Bosque. Para esto inicialmente se realizó el Análisis de fiabilidad del Gap 5 (Alfa de Cronbach) a fin de determinar que la muestra para la investigación es confiable. Finalmente, previa confirmación de la muestra se realiza el análisis del Gap 5, el cual abarca el análisis factorial confirmatorio (prueba White) y el modelo lineal general univariado (prueba de inter-sujetos y prueba de robustos) (ver Anexo O).

1.1. Análisis de fiabilidad Gap 5: SERVQUAL

Según el IBM Knowledge Center, “el análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas” (2017). Mediante este análisis se busca medir el grado de relación que existe entre los elementos de un cuestionario, ver si es posible su replicabilidad, identificar aspectos problemáticos del cuestionario y la consistencia del mismo.

Para la investigación, por las necesidades y características de la misma, el modelo Alfa de Cronbach es el más pertinente. Según el Grupo de Innovación Educativa de la Universidad de Valencia, el Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (2017). Asimismo, una de las ventajas de esta medida es que permite ver la fiabilidad de la prueba si se excluye algún elemento del cuestionario analizado.

En cuanto a los resultados del análisis, se debe tomar en cuenta los estadísticos de fiabilidad. El máximo valor del Alfa de Cronbach es 1 y se acepta los resultados que sean mayores a 0,7. Esto quiere decir que a mayor valor de Alfa de Cronbach, mayor es la fiabilidad de los elementos del cuestionario analizado; es decir, existe una fuerte relación entre los elementos del cuestionario.

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	44

En la tabla 5 se observa que el valor alcanzado como resultado del análisis del modelo general –percepción, expectativa y diferencia entre percepción y expectativa- fue de 0,941, por lo que el nivel de solidez interna del modelo tiene un alto de grado de aceptación.

Tabla 6: Estadísticas de fiabilidad Percepción

Variabes	Alfa de Cronbach	N de elementos
Percepción	0,916	22
D1 Tangibilidad	0,715	4
D2 Confiabilidad	0,737	5
D3 Responsabilidad	0,760	4
D4 Seguridad	0,836	4
D5 Empatía	0,763	5

Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad Expectativa

Variabes	Alfa de Cronbach	N de elementos
Expectativa	0,957	22
D1 Tangibilidad	0,762	4
D2 Confiabilidad	0,849	5
D3 Responsabilidad	0,863	4
D4 Seguridad	0,895	4
D5 Empatía	0,899	5

En ese sentido, las tablas 6 y 7 muestran que el nivel de fiabilidad tanto de la Percepción como de la Expectativa con las dimensiones que responden a estas supera el mínimo requerido de 0.7 en ambos casos, lo cual reafirma la relación que existe entre los enunciados y sus respectivas dimensiones.

1.2. Análisis del Gap 5: SERVQUAL

Como resultado del análisis de la herramienta SERVQUAL se obtuvo un puntaje promedio del nivel de percepción es 5.24, mientras que el nivel de expectativa es 6.32. La diferencia entre ambos puntajes da como resultado -1.07. Dicho resultado indica que la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio que reciben del mercado no llega a superar el nivel de expectativas.

Por lo tanto se evidencia una discrepancia entre lo que el cliente espera recibir versus lo que recibió según las cinco dimensiones evaluadas.

1.2.1. Análisis de la Expectativa

De acuerdo con el análisis de correlación; por un lado, se omite la dimensión 1 (Tangibilidad), dado que si bien es relevante para la variable dependiente de expectativa se ha de evitar la multicolinealidad² entre dimensiones, pues es la que posee menor correlación con esta. Por otro lado, la dimensión 2 (confiabilidad) es la que tiene un mayor nivel de correlación

² El efecto Multicolinealidad se refiere a la relación existente entre variables independientes que dificulta determinar su efecto sobre la variable dependiente y genera una sobreestimación. Para evitar el efecto se ha de suprimir una de las variables, la cual no debe ser relevante para el modelo.

con la expectativa en general de los clientes encuestados. En la tabla 8 se muestra los niveles de correlación entre la expectativa y las cinco dimensiones.

Tabla 8: Correlaciones Expectativa –EXP (D1, D2, D3, D4, D5)

		EXP.	EXP.D1	EXP.D2	EXP.D3	EXP.D4	EXP.D5
EXP.	Correlación	1	0,801	0,928	0,884	0,907	0,901
	Sig.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Al proceder con el nuevo modelo, en el cual se omite la dimensión 1, la prueba de heterocedasticidad de la tabla 9 sale negativa pues la significancia supera el 0,05.

Tabla 9: Prueba de White Expectativa-EXP (D2, D3, D4, D5)

Sig.	0,837
------	-------

En este sentido, al realizar la prueba de efectos inter-sujetos mostrada en la tabla 10 para evaluar la relevancia de las variables fijas (edad, sexo, tipo de compra, zona de residencia y frecuencia de compra) se comprueba que entre estos, el sexo es el único que muestra significancia. Del mismo modo, a un 95% de confianza se puede demostrar que la dimensión 2 (confiabilidad), dimensión 3(responsabilidad), dimensión 4(seguridad) y dimensión 5(empatía) tienen un efecto sobre la Expectativa. Así mismo, debido al coeficiente de determinación, se puede demostrar que la dimensión 1 (Tangibilidad), para efectos prácticos, no afecta la variable dependiente (expectativa) pues solo explica el modelo en un 1,5%.

Tabla 10: Prueba de efectos inter-sujetos Edad, Sexo, Tipo de compra-Zona de residencia, Frecuencia de compra- EXP (D2, D3, D4, D5)

		Beta	Sig.
Modelo corregido		103,921	0,000
Intersección		0,231	0,000
R al cuadrado		0,985	
Variables	Edad	0,019	0,624
	Sexo	0,045	0,014
	Tipo de compra	0,00	0,820
	Zona de residencia	0,184	0,109
	Frecuencia de compra	0,010	0,516
	EXP.D2	4,195	0,000
	EXP.D3	1,503	0,000
	EXP.D4	0,435	0,000
	EXP.D5	2,047	0,000

Como se aprecia en la tabla 10, existen variables que tienen valor 0.00 por lo que serán excluidas para la investigación. Asimismo, las variables que poseen mayor Beta serán más relevantes para el modelo.

En este sentido, la tabla 11 muestra que al depurar las variables que no tienen significancia en el modelo, la dimensión 2 (confiabilidad) es la que posee un mayor beta (0,332). Es decir, es la variable que tiene más peso en el modelo.

Tabla 11: Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos Sexo- EXP (D2, D3, D4, D5)

	Beta	Sig.
Intersección	0,299	0,000
EXP.D2	0,332	0,000
EXP.D3	0,203	0,000
EXP.D4	0,157	0,000
EXP.D5	0,255	0,000
Sexo=1 (Femenino)	0,036	0,016
Sexo=2 (Masculino)	0,036	0,016

Para desarrollar el análisis de Percepción de acuerdo con el análisis de correlación; por un lado, se omite la dimensión 1 (tangibilidad), dado que si bien es relevante para la variable dependiente se ha de evitar la multicolinealidad, pues es la que posee menor correlación con esta. Por otro lado, la dimensión 2 (confiabilidad) es la que tiene un mayor nivel de correlación con la expectativa en general de los clientes encuestados. En la tabla 12 se muestra los niveles de correlación entre la percepción y las cinco dimensiones.

Tabla 12: Correlaciones Percepción – P (D1, D2, D3, D4, D5)

		PER.	P.D1	P.D2	P.D3	P.D4	P.D5
PER.	Correlación	1	0,747	0,866	0,839	0,831	0,757
	Sig.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Al proceder con el nuevo modelo, en el cual se omite la dimensión 1, la prueba de heterocedasticidad mostrada en la tabla 13 sale negativa pues la significancia supera el 0,05.

Tabla 13: Prueba de White Percepción – P (D2, D3, D4, D5)

Sig.	0,984
------	-------

En este sentido, al realizar la prueba de efectos inter-sujetos mostrada en la tabla 14 para evaluar la relevancia de las variables fijas (edad, sexo, tipo de compra, zona de residencia y frecuencia de compra) se comprueba que entre estos, el sexo es el único que muestra significancia. Del mismo modo, a un 95% de confianza se puede demostrar que la dimensión 2 (confiabilidad), dimensión 3 (responsabilidad), dimensión 4 (seguridad) y dimensión 5 (empatía) tienen un efecto sobre la Expectativa. Así mismo, debido al coeficiente de determinación, se puede demostrar que la dimensión 1 (Tangibilidad), para efectos prácticos, no afecta la variable dependiente (expectativa) pues solo explica el modelo en un 2,5%.

Tabla 14: Prueba de efectos inter-sujetos Edad, Sexo, Tipo de compra-Zona de residencia, Frecuencia de compra- P (D2, D3, D4, D5)

		Beta	Sig.
Modelo corregido		162,138	0,000
Intersección		0,068	0,058
R al cuadrado		0,975	
Variab	Edad	0,144	0,006
	Sexo	0,124	0,158
	Tipo de compra	0,010	0,472
	Zona de residencia	0,365	0,306
	Frecuencia de compra	0,060	0,200
	EXP.D2	9,279	0,000
	EXP.D3	5,032	0,000
	EXP.D4	4,671	0,000
EXP.D5	5,618	0,000	

Del mismo modo, como muestra la tabla 15 al depurar las variables que no tienen significancia en el modelo se observa que es la dimensión 2 (confiabilidad) la que posee un mayor beta (0,311). Es decir, es la variable que tiene más peso en el modelo.

Tabla 15: Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos Sexo- P (D2, D3, D4, D5)

	Beta	Sig.
Intersección	0,161	0,310
EXP.D2	0,311	0,339
EXP.D3	0,216	0,241
EXP.D4	0,215	0,245
EXP.D5	0,206	0,228
Sexo=1 (Femenino)	0,067	0,108
Sexo=2 (Masculino)	0,067	0,108

2. Análisis Interno del Modelo de Discrepancias

Para el presente análisis se realizaron dos encuestas. La primera evalúa los gaps 1 y 2 del mercado El Bosque, esta se aplicó a los 7 miembros de la junta directiva del mercado. La segunda evalúa los gaps 3 y 4 del mercado El Bosque y se aplicó a los 62 comerciantes que laboran en el mercado El Bosque (ver Anexo B1 y B2). Asimismo, para este análisis se realizó la misma secuencia de análisis utilizados para el análisis externo (ver Anexo P).

2.1. Análisis de fiabilidad de los Gaps 1 - 4

Como resultado del análisis de fiabilidad que se observa en la tabla 16, para todos los gaps el nivel del alfa de Cronbach es inaceptable, por lo que este no puede ser utilizado en el análisis. Esto sucede debido a que, el número de la población encuestada es reducido.

Tabla 16: Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos	Población
Gap 1	0,300	9	7
Gap 2	-0,104	11	7
Gap 3	0,562	24	62
Gap 4	0,544	6	62

2.2. Análisis del Gap 1

El análisis de correlación entre los constructos y las brechas indica que el primer constructo “Orientación a la investigación de mercado” (c1) tiene mayor influencia en el Gap 1 (ver Tabla 17). Es decir, el enfoque hacia una investigación de mercado implica conocer a mayor profundidad las necesidades del cliente del mercado El Bosque, así mismo, le permitirá a los directivos tener mayor conocimiento e interacción de lo que sus clientes perciben y esperan. Por lo tanto, cuanto más se incremente las investigaciones enfocadas al cliente, el Gap 1 se reducirá logrando una mejor calidad de servicio del mercado. Del análisis realizado a este constructo, el total de los miembros de la junta directiva encuestados considera que el mercado no realiza investigaciones sobre las necesidades de los clientes. Del mismo modo, la mayor parte de los miembros de la junta directiva encuestados considera que el mercado no recolecta información sobre las expectativas de servicio de calidad de los clientes (ver Tabla 18), el 42.9 % considera que se realizan algunas veces y el 28.6% considera que si se hacen.

Por otro lado, el segundo constructo “Comunicación Ascendente” también mantiene un alto nivel de correlación con el Gap 1. Lo cual refleja la importancia que tiene para la organización contar con un nivel de comunicación y comprensión de los miembros de la Junta Directiva sobre las necesidades del cliente. Por lo tanto, cuanto mejor sea la comunicación entre directivos, asociados y clientes se reducirá en mayor medida el Gap 1. Del análisis realizado a este constructo, la mayor parte de los miembros de la junta directiva encuestados considera que en el mercado a veces existe comunicación entre los colaboradores y ellos (ver Tabla 18), el 14.3% considera que la comunicación no existe y el 28.6% considera que si existe. De igual forma, la mayor parte de ellos considera que la principal vía de comunicación entre los colaboradores y ellos no es a través de medios escritos (ver Tabla 18) y el 42.9% considera que a veces la comunicación si se da por medio escritos.

Tabla 17: Correlaciones GAP 1 – G1 (c1, c2, c3)

		GAP 1	G1.c1	G1.c2	G1.c3
GAP 1	Correlación	1	0,923	0,786	-0,086
	Sig.		0,003	0,036	0,855

Tabla 18: Distribución de los constructos

	Orientación a la investigación de Mercado (C1)		Comunicación (C2)	
	C1 -1	C1-3	C2-5	C2-8
Totalmente en desacuerdo	14.3%	14.3%	0%	0%
Muy en desacuerdo	42.9%	42.9%	0%	0%
Desacuerdo	42.9%	0%	14.3%	57.1%
Indeciso	0%	14.3%	57.1%	42.9%
De acuerdo	0%	28.6%	14.3%	0%
Muy de acuerdo	0%	0%	14.3%	0%
Totalmente de acuerdo	0%	0%	0%	0%

2.3. Análisis del Gap 2

El análisis de las brechas indican una fuerte correlación del Gap 2 con los constructos “Establecimiento de Objetivos” (c2) y “Compromiso de los directivos con la calidad de servicio” (c1) (ver Tabla 19).

La reducción del Gap 2 dependerá de un adecuado establecimiento de objetivos. Debido a que el desarrollo de objetivos involucra a todos los miembros de la organización y la forma en que se transmita un mismo ideal sobre la Calidad de servicio, de manera que sea accesible incluso a los proveedores. Por ello, un adecuado programa de calidad debe incluir la identificación y medida de los estándares de servicios de calidad, siendo una de las variables que reduce el tamaño de la brecha (Zeithaml et al., 1988).

El “Compromiso de los directivos” con la calidad de servicio, es el segundo constructo que tiene mayor correlación con el Gap 2. La existencia del gap se debe a la ausencia de una gerencia comprometida con la calidad de servicio. De manera que, la existencia de un programa interno de calidad y la manera en que los gerentes crean que sus esfuerzos orientados a la calidad de servicios serán recompensados por la organización (Zeithaml et al., 1988). Ha de contribuir con un desempeño óptimo en la gestión de la calidad de servicio en el mercado El Bosque.

De este último constructo se considera que, existe una mayor correlación entre los enunciados “El mercado El Bosque no compromete recursos necesarios para la calidad de servicio”, en donde el 42.9% de los miembros de la junta directiva encuestados considera que se asignan los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, mientras que un 28.6% considera que el mercado no asigna recursos suficientes a fin de mejorar la calidad de servicio

del cliente. De la misma manera, el 42.9% considera que el mercado cuenta con programas internos para mejorar la calidad de servicio ofrecido a sus clientes (ver Tabla 20).

Mientras que en el constructo sobre el “Establecimiento de objetivos”, cerca del 71.4% de los miembros de la junta directiva encuestados considera que ellos tratan de establecer objetivos específicos para mejorar la calidad de servicio y un 14.3% considera que algunas veces se establece objetivos específicos, mientras que en otras ocasiones se deja de lado (ver Tabla 20).

Tabla 19: Correlaciones GAP 2 – G2 (c1, c2, c3, c4)

		GAP 2	G2.c1	G2.c2	G2.c3	G2.c4
GAP 2	Correlación	1	0,830	0,859	0,667	0,208
	Sig.		0,021	0,013	0,102	0,654

Tabla 20: Distribución de los constructos

	Compromiso de los directivos hacia la calidad de servicio (C1)		Establecimiento de objetivos (C2)
	C1-10	C1-11	C2-15
Totalmente en desacuerdo	14.3%	0%	0%
Muy en desacuerdo	0%	0%	0%
Desacuerdo	42.9%	0%	0%
Indeciso	14.3%	0%	14.3%
De acuerdo	28.6%	42.9%	71.4%
Muy de acuerdo	0%	42.9%	0%
Totalmente de acuerdo	0%	14.3%	14.3%

2.4. Análisis del Gap 3

Del análisis de correlación (ver Tabla 21), se observa que el sexto constructo “conflicto de roles” mantiene una mayor relación con el tercer gap, especificaciones de calidad de servicio y el servicio esperado. Es decir que, para aminorar la brecha existente es necesario que los objetivos establecidos por los directivos a los comerciantes estén acorde a lo que se puede esperar de estos y de acuerdo a un conocimiento definido de las necesidades del cliente. Las expectativas deseadas por parte de los directivos no pueden superar la competencia de los comerciantes así como también deben tomar en cuenta el ámbito y el reglamento por el cual se rigen. De esta forma, la clara definición de roles y/o funciones eliminará el conflicto existente y propiciará un mejor desempeño por parte de ambas partes reduciendo la brecha en mención.

De la misma forma, el primer constructo “trabajo en equipo” es el segundo en mantener una alta correlación con el gap analizado. Por lo que, para cerrar esta brecha es importante construir una noción conjunta de trabajo en equipo de forma que los objetivos compartidos estén orientados a una misma meta y que todos, directivos y comerciantes, se sientan involucrados y comprometidos.

Por otro lado, para el posterior análisis se procede a depurar el quinto constructo “sistema de control de supervisión” dado que mantiene una relación de menor intensidad con el tercer gap.

Al ser la significancia 0.4 de la prueba White se realiza el análisis de homocedasticidad (ver Tabla 22), del cual se observa que los constructos implicados explican a un 95% el Gap 3. Siendo el primero “trabajo en equipo” el de mayor importancia. Se omite el quinto constructo puesto que no explica en gran medida el gap en mención ya que solo representa el 5% de este.

El primer constructo “Trabajo en equipo”, considera que existe una mayor correlación entre el enunciado “Se siente parte de un equipo de trabajo dentro del mercado”, en donde el 50% de los asociados encuestados considera que sí forman parte de un equipo, mientras que un 19.4% considera que de vez en cuando se realizan actividades en las que se sienten parte de un equipo pero esto no es de manera permanente. Asimismo, del enunciado “Ayudo a los demás asociados en hacer bien su trabajo” un 25.8% considera que de vez en cuando apoyan a otros asociados a mejorar su desempeño, mientras que un 27.1% manifiesta que siempre lo hace (ver Tabla 23).

Para el segundo constructo “Conflicto de roles” los enunciados “La cantidad de normativas que impone el mercado, dificulta brindar un buen servicio a los clientes” y “El mercado se enfoca más en tener ingresos que en brindar un servicio apropiado” son los que explican en mayor medida los cambios del constructo. Del primer enunciado, más de la mayoría de los directivos (62.9%) considera que el reglamento actual que rige la organización y las normas impuestas a ellos como asociados no dificulta su labor ni permite que descuiden el brindar un buen servicio. Del segundo enunciado, un 22.6% se considera que las prácticas que realiza el mercado están orientadas a incrementar el ingreso de este pero no a mejorar la calidad en el servicio, mientras que un 24.2% señala que esto se realiza solo de vez en cuando (ver Tabla 23).

Tabla 21: Correlaciones GAP 3 – G3 (c1, c2, c3, c4, c5, c6, c7)

		GAP 3	G3.c1	G3.c2	G3.c3	G3.c4	G3.c5	G3.c6	G3.c7
GAP 3	Correlación	1	0,376	0,295	0,282	0,321	0,096	0,449	0,317
	Sig.		0,003	0,020	0,027	0,011	0,457	0,00	0,012

Tabla 22: Prueba de White GAP 3 – G3 (c1, c2)

Sig.	0,440
------	-------

Tabla 23: Distribución de los constructos

	Trabajo en Equipo(C1)		Conflicto de Roles (C6)	
	C1-1	C1-3	C6-16	C6-17
Totalmente en desacuerdo	1.6%	3.2%	24.2%	3.2%
Muy en desacuerdo	0%	9.7%	38.7%	6.5%
Desacuerdo	11.3%	21%	21%	14.5%
Indeciso	19.4%	25.8%	4.8%	24.2%
De acuerdo	21%	24.2%	11.3%	14.5%
Muy de acuerdo	29%	14.5%	0%	22.6%
Totalmente de acuerdo	17.7%	1.6%	0%	14.5%

2.5. Análisis del Gap 4

Del análisis, se observa que el constructo “Comunicación Horizontal” (c8), tiene una mayor correlación con el Gap 4 (ver Tabla 24). Ello implica que el mercado El Bosque mantiene una baja coordinación necesaria para proporcionar coherencia necesaria entre las políticas y procedimientos que se establecen en la organización entre directivos, comerciantes y clientes. Asimismo, es posible que a pesar que los directivos expresan claridad en las políticas internas y de calidad ofrecida al cliente, estos últimos no sientan el mismo nivel de calidad esperado por los directivos.

En el constructo “Comunicación Horizontal”, un 33.9% de los clientes encuestados considera que existe un acuerdo de comerciantes y junta directiva acerca del nivel de servicio que se debe dar y un 27.4% de los clientes se muestra completamente de acuerdo, esto significa que más de la mayoría reconoce el interés de la junta directiva de comunicarse constantemente con los comerciantes y de buscar puntos en común respecto a la calidad de servicio que se quiere ofrecer. Asimismo, el 51% de los comerciantes encuestados se muestra de acuerdo sobre el nivel de imparcialidad que muestra el mercado en la toma de decisiones y la aplicación de las políticas internas a todos los miembros de la organización (ver Tabla 25).

Tabla 24: Correlaciones GAP 4 – G4 (c8, c9)

		GAP 4	G4.c8	G4.c9
GAP 4	Correlación	1	0,903	0,761
	Sig.		0,000	0,000

Tabla 25: Distribución de los constructos

	Comunicación Horizontal (C8)	
	C8-27	C8-28
Totalmente en desacuerdo	1.6%	3.2%
Muy en desacuerdo	3.2%	14.5%
Desacuerdo	8.1%	14.5%
Indeciso	25.8%	17.7%
De acuerdo	33.9%	16.1%
Muy de acuerdo	22.6%	19.4%
Totalmente de acuerdo	4.8%	14.5%

3. Análisis del Modelo de Discrepancias

Del análisis se observa que, de los componentes internos de la organización el Gap 1 “Expectativas del consumidor y la percepción de gerencia sobre esas expectativas” mantiene una mayor relación con el Gap 5, directamente con la herramienta SERVQUAL (ver Tabla 26). El bajo nivel de percepción que actualmente tienen los clientes encuestados sobre la Calidad de servicio, se debe principalmente a la débil percepción que tienen los directivos sobre lo que estos esperan. Se ha evidenciado dentro de la organización la realización acciones con miras a satisfacer las necesidades del cliente; sin embargo estas acciones no parten del conocimiento en sí de las necesidades de sus clientes. Esto se debe a que no hay una orientación o tendencia a realizar investigaciones de mercado, que se enfoquen en realizar un análisis profundo de las tendencias de consumo, el tipo de servicio que esperan sus clientes y el entorno competitivo bajo el cual se desenvuelven.

Tabla 26: Correlaciones del Modelo de Discrepancias (Gap 1 – 5)

		GAP 5	G1	G2	G3	G4
GAP 5	Correlación	1	0,700	-0,510	0,105	0,022
	Sig.		0,080	0,243	0,416	0,867

Del análisis previo, se identifica que el servicio ofrecido por el mercado no cumple con los estándares de calidad que este se ha fijado. En ese sentido, el servicio actual presenta deficiencias identificadas por los clientes encuestados, tales como:

1. La oferta del producto: si bien posee giros en los rubros básicos no se brindan servicios complementarios como librería, sastrería y venta de ropa. En algunos casos, las características de peso, cantidad y calidad del producto entregado no coinciden con las del solicitado generando reclamos por parte del cliente.
2. Espacio de entrega del servicio: las vías de acceso si bien permiten el ingreso de vehículos también exponen a los clientes de a pie a accidentes y a la contaminación de productos perecederos. Asimismo, el mobiliario no se encuentra en las condiciones adecuadas para transportar las compras y la cantidad de estos no abastece la demanda de los clientes, especialmente los fines de semana.
3. Atención al cliente: en algunos casos, los comerciantes no tienen predisposición para atender las consultas del cliente. Por lo cual, solo se orientan a favorecer la atención de sus clientes recurrentes, relegando a los nuevos clientes.

En ese sentido, la reducción entre la brecha de la expectativa y percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mercado El Bosque dependerá en gran medida del entendimiento de los directivos sobre las necesidades de los clientes y las especificaciones que ha de tener un servicio de calidad. Si bien estas acciones han de partir desde los directivos, las mismas se deben replicar en los todos los miembros de la organización, principalmente los comerciantes, quienes en un gran porcentaje no logran visibilizar los esfuerzos que realiza la Junta Directiva a fin de mejorar la calidad de servicio. Es por esto que, no siempre están totalmente de acuerdo con los objetivos propuestos, lo cual implica que se debe realizar un mayor esfuerzo por integrar a todos los miembros de la organización hacia el mismo objetivo y lograr que perciban el compromiso de los miembros de la junta directiva y a su vez estén comprometidos con mejorar la calidad del servicio.

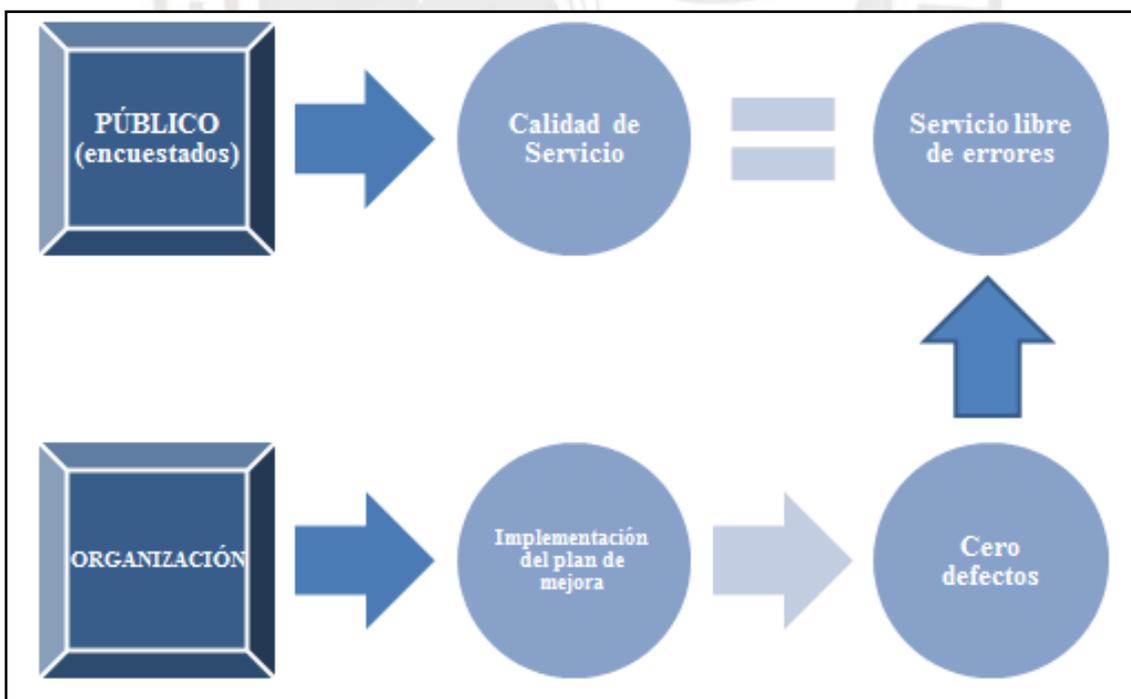
CAPÍTULO 6: PLAN DE MEJORA

En el presente capítulo se desarrolla el plan de mejora en la gestión de la calidad en el mercado El Bosque. El objetivo del mismo es brindar directrices a la organización a partir de la implementación de actividades que permitan la mejora de su posición actual en aras de brindar una mejor Calidad de Servicio. En ese sentido se logrará lo siguiente:

1. La oferta del producto: ofrecer una mayor diversidad de servicios y entregar el producto en las condiciones solicitadas por el cliente.
2. Espacio de entrega del servicio: facilitar el acceso de clientes con vehículos y clientes de a pie para minimizar la exposición a accidentes y la contaminación de productos perecederos. Tener a disposición de los clientes mobiliarios que estén en condiciones para facilitar la compra de los clientes.
3. Atención al cliente: brindar un trato amable y cortés a los clientes recurrentes y no recurrentes respondiendo a sus consultas de manera oportuna.

Del capítulo anterior se concluyó que para el público encuestado la calidad de servicio consiste en entregar un servicio libre de errores. En ese sentido, se propone que la organización implemente los 14 pasos de mejora de la calidad de Crosby que tiene por objetivo lograr la entrega de un servicio con “Cero Defectos” (ver Figura 6).

Figura 6: Relación del resultado del análisis de datos y la propuesta de mejora



El plan de mejora involucra la participación de los miembros de la Junta Directiva, asociados, inquilinos y colaboradores con la finalidad de comprometer a todos los actores bajo

un mismo objetivo. El tiempo estimado para la implementación de este constituye un plazo de dos años, período en el cual el presidente de la Junta Directiva desempeñará dicho rol.

1. Implementación de los 14 pasos de mejoramiento de la Calidad

Para la elaboración del plan de mejora se implementará el modelo de los 14 pasos propuesto por Crosby (1979), dado que integra las acciones planteadas por los directivos de forma vertical a todos los integrantes de la organización. Para la presente investigación, se fusionan los pasos 7, 9 y 12 en uno solo, de la misma forma se reordenaron todos los pasos implicados con el fin de adaptar el modelo al contexto nacional y a la organización.

1.1. Compromiso gerencial

El presidente al ser la autoridad máxima de la organización posee competencias que le permiten dirigir y planear las actividades a realizarse dentro de esta. El compromiso gerencial implica una confianza tanto en la dirección como en sus actos, los cuales se reafirman en la confianza. Ciertos actos son indispensables como emitir una política de calidad en la organización que reafirme que el compromiso es real y comprensible. Es importante que el presidente y los directivos preparen discursos claros sobre calidad y comunicarlo a todos los miembros de la organización en todo momento (Crosby, 1979). Esta política de calidad debe tener en consideración lo que los clientes esperan recibir del mercado El Bosque y lo que este puede ofrecer así como información sobre las buenas prácticas de otros mercados.

En ese sentido, una de las herramientas que facilita el logro del compromiso gerencial es el establecimiento de reuniones periódicas, en las cuales el primer tema a tratar debe enfocarse en la evaluación de la calidad del servicio, convirtiéndose en un tema primordial. Con el fin de confirmar la dedicación continua a los procesos y el compromiso de la gerencia (Crosby, 1979). Del mismo modo, los miembros de la junta directiva deberán asistir a capacitaciones constantemente para mantenerse actualizados en temas de calidad.

Las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla 27: Actividades para el Compromiso Gerencial

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	DURACIÓN
ANTES	Preparar la reunión con tiempo suficiente	Presidente Secretaria	Útiles de oficina Copias	Un mes
	Seleccionar a las personas que participarán	Presidente		
	Establecer la agenda de la reunión	Presidente		
	Convocar con anticipación a los asistentes	Secretaria		
	Enviar la agenda a todos los asistentes	Secretaria		
DURANTE	Dedicar los primeros minutos a aclarar los puntos fundamentales	Presidente	Informes	Un día
	Llevar la agenda acabo	Presidente		
	Debatir los temas más importantes	Presidente Miembros de la junta Directiva		
AL FINALIZAR	Sintetizar las conclusiones esenciales (positivas, negativas)	Presidente	Libro de Actas	
	Realizar un informe con los puntos acordados en la reunión	Secretario de actas		

Los riesgos frente de la primera etapa de la propuesta implican que no todos los miembros de la junta directiva estén de acuerdo con las propuestas presentadas. Al ser una organización del tipo Asociación, es necesarios que cada acuerdo sea aprobado por la mayoría de directivos (50%+1). Dado esto, cabe resaltar la importancia del rol del presidente en poder comprometer a todos los miembros de la Junta Directiva a trabajar hacia un mismo objetivo, el cual busca mejorar la Calidad del servicio ofrecido por el mercado El Bosque. Asimismo, la inasistencia de los directivos a las reuniones convocadas representa un alto riesgos frente a las decisiones que se tomen y al nivel de cumplimiento que se espera de los acuerdos tomados.

1.2. Consciencia de la calidad

El objetivo de esta etapa es crear consciencia sobre la calidad que implica integrar a todos los miembros de la organización, directivos y asociados, y ponerles en conocimiento

sobre la importancia de la calidad de servicio, el impacto que esta tendrá en el desarrollo de sus actividades y lograr la satisfacción de sus clientes. Por ello, la comunicación es el principal medio por el cual se logra la concientización de todos los miembros de la organización.

El desarrollo de la estrategia de comunicación constituye una forma de transmitir el estado actual de la Calidad de Servicio, a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado a través de las encuestas realizadas a comerciantes, clientes y miembros de la junta directiva. El alcance de la estrategia de comunicación debe ser sostenible en el tiempo, es decir, debe mantenerse a pesar del cambio de dirección en la junta directiva. Según Crosby (1984) la conciencia sobre la calidad deberá adaptarse a la cultura de la compañía, pero a la vez tendrá que proyectar un sentido de urgencia y cierta originalidad. Los miembros de la junta directiva deben transmitir el objetivo de la organización, pero este debe ser adecuado al perfil del público al cuál es orientado

Actualmente, las principales fuentes de comunicación en la asociación son vía oral, a través de reuniones, conversaciones personales, y transmisión por megáfono. El uso del medio escrito está ligado a acuerdos o reunión de corte formal, mediante memorándums, avisos, libros de actas en el cual se plasman los acuerdos finales que se toman durante las reuniones generales. Asimismo, muchos de los miembros tienen cierta reticencia por el cambio, lo cual lo refleja en la baja predisposición por usar herramientas tecnológicas o realizar algún cambio en la forma como han estado atendiendo a sus clientes (Oscco, 2017). Por ello, la estrategia de comunicación parte de usar como herramienta principal las reuniones internas, en donde se encuentran presentes en la totalidad o mayoría de los miembros y es el medio principal por donde se llegan a acuerdos generales.

A partir de esta consideración se señala la importancia de comunicar a los demás colaboradores las mediciones de lo que cuesta no tener calidad (Crosby, 1979). Para ello es necesario contar tanto con resultados objetivos que sustenten la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad de servicio.

El uso de reportes financieros, casos de éxitos, evolución del reporte de ventas periódico, opinión de expertos contribuyen como un primer input para lograr el interés de asociados y comerciantes.

1.2.1. Definición del Perfil del Público

- Asociados: El público está constituido por asociados, quienes están inscritos antes los registros públicos como integrantes de Asociación de Posesionarios del Nuevo
- Mercado El Bosque. Pertenecientes al nivel socio-económico C, D, siendo un total de 62 personas.

- Clientes: Varones y mujeres jefes de familia, pertenecientes al nivel socioeconómico C,D,E, pertenecientes al distrito de San Juan de Lurigancho y alrededores. Quienes asisten a realizar sus compras de manera diaria o los fines de semana.
- Colaboradores: El mercado el Bosque cuenta con siete colaboradores, entre los cuales desempeñan cargos de personal de seguridad y administración. Reciben remuneración mensual de parte de la Asociación. Pertenecientes al nivel socio-económico C,D.
- Proveedores: Los proveedores del mercado El Bosque lo constituyen las organizaciones como: SEDAPAL, ENELNORTE, Dichas entidades, proporcionan el servicio básico de energía, agua potable y desagüe, siendo los principales recursos para el desarrollo de las actividades.

1.2.2. Objetivo de difusión de la Calidad de Servicio

- Asociados: Los asociados deben tener en conocimiento que los directivos están altamente comprometidos con la organización y orientados al trabajo y el logro de calidad en el servicio que ofrece el mercado, deben conocer las políticas que se siguen y reglamentos institucionales. De a misma forma, deben tener la información clara sobre los costos que acarrea por hacer las cosas mal y por brindar un servicio que no está acorde a las expectativas de los clientes.
- El medio principal de comunicación es a través de reuniones con periodicidad semestral o trimestral,
- Clientes: El objetivo es brindar en conocimiento el compromiso que tiene la organización por brindar calidad en el servicio, conocer los reglamentos, los derechos como clientes y los servicios adicionales que ofrece el mercado.
- Colaboradores: El objetivo es lograr que los colaboradores tengan en conocimiento del compromiso que tienen los directivos con la calidad del servicio, conocer las políticas y reglamentos de la organización, asimismo lograr el compromiso propio con cumplir con las expectativas de los clientes y con la calidad de servicio ofrecido.

1.2.3. Herramientas de Concientización

- Reportes periódicos de Costos: Se presentará un informe semestral acerca de los costos que incurre el mercado por errores que se comete en el servicio. Estos reportes deben incluir datos sobre la evolución de las multas aplicadas a comerciantes por incumplimiento de políticas, multas que recibió el mercado El Bosque por los organismos fiscalizadores, número de reclamos de clientes.
- Opinión de Expertos: La opinión de expertos contribuirá en la concientización a través de la experiencia y conocimientos técnicos que faciliten la comunicación con asociados y la toma de conciencia compromiso de los directivos con la gestión de calidad.

- Casos de éxito: La inclusión de casos de éxitos a nivel nacional como internacional en las reuniones constituirá un medio referente para identificar a través de sus pares los beneficios que trae una adecuada gestión de calidad. Asimismo, permite identificar buenas prácticas las cuales pueden ser replicada en el mercado.

Por lo cual, se propone lograr a partir de las siguientes acciones:

Tabla 28: Actividades de Concientización

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSO	DURACIÓN
Capacitación a directivos	Miembros de la Junta directiva	Talleres	1 día
Difusión de la Calidad del servicio	Miembros de la Junta directiva	Flyers Avisos Vinilos	Mensual
Reuniones internas	Miembros de la Junta directiva	Informes contables Videos Material informativo	Semestral
Casos de éxito			Semestral
Reunión de expertos			Semestral

1.3. Equipo de mejora de calidad

La formación de equipos de mejora de calidad comprende el deber de participación de todos los miembros de la organización una vez creado el compromiso con el tema mediante la toma de consciencia de calidad. Esta tiene como objetivo ser un guía para los miembros de la organización durante el proceso de las actividades implicadas en el mejoramiento de la Calidad de Servicio así como promover y supervisar el cumplimiento de las mismas.

En ese sentido, es necesario nombrar un responsable del equipo que sea un puente entre la Presidente del mercado y el equipo mismo para facilitar la comunicación entre ambos, por lo que para la labor esta persona tiene que ser un integrante de la Junta Directiva. Los integrantes del equipo deben ser íntegramente los asociados, de esta forma reafirmarán el compromiso con el tema y formarán parte del proceso de cambio. Dado esto, es de suma importancia que los miembros compartan un mismo concepto referente al mejoramiento de la calidad de servicio, de lo contrario las acciones orientadas a esta no llegarán a la meta deseada.

El número de personas que conformarán el equipo dependerá de lo que el mercado El Bosque crea conveniente, dado el estado de la organización y el número de personas que integran esta. La reunión del equipo debe realizar regularmente principalmente para verificar el estado de las actividades e informar al Presidente del mercado sobre estas.

Las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla 29: Actividades para el desarrollo de equipos de Calidad

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	DURACIÓN
ANTES DE LA REUNIÓN	Preparar la reunión con tiempo suficiente	Presidente Secretaria	Útiles de oficina Copias	Un mes
	Seleccionar a las personas que participarán (Junta Directiva y asociados)	Presidente		
DURANTE LA REUNIÓN	Introducción al equipo de mejora: - Funciones del equipo - Roles a cumplir del presidente y de los miembros en conjunto - Objetivo del equipo - Proceso de conformación del equipo	Presidente	Informes	Un día
PROCESO DE SELECCIÓN	Convocatoria voluntaria para la conformación del equipo.	Secretaria	Ánfora	3 días
SELECCIÓN DEL EQUIPO	Preparar la reunión con tiempo suficiente	Presidente Secretaria	Útiles de oficina Copias	1 mes
	Selección de los miembros del equipo y designación del presidente.	Presidente Junta Directiva		
	Presentación oficial del “Equipo para la Mejora de la Calidad”	Presidente		
CIERRE	Realizar un informe sobre la conformación del equipo y los integrantes de forma oficial	Secretario de actas	Libro de actas	1 día

Uno de los riesgos que puede presentar la formación del equipo de mejora es la que los miembros de la Junta Directiva y asociados vean como irrelevante y tediosa la creación de un equipo y crean posible la mejora de la Calidad de Servicio simplemente con las actividades que integran el proceso. Es por eso que, el enfatizar el objetivo del mismo y como este contribuye al logro de la meta final, que todos comparten y por la cual ya han sido previamente

concientizados. Asimismo, la falta de voluntarios para conformar el equipo representa un riesgo que, sin embargo, puede ser descartado si se resalta lo que representa formar parte del mismo, el incremento de la calidad que represente su aporte.

1.4.Capacitación al personal

La capacitación del personal surge de la necesidad de educar a todos los miembros de la organización, lo cual permitirá que la organización mejore. Para ello, primero, el equipo de calidad debe reunir información sobre las necesidades de capacitación de la organización; segundo, debe establecer los objetivos de cada sesión de capacitación; tercero, debe decidir quiénes realizarán la capacitación; cuarto, debe desarrollar los programas de capacitación. Así mismo, se debe tener en cuenta que las personas que realicen las capacitaciones deben ser personas capacitadas, por ello es conveniente tercerizar esta actividad. Además, los programas de capacitación deben estructurarse considerando quienes serán los que reciban dichas capacitaciones. Las actividades de capacitación estarán a cargo del equipo de calidad.

En ese sentido, se establecerán capacitaciones para todos los niveles de la organización, es decir, para la junta directiva, los asociados, y los colaboradores. Por ello, se realizarán capacitaciones para el desarrollo de la junta directiva mediante la contratación de cursos de actualización, especialización, perfeccionamiento y complementación según estos lo necesiten. Del mismo modo, se realizarán capacitaciones masivas dirigidas a los asociados y colaboradores mediante los servicios de consultores y expositores especializados.

Las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla 30: Actividades para la capacitación del personal

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	DURACIÓN
ANTES DE LA CAPACITACIÓN	Establecer las necesidades, objetivos y beneficiarios de la capacitación	Equipo de calidad	Evaluaciones e informes de calidad	Tres meses
	Determinar quién brindará la capacitación y contratarlo	Equipo de calidad Junta directiva	Informes de empresas capacitadoras	
	Desarrollar el esquema de la capacitación	Equipo de calidad Empresa de capacitación	Informes de calidad	
	Establecer un presupuesto	Equipo de calidad Junta directiva	Informes económicos	
	Establecer el lugar donde se realizará la capacitación	Equipo de calidad Empresa de capacitación	Informes de establecimientos disponibles	
	Informar la fecha de las sesiones de capacitación a los involucrados	Equipo de calidad	Copias	
	Preparar los materiales para las sesiones	Equipo de calidad Empresa de capacitación	Útiles de oficina	
DURANTE LA CAPACITACIÓN	Montar la sesión	Equipo de calidad Empresa de capacitación	Local Útiles de oficina	Un día
	Recibir a los participantes	Equipo de calidad		
	Presentar al equipo que dirigirá la sesión	Equipo de calidad		
	Realizar la sesión	Empresa de capacitación		
DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN	Recibir retroalimentación de los participantes sobre la sesión	Equipo de calidad Empresa de capacitación	Útiles de oficina	
	Informar la fecha de la próxima sesión	Equipo de calidad		
	Cerrar la sesión con palabras de agradecimiento hacia los asistentes			

El principal riesgo que representan las capacitaciones es la inasistencia de los involucrados a estas, por lo que se debe enfatizar la oportunidad de asistir a las mismas, las cuales permiten el incremento del conocimiento respecto a temas enfocados al mejoramiento de la calidad de servicio.

1.5. Consejos de Calidad

El objetivo de los consejos de la calidad es presentar a los miembros de la organización el estado en el que se encuentra el mejoramiento de la Calidad de Servicio y recibir retroalimentación de su parte. Los consejos de calidad buscan mostrar la transparencia del proceso y permite que los asociados formen parte del proceso funcionando como una plataforma para el debate de ideas respecto a las actividades que se desarrollan así como compartir su punto de vista de las actividades a desarrollar. Asimismo, permite reafirmar el compromiso con la Calidad de Servicio y mostrar donde se encuentra el mercado con respecto a la meta que desea lograr.

Los consejos de calidad deben estar encabezados por el Presidente del equipo de calidad, quien será el encargado de presentar los informes del estado del proceso del mejoramiento de Calidad de Servicio. Los consejos se deben realizar regularmente, procurando desarrollarse luego de realizada una actividad a gran escala.

Las actividades a desarrollar son las siguientes:

Tabla 31: Actividades a desarrollar para el consejo de Calidad

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	DURACIÓN
ANTES DEL CONSEJO	Preparar la fecha del consejo con tiempo suficiente	Presidente del equipo de mejora Presidente Secretaria	Útiles de oficina Copias	Un mes
	Seleccionar a las personas que participarán (Junta Directiva y asociados)	Presidente		
	Elaborar informe sobre el estado del proceso	Presidente del equipo de mejora	Informe	Un día
DURANTE EL CONSEJO	Presentar el informe sobre el estado del proceso	Presidente del equipo de mejora	Informes	Un día
	Apreciación de lo presentado y debate de ideas	Junta Directiva Asociados		
	Tomar nota de los puntos acordados	Miembro designado del equipo de mejora		

El principal riesgo que representan los consejos de calidad es la inasistencia de los miembros de la Junta Directiva y los asociados a estas, por lo que se debe enfatizar la oportunidad que conlleva asistir al consejo, la cual permite compartir el punto de vista y la opinión de todos los presentes sobre los cambios que se desarrollan en el mercado.

1.6.Medición de la Calidad

La medición de la calidad es importante pues genera información que se utiliza para armar los planes de mejora de la organización, además, permite evidenciar la posición en la que se encuentra la compañía respecto a algún punto en específico. En este sentido, la medición representa el hábito de conocer cómo le está yendo a la organización. Sin embargo, muchas organizaciones no actúan con suficiente seguridad en esta materia pues es complicado establecer un sistema. Esto se debe, a que una mala elección de medición puede generar una mala calidad de datos o datos irrelevantes.

Al utilizar la herramienta SERVQUAL, nos permite medir el estado de la calidad del servicio en el mercado desde el enfoque del cliente, dando como resultado la baja percepción que tienen los clientes sobre esta; lo cual se debe al bajo nivel de confiabilidad que tiene los clientes sobre el servicio que se ofrece en el mercado. Ello a partir del uso de indicadores como el Alfa de Cronbach, el nivel de correlación entre variables y enunciados. Dando como resultado que los clientes esperan un servicio libre de errores.

Asimismo para medir el estado de la Calidad de Servicio desde el enfoque interno de la organización se aplicaron los gaps 1, 2, 3 y 4 del modelo de Discrepancias. Siendo los hallazgos encontrados

- Los directivos del mercado El Bosque no tienen un conocimiento claro de las expectativas de los clientes, dado que no se realizan investigaciones de mercado orientadas a conocerlas. De la misma forma, la falta de comunicación entre los directivos y asociados, quienes entregan directamente el servicio al cliente, acrecienta la falta de conocimiento de estos sobre lo que el cliente espera recibir. (DG1)
- De la misma forma, existe un conflicto de roles, pues no se tiene en claro la prioridad de los objetivos en la organización, ya que a pesar que los directivos resaltan la importancia de brindar un buen servicio, los comerciantes perciben que existe un mayor interés por incrementar las ventas por sobre dar un buen servicio. (DG2)

Estas primeras fuentes de medición sirven para identificar el estado de la gestión de la calidad de servicio en el mercado. Para mantener la continuidad de la Gestión de Calidad de servicio, es importante tomar en consideración indicadores que permitan medir, evaluar y controlar las actividades clave. La medición de estas actividades permitirá revisar

periódicamente las acciones correctivas que se han tomado y difundir el éxito o fracaso que se haya tenido.

Tabla 32 A: Indicadores de Medición

	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	PERIODI-CIDAD
Finanzas	Incrementar la rentabilidad en la organización	Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas (Ingresos)	Anual
		ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Promedio	Anual
		ROA	Utilidad Operativa / Activo Total Promedio	Anual
	Incrementar la capacidad de endeudamiento	Grado de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Anual
		Grado de Endeudamiento Total	Pasivo Total/Activo Total	Anual
Cliente	Incrementar el número de clientes	Índice de nuevos rubros de negocio ofrecidos	# Nuevos rubros de negocio/# Rubros total	Anual
		% del presupuesto asignado a publicidad	Gasto en publicidad/Presupuesto total	Anual
	Mejorar la percepción del cliente sobre el servicio	Diferencia entre percepción y expectativas del cliente (SERVQUAL)	Puntaje de percepción – Puntaje de expectativa Correlación entre variables	Cada dos años
		%Clientes satisfechos del servicio ofrecido	#Clientes satisfechos/total de clientes encuestados * 100	Anual

Tabla 32 B: Indicadores de Medición

	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	PERIODICIDAD
Procesos	Optimizar el estado del mobiliario y espacios	% de coches de compra en optimo estado	# Coches malogrados/Total de coches	Mensual
		% de balanzas principales en optimo estado	#Balanzas malogradas/Total de balanzas	Mensual
	Objetivos	Cumplimiento de la normativa exigida por la Municipalidad	# Número de multas recibidas por la municipalidad	Anuar
Procesos Personas	Mejorar el servicio al cliente	Número de canales de comunicación con los clientes	#Buzones de quejas/sugerencias para el cliente	Anuar
	Mejorar el sistema de fiscalización interna	Índice de quejas solucionadas en la administración	# de quejas solucionadas/Total de quejas recibidas	Mensual
		Supervisiones realizadas por el consejo de calidad	#Supervisiones realizadas por periodo	Semestral
	Mejorar el servicio al cliente	Número de reuniones de evaluación interna	# Total de reuniones realizadas por periodo	Semestral
		Recursos asignados para la difusión del reglamento y buenas prácticas	Costo de difusión interna/Presupuesto asignado	Anuar
	Incentivar el compromiso de los asociados con la empresa	Índice de asistencia a las reuniones extraordinarias convocadas por el consejo de calidad	#Asistentes a reuniones/Total de asociados	Mensual
		Número de comerciante reconocidos de por cumplir los reglamentos	# Asociados que recibieron reconocimientos/Total de asociados	Anuar
		Talleres de confianza y trabajo en equipo	# Gastos en ejecución de talleres/Presupuesto asignado	Anuar

Tabla 32 C: Indicadores de Medición

	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	PERIODICIDAD
Personas	Fomentar la participación en la Gestión de Calidad	Índice de asistencia a talleres de capacitación	#Asistentes/ Total de invitados al taller	Semestral
		Número de reconocimientos por buenas prácticas de calidad (Celebración del día Cero Defectos)	# Asociado que recibieron reconocimiento / Total de asociados	Anual
		Índice de asociados sancionados por malas prácticas	# de Asociados que recibieron sanciones / Total de asociados	Mensual
	Mejorar los sistemas de Comunicación	Tiempo que se dedica la JD (Junta Directiva) a atender a los asociados	# Minutos asignados a atender a los asociados	Semanal
		Índice de Asistencia a reuniones de integración	#Asistentes a reuniones de confraternidad/ Total de asociados	Anual

El riesgo de no realizar la medición de la calidad impide conocer la variación del estado actual del mercado en relación al año anterior. Como consecuencia, no se evidencia el efecto que tienen las estrategias implementadas y dificulta la continuidad del mejoramiento de la calidad. Asimismo, de no contar con la información actualizada para la evaluación de los indicadores se han de identificar las causas del por qué no se cumplieron con la medición de los estos y retomar el proceso desde la primera etapa.

1.7. Establecimiento de metas

El establecimiento de metas consiste en la fijación de objetivos. En este sentido, el objetivo final es lograr el Cero Defectos. Sin embargo, para lograr ello, se establecerán objetivos intermedios que permitan llevar hacia adelante ese objetivo. Las metas deberán de ser establecidas por el equipo de mejora y deberán ser comunicadas a todos los involucrados mediante reuniones y comunicados. Así mismo, no se deberán aceptar ni metas mínimas ni imposibles de alcanzar.

Para ello es importante que el equipo de mejora tenga reuniones frecuentes, las cuales, les permitan fijar las metas, establecer las acciones que permitan alcanzarlas y evaluar si se están logrando. Del mismo modo, el equipo de mejora tendrá que tener reuniones con todos los

involucrados en el cumplimiento de las metas para informarles sobre la existencia de estas y las actividades que se necesitan para lograrlas. Después del plazo establecido para alcanzar la meta y realizar la evaluación correspondiente, el equipo de calidad deberá de tener reuniones con los involucrados para informarles los resultados que se obtuvieron e informarles los pasos a seguir en caso los resultados sean negativos o celebrar el cumplimiento de las mismas en caso los resultados sean positivos.

Tabla 33 A: Establecimiento de metas

OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODICIDAD	METAS	ESTADO ACTUAL
Incrementar la rentabilidad en la organización	Rentabilidad neta	Anual	Incrementar la rentabilidad neta en 4% respecto al año anterior	10%
	ROE	Anual	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio en 2% respecto al año anterior	4%
	ROA	Anual	Incrementar el ROE en 2% sobre el año anterior	16%
Incrementar la capacidad de endeudamiento	Grado de Liquidez	Anual	Incrementar el nivel de liquidez en 2% respecto al año anterior	0.56%
	Grado de Endeudamiento Total	Anual	Incrementar en un 5% en nivel de endeudamiento respecto al año anterior.	7%
Incrementar el número de clientes	Índice de nuevos rubros de negocio ofrecidos	Anual	Incrementar en un 2% los nuevos rubros de negocios ofrecidos	0
	% del presupuesto asignado a publicidad	Anual	Incrementar en 10% el presupuesto asignado a publicidad	0
Mejorar la percepción del cliente sobre el servicio	Diferencia entre percepción y expectativas del cliente (SERVQUAL)	Cada dos años	Reducir el puntaje de diferencia entre percepción y expectativa en 15% en promedio	-1,07
	% Clientes satisfechos del servicio ofrecido	Anual	Disminuir en 100% la cantidad de clientes insatisfechos	No se realiza

Tabla 33 B: Establecimiento de metas

OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODICIDAD	METAS	ESTADO ACTUAL
Optimizar el estado del mobiliario y espacios	% de coches de compra en optimo estado	Mensual	Incrementar en 5% la cantidad de coches en optimo estado	25%
	% de balanzas principales en optimo estado	Mensual	Incrementar al 100% la cantidad de balanzas en optimo estado	50%
	Cumplimiento de la normativa exigida por la Municipalidad	Anual	No recibir multas por incumplimiento de la normativa por la Municipalidad	Multa por alcantarillada (Sedapal)
Mejorar el servicio al cliente	Número de canales de comunicación con los clientes	Anual	Incrementar en 100% buzones de sugerencias disponible para la comunicación con el cliente	1
	Índice de quejas solucionadas en la administración	Mensual	Solucionar al 100% la cantidad de quejas recibidas	No se realiza
Mejorar el sistema de fiscalización interna	Supervisiones realizadas por el consejo de calidad	Semestral	Cumplir con el 100% de las supervisiones establecidas	No se realiza
	Número de reuniones de evaluación interna	Semestral	Cumplir con el 100% de reuniones programadas	No se realiza
	Recursos asignados para la difusión del reglamento y buenas prácticas	Anual	Lograr que se asigne un 4% para la difusión del reglamento y buenas prácticas	No se realiza

Tabla 33 C: Establecimiento de metas

OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODICIDAD	METAS	ESTADO ACTUAL
Incentivar el compromiso de los asociados con la empresa	Índice de asistencia a la reuniones extraordinarias convocadas por el consejo de calidad	Mensual	Lograr el 70% del nivel de asistencia en las reuniones extraordinarias	No se realiza
	Número de comerciantes reconocidos por cumplir con los reglamentos	Anual	Lograr el reconocimiento del al menos 1 comerciante por cumplir íntegramente con el reglamento	No se realiza
	Talleres de confianza y trabajo en equipo	Anual	Destinar el 5% del gasto a la ejecución de talleres	No se realiza
Fomentar la participación en la Gestión de Calidad	Índice de asistencia a talleres de capacitación fomentados por el consejo de calidad	Semestral	Contar con el 90% de asistencias de comerciantes a los talleres de capacitación	No se realiza
	Número de reconocimientos por buenas prácticas de calidad (Celebración del día Cero Defectos)	Anual	Lograr el reconocimiento del al menos 1 comerciante por implementar buenas prácticas de calidad (Celebración del día Cero Defectos)	No se realiza
	Índice de asociados sancionados por malas prácticas	Mensual	Disminuir en 10% el número de asociados sancionados por malas prácticas	No se lleva a registro
Mejorar los sistemas de Comunicación	Tiempo que se dedica la JD (Junta Directiva) a atender a los asociados	Mensual	Alcanzar los 120 minutos de atención a los asociados semanalmente	No se realiza
	Índice de Asistencia a reuniones de integración	Anual	Alcanzar el 100% de asistentes a las reuniones de integración	No se realiza

El riesgo principal de esta etapa es el no alcanzar los objetivos fijados, lo cual representa una alerta de reevaluación. En ese sentido, se debe identificar el inconveniente que impide el logro de los objetivos y tomar acciones que permitan solucionarlos.³

³ Los objetivos planteados en el presente documento están basados en el análisis interno de la organización realizado el año 2017, por lo que factores externos a la misma permitirán el replanteamiento de objetivos de ser el caso.

1.8. Acciones correctivas

La mayoría de las organizaciones piensan que tienen un sistema de acción correctiva; sin embargo, aún tienen muchos problemas que no parece que puedan solucionarse en un periodo sensato, lo cual puede ser un indicador de que se está poniendo esfuerzo en las causas erróneas. Por ello, los sistemas de acción correctiva tienen que fundamentarse en datos que muestren el problema real y en un análisis que revelen las causas de esos problemas. De esta forma, se puede proceder a eliminar el origen del problema dándose así el real significado de la acción correctiva (Crosby, 1984).

El análisis interno del modelo aplicado presenta problemas que tienen origen en la interacción entre los actores y el compromiso de estos, principalmente de los directivos, con la Calidad de Servicio, los cuales se busca solucionar mediante las siguientes acciones:

Tabla 34: Acciones correctivas de Calidad

PROBLEMA IDENTIFICADO	ACCIÓN CORRECTIVA	TEMPORALIDAD
DG1	(A) Realizar investigaciones de mercado en función a la réplica de buenas prácticas en Gestión de la Calidad. Realizar el estudio mediante personal profesional con conocimiento del tema.	Cada dos años
	(B) Implementar un espacio de diálogo entre los directivos y asociados que permita intercambiar las necesidades de los clientes recogidas de la interacción con los asociados. Destinar en un principio dos horas a la semana para este diálogo.	Semanal
DG2	(A) Establecer objetivos de manera conjunta con los asociados, involucrándose en los cambios que se han de presentar en el mercado y la dirección que este tomará con respecto a la Calidad de Servicio.	Anual
	(B) Difundir públicamente el progreso de los objetivos, dejando claro los recursos que se destinan al cumplimiento de estos para evitar conjeturas erróneas.	Trimestral

El análisis de los actores externos, clientes, presenta el requerimiento por parte de estos de recibir un servicio libre de errores. Dado ello, mediante las siguientes acciones se busca alcanzar este estado.

Tabla 35: Acciones correctivas de Calidad

G5-D2 Confiabilidad	ACCIONES CORRECTIVAS	TEMPORALIDAD
Cuando usted tiene un problema el mercado El Bosque muestra sincero interés por resolverlo (DG5-1)	(A) Implementar canales de comunicación que faciliten a los clientes realizar sus descargos frente a un mal servicio. De la misma forma, difundir a través de afiches o viniles que muestren los derechos de los clientes e incentiven a comunicar de manera inmediata alguna queja o sugerencia.	Anual
El mercado El Bosque desempeña el servicio de manera correcta la primera vez (DG5-2)	(A) Optimizar los mobiliarios destinados a brindar servicio al cliente sean estos los coches de compra, a fin de reducir el tiempo que invierte que se invierte en buscar un nuevo coche.	Mensual
El mercado El Bosque entrega un servicio libre de errores (DG5-3)	<p>(A) Identificar las principales actividades que requieren mayor tiempo de inversión de parte de los clientes a fin de eliminar los cuellos de botella.</p> <p>(B) Adecuar los ambientes de los servicios higiénicos a fin de que se encuentre 100% disponibles para el uso de cada cliente.</p> <p>(C) Establecer un horario de ingreso para vehículos al mercado, en intervalos de tiempo 5 a 9 am y de 4 a 7 pm diario, a fin de evitar que ocurra cualquier tipo de accidentes.</p> <p>(D) Poner en funcionalidad las balanzas principales y ubicarlas de manera estratégica a fin de que los clientes puedan verificar de manera rápida que se está cumpliendo con la cantidad comprada.</p> <p>(E) Instaurar políticas de salubridad, es decir, contar con políticas que aseguren el uso de los implementos y la vestimenta adecuada para la manipulación de productos.</p> <p>(F) Instaurar políticas de almacenamiento de productos para preservación de estos.</p>	Diario

1.9. Eliminar el error

Eliminar el error es una parte importante del proceso para el mejoramiento de la calidad ya que esta consiste en pedir a las personas que señalen los obstáculos encontrados durante el desarrollo de sus actividades, de forma que algo se pueda hacer al respecto. Esto sirve de retroalimentación pues por lo general las notificaciones de problemas vienen acompañados de sugerencias para solucionarlos. Lo anterior sirve de ayuda a aligerar la tarea del equipo de calidad pues estos pueden agobiarse de todas las causas de error que reciben y no lograr solucionar nada.

En este sentido, el propósito de la eliminación de error es brindarles a los colaboradores un método para comunicarle al equipo de calidad las situaciones que no le permiten cumplir con su promesa de mejorar. El equipo de calidad debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Todo aquel que envíe una causa de error debe recibir una nota personal de agradecimiento. Luego, la forma es enviada al equipo de calidad. Finalmente, se le envía una notificación al que envió la causa de error cuando se toma alguna decisión al respecto.
- Cada causa de error recibida debe ser tomada con total seriedad.
- Si se decide no realizar alguna acción frente a la causa de error presentada, esta debe contar con la aprobación de todo el equipo de calidad.

Antes de celebrarse el día cero defectos se realizará un sorteo en el que saldrá un ganador por cada tipo de actor y estos recibirán una recompensa, las cuales figuran en el siguiente cuadro:

Tabla 36: Acciones para eliminar el error

ACTORES	MÉTODO	TIPO DE RECOMPENSA
Junta Directiva	Buzón de Calidad: Este buzón se encontrará cerca de la oficina de administración. La persona que reporta alguna causa de error deberá incluir su nombre, tipo de actor y número de contacto.	Premiación en el día Cero Defectos
Comerciantes		Publicidad recurrente de su puesto mediante la radiodifusora (incluye elaboración del anuncio)
Colaboradores		Premiación en el día Cero Defectos

El principal riesgo que presenta el método propuesto es la falta de participación de los actores en el reporte de causas de error. Por ello, es muy importante la motivación que sienten de parte del equipo de calidad en participar, asimismo, es importante el cumplimiento de las promesas establecidas.

1.10. Celebrar el día “Cero Defectos”

La planeación del día cero defectos en el mercado El Bosque constituye un momento importante en la gestión de la calidad de servicio. Es una oportunidad de fortalecer la comunicación entre los miembros de la asociación, mostrar el reconocimiento a los esfuerzos realizados a fin de mejorar la calidad del servicio y reafirmar el compromiso de los directivos.

La realización de la celebración del Día Cero Defectos debe tener en cuenta la participación de todos los miembros de la organización y liderada por el equipo de Calidad conformado previamente. Para ello, es importante que todos los miembros se sientan comprometidos, evaluar si la asociación se encuentra lista para presentar los resultados finales de la instauración de un sistema de gestión de calidad, identificar si se cuenta con los indicadores necesarios para la presentación, identificar los recursos disponibles para el

reconocimiento público de los miembros que hayan logrado cumplir con los objetivos establecidos.

El alcance de la celebración del Día de Cero Defectos considera la asistencia de todos los miembros de la organización al 100%. Dicha celebración ha de realizarse cada el último mes del año, a partir del primer año de instauración del sistema de gestión de calidad. Para ello ha de estructurarse a partir de la siguiente manera:

Tabla 37: Acciones para la celebración del día Cero Defectos

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	DURACIÓN
Antes	-Planificación del evento -Elaboración de resultados del sistema de calidad instaurado -Invitar a todos los miembros de la asociación incluido colaboradores	-Equipo de Calidad -Secretaria	-Reporte de Costos del periodo -Resultados de los mejores prácticas de calidad de servicio -Material Informativo	1 mes
Durante	-Presentación del Presidente de la Junta Directiva -Presentación de Reconocimientos y premiación -Discurso por logros alcanzados -Compromiso de asociados y directivos	- Equipo de Calidad -Asociados -Colaboradores	-Presentación -Material informativo -Videos -Catering	1 día
Después	-Almuerzo de confraternidad -Informe final de la reunión	- Equipo de Calidad -Asociados -Colaboradores	-Informe Final -Catering	1 día

Los riesgos a los cuales está expuesto la realización del día Cero Defectos son el bajo nivel de compromiso de los asociados y por lo tanto una bajo nivel de asistencia a las reuniones de celebración. Ello influenciará en el bajo impacto que se espera tener de los reconocimientos a los asociados por sus buenas prácticas en la gestión de calidad.

De la misma forma, uno de los riesgos latentes es no contar con la autorización previa de la junta directiva para la celebración del Día de Cero Defectos, ello debido al cambio periódico de los miembro de la junta directiva, pues implica iniciar nuevamente el proceso de concientización y compromiso, lo cual retrasa la celebración del Día de Cero Defectos.

1.11.Costo de la evaluación de la calidad

El costo de la evaluación de la calidad consiste en evaluar los costos en los que se incurren al ejecutar las acciones correctivas. Por ende, este debe generarse de manera formal y

objetiva. De esta forma, se puede indicar tendencias pues los costos se medirán de una sola forma, además, servirá como herramienta de administración (Crosby, 1984).

Tabla 38: Actividades para evaluar el costo de la Calidad

Etapas	Recursos	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo (S/) Año 1	Costo (S/) Año 2
Compromiso gerencial	Material informativo	7	S/. 2.00	S/. 14.00	S/. 14.00
	Útiles de oficina (lapicero)	7	S/. 0.50	S/. 3.50	S/. 3.50
Conciencia de calidad	Talleres	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
	Afiches	100	S/. 0.45	S/. 45.00	S/. 45.00
	Vinilos	12	S/. 60.00	S/. 720.00	S/. 720.00
	Informes financieros	70	S/. 2.00	S/. 140.00	S/. 140.00
Equipo de mejora de calidad	Ánfora	1	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 0.00
	Copias	100	S/. 0.05	S/. 5.00	S/. 0.00
Capacitación al personal	Capacitaciones	3	S/. 4,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
	Informes	70	S/. 10.00	S/. 700.00	S/. 700.00
	Útiles de oficina	70	S/. 0.50	S/. 35.00	S/. 35.00
Consejos de calidad	Informes	70	S/. 2.00	S/. 140.00	S/. 140.00
Medición de calidad	Informes	70	S/. 2.00	S/. 140.00	S/. 140.00
Establecimiento de metas	Informes	70	S/. 2.00	S/. 140.00	S/. 140.00
Acciones correctivas					
DG1	Investigación de mercado (tercerización)	1	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 0.00
DG2	Copias	100	S/. 0.05	S/. 5.00	S/. 5.00
	Afiches	100	S/. 0.45	S/. 45.00	S/. 45.00
DG5-1	Pintura	1	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 42.00
	Afiches	100	S/. 0.45	S/. 45.00	S/. 45.00
	Vinilos	12	S/. 60.00	S/. 720.00	S/. 720.00
DG5-2	Remodelación de coches de compra	100	S/. 175.00	S/. 17,500.00	S/. 8,750.00
DG5-3	Remodelación de baños	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 0.00
	Letrero	2	S/. 20.00	S/. 40.00	S/. 40.00
	Letrero	2	S/. 20.00	S/. 40.00	S/. 40.00
	Mostrador/ Mesa	2	S/. 100.00	S/. 200.00	S/. 0.00
Eliminar el error	Publicidad radial	1	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Celebrar el día cero defectos	Decoración	1	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
	Premios - Placas	8	S/. 60.00	S/. 480.00	S/. 480.00
	Catering	100	S/. 15.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
	Show de Improvisación	1	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
TOTAL				S/. 56,601.50	S/. 31,244.50

Los costos considerados en el plan de mejora se obtuvieron mediante cotizaciones y entrevistas a expertos. Asimismo, se debe considerar la temporalidad de la ejecución del plan (ver Anexo R).

Se debe tener en cuenta que los costos son referenciales, debido a las variaciones que pueden surgir de escoger a otro proveedor. El riesgo considerado en esta etapa es la variación en los precios estimados de los materiales. Principalmente, los recursos considerados para la remodelación de los servicios higiénicos y reparación de los coches de compra dado que requieren un mayor monto de inversión.

1.12.Repetir el proceso

La importancia de este paso radica en el establecimiento del mejoramiento de Calidad de Servicio como un proceso a largo plazo y que perdure más allá de la finalización de la Directiva que tuvo la iniciativa de instaurarlo. El objetivo de la repetición del proceso es comprometer a toda la organización con la Calidad de Servicio, independientemente de los dos años que “gobierna” una Junta Directiva, replicando las prácticas y la forma ya establecida de implementar el proceso pero alineando las actividades al estado de la organización luego de terminado el proceso anterior. Cada vez que se realiza un nuevo mejoramiento de Calidad de Servicio, el proceso se volverá más familiar y las personas implicadas en este adquirirán mayor experiencia, por lo que la realización de este será de mayor rapidez y permanencia.

Sin embargo, el riesgo que enfrenta este paso es la desidia por parte de la nueva Junta Directiva para con el mejoramiento de Calidad de Servicio, por lo que es deber de la anterior Junta Directiva presentar los logros obtenidos la primera vez.

El plan de mejora propuesto tiene c

2. Viabilidad Financiera del Plan de Mejora

El análisis de la viabilidad financiera tiene por objetivo evaluar la capacidad que tiene la organización para asumir la inversión de la ejecución del plan. En ese sentido, se realizará un análisis costos-beneficio de lo que significaría no ejecutar este.

En la tabla 39, se detallan los costos totales de aplicar el plan de mejora, la información específica forma parte del costo de la evaluación de la calidad incluido en el acápite anterior. Es importante mencionar que no se incluyen en los costos los honorarios de la junta directiva pues estos cargos no tienen remuneración alguna, de acuerdo a la política de mercado. En ese sentido, se considera las funciones del comité de la calidad como adicionales a los cargos ya establecidos.

En la tabla 40, se presentan los ingresos y egresos para el año 2019 que incluyen la inflación del 2.2%, estimada por el Banco Central de Reserva del Perú (2017). Asimismo, en los

ingresos se considera una estimación del valor ganado del 1%⁴, el cual se debe al incremento del flujo de clientes que reciba el mercado después de haberse implementado el plan de mejora.

El valor presente de los flujos estimados del plan de mejora es de S/. 3,113.33. Esto significa que el plan propuesto genera ganancias para el mercado, principalmente por los ahorros originados al evitar futuras sanciones a los que está expuesto en caso no se eliminen las deficiencias identificadas en el servicio que ofrece (ver Anexo S). La tasa considerada para estimar el valor presente es del 40% TEA, dicha tasa es a modo referencial obtenida del promedio de las tasas del sistema financiero de créditos para microempresas, pues se asume una posición conservadora (Superintendencia Banca, Seguros y AFP, 2018). La tasa interna de retorno obtenida es 46.7%, es decir es el porcentaje de beneficio que tendrá la inversión de realizarse el plan de mejora. Este beneficio obtenido de la inversión en el plan de mejora, se debe al incremento en la afluencia de clientes del mercado, lo cual repercute positivamente en el incremento de la cuota ordinaria de los socios y en la mayor valorización del alquiler de espacios, dado el aumento de ingresos de los comerciantes por puesto. Asimismo, el cumplimiento del marco regulatorio genera ahorros en ámbitos como salubridad, defensa civil, manejo de residuos, entre otros.

Al analizar la liquidez de los últimos años del mercado se puede evidenciar que este no cuenta con la liquidez para afrontar el plan en un solo acto. Sin embargo, el mercado puede recurrir como alternativa al préstamo bancario, pues mediante los ratios de solvencia se puede demostrar que este cuenta con capacidad económica para responder a sus obligaciones. Si bien es complicado para una asociación obtener crédito de una institución financiera, el mercado cuenta con un patrimonio que lo respalda y que puede ser utilizado como garantía en última instancia. Aunque como se ha mencionado en párrafos anteriores para esta decisión se tendría que contar con la aprobación de los asociados. Por otro lado, el financiamiento puede ser obtenido a través de un aporte extraordinario de los asociados a fin de subvencionar el plan de mejora, o mediante la realización de actividades para recaudar fondos.

⁴ Se considera 1% como escenario conservador para la estimación del valor ganado, tomando en cuenta el radio de acción del mercado El Bosque (Red de publimercados Uyay, 2017).

Tabla 39: Cronograma de Costos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COSTOS												
Compromiso gerencial	S/. 17.50											
Conciencia de calidad		S/. 5,905.00										
Equipo de mejora de calidad				S/. 7.00								
Capacitación al personal						S/. 12,735.00						
Consejos de calidad										S/. 140.00		
Medición de calidad						S/. 140.00						
Establecimiento de metas						S/. 140.00						
Acciones correctivas						S/. 35,037.00						
Eliminar el error												S/. 50.00
Celebrar el día cero defectos												S/. 2,430.00
COSTOS TOTALES	S/. 17.50	S/. 5,905.00	S/. 0.00	S/. 7.00	S/. 0.00	S/. 48,052.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 140.00	S/. 0.00	S/. 2,480.00

Tabla 40: Viabilidad Financiera del Plan de Mejora

Rubro	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
INGRESOS	S/. 383,779.00	S/. 432,764.00	S/. 461,786.60	S/. 490,380.50	S/. 510,314.70	S/.	-	S/. 66,315.65	S/. 70,382.30
Cuotas ordinarias	S/. 319,856.00	S/. 313,821.00	S/. 313,820.00	S/. 313,390.00	S/. 313,820.00	S/. -	S/. 3,138.20	S/. 4,810.86	
Baño	S/. 47,320.00	S/. 53,910.00	S/. 54,330.00	S/. 54,750.00	S/. 54,760.00	S/. -	S/. 547.60	S/. 839.47	
Alquiles de espacio	S/. 3,203.00	S/. 7,750.00	S/. 7,122.60	S/. 7,400.50	S/. 6,844.70	S/. -	S/. 68.45	S/. 104.93	
Alquiler de puestos	S/. 13,400.00	S/. 57,283.00	S/. 86,514.00	S/. 114,840.00	S/. 134,890.00	S/. -	S/. 1,348.90	S/. 2,067.86	
Ahorro por multas							S/. 61,212.50	S/. 62,559.18	
EGRESOS						S/. 56,601.50	S/. 31,244.50	S/.	
Compromiso gerencial						S/. 17.50	S/. 17.50		
Conciencia de calidad						S/. 5,905.00	S/. 5,905.00		
Equipo de mejora de calidad						S/. 7.00	S/. -		
Capacitación al personal						S/. 12,735.00	S/. 12,735.00		
Consejos de calidad						S/. 140.00	S/. 140.00		
Medición de calidad						S/. 140.00	S/. 140.00		
Establecimiento de metas						S/. 140.00	S/. 140.00		
Acciones correctivas						S/. 35,037.00	S/. 9,687.00		
Eliminar el error						S/. 50.00	S/. 50.00		
Celebrar el día cero defectos						S/. 2,430.00	S/. 2,430.00		
UTILIDAD NETA	S/. 383,779.00	S/. 432,764.00	S/. 461,786.60	S/. 490,380.50	S/. 510,314.70	S/. -56,601.50	S/. 35,071.15	S/. 70,382.30	

En conclusión, el plan de mejora está orientado a cerrar el gap 5 (SERVQUAL) y los gaps internos que tienen mayor correlación con este (gap 1 y gap 2). En sentido, en la tabla 41 se muestran las propuestas de mejora, los gaps que estas cierran y el impacto económico que genera su aplicación.

Tabla 41: Relación de gaps y propuestas de mejora

GAP	PROPUESTA DE MEJORA	IMPACTO ECONÓMICO
GAP 5: Percepción y expectativa del cliente sobre el servicio brindado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar canales de comunicación - Optimizar los mobiliarios destinados a brindar servicio al cliente - Eliminar los cuellos de botella 	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público
	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar ambientes de los servicios higiénico - Establecer un horario de ingreso para vehículos al mercado - Poner en funcionalidad las balanzas principales - Instaurar políticas de salubridad - Instaurar políticas de almacenamiento de productos 	Ahorro por sanciones municipales
GAP 1: Expectativas del consumidor y la percepción de gerencia sobre esas expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar investigaciones de mercado - Implementar un espacio de diálogo entre los directivos y asociados 	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público
GAP 2: Percepción de gerencia y las especificaciones de servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos de manera conjunta con los asociados - Difundir públicamente el progreso de los objetivos 	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público

Asimismo, en la tabla 42 se detallan los pasos para la mejora de la calidad, los gaps asociados a estos y el impacto económico que genera su aplicación.

Tabla 42: Relación de gaps y pasos para la mejora de calidad

PASOS	GAP	IMPACTO ECONÓMICO
Compromiso gerencial	GAP 5	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público
Consciencia de la calidad		
Equipo de mejora de calidad		
Capacitación al personal		
Consejos de Calidad		
Medición de la Calidad		
Establecimiento de metas		
Acciones correctivas	GAP 1 GAP 2 GAP 5	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público Ahorro por sanciones municipales
Eliminar el error	GAP 5	Incremento de ingresos por la mayor afluencia de público
Celebrar el día “Cero Defectos”		

CONCLUSIONES

1. Conclusiones del Marco teórico

A lo largo de los años, el concepto de Calidad ha evolucionado pasando de tener un enfoque basado en la excelencia del producto a consolidarse como el nivel de excelencia en todos los ámbitos de la organización. En un principio se priorizó la inspección de procesos y el control de resultados de las acciones realizadas por los operarios y las maquinarias. En la actualidad, la calidad integra a toda la organización de modo que satisface las necesidades internas y externas de esta.

El modelo de calidad propuesto por Phillip Crosby permite la implementación progresiva de la calidad como parte de un proceso permanente y estable. El modelo plantea alcanzar la calidad a través del compromiso y motivación de los trabajadores por parte de los directivos de la organización, por lo cual se prioriza la interacción entre miembros de esta. En ese sentido, la implementación de la calidad en el mercado El Bosque bajo este enfoque es factible dada la estructura organizacional que este posee y la importancia que se le otorga al vínculo entre miembros de la organización y clientes.

La implementación de los modelos de calidad parte de la iniciativa de los líderes de la organización por establecer un sistema de calidad holístico, lo cual parte de una visión definida sobre el nivel de calidad que esperan lograr. No obstante, el mercado El Bosque aunque cuenta con un líder, el periodo de permanencia de este dificulta que se implemente un sistema de calidad a largo plazo, pues el ingreso de una nueva Junta Directiva conlleva a la propuesta de un nuevo plan de trabajo independiente a la gestión anterior, que tiene como plazo máximo dos años y que dificulta la continuidad del sistema planteado.

2. Conclusiones del Marco Contextual

En el Perú los mercados de abasto se encuentran en un nivel de rezago frente a sus competidores a nivel internacional. Ello se debe al rol activo que tienen las entidades públicas por potenciar el servicio que ofrecen los mercados de abasto, ya que estos representan focos de turismo y gastronomía para las ciudades en las que se encuentran. A nivel internacional, los mercados de abasto han sufrido un proceso de transformación que los ha convertido

A nivel nacional, los mercados de abasto se caracterizan por haber surgido de la informalidad lo que representa un limitante para su desarrollo. La cultura del mercado parte del pensamiento cortoplacista, es decir su trabajo está orientado a cumplir con las exigencias del día a día sin tener en consideración cambios a futuro que pudiesen afectar las actividades del mismo. Esto vinculado al nivel de instrucción profesional de los integrantes del mercado dificulta la modernización de estos. Sin embargo, en los últimos años, se ha evidenciado un entorno favorable para el crecimiento de los mercados abastos. Desde el ámbito político se han

ido desarrollando políticas que fomentan la productividad y competitividad de estos. Desde el ámbito social, las tendencias de consumo han ido variando, de ello las personas tienden a valorar más el servicio brindado. Frente al incremento de los competidores los mercados se han percatado de la necesidad de realizar cambios que les permitan implementar mejoras que los haga tan atractivos como los otros formatos.

Por su parte, el mercado El Bosque mantiene un alto interés de ejecutar mejoras al servicio que brindan. Esto ha marcado un punto de diferencia entre el mercado y sus pares del distrito. Sin embargo, presenta limitaciones internas que le impiden desarrollar su potencial siendo la principal el poco acceso a un financiamiento externo para solventar proyectos de mejora. Asimismo, la poca predisposición que tienen los miembros a realizar cambios dificulta la rapidez en la implementación mejoras.

A pesar del déficit que presentan los mercados en su gestión, estos han mantenido su presencia en el sector a diferencia de lo sucedido con estos en otros países. Por el contrario en los últimos diez años se ha percibido un incremento del número de mercados, según cifras del INEI (2017). El cambio en el perfil de consumo ha generado que los clientes consideren al mercado como una opción en el cual pueden encontrar productos con características no presentes en otros canales. Asimismo, dado el poder adquisitivo de la población todavía existe la tendencia de priorizar compras pequeñas y frecuentes siendo más preferidos los mercados de abasto.

3. Conclusiones del Marco Metodológico

La utilización de una metodología validada como la encuesta SERVQUAL evita los sesgos en los que se puede incurrir al elaborar una nueva extensión de la encuesta, dado el número de preguntas, generó que la duración de la misma se prolongue, por lo cual los clientes presentaron menor disponibilidad para participar de esta. En ese sentido, se realizó un sorteo de artefactos electrodoméstico como incentivo pero a su vez este produjo un sesgo de autoselección, puesto que los encuestados no tenían como finalidad contribuir con el estudio sino obtener uno de los beneficios que se ofrecía por participar de este.

Por otro lado, se evidenció como dificultad para los encuestados el discernir entre los niveles de escala de Likert, por lo cual durante la evaluación del nivel de expectativa se observó una mayor tendencia de sobrecalificar está dando puntuaciones altas, además que el encuestador invirtió un mayor tiempo al encuestar a cada cliente debido a la desconfianza que ellos mostraban, la dificultaba comprender la encuesta en su totalidad y la dificultada de tomar una decisión final al momento de otorgar los puntajes.

A partir de la utilización del muestreo no probabilístico se concluye que los resultados obtenidos no pueden ser extrapolados a toda la población, habiendo sido realizada la encuesta

solo durante los fines de semana. Sin embargo, la conveniencia de este método optimiza los recursos invertidos en la investigación.

4. Conclusiones del Plan de Mejora

El desarrollo del plan de mejora busca integrar a todos los miembros de la organización bajo el compromiso de tomar acciones que resarzan los errores cometidos respecto a la calidad de servicio que ofrecen, pero además, de incentivarlos a continuar con las buenas prácticas que involucran un conocimiento de las políticas y reglamentos internos de la organización, políticas de buena atención al cliente y prácticas que fomenten la comunicación entre asociados.

Asimismo, el plan permite evitar riesgos en relación a las sanciones que pueden recibir de continuar con las prácticas actuales. Las sanciones que puede recibir el mercado El Bosque afectarían el nivel de liquidez y la continuidad de sus operaciones. Si bien el riesgo de ocurrir una clausura es mínimo, los efectos pueden generar un gran impacto en el mercado.

En el caso del cierre temporal, los más afectados serían los comerciantes que laboran en el mercado, del mismo modo pero en menor magnitud la línea de moto taxis que tiene una alianza con el mercado. En este sentido, el mercado dejaría de percibir ingresos por el alquiler de espacio a la línea de moto taxis, de igual forma dejaría de percibir los ingresos por el parqueo, y finalmente se perdería parte de los aportes que los mismos asociados realizan como cuota ordinaria. De la misma forma, el mercado incurriría en gastos al tener que subsanar las observaciones que le realice el órgano regulador. La diferencia recabe en que si el mercado ejecuta el plan de mejora podrá eliminar las deficiencias en el servicio y no incurrirá en pérdidas innecesarias. En el caso del cierre definitivo, el mercado perdería todos los ingresos que percibe actualmente y ya no podrían recuperarlos. Además las personas que trabajan en el mercado se quedarían sin un lugar de trabajo.

La viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora conlleva a retos para la organización como la obtención de liquidez, pues si bien el plan tiene un grado de rentabilidad positivo para el mercado, esto depende de la rapidez en la obtención del financiamiento. En ese sentido, la demora en la obtención de financiamiento también afectaría los costos estimados, pues están expuestos a una variación en los precios por factores externos.

RECOMENDACIONES

1. Recomendaciones para la metodología de la investigación

La herramienta SERVQUAL y el modelo de Discrepancias permiten evidenciar falencias en la Gestión de Calidad del mercado El Bosque. Sin embargo, se recomienda realizar una investigación del tipo exploratoria, la cual permita identificar dimensiones de calidad y constructos que se adecuen mejor al contexto del mercado; si bien ambas herramientas fueron previamente utilizadas para analizar la calidad en el sector retail y supermercados, aún no se ha evidenciado su uso en el comercio tradicional aplicado al contexto nacional. Asimismo, se debe considerar reducir las escalas de medición, pues los clientes encuestados mostraban cierta dificultad en diferenciar las escalas, de manera que había una tendencia a calificar su opinión en base a los puntajes de los extremos. Cabe resaltar que, la población de San Juan de Lurigancho en su mayoría solo ha llegado al nivel de secundaria completa (INEI , 2007), lo cual influye en diferenciar las escalas.

2. Recomendaciones para el mercado El Bosque

Se recomienda a los asociados del mercado El Bosque, fortalecer los procesos de comunicación interna y confianza entre asociados, pues estos procesos sentarán las bases para contar con el compromiso y la aprobación de todos los asociados frente a las propuestas de mejora, desde la etapa del planeamiento. Asimismo, los miembros de la Junta directiva deben participar de manera activa en las capacitaciones y talleres sobre gestión de Calidad, pues parte de la dirección el poder contar con la capacidad de guiar a los demás miembros hacia un mismo objetivo y poder convencerlos de que las propuestas presentadas generarán un beneficio mutuo en toda la organización.

Por otro lado, se recomienda hacer énfasis en las celebraciones del Día Cero Defectos, ya que a través de esta celebración se tangibiliza el compromiso de los directivos para con el bienestar del mercado. De la misma forma, se reconoce y premia a los asociados que logran alcanzar los objetivos establecidos. Dicha celebración, fortalecerá la comunicación entre asociados, incentivar la comunicación con los clientes y desarrollar competencias orientadas al servicio.

Se recomienda a los asociados del mercado a mantenerse constantemente actualizados frente a las tendencias en el sector retail, siendo los focos de atención principalmente el estudio de perfil del consumidor, comportamiento y tendencias de compra. De la misma forma, es importante que se realice investigaciones de manera periódica, pues los hallazgos les permitirán identificar puntos de mejora y buenas prácticas las cuales pueden ser aplicadas a sus procesos.

REFERENCIAS

- Abell, D. F. (1989). *Planeación estratégica de mercado: Problemas y enfoques analíticos*. México, D.F.: Continental.
- Angulo, W. (17 de abril de 2017). INEI: Fenómeno El Niño costero afectó el PBI de febrero. *Radio Programas del Perú*. Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/inei-fenomeno-el-nino-costero-afecto-el-pbi-de-febrero-noticia-1044557>
- Argentini, O., & Marocchino, C. (2007). *Abastecimiento y distribución de alimentos en las ciudades de los países en desarrollo y de los países en transición. Guía para planificadores*. Roma: Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2015). *Asociación Peruana de Gastronomía*. Obtenido de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/apega-lanza-campana-para-mejorar-puestos-de-los-mercados-de-lima.html>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2016). *Asociación Peruana de Gastronomía*. Obtenido de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/cig2016-mercados-de-abastos-al-2021.html>
- Ayala, S., & Castillo, V. (2014). La distribución de alimentos y bebidas en México: una perspectiva desde el comercio tradicional. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 661-681.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- BBVA Research. (2016). *Sector Retail 2016*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 41-60.
- Brogowicz, A., Delene, L., & Lyth, D. (1990). A synthesised service quality with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Canal, N. (2006). Técnicas de muestreo: Sesgos más frecuentes. *Revista Seden*, 121-132.
- Cándido, C., & Morris, D. (2000). Charting service quality gaps. *Total Quality Management*. *Total Quality Management*, 11(4,5,6), 463-472.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.

- Castillo Girón, V. M., Ayala Ramírez, S., López Jiménez, D., & Vargas Portillo, J. P. (2014). El comercio moderno: un vector que dinamiza el sistema alimentario en México. *Economía Del Caribe*(13), 1-35.
- Castillo, N. (16 de diciembre de 2017). ¿Cuál es el impacto económico de la posible vacancia de PPK? *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/impacto-economico-posible-vacancia-ppk-noticia-482023>
- CCR International. (2015). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/eventos/3CIIM/Jose-Oropeza.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Colliers International. (2015). *Colliers International*. Obtenido de <http://www.colliers.com/es-pe/peru/insights/blogperu/elsectorcomercial>
- Congreso de la República del Perú. (2012). Proyecto de Ley 01733. Marco de Promoción y Desarrollo para los Mercados de Abastos. *4652/2010-CR Cong.*
- Consiglieri Nieri, N. (2016). *Cambios en los usos y sentidos del espacio social en la urbanización Santa Cruz: consideraciones en torno a la gentrificación, el boom gastronómico y la subalternidad*.
- Corzo, M., & García Calderón, L. (2006). *El comercio tradicional en la ciudad de Lima Metropolitana. El caso de Villa el Salvador. Taller Urbano Desarrollo Económico Local*. Lima.
- Crespi, M. (2014). *Comunicatur*. Obtenido de <http://www.comunicatur.info/es/los-mercados-de-abastos-y-las-ciudades-turisticas/>
- Crespi, M., & Dominguez, M. (2016). Los mercados de abasto y las ciudades turísticas. *Pasos*, *14*(2), 401-416.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, *56*, 55-68.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Conciliación de los resultados basados en el desempeño y las percepciones menos las expectativas de la medición de la calidad del servicio. *Journal Marketing*, *58*, 125-131.
- Crosby, P. (1979). *Quality is still free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1984). *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- Daft, R., & Steers, R. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

- D'Andrea, G., Ring, L. J., & Tiger, D. J. (2004). *Retail management*. Buenos Aires: Temas.
- Dankhe, G. (1986). *Metodología de la Investigación. Definición del tipo de investigación*.
- De Pádua, A., Dutra, I. B., Teixeira, J. C., Machado, B., & Tijoux, M. E. (2012).
Metamorfoseando los mercados centrales: El turismo gastronómico como estrategia en el Mercado Central de Santiago (Chile) y el Mercado Municipal de São Paulo (Brasil). *Estudios y perspectivas en turismo*, 88-107.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Diario Correo. (25 de marzo de 2015). Fenómeno del niño traerá 3 graves consecuencias a la costa del Perú. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/ciudad/fenomeno-del-nino-traera-3-graves-consecuencias-a-la-costa-del-peru-574847/>
- Dichter & Neira. (2016). *Dichter & Neira*. Obtenido de <http://www.dichter-neira.com/canal-moderno-aun-mucha-oportunidad-peru/>
- Diez de Casto, E., & Landa Bercebal, F. (1996). *Merchandising: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- El Comercio. (23 de febrero de 2017). El 'boom gastronómico' en Perú podría estancarse por esta razón. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/boom-gastronomico-peru-estancarse-razon-402562>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos. (2015). *Equilibrium Clasificadora de Riesgos*. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos. (2017). *Equilibrium Clasificadora de Riesgos*. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>
- Favarato, L. (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/es/c/382956/>
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Control total de la calidad*. México, D.F.: CECSA.
- Fields, K. (2002). Demand for the gastronomy tourism product. Motivational factors. *Tourism and Gastronomy*. Hjalager, A., 36-50.
- Filgueiras, B. (2009). Miradas sobre el comercio popular en la ciudad de lima. *Revista Argumentos*.(2). Obtenido de <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/miradas-sobre-el-comercio-popular-en-la-ciudad-de-lima/>
- Galecio, H. (2014). *Moderno vs. Tradicional*. Obtenido de Blog de Administración y Marketing UPC: <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/casos-peru/moderno-vs-tradicional>
- García Henche, B. (2017). *Turismo experiencial. Los mercados de abastos de Madrid: nuevos espacios turísticos para el ocio y el turismo de experiencias*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.
- García, E. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Garvin, D. A. (1987). Competing on the 8 dimensions of quality. *Havard business review*, 65(6), 101-109.
- Garza, E., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 1-64.
- Gestión. (21 de febrero de 2015). Las principales tendencias de consumo de los limeños, según CCR. *Las principales tendencias de consumo de los limeños, según CCR*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/conozca-principales-tendencias-consumo-limenos-segun-ccr-2124119/8>
- Gestión. (19 de julio de 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Guajardo, E. (1996). *Administración e la calidad total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad total*. México D.F.: Pax.
- Gutierrez, H., & De La Vara, R. (2004). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Hall, M., & Mitchell, R. (2002). Tourism as a force for gastronomic globalization and localization. *Tourism and Gastronomy*, 71-90.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, D. (2007). *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson Learning.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGRAW-HILL.
- IBM Knowledge Center. (04 de Diciembre de 2017). *SPSS Statistics 22.0.0*. Obtenido de SPSS Statistics 22.0.0: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh_reli.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (04 de Octubre de 2017a). *Producción Nacional. Julio 2017*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09-produccion-nacional-julio2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda - Cuadros Estadísticos*. Obtenido de Censos.inei.gob.pe: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda - Cuadros Estadísticos*. Obtenido de Censos.inei.gob.pe: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día Mundial de la Población*. Obtenido de INEI: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Censo nacional de mercados de abasto 2016*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-2016-a-nivel-nacional-existen-2-mil-612-mercados-de-abastos-9794/#url>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_empleo-nacional_abr-may-jun2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Perú en cifras*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2017*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, T., & Crosby, P. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad*. Madrid: Diorki.
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs SRVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en la organizaciones*. . México D.F.: Pearson Educación.
- Juan Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y retailing : distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson Educación.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw Hill.
- Juran, J. M., Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (2001). *Manual de calidad de Juran*. Madrid: McGraw Hill.
- Kantar WorldPanel. (2016). *Kantar WorldPanel*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ticket-de-compra-se-incrementa-5-en-mercados>
- Kantar WorlPanel. (2016). *Kantar WorlPanel*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Eventos/-Destaca-por-su-alto-ndice-de-compras-chicas->
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lamb, C. (2006). *Marketing*. México D.F.: Thomson Learning.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para la administración y economía*. México: Pearson Educación.
- López, T., & Sánchez, S. M. (2012). La gastronomía como motivación para viajar. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 575-584.

- Martínez, J. R. (2014). *Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León:
http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/11_22/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf
- Martínez, M., Sánchez, M., Sancho, M., & Vega, M. (1997). La eficacia del escaparate y su relación con los tipos de compra. Un estudio empírico. *Actas de la VI Conferencia Internacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 347-360.
- Millán, M. G., & Agudo, E. M. (2010). El turismo gastronómico y las Denominaciones de origen en el sur de España: Oleoturismo. Un estudio de caso. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 91-112.
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017). *Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de
<http://www.rree.gob.pe/SitePages/home.aspx>
- Montenegro, S. (2014). *Geografía del Perú*. Perú: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Mora, D. (2011). *Mercados de abasto turísticos*. Obtenido de Visiones del Turismo:
<http://www.visionesdelturismo.es/mercados-turistico/>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Guía para la competitividad de mercados de abasto*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Guía para la competitividad de mercados de abastos*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington: KY: University Press of Kentucky.
- Olivia, E. J., & Gómez, Y. D. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*, 5(12), 180-191.
- Ortiz, M. (23 de mayo de 2012). Más del 80% de peruanos se inclina por los productos naturales. *El Comercio*. Obtenido de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/mas-80-peruanos-se-inclina-productos-naturales-noticia-1418451>
- Oscoco, D. (11 de marzo de 2017). Entrevista con Danielo Oscoco. (E. Cerda, O. Luna, & B. Porta, Entrevistadores)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Perceived service quality as a customer bases performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Perú Retail. (2013). *Perú Retail*. Obtenido de <http://www.peru-retail.com/canal-tradicional-en-el-peru-un-sector-que-se-mantiene-en-la-cima/>

- Perú Retail. (2016). *Perú Retail*. Obtenido de <http://www.peru-retail.com/canal-tradicional-fortaleza-mercado-peruano/>
- Perú Retail. (2017). *Perú Retail*. Obtenido de <http://www.peru-retail.com/conoce-que-tecnologia-ayuda-a-impulsar-las-ventas-en-el-sector-retail/>
- Ponce, M. d., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México D.F.: Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Rebollo, A. (1993). Clasificación de las formas comerciales: el producto establecimiento. . *Distribución y consumo*, 10-18.
- Red de publimercados Uyay. (2017). *Publicidad en radiomercados*. Lima: Uyay.
- Rodriguez, S. (2014). La transformación de los mercados municipales de Madrid. Análisis legislativo, comercial, y económico de los mercados de abastos madrileños. *Territorios en Formación*(7), 86-102.
- Rojas P., C., & López L., B. (abril de 2017). Entrevista a representantes de Uyay Red de Publimercados. (E. Cerda, O. Luna, & B. Porta, Entrevistadores)
- Sainz de Vicuña, J. (1996). *Distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Salazar, F. (2013). *¿Cómo venderle a las bodegas en América Latina?* Obtenido de ConexiónEsan: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/18/bodegas-america-latina-administracion/>
- Salinas Arreortúa, L. (2016). Transfotmación de mercados municipales de Madrid: De espacios de consumo a espacios de esparcimiento. *Revista INVI*(31(86)), 179-201.
- Sanmiguel, E., Rivera, M., Mancilla, N., & Ballesteros, H. (2015). Medición de la calidad percibida en el servicio mediante la herramienta SERVQUAL en tiendas de café en Santander, Colombia. *Criterio Libre*, 145-164.
- Saramago, A. (2002). ¿Gastronomía, patrimonio cultural? *Com os Olhos no Futuro - Reflexões Sobre o Turismo em Portugal*, 15-21.
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Serrano, A., & López, M. (2007). Modelos de gestión de la calidad de servicio: Revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 2., 2.
- Shewart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: ASQ Quality Press.
- Stanton , W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Superintendencia Banca, Seguros y AFP. (2018). *Superintendencia Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=C>

- Torres, F. (14 de junio de 2009). *El Comercio*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de Forman red de 33 mercados que modernizarán locales.:
<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/forman-red-33-mercados-que-modernizaran-locales-noticia-300464>
- Torres, M., & Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de calidad de servicio: Caracterización y análisis. *Compendium*, 10(35), 57-76.
- Universidad Abierta de Cataluña. (2017). *Investigación descriptiva: análisis de información*. Obtenido de Etapa 6: interpretación de la matriz factorial rotada y representación de:
http://cv.uoc.edu/moduls/UW03_84003_01131/web/nwin/m1/analisis_de_correspondencias.pdf
- Universidad de Alicante. (04 de Diciembre de 2017). *Análisis Multivariante con SPSS*. Obtenido de Grupo de Petrología Aplicada: <https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html>
- Universidad de Valencia. (2017). *SPSS: Análisis de Fiabilidad*. Obtenido de Universidad de Valencia: https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2014). *Blog de Administración y Marketing*. Obtenido de <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/casos-peru/moderno-vs-tradicional>
- Yaranga, Y. (abril de 2005). La comunicación para el desarrollo desde los mercados populares: estudio de caso del mercado “Santa Rosa” de Chorrillos. *Tesis*. Lima, Lima, Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	INFORMANTES	HERRAMIENTAS
GENERAL	La falta de Gestión de Calidad de los mercados genera una brecha que se necesita cubrir para poder ofrecer un servicio de calidad. Si bien ambos formatos, tanto el tradicional y moderno, ofrecen los mismos productos, este último ha sabido adaptarse mejor a los nuevos hábitos de compra que se caracterizan por valorar más la variedad y calidad de los servicios.	¿Qué acciones debe implementar el mercado El Bosque para ofrecer un servicio de calidad e incrementar la preferencia del cliente frente a la competencia?	Proponer un plan de mejora en Gestión de la Calidad de servicio en el comercio tradicional, a partir de la evaluación del Modelo de Discrepancias. Caso de estudio mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.	Existe una alta vulnerabilidad en el comercio tradicional de ser reemplazados por formatos modernos, lo cuales ofrecen a los clientes servicios de calidad que suelen ser más valorados por estos. Por ello, el mercado El Bosque debe implementar un plan de mejora en Gestión de la Calidad que integre dimensiones como precio, producto y servicio e imagen a fin de incrementar la preferencia del cliente frente a la competencia.	Crosby (1987, 1994) Parasuraman, a., Zeithaml, v., & Berry, l. (1985, 1988) Cantú, h. (2006) Juran, j. m., Godfrey, a. b., Hoogstoel, r. e., & Schilling, e. g. (2001) Oliva, e. j. d., y Gómez, y. d. (2014). San miguel, e., rivera, m., mancilla, n., & ballesteros, h. (2015).	1. Gestión de Calidad 2. Calidad de servicio 3. Cultura de la calidad 4. Comercio tradicional 5. Comercio moderno 6. Modelo de Discrepancias 7. Herramienta SERVQUAL	Junta directiva del mercado "El Bosque" Asociados del mercado "El Bosque" Clientes del mercado "El Bosque"	Entrevistas Encuestas Fuentes secundarias

<p>OBJ. 1</p>	<p>En ese sentido, la migración de los clientes de un formato a otro se ha ido incrementando en los últimos años. Por ende, el comercio tradicional necesita implementar la Gestión de la Calidad con la finalidad de fortalecer su posición en el sector.</p>	<p>¿Cuál es el contexto de los mercados de abasto y el estado interno del mercado El Bosque?</p>	<p>Describir el contexto de los mercados de abasto y el estado interno del mercado El Bosque.</p>	<p>A nivel internacional los mercados de abasto han sufrido una transformación comercial, generando valor en las ciudades en las que se encuentran. En ese sentido, las prácticas comerciales en estos espacios han permitido ofrecer a sus clientes un servicio de mayor calidad. Sin embargo, a nivel nacional los mercados de abasto han quedado rezados frente a sus pares internacionales. A lo cual, se le suma el bajo nivel de promoción de parte del Estado, en lo que respecta a las normas, leyes y programas. Por su lado, el mercado El Bosque ha implementado una serie de prácticas, no articuladas a un plan estratégico, que le permite diferenciarse de sus pares.</p>	<p>D'alesio (2008, 2013) Colliers International (2015) Dichter & Neira (2016) Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) Congreso de la República del Perú (2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno Peruano 2. Prácticas comerciales 3. Comercio tradicional 4. Comercio moderno 	<p>Junta directiva del mercado "El Bosque"</p> <p>Red de Publimercados Uyay</p>	<p>Entrevistas Fuentes secundarias</p>
----------------------	--	--	---	--	---	---	---	--

OBJ. 2		¿Cuál es la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la calidad del servicio ofrecido en el mercado El Bosque?	Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.	Los clientes perciben deficiencias en el servicio que reciben, en aspectos tales como capacidad de respuesta, producto, seguridad, confiabilidad y empatía. Mientras que los miembros de la organización creen entregar un servicio que cumple con las expectativas del cliente.	Crosby (1987, 1994) Parasuraman, a., Zeithaml, v., & Berry, L (1985, 1988)	1. Modelo de Deficiencia 2. Tangible 3. Confiabilidad 4. Seguridad 5. Responsabilidad 6. Empatía 7. Percepción	Asociados del mercado "El Bosque" Junta directiva del mercado "El Bosque" Clientes del mercado "El Bosque"	Encuestas Fuentes secundarias Software informático (SPSS)
OBJ. 3		¿Cuál es el estado de la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque?	Analizar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.	La Gestión de la Calidad de servicio en el mercado El Bosque se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. En ese sentido, los miembros de este no comparten una definición de calidad homogénea por lo que no hay un compromiso por su parte para satisfacer los estándares de calidad, puesto que la dirección no ha logrado implementar una Gestión de la Calidad de servicio. Por otro lado, los supermercados logran integrar el	Crosby (1987, 1994)	1. Gestión de la Calidad 2. Comercio tradicional 3. Comercio moderno 4. Comprensión 5. Compromiso 6. Competencia 7. Comunicación 8. Corrección 9. Continuidad	Junta directiva del mercado "El Bosque" Asociados del mercado "El Bosque"	Entrevistas Fuentes secundarias

				concepto de calidad en toda la organización y esto se observa en el incremento de su participación en el sector comercio.				
OBJ. 4		¿Cuáles son las mejoras que necesita implementar el mercado El Bosque a fin de satisfacer las expectativas del cliente?	Elaborar un plan de mejora para el mercado El Bosque.	La implementación de la Gestión de la Calidad logrará guiar a la organización a la meta de los Ceros defectos, lo que implica el compromiso de todos los miembros de la organización para cumplir con los requisitos la primera vez como resultado de la prevención de los defectos.	Crosby (1987, 1994) Parasuraman, a., Zeithaml, v., & Berry, l.(1985, 1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de la Calidad 2. Compromiso gerencial 3. Equipo de mejoras de calidad 4. Medición de la calidad 5. Costo de la evaluación de la calidad 6. Conciencia de calidad 7. Acciones correctivas 8. Formación de un comité adecuado para el programa "Cero Defectos" 9. Capacitar al personal 10. Celebrar el 	<p>Asociados del mercado "El Bosque"</p> <p>Junta directiva del mercado "El Bosque"</p> <p>Cientes del mercado "El Bosque"</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Fuentes secundarias</p> <p>Software informático (M. Project)</p>

						día "Cero defectos" 11. Establecer metas 12. Eliminar las causas de errores 13. Reconocimientos 14. Consejos de Calidad 15. Repetir el proceso		
OBJ. 5		¿Cuán factible financieramente es implementar el plan de mejora elaborado para el mercado El Bosque?	Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.	La implementación de un plan de mejoras factible y mejorará los ingresos por las ventas realizadas y los costos en los que se incurrirá son menores a los costos de no implementarse. Asimismo, trae consigo beneficios intangibles como el fortalecimiento de marca, el incrementar la participación del mercado y el elevar la barrera de ingreso de nuevos competidores.	Crosby (1987, 1994)	1. Recursos humanos 2. Recursos financieros 3. Viabilidad	Asociados del mercado "El Bosque" Junta directiva del mercado "El Bosque"	Fuentes secundarias Software informático (M. Excel)

ANEXO B: Guía de encuestas

Tabla B1: Formato de encuesta para los directivos del mercado El Bosque

	Totalment e en desacuerd o	Muy en desacu erdo	Desacue rdo	Indecis o	De acuerdo	Muy de acuerd o	Totalment e de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
GAP 1: Expectativa del consumidor y percepción de los directivos sobre estas expectativas							
ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO							
1. Se realizan regularmente investigaciones sobre las necesidades de los clientes							
2. Se usan escasamente investigaciones de marketing recolectadas sobre los clientes							
3. Se recolecta regularmente información sobre las expectativas de servicio de calidad de los clientes							
4. Es poco frecuente mi interacción con los clientes del mercado El Bosque							
COMUNICACIÓN							
5. Existe una comunicación frecuente entre los colaboradores ⁵ y yo							
6. Rara vez busco sugerencias de los colaboradores sobre el servicio al cliente							
7. Frecuentemente mantengo interacción directa con los colaboradores							
8. La <u>principal</u> vía de comunicación entre los colaboradores y yo es a través de medios escritos (cartas, memorándums, comunicados, entre otros)							
NIVELES DE GESTIÓN							
9. El mercado El Bosque tiene muchos niveles de gestión entre colaboradores y directivos							

⁵ Entiéndase por colaboradores a todo el personal que tiene contacto con el cliente, sea el caso de personal de seguridad, vendedores y personal de servicio.

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
GAP 2: Percepción de los directivos y especificaciones de calidad de servicio							
COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO							
10. El mercado El Bosque no compromete recursos necesarios para la calidad del servicio							
11. En el mercado El Bosque existen programas internos para mejorar la Calidad de servicio							
12. En el mercado El Bosque, los directivos que mejoran la Calidad de servicio tiene más probabilidades de ser recompensados que otros							
13. El mercado El Bosque enfatiza las ventas tanto o más que el servicio al cliente							
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
14. Existe un proceso formal para establecer objetivos relacionados a la Calidad del servicio para los trabajadores (personal remunerado)							
15. Los directivos tratan de establecer objetivos específicos para la Calidad de servicio							
ESTANDARIZACIÓN DE TAREAS							
16. El mercado El Bosque utiliza procesos estandarizados para mantener consistencia en el servicio al cliente							
17. Los programas (actividades) establecidos en el mercado El Bosque sirven para mejorar los procesos operativos y mantener consistencia en el servicio al cliente							
PERCEPCIÓN DE VIABILIDAD							
18. El mercado El Bosque cuenta con las capacidades para cumplir con los requerimientos de servicio de los clientes							
19. Si el mercado El Bosque brinda a sus clientes el nivel de calidad que estos desean se iría a la quiebra							
20. El mercado El Bosque cuenta con los procesos necesarios para entregar el nivel de servicio que el cliente demanda							

Tabla B2: Formato de encuesta para los comerciantes del mercado El Bosque

	Totalment e en desacuerd o	Muy en desacuerd o	Desac uerdo	Indecis o	De acuerd o	Muy de acuerd o	Totalment e de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
GAP 3: Especificaciones de calidad de servicio y el servicio entregado							
TRABAJO EN EQUIPO							
1. Me siento parte de un equipo de trabajo dentro del mercado El Bosque							
2. Todos en el mercado El Bosque contribuyen como equipo en mejorar el servicio al cliente							
3. Siento un sentido de responsabilidad de ayudar a los demás asociados en hacer bien su trabajo							
4. Los asociados cooperamos más en lugar de competir							
5. Siento que soy un miembro importante para el mercado El Bosque							
EMPLEADO APTO PARA EL TRABAJO							
6. Me siento cómodo con el rol que cumple en el mercado El Bosque lo cual me permite desempeñarme bien							
7. El mercado El Bosque contrata personal que está calificado para hacer su trabajo							
TECNOLOGÍA APTA PARA EL TRABAJO							
8. El mercado El Bosque me brinda las herramientas y equipos necesarios para desempeñar bien en mi trabajo							
PERCEPCIÓN DE CONTROL							
9. Invierto demasiado tiempo en mi trabajo tratando de resolver problemas sobre los cuales tengo poco control							
10. En mi trabajo tengo la libertad para verdaderamente satisfacer las necesidades del cliente							
11. Algunas veces siento que cuando muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo siento que no me doy abasto para atenderlos							
12. Una de mis frustraciones en el trabajo es que a veces tengo que depender de otros trabajadores para atender a mis clientes							

	Totalment e en desacuerd o	Muy en desacuerd o	Desacu erdo	Indecis o	De acuerd o	Muy de acuerd o	Totalment e de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA DE CONTROL DE SUPERVISIÓN							
13. La supervisión de la Junta Directiva incluye qué tan bien interactuó con los clientes							
14. En el mercado El Bosque, realizar un esfuerzo mayor para satisfacer a los clientes no resulta en mayor reconocimiento ni mayor beneficio económico							
15. En el mercado El Bosque, aquellos que brindan un mejor servicio al cliente tienen más probabilidades de ser recompensados que otros							
CONFLICTO DE ROLES							
16. La cantidad de procedimientos que requiero para realizar mi trabajo dificulta brindar un servicio eficaz a los clientes							
17. El mercado El Bosque enfatiza demasiado la venta de productos al cliente que dificulta entregar un servicio apropiado							
18. Lo que mis clientes y lo que la Junta Directa quieren que ofrezca usualmente son lo mismo							
19. La Junta Directiva y yo compartimos las mismas ideas sobre cómo debería desempeñar mi labor							
AMBIGÜEDAD DE ROLES							
20. Recibo suficiente información por parte de la Junta Directiva en relación a las tareas que debo de cumplir							
21. A menudo siento que no entiendo cuáles son los servicios que ofrece el mercado El Bosque							
22. Siento que tengo la capacidad de adaptarme a los cambios que realiza el mercado El Bosque y afecta mi labor							
23. Siento que no he sido suficientemente capacitado por el mercado El Bosque para interactuar eficazmente con los clientes							
24. No estoy seguro de los criterios que son relevantes para la Junta Directiva al momento de evaluar mi labor							

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
GAP 4: Servicio entregado y la comunicación externa a los clientes sobre el servicio							
COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
25. Los encargados de realizar la publicidad consultan a los asociados acerca de la factibilidad de las promesas hechas en los anuncios/promociones							
26. A menudo no estoy al tanto de las promesas hechas en las campañas de publicidad realizadas por el mercado El Bosque							
27. Los asociados interactúan con la Junta Directiva para discutir el nivel de servicio que el mercado El Bosque entrega al cliente							
28. Las políticas del mercado El Bosque en servicio al cliente se aplican de la misma manera en todos los puestos							
TENDENCIA A EXAGERAR							
29. La intensa competencia está creando presión dentro del mercado El Bosque para implementar mejoras que sobrepasan su capacidad							
30. Los competidores del mercado El Bosque prometen más de lo que ofrecen para ganar más clientes							

Tabla B2: Formato de encuesta para los clientes del mercado El Bosque

Le saluda _____, y junto a mis compañeras somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. La presente encuesta forma parte de nuestro trabajo de investigación sobre la calidad del servicio del Mercado el Bosque, por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz.

La información completada es de carácter confidencial y reservado, los resultados serán manejados únicamente con fines académicos; es decir, para la elaboración de nuestra investigación. La encuesta tiene una duración aproximada de 10-15 minutos. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

1. Edad:

- a. Hasta 20 años
- b. Entre 21 y 30
- c. Entre 31 y 40
- d. Entre 41 y 50
- e. De 51 a más

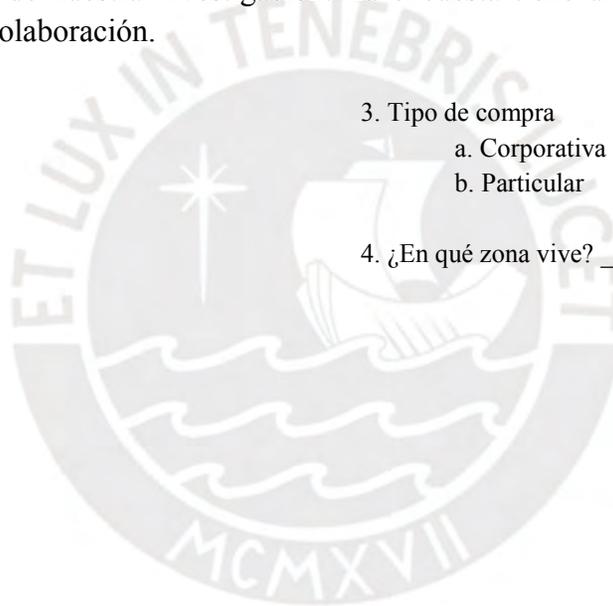
2. Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino

3. Tipo de compra

- a. Corporativa
- b. Particular

4. ¿En qué zona vive? _____



	Nivel de servicio esperado							Nivel de servicio recibido						
	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. El mobiliario (coches de compras, balanzas, entre otros) del mercado El Bosque tiene apariencia moderna														
2. Las instalaciones del mercado El Bosque son visualmente atractivas														
3. Los colaboradores (vendedores, personal de seguridad, limpieza, entre otros) del mercado El Bosque cuentan con los implementos adecuados para la manipulación de los productos														
4. Los materiales informativos (anuncio de precios, ofertas, entre otros) asociados con el servicio del mercado son visualmente atractivos														
5. Cuando el mercado El Bosque promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple														
6. Cuando usted tiene un problema el mercado El Bosque muestra sincero interés por resolverlo														
7. El mercado El Bosque desempeña el servicio de manera correcta la primera vez														
8. El mercado El Bosque provee el servicio en el momento en que prometió hacerlo														
9. El mercado El Bosque entrega un servicio libre de errores														
10. Los comerciantes del mercado El Bosque le informan exactamente cuándo se dará atención														
11. Los comerciantes le brindan el servicio con prontitud														
12. Los comerciantes del mercado El Bosque siempre se muestran dispuestos a ayudarlo														
13. Los comerciantes del mercado El Bosque nunca están demasiado ocupados para atender sus requerimientos														

	Nivel de servicio esperado							Nivel de servicio recibido						
	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los comerciantes del mercado El Bosque le inspira confianza														
15. Al realizar una compra en el mercado El Bosque se siente seguro de recibir el producto en las condiciones pactadas														
16. Los comerciantes del mercado El Bosque lo atienden con cortesía														
17. Los comerciantes del mercado El Bosque cuentan con el conocimiento para responder sus consultas														
18. El mercado El Bosque le brinda atención personalizada														
19. El horario de atención del mercado El Bosque es adecuado para todos sus clientes														
20. El mercado El Bosque cuenta con comerciantes que le brindan atención personalizada														
21. El mercado El Bosque se preocupa de cuidar los intereses del cliente														
22. Los comerciantes del mercado El Bosque entienden sus necesidades específicas														

ANEXO C: Ficha técnica

Tabla C1: Entrevista a Presidente del mercado El Bosque

ID Entrevista	Entrevista N° 1
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cualitativa
Técnica de Estudio	Entrevista en profundidad Semiestructurada
Lugar de aplicación	Mercado El Bosque, Avenida Próceres de la Independencia cuadra 1, San Juan de Lurigancho
Fecha de Aplicación	14 de marzo del 2017
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Entrevistado	Danilo Oscco Batallanos
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Auxiliares: Grabadora (celular)

ID Entrevista	Entrevista N° 4
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cualitativa
Técnica de Estudio	Entrevista en profundidad Semiestructurada
Lugar de aplicación	Mercado El Bosque, Avenida Próceres de la Independencia cuadra 1, San Juan de Lurigancho
Fecha de Aplicación	1 de junio del 2017
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Entrevistado	Mauricio Bustencios
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Auxiliares: Grabadora (celular)

Tabla C2: Entrevistas a expertos

ID Entrevista	Entrevista N° 2
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cualitativa
Técnica de Estudio	Entrevista en profundidad Semiestructurada
Lugar de aplicación	Starbucks, centro comercial La Rambla, Brasil 778, Breña
Fecha de Aplicación	21 de mayo del 2017
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Entrevistado	Gerente General de Cercanna SAC: Theo Christian Torres Salas
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Auxiliares: Grabadora (celular)

ID Entrevista	Entrevista N° 3
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cualitativa
Técnica de Estudio	Entrevista en profundidad Semiestructurada
Lugar de aplicación	Instituto para la calidad PUCP, Av. Universitaria 1801 San Miguel. Lima, Perú.
Fecha de Aplicación	23 de mayo del 2017
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Entrevistado	Director del Instituto para la Calidad: Dr. José Carlos Flores Molina
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Auxiliares: Grabadora (celular)

Tabla C3: Encuesta a clientes del mercado el Bosque

ID Encuesta	Encuesta N° 1
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cuantitativa
Técnica de Estudio	Encuestas aplicadas
Lugar de aplicación	Mercado El Bosque, Avenida Próceres de la Independencia cuadra 1, San Juan de Lurigancho
Fecha de Aplicación	Días: 9; 10; 16; 17, 23 y 24 de noviembre
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Población encuestada	Clientes del mercado El Bosque, mayores de 18 años. Realizan sus compras de manera frecuente
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Encuesta

Tabla C4: Encuesta a comerciantes del mercado el Bosque

ID Encuesta	Encuesta N° 2
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cuantitativa
Técnica de Estudio	Encuestas aplicadas
Lugar de aplicación	Mercado El Bosque, Avenida Próceres de la Independencia cuadra 1, San Juan de Lurigancho
Fecha de Aplicación	Días: 29, 30 de noviembre
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Población encuestada	Comerciantes del mercado El Bosque
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Encuesta

Tabla C5: Encuesta a miembro de la Junta Directiva del mercado el Bosque

ID Encuesta	Encuesta N° 3
Estudio	Gestión de la calidad de servicio en el canal tradicional. Caso de estudio mercado El Bosque ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima
Objetivos del estudio	1. Proponer un plan de mejora en Gestión de Calidad de servicio en el comercio tradicional en el mercado El Bosque, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	1.1 Analizar el contexto de los mercados de abasto en el Perú y el estado interno del mercado El Bosque.
	1.2 Determinar la percepción del cliente y de los miembros de la organización sobre la Calidad del Servicio del mercado El Bosque.
	1.3 Determinar la Gestión de la Calidad de servicio del mercado El Bosque.
	1.4 Proponer un plan de mejora en el mercado El Bosque a partir de los resultados obtenidos.
	1.5 Evaluar la viabilidad financiera de la ejecución del plan de mejora en el mercado El Bosque.
Tipo de Investigación	Investigación Cuantitativa
Técnica de Estudio	Encuestas aplicadas
Lugar de aplicación	Mercado El Bosque, Avenida Próceres de la Independencia cuadra 1, San Juan de Lurigancho
Fecha de Aplicación	2 de diciembre
Entrevistadores	Odeth Luna, Estefanny Cerda y Brisabeth Porta
Población encuestada	Miembros de la Junta Directiva del mercado El Bosque
Instrumento	Guía de preguntas
Instrumentos Auxiliares	Encuesta

ANEXO D: Guía de preguntas

Entrevista a Danilo Oscco.

Organización:

1. ¿Cuál es la historia del mercado? ¿Cuándo se fundó?, ¿Por cuántos socios está conformado?, ¿Cómo está organizado?
2. ¿Cuáles son las actividades clave que realiza la gerencia administrativa?
3. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisiones?
4. Actualmente, ¿Cuántos puestos hay en el mercado? ¿Cuál es el número de comerciantes que se encuentran laborando en el mercado?
5. ¿Cuántos puestos son manejados por inquilinos y cuántos por los dueños propios?
6. ¿Cuál es número de comerciantes que reciben instrucción o estudian después de las horas de trabajo?
7. ¿Qué tipos de productos se ofrecen en el mercado? ¿Cuáles son los productos de mayor venta?
8. ¿Qué características cree que tiene el mercado, qué lo diferencia de los demás?
9. ¿A través de qué medios se comunica la propuesta de valor?
10. ¿Cómo es el proceso de la adquisición de su mercadería?
11. ¿Tienen algún tipo de asociación con otras organizaciones o personas quiénes son sus aliados?
12. ¿Qué entidades supervisan el mercado? ¿Cuál es la periodicidad de estas supervisiones?
13. ¿Cuáles son las políticas de seguridad, salubridad, y ventas que tiene el mercado?
14. ¿Cómo se comunican estas políticas a los demás comerciantes?
15. ¿Quiénes se encargan de asegurarse que se cumplan con las políticas internas del mercado?
16. ¿Qué acciones se toma en caso del incumplimiento de estas?
17. ¿Existen mejoras a llevarse a cabo en el mercado que hayan sido planeadas por la municipalidad o sindicatos?
18. ¿Los comerciantes reciben asesoramiento? De ser así, ¿cuál es la frecuencia de estas capacitaciones?

Relación con los clientes:

1. ¿Cuál es el concepto que tiene de “servicio de calidad”?
2. ¿Cuál cree usted que son los principales estándares de calidad que se tienen que mantener?

3. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Cómo se caracteriza el público que asiste al mercado?
4. ¿De qué zonas recibe la mayor afluencia de clientes?
5. ¿Aproximadamente cuántas personas pueden asistir un día normal? ¿Cuáles son los días más concurridos?
6. ¿Quien supervisa el mercado? ¿Cómo es el trato al cliente?
7. ¿Bajo qué circunstancias considera que su cliente está satisfecho con la atención brindada?
8. ¿Hubo incidentes con clientes, describir? ¿Cómo fueron manejados?
9. ¿Considera que satisface la demanda de sus clientes, a nivel de volumen de ventas?
10. ¿Cuáles son los atributos que le ofrece el mercado a sus clientes?
11. ¿Qué acciones se han realizado en aras de mejorar la experiencia del cliente al visitar el mercado? ¿Cuáles son sus planes a futuro para seguir mejorando esta experiencia?
12. ¿Existen promociones o beneficios que se les brinda a los clientes? De ser no ser el caso ¿existe intención de implementar uno?
13. ¿Existe un plan de trabajo a nivel de mercado, independiente a la junta directiva de turno? (objetivos, periodicidad, elaboración, entre otros)
14. ¿En qué períodos se implementaron los cambios tales como: cámaras de vigilancia, carritos de compra, alianzas con mototaxis?
15. ¿Cuáles son las amenazas que perciben en la actualidad? Frente a estos ¿se han propuesto planes de contingencia?
16. A lo largo de su experiencia laborando en el mercado ¿Cuáles son los cambios en las necesidades del cliente que usted ha observado? ¿El mercado maneja un perfil del cliente? ¿Cómo afronta los cambios constantes en las necesidades del cliente?

Fin de la entrevista

Despedida y agradecimiento al Presidente de la Junta Directiva.

Entrevista a Mauricio Bustencio

1. PREGUNTAS GENERALES

- ¿Cuál es la historia del mercado? ¿Cuándo se fundó? ¿Por cuántos socios está conformado? ¿Cómo está organizado?
- ¿Qué entidades supervisan el mercado? ¿Cuál es la periodicidad de estas supervisiones?

2. ADMINISTRACION Y GERENCIA

- ¿Posee un plan de trabajo? ¿En qué consiste? (NO) ¿De qué manera organizan sus actividades?
- ¿El mercado El Bosque posee visión, misión y objetivos estratégicos establecidos? ¿Cuáles son? (NO) ¿El mercado El Bosque tiene metas establecidas?
- ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, financieros u otros?
- ¿Qué acciones toman para conocer más a su competencia? ¿Y a sus clientes?
- ¿Cuenta con un organigrama?
- (SI) ¿Bajo qué criterios fue creado este? ¿Algún momento fue cambiado?
- (NO) ¿Cómo se organiza la Junta Directiva? ¿Qué miembros la componen? ¿Cuáles son sus roles?
- ¿Cada miembro de la organización conoce sus roles?
- (SI) ¿Qué medios usan para comunicarlos?
- (NO) ¿Cómo pueden saber qué actividades tienen que realizar?
- ¿Consideran que los asociados están motivados realizando su trabajo?
- (SI, NO) ¿Y a qué se debe?
- ¿Cómo comunica que toma la Junta Directiva a los asociados? ¿Cómo se encargan/aseguran de que acaten estos?
- ¿Existen reconocimientos o sanciones a los asociados?
- ¿Qué medidas utilizan para asegurar la higiene y seguridad del mercado?
- ¿Se realiza un proceso de fiscalización interna? ¿En qué consiste?

3. MARKETING

- ¿Cuáles son las características de sus clientes? ¿Qué tipo de personas vienen a comprar frecuentemente al mercado El Bosque?
 - ¿Los puestos se encuentran agrupados por giros de negocio? (sección de carne, abarrotes, entre otros)
 - ¿Qué productos vienen a comprar frecuentemente al mercado?
 - ¿Público de que zonas considera que vienen a comprar al mercado?
 - ¿Se realizan investigación de mercado para conocer las necesidades del cliente?
(NO) ¿Cómo conoce las variaciones en las necesidades del cliente?
 - ¿Cree que el servicio brindado por los asociados/vendedores satisface las necesidades del cliente?
 - ¿En base a qué criterios se establecen los precios?
 - ¿Utilizan algún tipo de publicidad? ¿Cuáles son estos?
 - ¿Existe algún personal responsable encargado de la publicidad? ¿Se estima algún tipo de presupuesto al marketing?
 - ¿Cree usted que existe mucha competencia en el sector del comercio? ¿A quiénes consideran sus competidores?
 - ¿Los asociados algún tipo de capacitación en temas referentes al marketing o publicidad?
 - ¿Considera que sus clientes son leales al mercado?
4. OPERACIONES, LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA
- ¿Quiénes son sus principales proveedores de insumos?
 - ¿Cuentan con políticas y procedimientos para la manipulación, almacenamiento y distribución de los productos dentro del mercado? ¿Cuáles son?
 - ¿Considera que la estructura del mercado brinda facilidades de accesos al cliente? (pasillos, cocheras)
 - ¿Cuentan con algún procedimiento para la manipulación de equipos y cuidado de espacios en el mercado?
 - ¿Se maneja un presupuesto para realizar mejoras en sus operaciones e infraestructura?

5. FINANZAS

- ¿Cuentan con capital para realizar sus proyectos? ¿Acuden a algún tipo de financiamiento?
- ¿Cuán frecuentemente realizan su rendición de cuentas?
- ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan? ¿De qué forma?
- ¿Cómo manejan sus presupuestos?
- ¿Se realiza una distribución de los ingresos del mercado a los asociados? (NO) ¿Cómo se administra el excedente/ingreso?
- ¿Existe un personal responsable de administrar la información financiera del mercado?

6. RRHH

- ¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores, asociados, directivos dentro del mercado?
- ¿Cómo se realiza la toma de decisiones?
- ¿Cuál es el proceso para contratar a un nuevo personal?
- ¿Se realizan capacitaciones para los asociados? ¿De qué tipo? ¿Cada cuánto?
- ¿Qué tipo de apoyo existe para con los asociados?
- ¿Se terceriza algún tipo de servicio? ¿Bajo qué criterios se elige al proveedor?

7. COMUNICACIÓN

- ¿Cómo se informa a los asociados acerca de las actividades que realiza el mercado?
- ¿Se cuenta con un sistema de información sobre los asociados? ¿Se encuentra actualizada?

8. TECNOLOGÍA

- ¿Utiliza algún tipo de tecnología para ofrecer el servicio al cliente?
- ¿Se tiene algún presupuesto asignado para la implementación de recursos tecnológicos en el mercado?

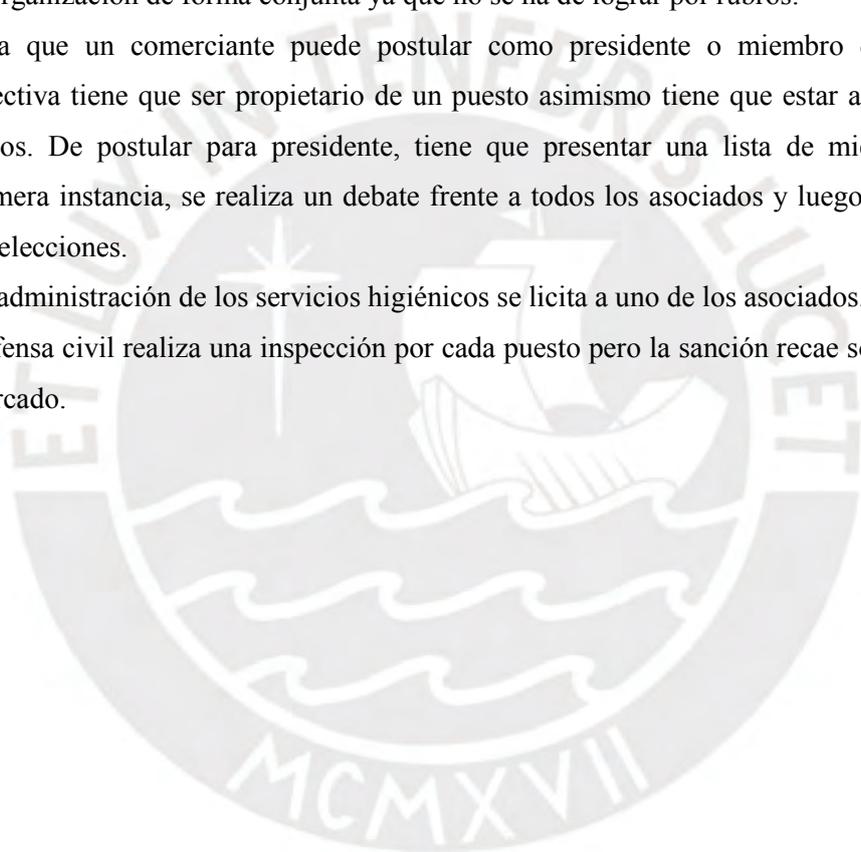
ANEXO E: Resumen de entrevista

Entrevista a Danilo Oscoco

Principales hallazgos:

- El mercado empieza como una invasión al terreno en su momento era una zona descampada ubicada al costado de un bosque, de ahí el nombre del mercado.
- La junta directiva tiene una posibilidad de reelección de dos años más de mandato. Esta se encarga de la administración de los bienes muebles e inmuebles de la organización.
- La decisión se acatan por el voto de la mayoría (la mitad más uno) de los asociados asistentes, los no presentes acatan las decisiones ya tomadas.
- Se realizan charlas sobre temas de marketing, ventas y trato al cliente. Al año 2016 se realizaron un total de 5 cinco charlas.
- El mercado cuenta con un contador, secretaria, encargado de cámaras de seguridad y radiodifusora a cargo de profesionales en comunicación como personal externo, ajeno a los asociados. Durante el periodo del 2016, se contó con un administrado pero por discrepancias internas renunció al cargo.
- El principal grupo que realiza compras en el mercado son las amas de casa pero también se realizan ventas a bodegas caseras y a mayoristas.
- El ingreso de camiones al mercado se realiza bajo dos circunstancias: para la entrega de la mercadería a los comerciantes mayoristas y cuando las empresas comercializadoras realizan la entrega de productos a los comerciantes de venta al por menor (en su mayoría abarrotes).
- No existen asociaciones con otros mercados, ya que la organización se maneja como un circuito cerrado y existe una competencia desleal entre comerciantes.
- Las supervisiones de parte de la Municipalidad se realizan sin un aviso previo y una vez en el mercado este no puede obstaculizar su realización.
- Una vez realizada la inspección el mercado requiere de un plazo para poder solucionar la anomalía. En ese sentido, se convoca a una reunión y se comunica a los asociados que se debe hacer para solucionarla.
- La junta directiva se encarga de verificar el cumplimiento del reglamento del mercado por parte de los comerciantes, esta actividad se puede realizar en cualquier momento.
- Si el comerciante incurre en una falta primero se le comunica, si esta es reincidente se aplica una multa y puede llegar al despojo del puesto por dos meses. De seguir cometiendo el mismo incidente se aplica una multa de 600 soles y se despoja del puesto por seis meses al comerciante. Como última sanción se inicia un proceso correctivo, en el cual el comerciante puede perder los derechos de ser asociado.

- Se realiza una premiación a los comerciantes que cumplan satisfactoriamente con el reglamento del mercado.
- Durante los días de semana la cantidad de personas que llegan a comprar oscila entre las 500 a 600. Mientras que, durante los fines de semana esta cifra se puede duplicar.
- Las únicas incidencias presentadas por el cliente han sido relacionadas al robo del peso. La propuesta de solución es pesar el producto en la balanza perteneciente a la junta directiva y proceder a la entrega de la diferencia de peso, de ser el caso.
- En su mayoría los comerciantes han recibido educación hasta el 5to año de secundaria.
- Es poco común y muy difícil que dos comerciantes de un mismo rubro se unan para lanzar una publicidad conjunta, por lo que la junta directiva alienta la publicidad de toda la organización de forma conjunta ya que no se ha de lograr por rubros.
- Para que un comerciante puede postular como presidente o miembro de la junta directiva tiene que ser propietario de un puesto asimismo tiene que estar al día en sus pagos. De postular para presidente, tiene que presentar una lista de miembros. En primera instancia, se realiza un debate frente a todos los asociados y luego se realizan las elecciones.
- La administración de los servicios higiénicos se licita a uno de los asociados.
- Defensa civil realiza una inspección por cada puesto pero la sanción recae sobre todo el mercado.

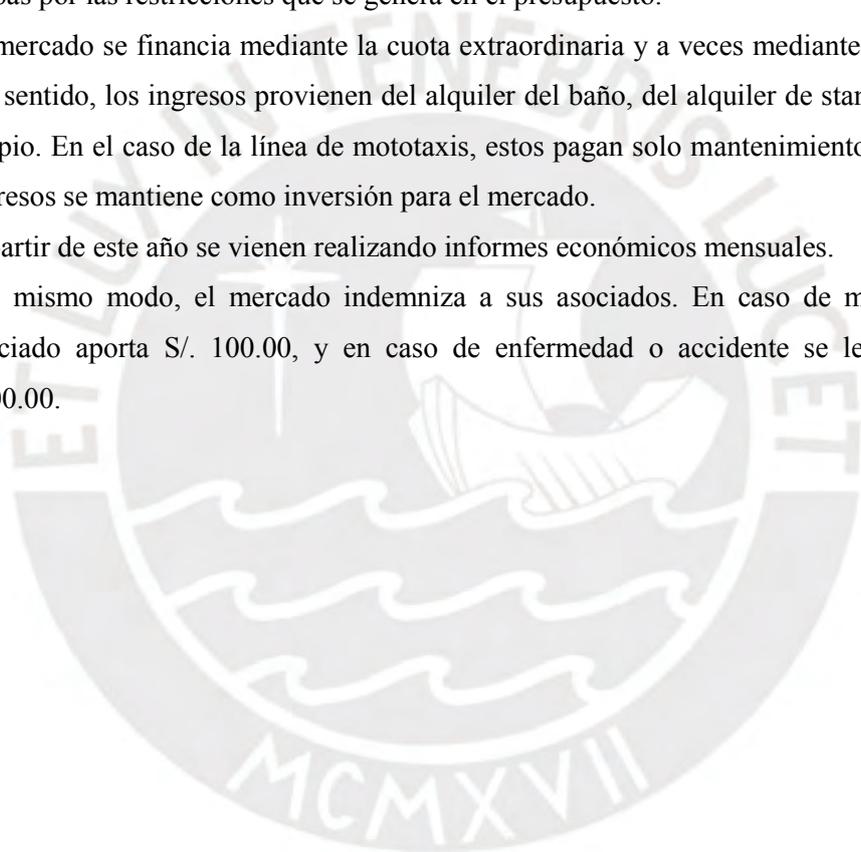


Entrevista a Mauricio Bustencio

Principales hallazgos:

- La junta directiva establece un plan de trabajo que tiene una duración de dos años.
- El mercado cuenta con 72 asociados.
- La junta directiva se encarga de la administración y finanzas del mercado, del mismo modo, cuentan con un contador y un asesor legal.
- La junta directiva está interesada en mejorar el mercado, por ello se presentan en una lista y postulan a un cargo.
- Cualquier gasto mayor a 15 mil soles debe ser aprobado por la asamblea general.
- La comunicación se da de forma escrita, es decir, mediante un comunicado dirigido a cada uno de los interesados, los cuales, firman aceptando haberlo recibido.
- De acuerdo con el estatuto interno, existen sanciones. El responsable de hacerlas cumplir es el fiscal. Las fases de las sanciones son: llamada de atención personal, envío de comunicado informándole la infracción en que incurre, y finalmente, se le impone la sanción respectiva.
- No se le da ningún tipo de reconocimiento a los comerciantes por buenas prácticas
- En relación a los colaboradores con los que cuenta el mercado; por un lado, la mitad de los colaboradores relacionados al rubro de seguridad son contratados directamente y la otra mitad son contratados por medio de tercerización, la cual se da con la empresa SERVIR. Por otro lado, el personal de limpieza también es contratado directamente por el mercado. Así mismo, para contratar al personal, se realiza la publicación de un aviso, el postulante pasa por un periodo de prueba y, finalmente, se le contrata.
- En relación a las ventas, estas se dan al por mayor (en la mañana) y al por menor (en la tarde)
- En relación a los clientes, la mayor parte de ellos son pertenecientes a las siguientes zonas: en Las Flores, Zarate, Huayrona, Caja de Agua, Azcaruz.
- En cuanto a las carencias, el mercado presenta giros que se encuentran desordenados, así mismo se han dado cuenta que no están satisfaciendo al cliente pues hay una reducción de clientes en comparación a años asados.
- El principal medio de publicidad es la radio, para ello el comerciante debe acercarse y pedirlo pues no tiene costo. Así mismo, el mercado no tiene publicidad para la organización.
- Se han realizado tres “capacitaciones”: comercio, manipulación e higiene y sobre defensa civil.
- Las competencias del mercado serian Metro (en enlataos) y el mercado modelo Caja de Agua (enfocado a amas de casa).

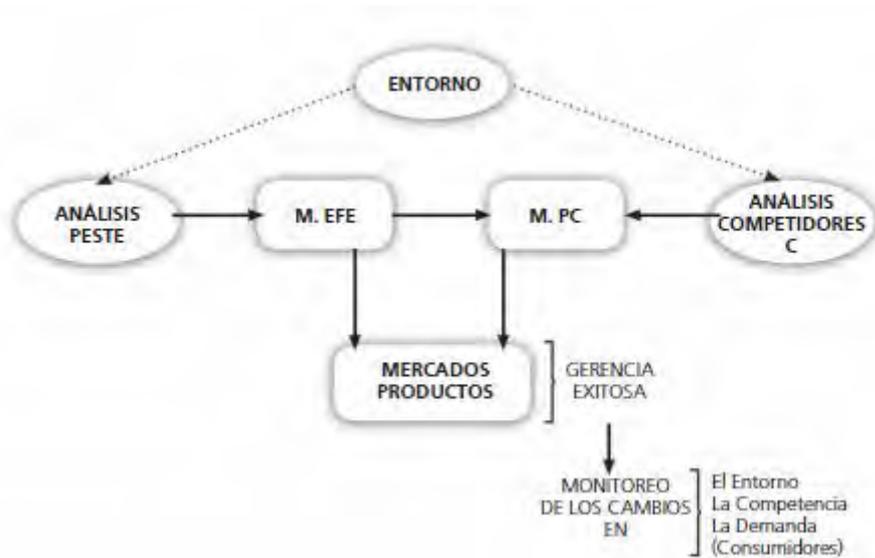
- El estar en una avenida es una ventaja, sin embargo, cuando hay congestión se convierte en desventaja.
- En relación a los proveedores, estos son: empresas privadas grandes, las cuales vienen al mercado a ofrecer sus productos y mercados mayoristas como Santa Anita, en los cuales el comerciante va a buscar el producto que requiera.
- En el mercado, el horario para realizar la descarga del producto se da hasta las 9 de la mañana para carros chicos y desde las tres de la tarde para carros grandes.
- Cada comerciante se hace responsable del almacenamiento de sus productos.
- Actualmente se se está reacondicionando la cochera que tiene salida por José Olaya, con el fin de brindar mayor comodidad a los clientes. Sin embargo, esta se está dando por etapas por las restricciones que se genera en el presupuesto.
- El mercado se financia mediante la cuota extraordinaria y a veces mediante bancos. En ese sentido, los ingresos provienen del alquiler del baño, del alquiler de stands y aporte propio. En el caso de la línea de mototaxis, estos pagan solo mantenimiento. Todos los ingresos se mantiene como inversión para el mercado.
- A partir de este año se vienen realizando informes económicos mensuales.
- Del mismo modo, el mercado indemniza a sus asociados. En caso de muerte, cada asociado aporta S/. 100.00, y en caso de enfermedad o accidente se le otorga S/. 1200.00.



ANEXO F: Herramientas de evaluación

1. Herramientas de evaluación externa

Figura F1: La evaluación externa



Fuente: D'Alessio, F. (2008).

Figura F2: Formato de la matriz EFE

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Fuente: D'Alessio, F. (2008).

Figura F3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: D'Alessio, F. (2008).



Tabla F4: Variables en el análisis PESTE + C

VARIABLES	Principales	Secundarias
POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	Estabilidad política Política monetaria Política fiscal Regulaciones gubernamentales Legislación laboral Legislación arancelaria Legislación medioambiental Seguridad jurídica Corrupción Contrabando Informalidad Relaciones con organismos públicos	Partidos políticos en el poder Sistema de gobierno Política de subsidios Defensa de la libre competencia Amenazas de expropiación Presupuestos gubernamentales Defensa de la propiedad intelectual Seguridad y orden interno Situación política mundial Relaciones con gobiernos Leyes internacionales y derechos humanos Relaciones con organismos internacionales
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	Evolución del pbi nacional y pbi per cápita Evolución del poder adquisitivo del consumidor Tasas de interés Tasas de inflación y devaluación Costo de capital y de deuda Costo de mano de obra Costo de materias primas Nivel de informalidad de la economía Nivel de aranceles Riesgo país Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios Fluctuación de precios Sistema económico Acceso al crédito del sistema financiero Volumen de inversión extranjera Prácticas monopólicas Déficit fiscal Actividad de los mercados bursátiles Situación de la economía mundial Situación de la balanza comercial Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)
SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS	Tasa de crecimiento poblacional Tasa de desempleo y subempleo Incidencia de la pobreza y pobreza extrema Distribución del ingreso en la población Tasa de analfabetismo Nivel promedio de educación Cultura e idiosincrasia Estilos de vida de la población	Esperanza de vida Tasa de mortalidad Tasas de inmigración y emigración Roles sociales según edad y género Valores y ética Responsabilidad social Uso del tiempo libre Conflictos religiosos y étnicos Calidad de vida de la población Actitud hacia la globalización
TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	Estado del arte Velocidad de transferencia de tecnología Inversión en I+D Desarrollo de las comunicaciones Uso de tecnologías de información Evolución del número de patentes Uso de Internet	Estudios en biotecnología Avances en la ciencia de los materiales Desarrollo e integración de soluciones informáticas Mejoras e innovaciones tecnológicas Aplicaciones multimedia Automatismos
ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	Protección del medio ambiente Preservación de recursos naturales no renovables Amenaza de desastres naturales Cultura de reciclaje Manejo de desperdicios y desechos Conservación de energía	Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace) Contaminación del aire, del agua y de las tierras Protección de la biodiversidad en flora y fauna Deterioro de la capa de ozono

VARIABLES	Principales
FUERZAS COMPETITIVAS	Participación de mercado Efectividad de sus canales de distribución Competitividad de sus precios Eficacia de sus comunicaciones Capacidad y productividad Facilidades de ubicación Calidad de la gerencia Experiencia gerencial Costo de materias primas Posición financiera Calidad de sus productos Calidad de sus procesos Actividades de I+D Calidad de su personal Imagen

Basado en D'Alessio, F. (2008).



Figura F5: Análisis competitivo de la industria

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA			
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)			
0-3% _____	6-9% _____	12-15% _____	18-21% _____
3-6% _____	9-12% _____	15-18% _____	> 21% _____
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
Ninguna barrera _____	_____		Virtualmente imposible de entrar.
3. Intensidad de la competencia entre empresas			
Extremadamente competitivo _____	_____		Casi ninguna competencia.
4. Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos disponibles _____	_____		Ningún sustituto disponible.
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte			
Altamente dependiente _____	_____		Virtualmente independiente.
6. Poder de negociación de los consumidores			
Consumidores establecen términos _____	_____		Productores establecen términos.
7. Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores establecen términos _____	_____		Compradores establecen términos.
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria			
Tecnología de alto nivel _____	_____		Tecnología muy baja.
9. Régimen de innovación en la industria			
Innovación rápida _____	_____		Casi ninguna innovación.
10. Nivel de capacidad gerencial			
Muchos gerentes muy capaces _____	_____		Muy pocos gerentes capaces.

Fuente: D'Alessio, F. (2008).

Figura F6: Formato de la MPC

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)										
		La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
Total	1.00									

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Fuente: D'Alessio, F. (2008).



2. Herramientas de evaluación interna

Figura F7: Males – Síntomas - Causas



Fuente: D'Alessio, F. (2013).

Figura F8: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Fuente: D'Alessio, F. (2013).

ANEXO G: Modelos conceptuales

Tabla G1: Modelos de gestión 1989 – 2006

Modelo de Calidad	Círculo PDCA	Modelo Baldrige	Modelo europeo de excelencia EFQM	Modelo Six Sigma	Gestión de la Calidad de Total (GCT)
Autor	E. Deming (1989)	De nieves Nieto & McDonnell (2006)	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).
Definición	<p>Basado en el planteamiento de Shewart, su nombre proviene de sus siglas en inglés plan/do/check/act. Este modelo está constituido por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. El propósito del círculo es emplearlo de manera sistemática, es decir, utilizarlo de manera continua para que se convierta en un proceso permanente que impulse la mejora continua.</p>	<p>Criterios de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: El liderazgo hace referencia al nivel en el que la gerencia busca oportunidades. 2. Planeamiento estratégico: Se enfoca en la dirección estratégica del negocio. 3. Enfoque de cliente y mercado: Consiste en que los procesos de la organización este orientados a satisfacer al cliente. 4. Información y análisis: Se refiere al manejo eficaz que tiene la organización con los datos e información. 5. Recurso humano: Se da mediante el desarrollo del potencial de los colaboradores y alineación a objetivos. 6. Gestión de procesos: Se enfoca en el conocimiento y diseño de procesos clave 7. Resultados del negocio: Se evalúa la mejora de sus áreas claves 	<p>El modelo de excelencia de la EFQM busca reconocer los aspectos positivos y negativos de una organización en base a la relación entre sus recursos humanos, procesos y resultados. El presente modelo clasifica a sus principales criterios en Agentes facilitadores y Resultados</p>	<p>La metodología <i>Six Sigma</i> es una herramienta que sirve para mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios, dando mayor rentabilidad y crecimiento al negocio, dado que se busca satisfacer a los clientes; ya que constituye un enfoque orientado a minimizar errores y satisfacer al cliente</p>	<p>La Gestión de calidad total, puede definirse como una aplicación de un sistema de dirección constituido por un conjunto de programas en que participa y está comprometido todo el personal de la empresa, el cual deberá trabajar en equipo, así como sus grupos de intereses externos, integrados en un esfuerzo cooperativo y liderado por la dirección para mejorar el desempeño de cualquier tarea</p>

Modelo de Calidad	Círculo PDCA	Modelo Baldrige	Modelo europeo de excelencia EFQM	Modelo Six Sigma	Gestión de la Calidad de Total (GCT)
Autor	E. Deming (1989)	De nieves Nieto & McDonnell (2006)	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).
Lineamientos	<p>Planear: Consiste en el establecimiento de la misión, objetivos, diagnóstico de la situación actual, soluciones de mejora y definición de un plan de trabajo.</p> <p>Hacer: Radica en ejecutar el plan de trabajo establecido en la primera etapa y elaborar un control de seguimiento que permita el apego a dicho plan.</p> <p>Verificar: Reside en verificar los datos obtenidos mediante el control del plan y las metas fijadas al inicio del plan a partir de indicadores.</p> <p>Actuar: Escribe en la sistematización y documentación de los cambios realizados si los resultados obtenidos en la tercera etapa fueron positivos, si los resultados fueron negativos, se replantean las soluciones propuestas en la primera etapa y se proponen nuevas hasta alcanzar los beneficios requeridos</p>	<p>Valores del modelo Baldrige</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor 2. Excelencia enfocada hacia el cliente 3. Visión de Liderazgo 4. Dirección por hechos 5. Valoración de los empleados y de los socios 6. Aprendizaje organizacional, personal y mejora continua 7. Desarrollo de las asociaciones 8. Responsabilidad social y buen hacer ciudadano 9. Agilidad y respuestas rápidas 10. Enfoque en el futuro 11. Perspectiva en sistemas 	<p>Agentes facilitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Política estratégica - Personas - Alianzas y recursos - Procesos <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - En los clientes - En las personas - En la sociedad - R. claves (Eval.. REDER) 	<p>Criterios de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo - Entrenamiento - Acreditación - Orientada al cliente y con enfoque en los procesos - Dirigida con datos - Orientación robusta - Entrenamientos - Reconocimientos - Ahorros - Comunicación - Medición - Mejora 	<p>Principios y Prácticas para la GCT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y compromiso de la Dirección - Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias - Visión global, sistémica y horizontal de la organización - Orientación a la cooperación - Orientación al aprendizaje y la innovación - Orientación ética y social

Modelo de Calidad	Círculo PDCA	Modelo Baldrige	Modelo europeo de excelencia EFQM	Modelo Six Sigma	Gestión de la Calidad de Total (GCT)
Autor	E. Deming (1989)	De nieves Nieto & McDonnell (2006)	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).	Camisón, Cruz, & González (2006).
Herramientas			<p>La evaluación REDED</p> <p>La herramienta REDER sirve para que las evaluaciones de las organizaciones sigan todos los criterios o elementos que involucra el modelo EFQM. .</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados - Enfoque - Despliegue - Evaluación y Revisión 	<p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el proyecto - Establecer el marco del proyecto - Medir la situación actual - Analizar la causa raíz - Mejorar 	

Tabla G2: Tipos de Alcance de Investigación

Autor	Exploratorio	Descriptivo	Correlacional	Explicativo
Dankhe (1986)	Aumenta el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocido. Determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas"	Especifica las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Requiere conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.	Medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas a ella.	Establecen relaciones de causalidad entre dos o más variables. Van más allá de la descripción. Se centra en explicar el porqué de los fenómenos.
Hernández, Fernández y Baptista (2006)	Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos.	Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, por lo que su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.	Conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.	Están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Pretende explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.
Ponce y Pasco (2015)	Busca examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo. Ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro.	Especifica las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas. Buscan comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado.	Mide el grado de conexión entre dos variables claramente definidas. Dicha relación puede ser directa (cuando ambas variables cambian en el mismo sentido) o inversa (cuando ambas variables cambian en sentidos opuestos). Buscan comprender el comportamiento de una variable a partir del comportamiento de otra.	Examina las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional. Tiene como ventaja principal predecir la ocurrencia de determinados eventos dentro de una organización o conjunto de organizaciones

Fuente: Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P (2006)

Tabla G3: Tipos de Enfoques de Investigación

	Cuantitativo	Cualitativo	Mixto
Definición	Es secuencial y probatorio, cada etapa sucede a la otra y no se puede eludir pasos. Tiene un orden riguroso.	La secuencia varía de acuerdo con cada estudio, y se puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.	Se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio.
Características	Mide fenómenos, utiliza estadística, prueba hipótesis, y hace análisis de causa-efecto.	Explora los fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, no se fundamenta en la estadística.	Implican: <ul style="list-style-type: none"> • Recolección • Análisis • Integración de los datos cuantitativos y cualitativos.
Procesos	Secuencial Deductivo Probatorio Analiza la realidad objetiva	Inductivo Recurrente Analiza múltiples realidades subjetivas No tiene secuencia lineal	Concurrente: Se aplican ambos métodos de manera simultánea. Secuencial: En una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método.
Beneficios	Generalización de resultados Control sobre fenómeno Precisión Réplica Predicción	Profundidad de significados Amplitud Riqueza interpretativa Contextualiza el fenómeno	Perspectiva más amplia y profunda Mayor teorización Datos más “ricos” y variados Creatividad Indagaciones más dinámicas Mayor solidez y rigor Mejor “exploración y explotación” de los datos

Fuente: Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P (2006)

ANEXO H: Tipos de comercio tradicional

Tabla H1: Definición de comercio tradicional

Variable	Indicador	Rasgo predominante
Tamaño	Superficie de venta	Menos de 100 m ²
	Empleados	No más de dos
	Puntos de venta	Uno, normalmente
Tecnología	Régimen de venta	Tradicional
	Equipamiento (cajas registradoras, TPV, scanner, equipos de refrigeración, entre otros)	Bajo
	Formación	Muy escasa
Organización	Forma Jurídica	Persona física
	Aprovisionamiento	Mayorista
	Asociacionismo	Independiente
	Ubicación	Independiente

Fuente: Sainz de Vicuña, J. (1996).



ANEXO I: Tipos de comercio moderno

Tabla I1: Tipos de comercio moderno

TIPO	TAMAÑO	CARÁCTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	NECESIDADES QUE SATISFACE	HORARIO DE ATENCIÓN
Establecimientos especializados	Mediano	Línea de productos reducida	Específicas	De 11 a.m. – 11 p.m.
Almacenes departamentales	Grande	Varias líneas de productos	Amplias	De 11 a.m. – 11 p.m.
Supermercados	Grande	Varias líneas de productos con márgenes reducidos, gran volumen de ventas	Diseñadas para satisfacer la totalidad de necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores	De 11 a.m. – 11 p.m.
Establecimientos de conveniencia	Relativamente pequeñas, ubicadas en zonas residenciales	Limitada línea de productos de conveniencia con una gran rotación y con precios ligeramente más altos	Específicas	
Establecimientos de descuento	Mediano	Productos de calidad estándar que se venden a precios más bajos con argenes reducidos y grandes volúmenes de ventas	Específicas	De 11 a.m. – 11 p.m.
Minoristas de precios bajos	Mediano	Productos excedentes, desiguales, fuera de competencia, que se venden a precios inferiores que la venta minorista	Específicas	De 11 a.m. – 11 p.m.
Súper tiendas	Inmenso espacio de ventas	Productos alimenticios y del hogar que se adquieren de forma rutinaria, servicios adicionales como lavandería, reparación de zapatos, tintorería, cajeros automáticos	Amplias	De 11 a.m. – 11 p.m.
Tiendas catálogo	Pequeño	Gran selección de productos con amplio margen de rotación y que se venden por catálogo a precios de establecimientos de descuento	Específicas	De 11 a.m. – 11 p.m.

Fuente: Garcia, E. (2011).

ANEXO J: Factores externos

Tabla J1: Análisis PESTE

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Marcos Regulatorios a favor de incrementar la competitividad en el comercio (Ley Marco de mercado de abastos, Guía de la competitividad) • Desestabilidad política del gobierno de turno • Alta burocracia gubernamental • Regulaciones laborales restrictivas para pequeñas empresas • Cerca del 45% de la población no simpatiza con algún grupo político
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración económica reflejada en el bajo crecimiento del consumo en el sector comercio • Retroceso de la inversión pública y privada • Desaceleración en el crecimiento del producto bruto interno (PBI) • Incremento de la demanda externa, la cual se evidencia en los mayores envíos de productos agropecuarios, textiles, pesqueros y metal mecánico • A nivel nacional se ha venido realizando campañas de promoción de la cocina peruana organizando festivales en hoteles o participando en ferias internacionales
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la corrupción en las organizaciones privadas y públicas • Incremento del Boom gastronómico en el Perú • Perú ocupa el cuarto lugar de emprendimiento en Latinoamérica • Cambio en la tendencia de consumo de los Millenials, habiendo una mayor preferencia por los productos naturales • PromPerú y la empresa privada han venido realizando una campaña de promoción de la • cocina peruana organizando festivales en hoteles o participando en ferias internacionales
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de consumos mediante el comercio electrónico • Mayor acceso a la tecnología • El uso del Internet móvil en Perú subió de 40% a un 60% en los últimos tres años, impactando en el acceso a internet y uso de aplicativos para realizar compras. • Mayor presencia de sector financiero en los canales digitales a nivel nacional. • Uso de ta tecnología digital a fin de incrementar la captura y retención del talento en las empresas. • Desarrollo de la Inteligencia Artificial y Automatización en el proceso productivo de empresas privadas.
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia en alza a realizar prácticas ecológicas. • Incremento de la producción de envases amigables con el medio ambiente. • Ratificación de los acuerdos de la COP 20 acerca de la creación áreas naturales protegidas, protección de pueblos y conservación de especies amenazadas. • Incremento de las redes de saneamiento en Lima.

ANEXO J2: Marco regulatorio en los mercados de Lima Metropolitana

Los mercados de abasto al ser una gran fuente de abastecimiento para muchas familias, especialmente en Lima Metropolitana, están expuestos a marcos regulatorios los cuales direccionan la correcta gestión de sus actividades, a fin de que cada centro de abastos cumpla con los requisitos mínimos para atender a sus clientes. Dentro de los marcos regulatorios están los establecidos por las municipalidades, Ministerio de Salud, Sunat, Defensa Civil, entre otros. De acuerdo a lo establecido en la Guía para la Competitividad de Mercados de Abasto por la Municipalidad Metropolitana de Lima (2013), los mercados de abasto deben contar con lo siguiente:

1. Zonificación de predios: La zonificación se refiere al conjunto de normas que permite el uso eficiente de un terreno o predio. Así se determina el tipo de actividades que se puede realizar o no en un espacio. El uso de los índices CIU, determinada por la Municipalidad Metropolitana de Lima, determina la actividad urbana para cada mercado minorista. Asimismo, mediante esta ordenanza se garantiza la conformidad de los vecinos que habitan alrededor de los mercados de abasto que comparten el mismo frente de manzana, ambos frentes de manzana si el predio se ubica en una vía local y los inmuebles posteriores, ya que pueden verse afectados directamente por las actividades comerciales y de ser así procede un expediente solicitando un cambio de zonificación.
2. Defensa Civil: El fin de la normativa emitida por esta institución es garantizar que los mercados cuenten con la infraestructura adecuada y garantizar la seguridad de los asistentes. Las condiciones que un mercado de abasto debe contar son a nivel de arquitectura, ingeniería civil, ingeniería eléctrica, seguridad.
3. Licencia: La licencia de funcionamiento es la autorización que tiene un establecimiento para el desarrollo de actividades económicas. En el caso de los mercados de abasto cuentan con una sola licencia de funcionamiento a favor de su denominación social o junta de propietarios, esta es otorgada por la respectiva Municipalidad Distrital.
4. Sanidad: Los estándares de sanidad implican mejorar las prácticas de manipulación y conservación de alimentos, de manera que se pueda conservar con la calidad e higiene apropiadas, por ello se debe cumplir con una serie de especificaciones las cuales están relacionadas a ubicación infraestructura, iluminación, ventilación, instalaciones sanitarias, puestos de venta, mobiliario y equipos de utensilios, logística de alimentos, control de plagas, entre otros. Cada una de estas especificaciones varía por el tipo de alimento.
5. Residuos sólidos: El manejo adecuado de los residuos en los mercados debe darse de manera apropiada y correcta, de esta manera se reduce el riesgo de contraer enfermedades, la contaminación de alimentos y proliferación de plagas. Para ello, es

recomendable el uso de recipientes a fin de aislar los restos y posteriormente ser desechados.

El marco regulatorio permitirá a los centros de abasto guiar sus actividades a fin de contar con lo mínimo necesarios para poder realizar sus actividades y de esta manera poder ofrecer a sus clientes productos en las condiciones adecuadas y también competir de manera justa con sus pares.



ANEXO K: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Los consumidores valoran el factor de “proximidad” y “conveniencia” al momento de realizar sus compras	0,1	2	0,2
Alta valoración de los consumidores por los programas de fidelización	0,1	2	0,2
Baja penetración del comercio moderno en retail	0,3	3	0,9
Políticas públicas que fomentan las actividades y competitividad de los mercados de abasto	0,3	2	0,6
El Lima metropolitana, el nivel socioeconómico C es el 40,5% de la población	0,1	1	0,1
El sector comercio en julio del 2017 tuvo un crecimiento de 1.21% respecto al mes del año anterior	0,1	2	0,1
Subtotal			2,1
AMENAZAS			
Incremento del número de supermercados a nivel nacional	0,3	3	0,9
Burocracia gubernamental como barrera de crecimiento comercial	0,1	2	0,2
Regulaciones laborales restrictivas	0,1	2	0,2
La Corrupción como principal barrera para iniciar un negocio en el país	0,2	3	0,6
Desaceleración del crecimiento de la población en el Perú	0,2	3	0,6
Desabastecimiento de los mercados de abasto por desastres naturales	0,1	3	0,3
Subtotal			2,9
Total			5

ANEXO L: Análisis benchmarking

		Mercado “El Bosque”	Mercado “N° 1”	Mercado “La Boquería”, España	Mercado “Central de Santiago”, Chile	Supermercado “Metro”	TAMBO
1	Ubicación	Próceres de la Independencia, Caja de Agua, distrito de San Juan de Lurigancho.	Lima, Lima, Surquillo.	Rambla, 91 Mercado de la Boqueria, Barcelona	Manzana definida por las calles Puente, Ismael Valdés Vergara, 21 de mayo y San Pablo, Santiago de Chile.	Se ubica en zonas urbanas y comerciales	Diferentes distritos de Lima Metropolitana
2	Vías de acceso	Cuenta con dos pasajes amplios para el acceso de los clientes, así como de camiones y autos particulares. Consta de dos parqueos ubicados en la entrada y en la parte posterior del mercado.	Av. Ricardo Palma, Surquillo.	Posee seis entradas, su puerta principal está en la avenida La Rambla	Cuenta con tres entradas que colindan con tres avenidas principales.	Avenidas principales, plazas o centros comerciales	Posee solo una puerta principal para el ingreso de los clientes y de los productos.
3	Mix de marcas	Se realiza la venta al por mayor y menor de productos perecibles y empaquetados.	Abarca productos de consumo masivo. Sin marca propia de producto.	Posee un mix que abarca todos los segmentos de productos.	Realiza la venta al por menor de diversos productos perecibles, pero se especializa en el comercio de mariscos y pescados. Asimismo, hasta la fecha cuenta con un total de 50 restaurantes.	Ofrece marcas variadas de consumo masivo	Posee un mix variado de productos no perecibles.

		Mercado “El Bosque”	Mercado “N° 1”	Mercado “La Boquería”, España	Mercado “Central de Santiago”, Chile	Supermercado “Metro”	TAMBO
4	Administración centralizada	El consejo directivo es responsable de la marcha administrativa, económica, financiera y legal de la organización. A su vez este es elegido por los asociados en elecciones realizadas cada 2 años.	Asociación	La administración está a cargo de la junta directiva, además cuenta con una gerencia.	Consejo Directivo. Respaldo por la Municipalidad.	Pertenece al grupo Cencosud	Se encuentra bajo la administración de Lindcorp.
5	Diseño e infraestructura	La construcción del mercado se realizó paulatinamente. En un principio llegada de los comerciantes se realizó como una invasión al lugar donde hoy se ubica el mercado. Posteriormente, cada gestión realizó cambios a la infraestructura para la mejora de esta.	Cuenta con 343 puestos y rampas Su diseño se asimila a un coliseo cerrado	Infraestructura moderna de extensiones amplias y diseños decorativos	El mercado Central se levantó de los escombros de la Plaza de Abastos, cuyo incendio dio como resultado la construcción de un mercado formal para la ciudad. Se caracteriza por su estructura metálica y la conservación de su diseño arquitectónico neoclásico. Las modificaciones a la estructura se realizaron con el fin de acoger ampliaciones, nuevas tecnologías y cambios de distintos locales.	Infraestructura moderna y amplia, ubicada en zonas urbanas	Diseño e infraestructura moderna, basada en el formato moderno.

		Mercado “El Bosque”	Mercado “N° 1”	Mercado “La Boquería”, España	Mercado “Central de Santiago”, Chile	Supermercado “Metro”	TAMBO
6	Disponibilidad de tiendas ancla	No se utiliza el formato de tiendas ancla.	En el segundo nivel se encuentran dos restaurantes pertenecientes a Gastón Acurio	No se utiliza el formato de tiendas ancla.	No se utiliza el formato de tiendas ancla.		No se utiliza el formato de tiendas ancla.
7	Servicios complementarios y adicionales	Alianza con una red de mototaxis que provee a los clientes un servicio de transporte seguro respaldado por el mercado. Asimismo, se cuentan con X cámaras de seguridad y X coches de compras		Está presente toda la cadena productiva	Los servicios ofrecidos por el mercado están enfocados en que el cliente nacional y extranjero encuentre en este todo lo que puede necesitar. Estos varían desde agencias de viajes y turismo, joyas y artesanía chilena, centro de llamadas, botillerías y farmacias. Asimismo, cuenta con una red gratuita de wifi.	Servicio de ventas por internet y atención especializada	Cercanía al cliente
8	Estabilidad y crecimiento económico	En los últimos años el mercado ha experimentado un crecimiento económico que le ha permitido implementar mejoras en su infraestructura y en la entrega del servicio.	Principal mercado turístico de Lima genera altos ingresos por el flujo turístico	Se encuentra en el puesto número 1 en el ranking de los mejores mercados del mundo.	Mercado emblemático de Santiago de Chile recibe entre 1500 a 2000 visitas diarias.	El Grupo Cencosud ha incrementado sus utilidades en 87%, que beneficia a sus unidades de negocio	Cuenta con más de 80 tiendas a dos años de apertura de la primera

		Mercado “El Bosque”	Mercado “N° 1”	Mercado “La Boquería”, España	Mercado “Central de Santiago”, Chile	Supermercado “Metro”	TAMBO
9	Buena relación con stakeholders	El mercado cuenta con tres tipos de stakeholders: institucionales, comerciales e internos. Los primeros se encargan de supervisar y regular los servicios ofrecidos por el mercado. Los segundos, proveen la materia prima, por lo que la interacción es diaria al ser estos productos en su mayoría perecibles. Por último, el tercero esta conformado por los asociados, clientes y la comunidad misma.	Brinda un espacio que fomenta el turismo y permite incrementar el beneficio para los vendedores	Buena relación con sus clientes pues se sienten comprendidos. Del mismo modo, fomenta el turismo.	Patrimonio cultural de la ciudad de Santiago de Chile.	Parte de su compromiso es brindar la excelencia en la calidad de servicio, respeto a las comunidades y compromiso con los trabajadores	Rápida aceptación de parte de los clientes y la comunidad, y buen nivel de negociación con los proveedores por pertenecer a Lindcorp.
10	Crédito de consumo		Crédito de consumos en función a cada vendedor.	Permite el pago con tarjetas de crédito o débito	Permite el pago con tarjetas de crédito o débito	Brinda líneas de crédito a sus consumidores a través de la tarjeta y seguros Cencosud	Permite el pago con tarjetas de crédito o débito

ANEXO M: Flujogramas del mercado El Bosque

Figura M1: Flujograma del servicio ofrecido por el mercado El Bosque

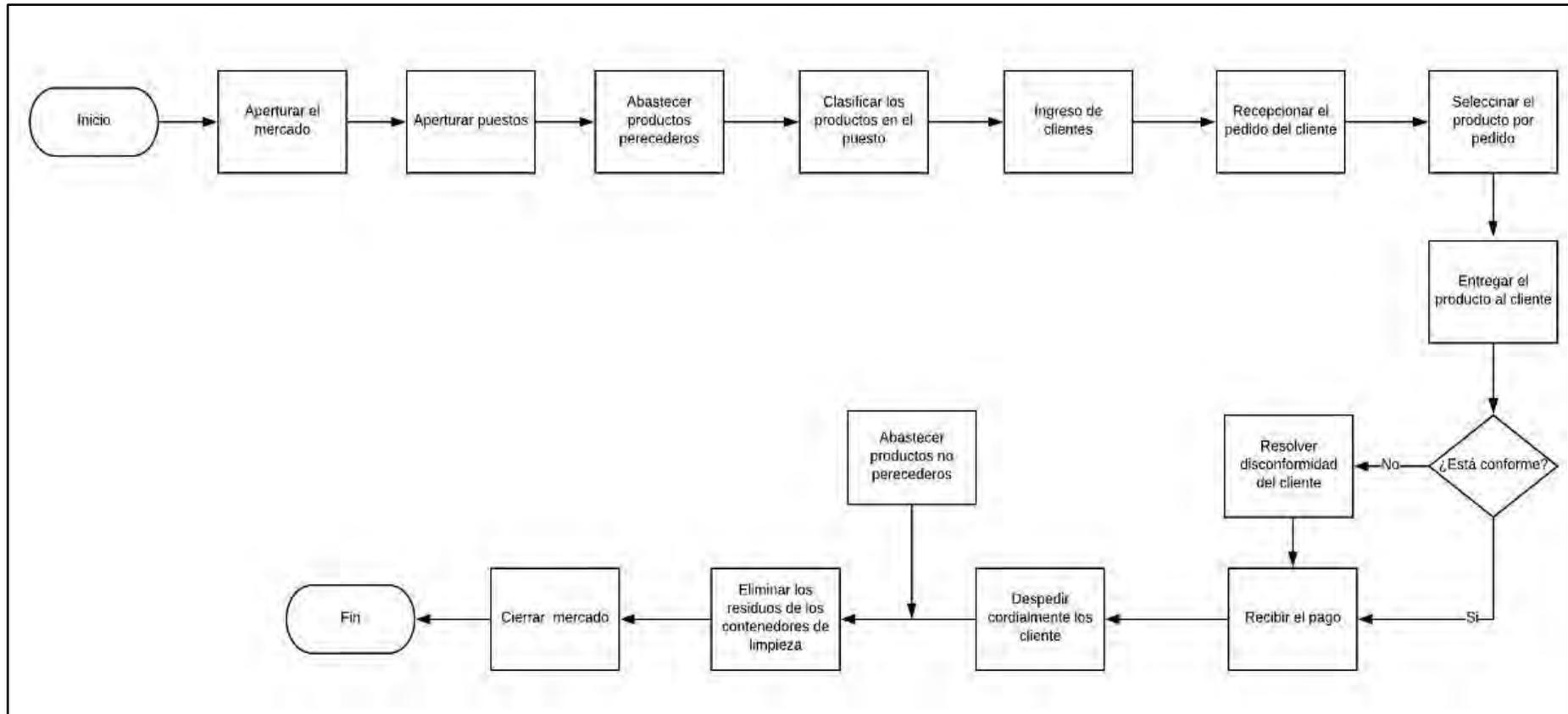
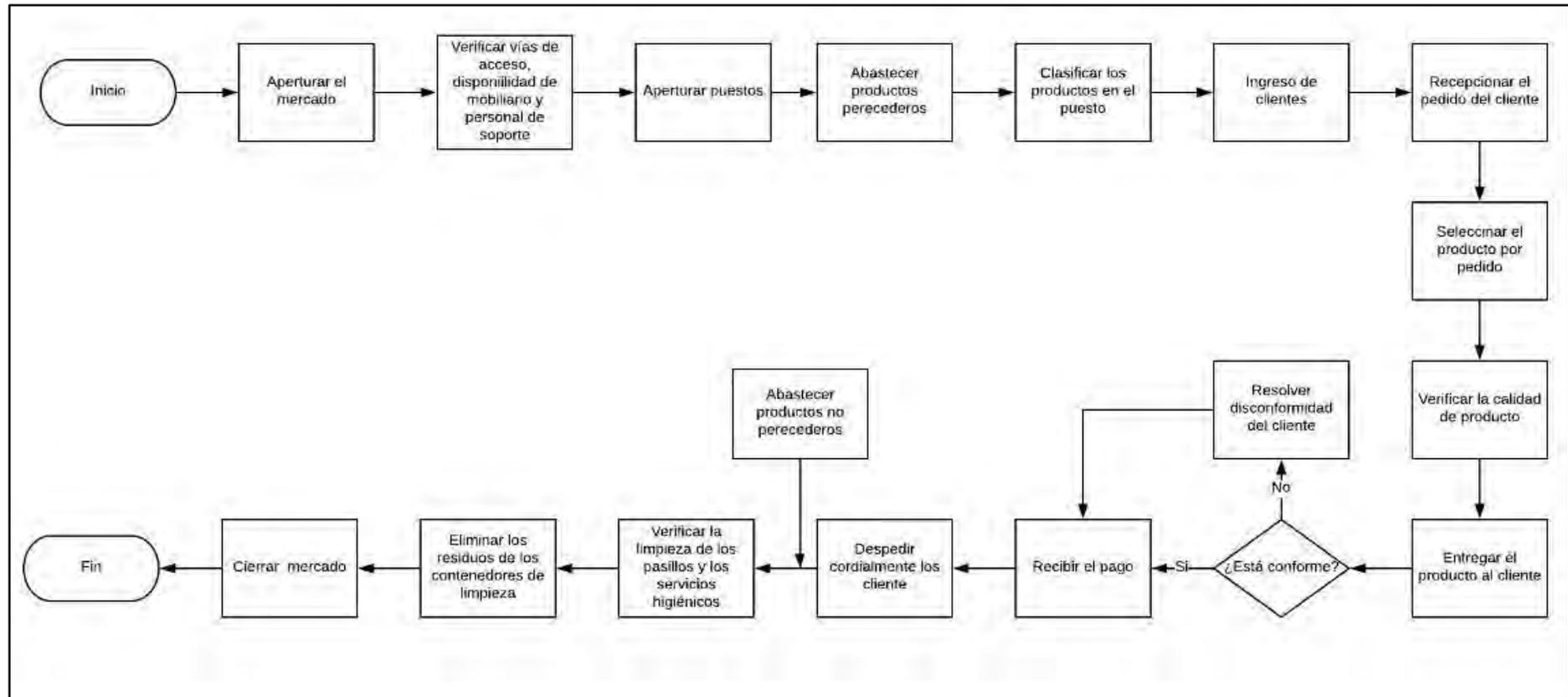


Figura M2: Flujograma de servicio propuesto del mercado El Bosque



ANEXO N: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZA			
Implementación de prácticas para la mejora de servicios (cámaras de seguridad, carritos de compra y alianza con servicio de mototaxi).	0,3	4	1,2
Determinación por parte de la Junta Directiva en el logro de los objetivos	0,2	3	0,6
Contar con activo fijo (terreno) adicional para ejecutar nuevos planes	0,2	2	0,4
Autofiscalización constante dentro del mercado El Bosque	0,1	3	0,3
Capacitación constante a los asociados en áreas como marketing, gestión comercial y calidad de servicio.	0,1	2	0,2
Diversificación de sus fuentes de ingreso	0,1	2	0,2
Subtotal			2,9
DEBILIDADES			
Cuenta con bajo nivel de endeudamiento frente a entidades bancarias	0,2	3	0,6
Resistencia de los asociados al cambio	0,1	1	0,1
Bajo nivel de capital para grandes proyectos.	0,2	3	0,6
Dificultad para la aprobación de proyectos	0,1	1	0,1
Bajo nivel de promoción de los productos.	0,2	3	0,6
Limitación en la modalidad de pago	0,2	3	0,6
Subtotal			2,6
Total			5,5

ANEXO O: Análisis externo de datos

1. Análisis de las expectativas

Figura O1: Correlación de expectativas

		Correlaciones					
		expecta hacia el fraccionamiento	EXPD1	EXPD2	EXPD3	EXPD4	EXPD5
expecta hacia el fraccionamiento	Correlación de Pearson	1	,801**	,928**	,884**	,907**	,901**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
EXPD1	Correlación de Pearson	,801**	1	,738**	,627**	,592**	,616**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
EXPD2	Correlación de Pearson	,928**	,738**	1	,791**	,783**	,768**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
EXPD3	Correlación de Pearson	,884**	,627**	,791**	1	,796**	,718**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
EXPD4	Correlación de Pearson	,907**	,592**	,783**	,796**	1	,850**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	250	250	250	250	250	250
EXPD5	Correlación de Pearson	,901**	,616**	,768**	,718**	,850**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	250	250	250	250	250	250

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura O2: Prueba White

Prueba de White para heterocedasticidad^{a,b,c}		
Chi-cuadrado	gl	Sig.
128,285	145	,837

a. Variable dependiente: expecta hacia el fraccionamiento

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

Figura O3: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: *expecta hacia el fraccionamiento*

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	103,921 ^a	29	3,583	485,357	,000
Intersección	,231	1	,231	31,271	,000
Edad	,019	4	,005	,655	,624
Sexo	,045	1	,045	6,160	,014
Tipo de Compra	,000	1	,000	,052	,820
Zona de residencia	,184	17	,011	1,465	,109
Frecuencia de compra	,010	2	,005	,664	,516
EXPD2	4,195	1	4,195	568,187	,000
EXPD3	1,503	1	1,503	203,551	,000
EXPD4	,435	1	,435	58,860	,000
EXPD5	2,047	1	2,047	277,197	,000
Error	1,624	220	,007		
Total	10076,787	250			
Total corregido	105,546	249			

a. R al cuadrado = .985 (R al cuadrado ajustada = .983)

Figura O4: Estimaciones de parámetro con errores robustos

Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos

Variable dependiente: *expecta hacia el fraccionamiento*

Parámetro	B	Error estándar sólido ^a	t	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Intersección	,299	,059	5,051	,000	,183	,416
EXPD2	,332	,018	18,576	,000	,297	,367
EXPD3	,203	,016	12,733	,000	,171	,234
EXPD4	,157	,019	8,424	,000	,120	,194
EXPD5	,255	,016	16,078	,000	,224	,286
[Sexo=1]	,036	,015	2,416	,016	,007	,065
[Sexo=2]	0 ^b					

a. Método HC3

b. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

2. Análisis de las percepciones

Figura O5: Correlación de percepciones

		Correlaciones					
		percepcion hacia el fraccionamie nto	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5
percepcion hacia el fraccionamiento	Correlación de Pearson	1	,747**	,866**	,839**	,831**	,757**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
PD1	Correlación de Pearson	,747**	1	,643**	,556**	,530**	,332**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
PD2	Correlación de Pearson	,866**	,643**	1	,682**	,641**	,513**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
PD3	Correlación de Pearson	,839**	,556**	,682**	1	,617**	,557**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250
PD4	Correlación de Pearson	,831**	,530**	,641**	,617**	1	,599**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	250	250	250	250	250	250
PD5	Correlación de Pearson	,757**	,332**	,513**	,557**	,599**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	250	250	250	250	250	250

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de White para heterocedasticidad ^{a,b,c}		
Chi-cuadrado	gl	Sig.
110,861	145	,984

a. Variable dependiente: percepcion hacia el fraccionamiento

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

Figura O6: Prueba de White

Figura O7: Estimaciones de parámetro con errores robustos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: percepcion hacia el fraccionamiento

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	162,138 ^a	29	5,591	300,373	,000
Intersección	,068	1	,068	3,638	,058
Sexo	,144	1	,144	7,721	,006
Edad	,124	4	,031	1,668	,158
TipodeCompra	,010	1	,010	,520	,472
Zonaderesidencia	,365	17	,021	1,152	,306
Frecuenciadecompra	,060	2	,030	1,621	,200
PD2	9,279	1	9,279	498,511	,000
PD3	5,032	1	5,032	270,368	,000
PD4	4,671	1	4,671	250,965	,000
PD5	5,618	1	5,618	301,829	,000
Error	4,095	220	,019		
Total	7041,435	250			
Total corregido	166,233	249			

a. R al cuadrado = .975 (R al cuadrado ajustada = .972)

Figura O8: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: percepcion hacia el fraccionamiento

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	162,138 ^a	29	5,591	300,373	,000
Intersección	,068	1	,068	3,638	,058
Sexo	,144	1	,144	7,721	,006
Edad	,124	4	,031	1,668	,158
TipodeCompra	,010	1	,010	,520	,472
Zonaderesidencia	,365	17	,021	1,152	,306
Frecuenciadecompra	,060	2	,030	1,621	,200
PD2	9,279	1	9,279	498,511	,000
PD3	5,032	1	5,032	270,368	,000
PD4	4,671	1	4,671	250,965	,000
PD5	5,618	1	5,618	301,829	,000
Error	4,095	220	,019		
Total	7041,435	250			
Total corregido	166,233	249			

a. R al cuadrado = .975 (R al cuadrado ajustada = .972)

Figura O9: Estimaciones de parámetro con errores robustos

Estimaciones de parámetros con errores estándar robustos

Variable dependiente: percepción hacia el fraccionamiento

Parámetro	B	Error estándar sólido ^a	t	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Intersección	,161	,076	2,132	,034	,012	,310
[Sexo=1]	,067	,021	3,212	,001	,026	,108
[Sexo=2]	0 ^b
PD2	,311	,014	22,704	,000	,284	,339
PD3	,216	,013	17,041	,000	,191	,241
PD4	,215	,015	14,055	,000	,185	,245
PD5	,206	,011	18,332	,000	,184	,228

a. Método HC3

b. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.



ANEXO P: Análisis interno de datos

1. Gap 1 y sus constructos

Correlaciones

		G1	G1c1	G1c2	G1c3
G1	Correlación de Pearson	1	,923**	,786*	-,086
	Sig. (bilateral)		,003	,036	,855
	N	7	7	7	7
G1c1	Correlación de Pearson	,923**	1	,512	-,347
	Sig. (bilateral)	,003		,240	,446
	N	7	7	7	7
G1c2	Correlación de Pearson	,786*	,512	1	,117
	Sig. (bilateral)	,036	,240		,803
	N	7	7	7	7
G1c3	Correlación de Pearson	-,086	-,347	,117	1
	Sig. (bilateral)	,855	,446	,803	
	N	7	7	7	7

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura P1: Correlación

Figura P2: Prueba White

Prueba de White para heterocedasticidad^{a,b,c}

Chi-cuadrado	gl	Sig.
7,000	6	,321

a. Variable dependiente: G1

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

Figura P3: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: G1

2.

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	7,718 ^a	4	1,930	138,860	,007
Intersección	,296	1	,296	21,286	,044
Sexo	,006	1	,006	,400	,592
Experiencia	,092	1	,092	6,650	,123
G1c1	1,314	1	1,314	94,534	,010
G1c2	,955	1	,955	68,757	,014
Error	,028	2	,014		
Total	17,667	7			
Total corregido	7,746	6			

a. R al cuadrado = ,996 (R al cuadrado ajustada = ,989)

Gap 2 y sus constructos

Figura P4: Correlación

Correlaciones

		G2	G2c1	G2c2	G2c3	G2c4
G2	Correlación de Pearson	1	,830*	,859*	,667	,208
	Sig. (bilateral)		,021	,013	,102	,654
	N	7	7	7	7	7
G2c1	Correlación de Pearson	,830*	1	,502	,640	-,274
	Sig. (bilateral)	,021		,250	,122	,552
	N	7	7	7	7	7
G2c2	Correlación de Pearson	,859*	,502	1	,417	,457
	Sig. (bilateral)	,013	,250		,353	,303
	N	7	7	7	7	7
G2c3	Correlación de Pearson	,667	,640	,417	1	-,339
	Sig. (bilateral)	,102	,122	,353		,457
	N	7	7	7	7	7
G2c4	Correlación de Pearson	,208	-,274	,457	-,339	1
	Sig. (bilateral)	,654	,552	,303	,457	
	N	7	7	7	7	7

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura P5: Prueba White

Pruebas para la heterocedasticidad

Prueba de White para heterocedasticidad^{a,b,c}

Chi-cuadrado	gl	Sig.
7,000	6	,321

a. Variable dependiente: G2

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

Figura P6: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: G2

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	15,447 ^a	5	3,089	13,341	,205
Intersección	,246	1	,246	1,064	,490
Sexo	,057	1	,057	,244	,708
Experiencia	,372	1	,372	1,606	,425
G2c1	,084	1	,084	,361	,655
G2c2	1,563	1	1,563	6,749	,234
G2c3	,022	1	,022	,095	,810
Error	,232	1	,232		
Total	362,188	7			
Total corregido	15,679	6			

a. R al cuadrado = ,985 (R al cuadrado ajustada = ,911)

3. Gap 3 y sus constructos

Figura P7: Correlación

		Correlaciones							
		GAP3	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
GAP3	Correlación de Pearson	1	,376**	,295*	,282*	,321*	,096	,449**	,317*
	Sig. (bilateral)		,003	,020	,027	,011	,457	,000	,012
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C1	Correlación de Pearson	,376**	1	,043	,163	-,252*	,026	-,189	-,050
	Sig. (bilateral)	,003		,739	,205	,048	,843	,140	,701
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C2	Correlación de Pearson	,295*	,043	1	,471**	-,228	,624**	-,317*	-,396**
	Sig. (bilateral)	,020	,739		,000	,075	,000	,012	,001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C3	Correlación de Pearson	,282*	,163	,471**	1	,100	,006	-,324*	-,166
	Sig. (bilateral)	,027	,205	,000		,439	,964	,010	,197
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C4	Correlación de Pearson	,321*	-,252*	-,228	,100	1	-,307*	,237	,073
	Sig. (bilateral)	,011	,048	,075	,439		,015	,064	,573
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C5	Correlación de Pearson	,096	,026	,624**	,006	-,307*	1	-,349**	-,550**
	Sig. (bilateral)	,457	,843	,000	,964	,015		,005	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C6	Correlación de Pearson	,449**	-,189	-,317*	-,324*	,237	-,349**	1	,459**
	Sig. (bilateral)	,000	,140	,012	,010	,064	,005		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
C7	Correlación de Pearson	,317*	-,050	-,396**	-,166	,073	-,550**	,459**	1
	Sig. (bilateral)	,012	,701	,001	,197	,573	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura P8: Prueba White

Prueba de White para heterocedasticidad^{a,b,c}

Chi-cuadrado	gl	Sig.
62,000	61	,440

a. Variable dependiente: GAP3

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

Figura P9: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: GAP3

4.

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	57,313 ^a	26	2,204	26,097	,000
Intersección	,122	1	,122	1,450	,237
Edad	,150	3	,050	,593	,624
Sexo	,016	1	,016	,194	,663
Propietariodesupuesto	,006	1	,006	,070	,793
Girodenegocio	1,988	14	,142	1,681	,106
C1	13,669	1	13,669	161,830	,000
C2	4,250	1	4,250	50,319	,000
C3	,370	1	,370	4,386	,044
C4	5,195	1	5,195	61,509	,000
C6	4,496	1	4,496	53,227	,000
C7	1,815	1	1,815	21,483	,000
Añosenelmmercado	,081	1	,081	,955	,335
Error	2,956	35	,084		
Total	1637,531	62			
Total corregido	60,269	61			

a. R al cuadrado = ,951 (R al cuadrado ajustada = ,915)

Gap 4 y sus constructos

Figura P10: Correlación

Correlaciones

		GAP4	C8	C9
GAP4	Correlación de Pearson	1	,903**	,761**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	62	62	62
C8	Correlación de Pearson	,903**	1	,408**
	Sig. (bilateral)	,000		,001
	N	62	62	62
C9	Correlación de Pearson	,761**	,408**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,001	
	N	62	62	62

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura P11: Prueba White

Prueba de White para heterocedasticidad^{a,b,c}

Chi-cuadrado	gl	Sig.
43,318	30	,055

a. Variable dependiente: GAP4

b. Prueba la hipótesis nula de que la varianza de los errores no depende de los valores de las variables independientes.

c. Diseño : Intersección + Girodenegocio + C8 + Girodenegocio * C8 + C8 * C8

Figura P12: Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: GAP4

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	388,747 ^a	15	25,916	50,810	,000
Intersección	30,601	1	30,601	59,995	,000
Girodenegocio	52,636	14	3,760	7,371	,000
C8	164,065	1	164,065	321,656	,000
Error	23,463	46	,510		
Total	5875,500	62			
Total corregido	412,210	61			

a. R al cuadrado = ,943 (R al cuadrado ajustada = ,925)

ANEXO Q: Estados financieros del mercado El Bosque

RUBRO	2012	2013	2014	2015	2016
CAJA Y BANCOS	S/. 78,321.06	S/. 93,056.20	S/. 51,675.31	S/. 10,294.41	S/. 15,520.44
CUENTA POR COBRAR ASOCIADOS	S/. 44,138.60	S/. 58,681.00	S/. 12,149.40	S/. 30,589.40	S/. 42,262.90
CARGAS DIFERIDAS	S/. 6,000.74	S/. 19,703.15	S/. 18,105.58	S/. 16,508.00	S/. 7,079.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 128,460.40	S/. 171,440.35	S/. 81,930.28	S/. 57,391.81	S/. 64,862.34
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPOS	S/. 1,039,168.53	S/. 1,199,211.06	S/. 1,453,906.98	S/. 1,632,705.15	S/. 1,632,705.15
Terrenos	S/. 311,952.40				
Otras construcciones	S/. 661,851.74	S/. 820,583.27	S/. 1,053,904.66	S/. 1,211,328.31	S/. 1,211,328.31
Muebles	S/. 8,071.58	S/. 9,382.58	S/. 9,382.58	S/. 9,382.58	S/. 9,382.58
Equipos diversos	S/. 57,292.81	S/. 57,292.81	S/. 78,667.34	S/. 100,041.86	S/. 100,041.86
INTANGIBLES	S/. 33,829.75				
Gasto de estudio y proyectos	S/. -				
Proyecto mercado	S/. 32,500.00				
Programa de contabilidad	S/. 1,329.75				
DEPRECIACIÓN	S/. -76,894.64				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 996,103.64	S/. 1,156,146.17	S/. 1,410,842.09	S/. 1,589,640.26	S/. 1,589,640.26
TOTAL ACTIVO	S/. 1,124,564.04	S/. 1,327,586.52	S/. 1,492,772.37	S/. 1,647,032.07	S/. 1,654,502.60
IMPUESTO POR PAGAR	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,625.00	S/. 2,085.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 41,431.18	S/. 48,446.41	S/. 68,873.27	S/. 89,300.12	S/. 114,464.09
Deuda proyecto mercado	S/. 13,101.53				
Municipalidad SJL	S/. 28,329.65	S/. 35,344.88	S/. 55,771.74	S/. 76,198.59	S/. 101,362.56
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 41,431.18	S/. 48,446.41	S/. 68,873.27	S/. 90,925.12	S/. 116,549.09
CAPITAL	S/. 685,851.49	S/. 780,696.06	S/. 802,057.46	S/. 823,418.86	S/. 739,272.10
RESULTADO DEL EJERCICIO	S/. 397,281.37	S/. 498,444.05	S/. 621,841.64	S/. 732,688.09	S/. 798,681.41
Resultados anteriores	S/. 301,323.35	S/. 397,263.00	S/. 534,029.48	S/. 670,795.95	S/. 732,688.09
Resultado	S/. 95,958.02	S/. 101,181.05	S/. 87,812.16	S/. 61,892.14	S/. 65,993.32
TOTAL PATRIMONIO	S/. 1,083,132.86	S/. 1,279,140.11	S/. 1,423,899.10	S/. 1,556,106.95	S/. 1,537,953.51
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 1,124,564.04	S/. 1,327,586.52	S/. 1,492,772.37	S/. 1,647,032.07	S/. 1,654,502.60

Tabla

Q1:

Balanc

e

Genera

l

Adapta

do del

Balance

General

del

2012 al

2014

del

mercado

o El

Bosque

Tabla Q2: Estado de Ganancias y Pérdidas

RUBRO	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	S/. 531,908.50	S/. 580,754.40	S/. 608,335.25	S/. 633,507.58	S/. 678,244.30
CUOTAS ORDINARIAS	S/. 319,856.00	S/. 313,821.00	S/. 313,820.00	S/. 313,390.00	S/. 313,820.00
AGUA ASOCIADOS	S/. 47,277.00	S/. 45,535.10	S/. 45,535.10	S/. 43,555.50	S/. 47,557.80
PARQUEO	S/. 46,409.00	S/. 50,173.00	S/. 51,680.50	S/. 53,188.00	S/. 30,535.00
TRICICLO	S/. 1,461.00	S/. 1,428.00	S/. 1,541.50	S/. 1,655.00	S/. 16,692.00
BAÑO	S/. 47,320.00	S/. 53,910.00	S/. 54,330.00	S/. 54,750.00	S/. 54,760.00
TAXIS	S/. 33,090.50	S/. 32,880.30	S/. 30,197.55	S/. 27,514.58	S/. 30,915.00
MOTOTAXIS	S/. 19,892.00	S/. 17,974.00	S/. 17,594.00	S/. 17,214.00	S/. 14,738.00
ALQUILER DE ESPACIO	S/. 16,603.00	S/. 65,033.00	S/. 7,122.60	S/. 7,400.50	S/. 6,844.70
ALQUILER ESPACIO Y PUESTOS			S/. 86,514.00	S/. 114,840.00	S/. 134,890.00
AGUA Y LUZ					S/. 27,491.80
EGRESOS	S/. 435,950.48	S/. 479,573.35	S/. 520,523.09	S/. 571,615.44	S/. 612,250.98
GASTOS					
ADMINISTRATIVOS	S/. 28,150.66	S/. 37,451.02	S/. 54,015.53	S/. 70,580.04	S/. 59,850.98
PASAJE, TAXI, MOVILIDAD	S/. 3,638.50	S/. 4,205.80	S/. 4,490.65	S/. 4,775.50	S/. 2,415.40
NOTARIA Y SIMILARES	S/. 3,526.50	S/. 2,356.30	S/. 1,911.40	S/. 1,466.50	
OTROS HONORARIOS	S/. 2,427.55	S/. 2,044.26	S/. 2,956.78	S/. 3,869.30	S/. 6,080.00
MANTENIMIENTO DE LOCAL	S/. 30.00		S/. 17,302.39	S/. 34,604.77	S/. 35,525.63
SERVICIO DE MANTENIMIENTO MENU.GASEOSA.ALMUE RZO			S/. -		S/. 3,661.60
ALQUILER			S/. 2,030.90	S/. 4,061.80	S/. 5,616.50
IMPRESA	S/. 2,575.00	S/. 1,105.00	S/. 1,821.40	S/. 2,537.80	S/. 1,152.00
COPIAS.TIPEOS	S/. 712.50	S/. 553.07	S/. 607.49	S/. 661.90	S/. 802.50

RUBRO	2012	2013	2014	2015	2016
UTILES DE OFICINA	S/. 749.13	S/. 723.75	S/. 4,320.36	S/. 7,916.97	S/. 1,466.85
GASTOS DE GESTIÓN	S/. 8,352.89	S/. 21,986.38	S/. 16,335.94	S/. 10,685.50	S/. 1,860.50
RELACIONES PUBLICOS	S/. 6,138.59	S/. 4,476.46	S/. 2,238.23		
SERVICIOS PUBLICOS	S/. 76,282.09	S/. 85,853.80	S/. 106,866.64	S/. 129,754.48	S/. 122,372.01
EDELNOR	S/. 19,711.19	S/. 21,207.03	S/. 28,237.63	S/. 35,268.22	S/. 43,736.51
SEDAPAL	S/. 56,570.90	S/. 64,646.77	S/. 78,629.02	S/. 92,611.26	S/. 77,051.26
TELEFONO				S/. 1,875.00	S/. 1,584.24
GASTOS DE PERSONAL	S/. 112,061.30	S/. 108,947.01	S/. 108,947.01	S/. 173,811.05	S/. 234,512.68
REMUNERACION					
DECLARACIONES	S/. 91,831.70	S/. 96,822.36	S/. 96,822.36	S/. 44,706.10	S/. 99,274.80
GRATIFICACION				S/. 8,400.00	S/. 12,534.80
VACACIONES				S/. 4,674.40	S/. 4,325.20
CTS TRABAJADORES				S/. 8,541.48	S/. 6,897.40
BENEFICIOS					S/. 11,353.10
ATRAZADOS					S/. 8,394.00
PARTE SUELDO DEL TRABAJAFOR ONP					S/. 915.38
PARTE SUELDO DEL TRABAJAFOR AFP					
VIGILANTES RECIBO DE EGRESO				S/. 46,394.07	
TERCERIZACIÓN DE VIGILANCIA				S/. 61,095.00	S/. 82,937.00
ESSALUD					S/. 6,580.00
UNIFORME PERSONAL					S/. 1,301.00
OTROS SERVICIOS	S/. 20,229.60	S/. 12,124.65	S/. 12,124.65		
CONTRIBUCIONES SOCIALES					
RECIBOS DE HONORARIOS	S/. 25,577.17	S/. 70,446.50	S/. 40,072.40	S/. 32,648.30	S/. 49,858.00
HONORARIO ABOGADO	S/. 11,000.00	S/. 13,900.00	S/. 10,510.00	S/. 7,120.00	S/. 14,000.00

RUBRO	2012	2013	2014	2015	2016
HONORARIO ADMINISTRADOR			S/. -		S/. 16,925.00
HONORARIO CONTADOR	S/. 7,125.57	S/. 4,275.00	S/. 7,480.65	S/. 10,686.30	S/. 9,408.00
HONORARIOS PROFESIONALES	S/. 2,581.60	S/. 9,951.50	S/. 7,581.75	S/. 5,212.00	S/. 7,800.00
RETENCION DE CUARTA HONORARIO DE OFICIO	S/. 4,870.00	S/. 42,320.00	S/. 4,870.00		S/. 1,725.00
APOYO POLICIAL			S/. 9,630.00	S/. 9,630.00	
PAGO DE TRIBUTOS SUNAT	S/. 56,695.95	S/. 65,893.14	S/. 61,294.55	S/. 14,288.00	S/. 15,859.73
IGV				S/. 739.00	S/. 3,820.00
PAGO CUENTA RENTA				S/. 8,754.00	S/. 6,364.00
RETENCION DE CUARTA IMPUESTO A LOS				S/. 194.00	S/. 1,725.00
ACTIVOS NETOS					S/. 928.00
ESSALUD	S/. 56,695.95	S/. 65,893.14	S/. 61,294.55	S/. 4,601.00	S/. 3,022.73
GASTOS EXTRAORDINARIOS	S/. 137,183.31	S/. 110,981.88	S/. 149,326.97	S/. 150,533.57	S/. 129,797.58
GASTOS EXTRAORDINARIOS	S/. 59,550.00	S/. 15,620.00	S/. 127,982.18	S/. 126,166.78	S/. 129,797.58
GASTOS DE PROYECTOS	S/. 365.93				
GASTOS DE ACT. DE LA ASOCIACION	S/. 51,790.52	S/. 67,897.60			
PREDIAL	S/. 13,099.53	S/. 18,322.78	S/. 21,344.79	S/. 24,366.79	
ARBITRIOS	S/. 12,029.31	S/. 8,793.48			
OTROS TRIBUTOS	S/. 348.02	S/. 348.02			
UTILIDAD NETA	S/. 95,958.02	S/. 101,181.05	S/. 87,812.16	S/. 61,892.14	S/. 65,993.32

Adaptado de Estado de Ganancias y Pérdidas de los periodos del 2012 al 2014 del mercado El Bosque.

Tabla Q3: Flujo de Caja del Mercado El Bosque

RUBRO	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	S/. 749,904.65	S/. 680,538.84	S/. 752,113.39	S/. 792,519.56	S/. 722,234.41
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR	S/. 165,283.55	S/. 19,500.04	S/. -2,237.11	S/. 41,090.78	S/. 10,294.41
INGRESOS POR SERVICIOS	S/. 164,775.50	S/. 221,398.30	S/. 248,980.15	S/. 276,562.08	S/. 289,375.20
APORTE DE ASOCIADOS CUOTAS ORDINARIAS	S/. 286,195.00	S/. 274,975.00	S/. 360,351.60	S/. 294,950.00	S/. 289,340.00
CONSUMO DE AGUA DE ASOCIADOS DE ACUERDO A MEDIDORES	S/. 17,952.00	S/. 17,770.10	S/. 18,387.55	S/. 19,005.00	S/. 27,491.80
COBRANZAS	S/. 65,705.20	S/. 63,673.00	S/. 63,673.00	S/. 97,953.50	S/. 29,394.10
OTROS APORTE ASOCIADOS	S/. 49,993.40	S/. 83,222.40	S/. 62,958.20	S/. 62,958.20	S/. 76,338.90
EGRESOS	S/. 730,404.61	S/. 682,775.95	S/. 711,023.21	S/. 782,225.15	S/. 706,713.97
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	S/. 224,312.15	S/. 160,042.53	S/. 177,503.89	S/. 194,965.24	S/. 53,049.48
PAGO DE PERSONAL	S/. 46,131.95	S/. 52,528.69	S/. 156,469.86	S/. 173,821.05	S/. 227,932.68
LIBRO DE RETENCIONES DE HONORARIOS	S/. 21,175.57	S/. 10,890.00	S/. 40,390.65	S/. 32,648.30	S/. 48,133.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 221,261.58	S/. 68,106.79	S/. 69,343.82	S/. 70,580.84	S/. 59,850.98
GASTOS DE ASOCIACIÓN	S/. 51,790.52	S/. 67,897.60	S/. 97,032.19	S/. 126,166.78	S/. 129,797.58
PAGO A SUNAT	S/. 2,338.74	S/. 13,702.41	S/. 13,995.21	S/. 14,288.00	S/. 22,439.73
CONTRIBUCIONES SOCIALES	S/. 10,564.00	S/. 13,365.05			
SERVICIOS PÚBLICOS			S/. 126,063.50	S/. 129,754.98	S/. 122,372.01
TRIBUTACION EN MUNICIPIO	S/. 348.02	S/. 20,449.05	S/. 30,224.10	S/. 39,999.96	S/. 43,138.51
GASTOS EXTRAORDINARIOS	S/. 59,550.00	S/. 15,620.00			
CUENTAS BALANCE AÑO ANTERIOR	S/. 34,111.06				
DEPOSITO AL BANCO	S/. 58,821.02	S/. 36,472.29			
DESBALANCE ENCONTRADO		S/. 223,701.54			
SALDO	S/. 19,500.04	S/. -2,237.11	S/. 41,090.18	S/. 10,294.41	S/. 15,520.44

Adaptado del Flujo de Caja del 2012 al 2014 del mercado El Bosque.

Tabla Q4: Ratios financieros del mercado El BOSQUE

	RATIOS FINANCIEROS	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	FORMULA DE CALCULO
	Rentabilidad						
3	Margen Bruto	%					Utilidad Bruta/Ventas
4	Margen Operativo	%	48%	49%	36%	31%	Utilidad Operativa/Ventas
5	Margen Neto	%					Utilidad Neta/Ventas
6	EBITDA	moneda					Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización intangibles
7	Margen EBITDA	%					EBITDA/Ventas Netas
2	ROA	%	25%	22%	13%	16%	Utilidad Operativa / Activo Total Promedio
1	ROE	%	9%	6%	4%	4%	Utilidad Neta / Patrimonio Promedio
	Liquidez y Gestión						
1	Razón Corriente	veces	3.54	1.19	0.63	0.56	Activo Corriente/ Pasivo Corriente
	Razón Ácida	veces	3.13	0.93	0.45	0.50	(Efectivo + Ctas por cobrar comerciales) / Pasivo Corriente
2	Capital de Trabajo Operativo (CTO)	moneda					CCC + Existencias - CPC
	Balance de Liquidez	moneda					(Efectivo + VN - OF)
	Cobertura del Servicio de Deuda	veces					(EBITDA + Efectivo) / Servicio de deuda
	Servicio de deuda	moneda					Deuda de corto plazo + gastos financieros
3	Flujo de Caja Operativo (CFO o FCO)	moneda					Cobranzas de Operación - Pagos de Operación
4	Variación del CTO	moneda					CTO a final de año - CTO a inicio de año
5	Flujo de Fondos de las Operaciones (FFO)	moneda					FFO = CFO + Variación del CTO
6	Periodo del Inventario (PI)	días					Existencias/(Costo de Ventas/360)
7	Periodo de Cuentas por Cobrar (PCC)	días					CCC/(Ventas/360)

	RATIOS FINANCIEROS	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	FORMULA DE CALCULO
8	Periodo de Cuentas por Pagar (PCP)	días					$CPC / (Compras / 360)$
9	Ciclo del Efectivo	días					$PI + PCC - PCP$
1	Rotación del Activo Total	veces					$Ventas / Activo Total Promedio$
0	Rotación del Capital de Trabajo Operativo	veces					$Ventas / CTO Promedio$
Estructura de Capital y Solvencia							
1	Grado de Endeudamiento Total	%	3.6%	4.6%	5.5%	7.0%	$Pasivo Total / Activo Total$
	Cociente deuda al activo	%	3.6%	4.6%	5.4%	6.9%	$Deuda Total / Activos Totales$
	Cociende deuda al patrimonio	%	3.8%	4.8%	5.7%	7.4%	$Deuda Total / Patrimonio Totales$
2	Deuda Financiera	moneda					$Deuda Financiera CP + Deuda Financiera LP$
3	Relacion Deuda/Capitalización	%					$Deuda Financiera / (Deuda Financiera + Patrimonio)$
4	Composición de la Deuda CP	%					$Deuda Financiera de CP / Deuda Financiera Total$
5	Costo Estimado de la Deuda	%					$(Gastos Financieros + Intereses activados) / (Deuda Financiera Promedio)$
6	Cobertura de Intereses del FFO	veces					$FFO / (Gastos Financieros + Intereses activados)$
7	Cobertura de intereses del EBITDA	veces					$EBITDA / (Gastos Financieros + Intereses activados)$
8	Deuda Financiera/EBITDA	veces					$Deuda Financiera / EBITDA$
NOTA: algunos indicadores financieros se calculan en base a "promedios" por lo cual se necesita información financiera de inicio de año y de final de año. Por ese motivo dichos indicadores no son calculados para todos los periodos sino para un periodo menos							

ANEXO R: Diagrama de Gantt del Plan de mejora en la Gestión de Calidad

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compromiso Gerencial												
Preparación de la reunión												
Reunión												
Conciencia de la calidad												
Capacitación a directivos												
Difusión de la Calidad de Servicio												
Reuniones internas												
Reuniones de expertos												
Equipo de mejora de calidad												
Preparación de la reunión												
Reunión de introducción al equipo de mejora												
Proceso de selección												
Selección del equipo												
Capacitación al personal												
Establecimiento beneficiarios												
Selección de organización de la capacitación												
Establecer presupuesto												
Seleccionar lugar de la capacitación												
Realización de la capacitación												
Consejos de calidad												
Preparación del consejo												
Realización del consejo de Calidad												
Medición de la calidad												
Realización de las acciones para la medición												
Establecimiento de metas												
Reuniones para el establecimiento de metas												
Acciones correctivas												
Investigaciones de mercado												
Implementar un espacio de diálogo												
Establecer objetivos												
Progreso de objetivos												
Implementar canales de comunicación												
Optimizar mobiliarios												
Eliminar el error												
Publicidad radial												
Celebrar el día "Cero Defecto"												
Planificación del evento												
Realización del evento												

**ANEXO S: Sanciones establecidas por la Municipalidad de San Juan
de Lurigancho**

CODIGO	INFRACCIONES	TIPO	OBSERVACIONES	MULTA EN UIT (s/4150)	Monto aplicable
2.01.19	Por no utilizar el uniforme y el equipo de trabajo completo dispuesto por la Municipalidad.	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
2.02.01	Por la venta de productos con falta de peso o medida correspondiente	Grave	Sanción	50%	S/. 2,075.00
2.02.02	Por utilizar pesas, balanzas, y medidas adulteradas y/o fraudulentas.	Grave	Sanción	50%	S/. 2,075.00
2.02.03	Por carecer de instrumentos de medición	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
3.01.01	Por no contar con elementos de higiene personal (antisépticos) donde se elaboran productos para el consumo humano y/o similar.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.02	Por manipular alimentos o atender al público con heridas, uñas infectadas por micosis externas, o trabajar afectado por una enfermedad infecto contagiosa, o no observando las reglas básicas de higiene y aseo personal.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.03	Por almacenar los alimentos envasados con deformaciones, roturas, marcadas y/o deterioradas las fechas que correspondan de caducidad o consumo preferente, y sin fecha o con fecha vencida.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.04	Por no preservar los alimentos en condiciones saludables y reglamentadas para su comercialización.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.07	Por almacenar alimentos contaminados o en estado de descomposición destinados al consumo humano.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.09	Por comercializar alimentos y bebidas adulterados, falsificados, alterados, con fecha vencida para su consumo o de procedencia dudosa.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.01.10	Por exponer a contaminación los alimentos al transportarlos, almacenarlos y/o venderlos, provocando riesgos de contaminación	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00

CODIGO	INFRACCIONES	TIPO	OBSERVACIONES	MULTA EN UIT (s/4150)	Monto aplicable
3.01.15	Por laborar sin la vestimenta adecuada (Elementos de Protección Personal - EPP - para Manipuladores de alimentos, profesionales y técnicos de la Salud), según las normas sanitarias vigentes	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
3.01.16	Por carecer de un programa de control de calidad, basado en lineamientos del sistema de análisis de peligro y puntos crítico de control.	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
3.02.05	Por no contar con elementos de higiene personal donde se elaboran productos para el consumo humano y/o similares	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.02.13	Por tener local comercial roedores e insectos y/o presencia de evidencias.	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00
3.02.26	Por no tener superficie impermeable o material higienizarle de los servicios higiénicos y/o duchas de los establecimientos.	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
3.02.31	No mantener en buen estado de funcionamiento y limpieza los servicios higiénicos, ni proporcionar los elementos necesarios a los usuarios del servicio	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
3.02.32	No exhibir la tarifa por el uso de los servicios higiénicos públicos	Leve	Preventiva	25%	S/. 1,037.50
5.01.02	Por tener obstruidas o clausuradas las salidas de emergencia.	Muy grave	Sanción	200%	S/. 8,300.00
5.01.13	Por utilizar indebidamente y/o obstaculizar las áreas de circulación horizontal y vertical atentando contra el ornato y seguridad de las personas en los locales de uso público	Grave	Sanción	100%	S/. 4,150.00

ANEXO T: Presupuesto de costos y entrevista a expertos

Entrevista a UYAY – Costo Investigación de mercado

Para la cotización de la investigación de mercado propuesta en el plan de mejora, se realizó una entrevista a una colaboradora de Uyay Radio, organización que viene trabajando en los últimos cinco años en la implementación de publicidad y estudios de mercado dentro de mercados de abastos, ha implementado con éxito su presencia en alrededor de 40 mercados en el distrito de San Juan de Lurigancho. De la entrevista se obtiene que la investigación de mercado incluye lo siguiente:

- A un costo de S/. 10 por persona:
 - Encuesta a 250 personas
 - Segmentación de publico
 - Informe visual
 - Informe tabulado + S/. 400.00
- A un costo de S/. 12 por persona:
 - Preguntas ilimitadas por encuesta
 - Encuesta a 500 personas
 - Asesoramiento empresarial
 - Validación de la segmentación del público
 - Facilidad de crear tu propia encuesta
 - Resultados en tiempo real
 - Informe visual
 - Informe tabulado + S/. 400.00

Figura S1: Cotización Catering



Martes, 01 de febrero de 2016.

Señores:

Elizabeth Porta Manrique

Presente -

Por medio del presente ponemos a su disposición la siguiente cotización

Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Total
Almuerzo - Entrada: Tamal - Asado de carne - Bebida: Refresco de manzana, presentación 12 oz	70	\$/ 12,00	\$/ 840,00
Almuerzo - Entrada: Ensalada - Adobo de pollo - Bebida: Refresco de marabuyá, presentación 12 oz	70	\$/ 12,00	\$/ 840,00
Break - Pan con pollo - Cebada, presentación 12 oz	70	\$/ 5,00	\$/ 350,00
Break - Galletas naturales (soya, Quinoa, moca) - Agua San Luis	70	\$/ 6,00	\$/ 420,00
TOTAL			\$/ 2.450,00

Atentamente,

Servicios Generales

Av. Universidad 841 - 36 - Cosecha-331
 Caracas 1040731 - Tel. 08803838 - E-mail: ventas@serviciosgenerales.com

Figura S2: Cotización Mantenimiento Coches de Compra

HOWELL

Refrigeration & Air Conditioning

Sres.
Odeih Luna Huaccach

Asunto: Cotización de coche de compra

De nuestra consideración:
Por medio de la presente, adjuntamos los precios según su requerimiento.

ITEM	DESCRIPCION	CANT.	P.U	TOTAL
1	COCHES DE AUTPSERVICIO (STANDARD TROLLEY SXD SERIES)	100	S/. 350.00	S/. 35,000.00
2	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN - Servicio de piezas de repuesto - Limpieza	100	S/. 175.00	S/. 17,500.00
	TOTAL			S/. 52,500.00

Condiciones de Venta

Impuestos: LOS PRECIOS INCLUYEN IGV 18%
 Forma de pago: HASTA 15 DIAS DESPUES DE LA ENTREGA.
 Otros gastos: INCLUYE GASTOS DE ENVIO A PROVINCIA
 Fecha de entrega: 7 DIAS, DESPUES DE HABER RECEPCIONADO LA ORDEN DE COMPRA

Datos de la Empresa

Razón Social: HOWELL PERU SAC
 RUC: 20159804276
 Dirección: P.J. VICUS MZA. A LOTE. 5, SANTIAGO DE SURCO, LIMA

Sin otro particular quedamos a sus órdenes.

Atentamente,
 Williams Curt Llallico
 HOWELL PERU SAC

Figura S3: Cotización Catering



Av. Principal - 1ra Etapa Mz. B Lt. 3C - Urb. Campoy - S.J.L.
E-mail: logistica@tarraco.com.pe / www.tarraco.com.pe

R.U.C 20502527283

PROFORMA

Sres.
Brisabeth Porta Manrique

De nuestra consideración:
Por medio de la presente, adjuntamos los precios según su requerimiento.

CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCION	P.U	TOTAL
1	Caja	Vesalius50 m2	S/. 34.75	S/. 69.50
11	Caja	Moon Blanco 1.85 m2	S/. 46.48	S/. 511.28
2	Galones	D'color satinado base pastel 1gl	S/. 57.90	S/. 115.80
6	Unid.	Fragua Super Porcelana Arena 1kg	S/. 4.90	S/. 237.30
7	Unid.	Pegamento Chemayolic Extra Fuerte 25 kg	S/. 33.90	S/. 5.90
6	Unid.	Taza Baby Fresh Bl. cristal	S/. 220.00	S/. 1 320.00
2	Unid.	Llave lavatorio Eco TR	S/. 58.00	S/. 116.00
3	Obrero	Mano de Obra	S/. 2 000.00	S/. 6 000.00
TOTAL				S/. 8 375.78

Condiciones de Venta

Impuestos: LOS PRECIOS INCLUYEN IGV 18%
Forma de pago: HASTA 15 DIAS DESPUES DE LA ENTREGA
Otros gastos: INCLUYE GASTOS DE ENVIO
Fecha de entrega: 7 DIAS, DESPUES DE HABER RECEPCIONADO LA ORDEN DE COMPRA

Datos de la Empresa

Razón Social: JOSE DAVILA QUIROZ
RUC: 20502527283
Dirección: URB.CAMPOY 1RA ETAPA (A MEDIA CDRA DE GRIFO LOS CIPRESES), SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA

Sin otro particular quedamos a sus órdenes.

Atentamente

JOSE DAVILA QUIROZ

ANEXO U: Consentimientos informados

Figura T1: Consentimiento Informado de Mauricio Bustencio

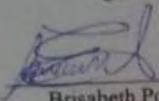
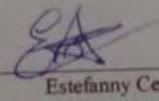
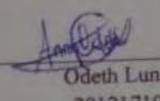
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Gestión de calidad de servicio en el comercio tradicional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Germán Velásquez, Marta Tostes y Diego Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar en los temas que se desarrollarán en el trabajo de investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Brisabeth Porta 20121329	 Estefanny Cerda 20102611	 Odeth Luna 20121719
--	--	---

Yo Mauricio ^{Bustencio} Bustencio, Presidente de la Asociación de Posesionarios del Nuevo Centro de Abastos "El Bosque", autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

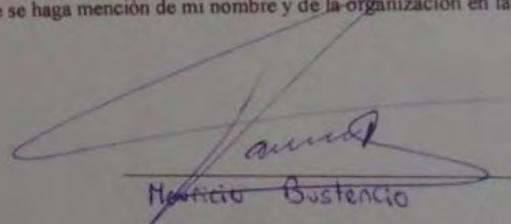

Mauricio Bustencio
Presidente de la Asociación de Posesionarios del Nuevo centro de Abastos "El Bosque"

Figura T2: Consentimiento Informado de Theo Torres

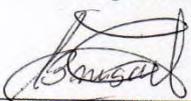
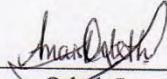
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación Seminario de Investigación 1, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Germán Velasquez, Marta Tostes y Diego Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar en los temas que se desarrollaran en el trabajo de investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

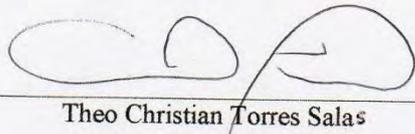
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Brisabeth Porta 20121329	 _____ Estefanny Cerda 20102611	 _____ Odeth Luna 20121719
---	---	--

Yo Theo Christian Torres Sala, Gerente General en Cercanna S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Seminario de Investigación 1. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Theo Christian Torres Sala
Gerente General en Cercanna S.A.C

Figura T2: Consentimiento Informado de Danilo Oscco

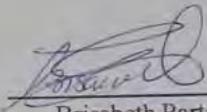
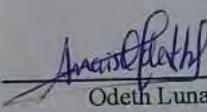
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso Seminario de Investigación 1, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Germán Velasquez, Marta Tostes y Diego Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar en los temas que se desarrollaran en el trabajo de investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Brisabeth Porta 20121329	 Estefanny Cerda 20102611	 Odeth Luna 20121719
---	---	--

Yo Danilo Oscco Batallanos, presidente de la Junta Directiva del mercado El Bosque, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Seminario de Investigación 1. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


.....
D. Danilo Oscco Batallanos
PRESIDENTE
ASOC. POSES. NUEVO CENTRO ABAS.
"EL BOSQUE"

Figura T2: Consentimiento Informado de Carlos Rojas

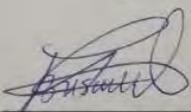
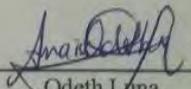
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso Seminario de Investigación I, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de los docentes Germán Velasquez, Marta Tostes y Diego Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar en los temas que se desarrollaran en el trabajo de investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

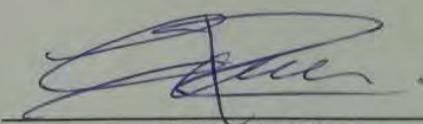
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Brisabeth Porta 20121329	 _____ Estefanny Cerda 20102611	 _____ Odeth Luna 20121719
---	---	--

Yo Carlos Rojas Palomino, fundador de la Red de Publimercados UYAY, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Seminario de Investigación I. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Carlos Rojas Palomino
Fundador de la Red de Publimercados
UYAY