



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Gestiones 2018 - 2020**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA  
SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para optar el  
Grado Académico de Magister  
en Administración de Empresas**

**MAESTRANTE: LOURDES MARCELA DORADO PACELLO**

**Sucre - Bolivia**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida, guiarme por el camino de la verdad y la sabiduría.

A mis Padres Rosemary y Marcelo, por el inmenso amor, paciencia, dedicación y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

A mis Padres Políticos Inés y Fernando, por su apoyo incondicional, por su paciencia, comprensión, dándome fortaleza y coraje para seguir siempre adelante.

A mi esposo Fernando Camargo, a mi querida hijita María Fernanda y mi pequeño Mateo Samuel, por la comprensión, apoyo, y haber afrontado esta etapa con tanta valentía, amor y comprensión luchando junto a mí.

A mis compañeros y amigos del máster, por su ayuda, colaboración y apoyo en todo momento.

A los Docentes por toda la enseñanza impartida y la amistad brindada a lo largo del Máster.

## RESUMEN EJECUTIVO

Indagar respecto a la calidad del servicio y proponer un modelo de gestión de calidad con el fin de mejorar la percepción de los demandantes de productos en supermercados de la ciudad de Sucre se constituyen en los objetivos de la investigación que se desarrolló, no es para nada ajeno, y resalta el hecho de que el sector en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento y expansión hacia distintas zonas de la ciudad de Sucre, por lo que actualmente más del 25% de las familias de la ciudad de Sucre, sobre todo aquellas que cuentan con mayores niveles de ingreso son clientes y asisten con cierta regularidad a las salas de los supermercados, así que clarificar este tipo de aspectos con relación a la percepción actual de calidad, y más aún basada en un modelo importante como lo es el SERVQUAL, que por medio de sus cinco dimensiones y componentes permite un análisis pormenorizado, posibilitará establecer cuáles son los aspectos que deben mejorar e incorporar dentro de sus modelos de servicio los supermercados de la ciudad de Sucre.

Para lograr el objetivo se utilizaron métodos teóricos como empíricos, que por medio de las técnicas de relevamiento de información primaria como las encuestas y la observación estructurada, permitieron abordar a conclusiones respecto al objeto de estudio, para que posteriormente estas conclusiones, constituyan en el insumo sobre el cual se asienta la propuesta de modelo de gestión de calidad, con el fin de clientizar a los eventuales compradores, elevar la cuota de mercado, penetrar en segmentos de mercado aun renuentes al servicio de los supermercados y fidelizar, para elevar el valor de vida del cliente, constituyéndose estas en las bases de la propuesta.

## ABSTRACT

Inquiring regarding the quality of the service and proposing a quality management model in order to improve the perception of the applicants for products in supermarkets in the city of Sucre will be processed in the objectives of the research being analyzed, it is not at all alien, and highlight the fact that the sector in recent years has experienced significant growth and expansion to different areas of the city of Sucre, so that currently more than 25% of families in the city of Sucre, especially that they have higher income levels, they are customers and they attend with some regularity in the supermarket rooms, so they clarify this type of aspects in relation to the current perception of quality, and even more, they depend on an important model such as SERVQUAL, that by means of its five dimensions and components allows a detailed analysis, allows to establish parameters are the aspects that must be improved and incorporated into its service models Start the supermarkets in the city of Sucre.

To achieve the objective, theoretical and empirical methods will be used, which through the techniques of surveying primary information such as surveys and structured observation, allowed the conclusions regarding the object of study to be addressed, so that these last conclusions constitute the input on which the proposed quality management model is based, in order to customer potential buyers, increase market share, penetrate market segments that are even reluctant to serve supermarkets, and retain loyalty to increase the value of customer's life, becoming these in the bases of the proposal.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>15</b>
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
1.2 DEFINICIÓN DE SUPERMERCADO .....	18
1.3 CALIDAD Y SERVICIO.....	18
1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS .....	20
1.3.1.1 INTANGIBILIDAD .....	20
1.3.1.2 INSEPARABILIDAD .....	20
1.3.1.3 HETEROGENEIDAD.....	20
1.3.1.4 CARÁCTER PERECEDERO .....	21
1.4 CONCEPTO DE CALIDAD.....	21
1.5 CALIDAD DE SERVICIO .....	21
1.6 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	22
1.6.1 LEALTAD DE CLIENTES .....	23
1.6.2 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.....	25
1.6.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FIDELIZACIÓN.....	26
1.7 CALIDAD TOTAL .....	27
1.7.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL .....	27
1.8 MODELOS.....	28
1.8.1 EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL .....	28
1.8.2 LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	28
1.8.3 MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SERVICE QUALITY (SERVQUAL).....	29

1.8.4	MODELO SERVICE PERFORMANCE SERVPERF DE CRONIN Y TAYLOR .....	33
1.8.5	MODELO JERÁRQUICO MULTIDIMENSIONAL DE BRADY Y CRONIN .....	33
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO .....</b>		<b>36</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE .....</b>	<b>36</b>
2.1	ASPECTOS GENERALES.....	36
2.2	SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE.....	37
2.2.1	SUPERMERCADO SÚPER ABASTO SUR – SAS.....	38
2.2.2	SOLAR SUPERMERCADOS .....	40
2.2.3	SUPERMERCADO MERCAMAX.....	40
2.2.4	SUPERMERCADO POMPEYA .....	42
2.2.5	SUPERMERCADO LÍDER.....	43
2.3	CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE .....	45
2.4	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
2.4.1	Priorización de los servicios.....	48
2.4.2	Características valoradas del servicio en los Supermercados.....	49
2.4.3	Características valoradas de la limpieza en los Supermercados.....	51
2.4.4	Las características valoradas de la infraestructura .....	53
2.4.5	Nivel de satisfacción del cliente.....	54
2.5	Análisis de las quejas .....	55
2.6	DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL.....	57
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA .....</b>		<b>64</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>64</b>

3.1	GESTIÓN DE MARKETING.....	64
3.1.1	LAS TRES C'S DEL MARKETING ESTRATÉGICO .....	64
3.1.1.1	CORPORACIÓN.....	65
3.1.1.2	CLIENTE.....	71
3.1.1.3	COMPETENCIA .....	75
3.2	ESTRATEGIA A IMPLANTAR .....	78
3.2.1	ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS.....	79
3.2.1.1	PROCESO DE OBTENCIÓN DEL RECURSO.....	79
3.2.1.2	PLAN DE COMPRAS .....	80
3.2.2	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	80
3.2.2.1	PUBLICIDAD .....	81
3.2.2.2	RELACIONES LABORALES .....	82
3.2.2.3	SERVICIOS Y PRESTACIONES A LOS TRABAJADORES .....	82
3.2.2.4	HIGIENE Y SEGURIDAD .....	82
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	8
Tabla 2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE .....	45
Tabla 3: ASPECTOS PRIORITARIOS EN EL SERVICIO DE LOS SUPERMERCADOS .....	48
Tabla 4: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL SERVICIO .....	50
Tabla 5: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA LIMPIEZA .....	51
Tabla 6: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA INFRAESTRUCTURA .....	53
Tabla 7: PROPORCIÓN DE CLIENTES SATISFECHOS.....	54
Tabla 8: PRINCIPALES QUEJAS .....	55
Tabla 9: DIMENSIÓN FIABILIDAD .....	57
Tabla 10: DIMENSIÓN SEGURIDAD .....	58
Tabla 11: DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES .....	59
Tabla 12: DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	60
Tabla 13: DIMENSIÓN EMPATÍA .....	61
Tabla 14: RESUMEN DIMENSIONES SERVQUAL .....	62
Tabla 15: MÉTRICAS DE MARKETING (SIN PROPUESTA).....	83
Tabla 16: MÉTRICAS DE MARKETING (CON PROPUESTA).....	84
Tabla 17: DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS .....	85
Tabla 18: BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PARA SUPERMERCADO POMPEYA .....	86

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DEL SERVQUAL.....	32
Figura 2: SUPERMERCADO SÚPER ABASTO SUR - SAS.....	38
Figura 3: SOLAR SUPERMERCADOS .....	40
Figura 4: SUPERMERCADO MERCAMAX.....	40
Figura 5: SUPERMERCADO POMPEYA.....	42
Figura 6: SUPERMERCADO LÍDER.....	43
Figura 7: ASPECTOS PRIORITARIOS EN EL SERVICIO DE LOS SUPERMERCADOS .....	49
Figura 8: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL SERVICIO.....	50
Figura 9: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA LIMPIEZA.....	52
Figura 10: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA INFRAESTRUCTURA .....	53
Figura 11: PROPORCIÓN DE CLIENTES SATISFECHOS .....	54
Figura 12: LAS TRES C, DEL MARKETING ESTRATÉGICO.....	65
Figura 13: ESTRUCTURA CIRCULAR DEL MARKETING RELACIONAL .....	66
Figura 14: UNIDADES DEL SUPERMERCADO .....	67
Figura 15: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/ SERVICIO.....	77
Figura 16: FLUJOGRAMA .....	80

**ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES**

Gráfico 1: BOLIVIA, VALOR DE LAS VENTAS DE RESTAURANTES Y SUPERMERCADOS, 1999 - 2017.....6

Imagen 1: COBERTURA GEOGRÁFICA DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE.....47

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial los cambios en la conducta de compra de los clientes obligan a las empresas a crear nuevas políticas para atender la calidad de servicio y desarrollar prácticas de gestión comercial que permitan no solo satisfacerlas sino también revelar sus necesidades y pronosticar sus requerimientos a través de una buena calidad de servicio para estar siempre a la vanguardia.

Los supermercados en Bolivia y específicamente en la ciudad de Sucre en los últimos años se han incrementado, principalmente como resultado del crecimiento de la economía nacional y regional, lo cual se refleja en el aumento de la capacidad de compra del consumidor por la incorporación de nuevos servicios y/o productos de ventas al detalle, aceptación de nuevas formas de pago, ampliación de horarios entre otros.

Para que los supermercados tengan la capacidad para ajustarse y adaptarse a los cambios del entorno, se propone un modelo de gestión de calidad de los servicios y/o productos ofertados, este modelo, propuesto diseñado de acuerdo a las necesidades de cliente y de acuerdo con las dimensiones de la calidad, lo que contribuirá a mejorar la satisfacción de los clientes, además de garantizar la estabilidad de los supermercados.

El éxito de los supermercados está en relación directa con la calidad de los servicios y productos ofrecidos, aspectos que influyen en la satisfacción y fidelidad de sus clientes, pues sin ellos, no venderían sus productos y/o servicios, lo que significa que la rentabilidad sería nula, y por tanto no cumplirían su objeto social (generar fuentes de empleo, pago de tributos), al respecto existen diversos estudios que demuestran la importancia de la satisfacción del cliente.

En el año 2010 Luis Humberto Roldán Arbieto, Jorge Luis Balbuena Lavado y Yanela Karin Muñoz Mezarina realizaron una investigación denominada Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños cuyos resultados establecieron que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas,

interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

Asimismo, Álvarez, G. (2012), en su estudio “Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales” presentado en la Universidad Católica Andrés Bello en el país de Venezuela, para obtener el grado de Magister en sistemas de la calidad, presenta como objetivo principal indicar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio ofrecido, en una red de supermercados del gobierno. Su base teórica fue respaldada por Martínez, L. y Mosquera, G. (2005), Juan, J. (1990), norma ISO 9000 – 2005, Betancourt, Y. y mayo, J. (2010), Fontalvo, T. y Vergaram, J. (2010), Reyes.; Mayo, J. y Loredó, N. (2009). La metodología empleada fue del tipo de investigación evaluativa, de nivel descriptivo y diseño de campo no experimental, para la obtención de la muestra se empleó el muestreo probabilístico estratificado (cuatro establecimientos), la población fue de 2.000 beneficiarios por día, la muestra fue de 839 clientes de supermercados gubernamentales. Se llegó a la conclusión con base en los resultados obtenidos donde el índice de la calidad de servicio fue de 1.27% indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25.4%, por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr un mayor grado de satisfacción.

Gelsi & Álvarez (2012). En Venezuela, investigaron sobre: Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales, cuyo objetivo principal fue, determinar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio ofrecido, en una red de supermercados del Gobierno.

(Guerrero, 2014), realiza un estudio sobre la calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados desde la escala multidimensional (SERVQUAL) y concluye que la calidad del servicio y la satisfacción de los consumidores con respecto a los proveedores de productos y servicios, es un tema de gran importancia no sólo desde la perspectiva del cliente, sino como información básica para la toma de decisiones por parte de la gerencia de las grandes superficies de Ibagué.

Los clientes conceden especial importancia al servicio del parqueadero, a la calidad de los productos y al surtido desde la dimensión de los tangibles; desde el factor de seguridad, destacan la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la

agilidad en la atención, el comportamiento del personal de seguridad, impulsadoras, mercaderías, cajeros, empacadores y supervisores. También son fundamentales para los consumidores los ítems relacionados con la claridad de la información de la oficina de servicio al cliente del factor de responsabilidad. En lo relacionado con la dimensión de empatía, los clientes valoran especialmente la ubicación del supermercado en razón a la cercanía desde sus viviendas, así como el horario de atención en que operan estas superficies.

Actualmente en la ciudad de Sucre, de acuerdo a datos de la sección de patentes del Gobierno autónomo municipal de Sucre, existe una importante proliferación en la oferta de productos de la canasta familiar, bajo el concepto de supermercado o establecimientos comerciales, que ofrecen bienes de consumo en un sistema de autoservicio, uno de los factores que motivan a invertir en este sector, es la baja penetración del negocio del “retail” que es la venta al detalle, al por menor o comercio minorista. En nuestro país respecto al promedio de América Latina hace que Bolivia, se visualice como un lugar de oportunidades para invertir en este sector. Bolivia es una de las 30 economías más atractivas para invertir en ese sector retail, según el ranking Índice Global de Desarrollo Minorista 2017. El informe, que ubica a Bolivia en el puesto 28, revela que el sector retail genera ventas por \$us 15.000 millones. En los últimos años, para los consumidores bolivianos varios productos dejaron de ser de lujo y se volvieron artículos de consumo masivo; el cereal de desayuno, el café instantáneo o el lavavajillas son algunos de esos productos.

La situación problemática surge a raíz de que en la actualidad la competitividad de los supermercados es cada vez más creciente, aspecto que obliga a que estos se exijan cada vez más, sin embargo, no cuentan con un modelo de gestión de la calidad para mejorar el servicio o captar nuevos clientes a través de los servicios productos. Por otro lado, los directivos de los supermercados demuestran su preocupación por conocer si el cliente quedó satisfecho con el servicio o producto brindado, por ello es importante el conocimiento de la satisfacción del cliente.

En la mayoría de los supermercados de la ciudad de Sucre no existen métodos para conocer la satisfacción de los clientes referente a la calidad de los servicios y/o productos ofrecidos por los mismos, al no tener conocimiento, los empresarios difícilmente pueden

implementar medidas de mejora continua de la calidad, este aspecto incide en la lealtad a largo plazo de los clientes, es decir, no se promueve que los clientes vuelvan pronto a realizar una nueva compra y brinden buenas sugerencias acerca de la empresa generando positivos comentarios entre los clientes. Por eso en diversos países la competitividad en el sector de servicios ha ido en crecimiento dado que las personas están presentando constantes cambios en sus necesidades y expectativas, ya que hoy tienen mayores facilidades para estar informados de nuevos servicios y productos, por ello sus exigencias aumentan cada vez más y ahora las personas exigen una adecuada e inmediata atención.

Es importante mencionar que la mayoría de los supermercados de la ciudad de Sucre no cuentan con indicadores de calidad de servicio al cliente, la no existencia hace que se puedan estancar en la mejora de servicio ofrecido.

También es importante resaltar que los responsables de los supermercados no aplican estrategias de capacitación para mejorar la calidad del servicio, aspectos que se consideran causantes del poco desarrollo que han tenido en la actualidad los supermercados de la ciudad de Sucre.

El **problema** de investigación es:

La gestión de calidad en los supermercados de la ciudad de Sucre, incrementará la percepción de calidad de sus clientes.

El **objetivo general** de la investigación es:

Proponer un modelo de gestión de calidad basado en el SERVQUAL, para los supermercados de la ciudad de Sucre.

Los **objetivos específicos** son:

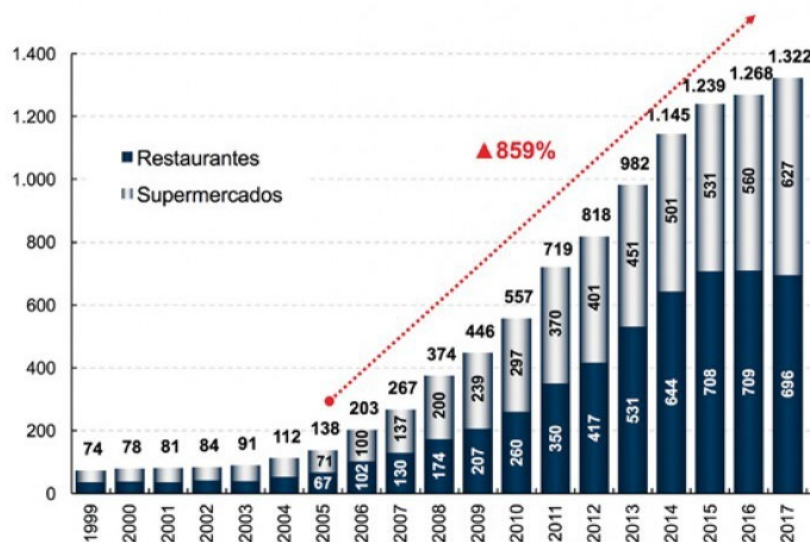
- Plantear los fundamentos teóricos y conceptuales mediante bases bibliográficas.
- Elaborar un diagnóstico de los supermercados de la ciudad de Sucre.
- Proponer una estrategia de gestión de calidad orientado en el cliente, de los supermercados de la ciudad de Sucre.

La presente investigación se justifica por la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el servicio y/o producto ofertado al cliente por los supermercados de la ciudad de Sucre, conociendo que existen características particulares entre las empresas del medio haciendo que se diferencia una de otra contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente y

de esa forma mantendrán una ventaja competitiva para lograr fidelizar a sus clientes y maximizar sus esfuerzos, para mantener su participación en el mercado en el que compiten. Es por ello importante la aplicación de un modelo de gestión de la calidad como una alternativa fundamental para mejorar el servicio al cliente, ya que el conseguir una mayor satisfacción del consumidor ante la competencia, es una tarea ardua en el mercado. La excelencia en el servicio es una ventaja competitiva, pero para lograrla se debe contar con una buena capacitación, motivación, cultura, planeación estratégica, comunicación interna y externa, así como el mejoramiento continuo, y lo más importante hoy, es ganar la fidelidad de los clientes y buscar su lealtad.

En los últimos años en la ciudad de Sucre se han incrementado el número de supermercados, “La cercanía y el horario de atención son una ventaja” o “se encuentra casi todo lo que uno necesita”, son algunas de las frases con las que consumidores, se refieren a los supermercados. Si bien la existencia de estos negocios, que tienen un amplio surtido de productos (centrado especialmente en bebidas y alimentación), no es nueva, en los últimos años han cobrado mayor notoriedad. Una prueba de ello son los establecimientos de este tipo que se han empadronado en la dirección de recaudaciones de la Alcaldía de Sucre, principalmente en los últimos tres años.

**Gráfico 1: BOLIVIA, VALOR DE LAS VENTAS DE RESTAURANTES Y SUPERMERCADOS, 1999 - 2017**



[1] Ventas y /o servicios facturados más servicios conexos, descuentos, devoluciones y otros autorizados.  
 [2] Incluye información sobre ventas de snacks, confiterías, salones de té, bares, whiskerías, cafés, pensiones y cantinas, y otros servicios de comida  
 Fuente: Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)  
 Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Unidad de Análisis y Estudios Fiscales (UAEF)

Los supermercados y los restaurantes del país facturaron \$us 1.422 millones el año pasado. La tajada mayor de las ventas se registró en el eje central (92.9%), según datos del Ministerio de Economía. En el resto de las regiones, incluida Chuquisaca, las ventas se situaron en \$us 99 millones. Casi nada comparado con los apetitosos números registrados en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. El ritmo de crecimiento entre 2005 y 2018, según los datos oficiales, fue del 19.5% y 19.7%, respectivamente.

Para el diseño del modelo propuesto se tomó en cuenta los resultados de las indagaciones empíricas, que claramente demuestran los puntos críticos del nivel de calidad de servicio y satisfacción del cliente que serán corregidos, ya que en la actualidad los clientes tienen muchas oportunidades para hacer sus compras de supermercado, pero está comprobado que los precios bajos ya no es la única manera de atraer a los clientes, además hay que ofrecerles un servicio con valor agregado, algo que exceda sus expectativas y deseos, es así que como parte del modelo de gestión de calidad propuesto existirá una herramienta de medición de la calidad del servicio ofrecido a los clientes que permitirá el control de la satisfacción a clientes internos y externos. Además, ayudara a proyectar una imagen más atractiva para las personas del negocio.

La evaluación de la calidad y satisfacción del cliente es de vital importancia para mejorar el servicio de los supermercados, con el fin de conservar y atraer nuevos clientes, considerando que las percepciones de los clientes son dinámicas y cambian en relación con nuevos estímulos que se presentan en el entorno y la competencia.

La presente investigación asume la siguiente hipótesis:

“La implementación del modelo de gestión de calidad del servicio, basado en el modelo SERVQUAL, elevará la percepción de calidad de los clientes de supermercados de la ciudad de Sucre”.

Dentro de las variables y operacionalización de las mismas se considera:

**Variable independiente:** La implementación de un modelo de gestión de calidad.

**Variable dependiente:** Permitirá incrementar, la percepción de calidad de los clientes de supermercados de la ciudad de Sucre”.

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensión	Indicador	Valor final					Tipo de Variable
			5	4	3	2	1	
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>Calidad del servicio</b>	<b>Elementos tangibles</b>		5	4	3	2	1	Catagórico ordinal policotónico
		Los equipos que se utilizan en el servicio son de apariencia moderna.						
		Las instalaciones físicas del servicio son de apariencia moderna.						
		Los empleados del servicio, tiene apariencia pulcra.						
		Los materiales relacionados con el servicio, son visualmente atractivos.						
	<b>Fiabilidad</b>	El servicio cumple sus promesas.						
		Cuando tengo problemas en mis compras el servicio tiene interés por resolverlo.						

		El servicio ofertado cumple con lo ofrecido desde la primera vez.						
		Se evitan los errores en la prestación del servicio.						
	<b>Seguridad</b>	Existe un comportamiento confiable de los empleados.						
		Como cliente se siente seguro con el servicio.						
		Existe amabilidad por parte de los empleados.						
		Los empleados tienen conocimientos suficientes.						
		Los empleados tienen conocimiento suficiente del servicio.						
	<b>Capacidad de respuesta</b>	Se comunica el tiempo que durara el servicio.						

		Los empleados son rápidos y diligentes con el servicio.						
		Los empleados siempre están dispuestos a ayudar.						
		Los empleados nunca están demasiado ocupados.						
	<b>Empatía</b>	Se ofrece atención personalizada.						
		Los horarios de trabajo son convenientes para los clientes.						
		Existe preocupación por los clientes.						
		Se comprenden las necesidades de los clientes.						
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>Brechas en las dimensiones percepción versus expectativa del cliente</b>	Elementos tangibles Fiabilidad Seguridad Capacidad de respuesta Empatía	promedio de las respuestas de los encuestados, de 1 a 5 (5 mayor percepción o expectativa, 1 menor percepción o expectativa)					
<b>Percepción de calidad de los clientes</b>								

Fuente: Elaboración propia, 2019

El tipo de investigación es descriptivo de corte transversal y analítico porque el investigador no interviene en la manipulación de la variable, es transversal porque se recolectan los datos en un periodo determinado de agosto a septiembre 2019 en la cual se estima la frecuencia de variables y analítico para determinar la relación entre las variables interviniente, dependiente e independiente.

Los métodos empleados son teóricos y empíricos descritos a continuación.

El **histórico lógico** se utilizó en el análisis y trayectoria de la investigación en el área de la calidad y satisfacción del cliente, las tendencias de su desarrollo actual, lo que facilitará el camino hacia la búsqueda de los fundamentos del modelo que se propone y la determinación de los aportes teóricos y prácticos. Se realizó la revisión de diferentes investigaciones relacionadas con el tema.

La **modelación** se empleó en la representación teórica de modelo propuesto a fin de configurar sus componentes a partir de las concepciones de la gestión de la calidad y las nuevas tendencias organizacionales de los supermercados.

El **método inductivo – deductivo**, permitió el estudio de las diferentes dimensiones de la calidad de los servicios y bienes ofrecidos por los supermercados y cómo estos influyen en la satisfacción, lealtad y mejor comercialización de los productos. El estudio de la satisfacción de los clientes a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de la calidad de los servicios ofrecidos por los supermercados y de la observación realizada de los productos en las diferentes unidades.

Como técnica para el levantamiento de información primaria, se utilizó la encuesta, misma que fue instrumentada a partir de un cuestionario previamente validado, la encuesta se aplicó a las familias de la ciudad de Sucre, considerando como característica principal el nivel de ingresos de estos, es decir que la encuesta se aplicó a familias de la ciudad de Sucre con niveles de medios – altos, de acuerdo a datos del INE, en el Municipio de Sucre, habitan al 2018, 70.964 familias, de estas el 91%, es decir 64.577 familias habitan en el área urbana de la ciudad de Sucre; también se estima, con base en datos del Ministerio de Economía y Finanzas que la cobertura de mercado de los supermercados en la ciudad de Sucre, abarca el 26,14%, que equivale a 16.884 familias, principalmente de ingresos medios – altos.

El número de elementos incluidos en el trabajo de investigación, está constituido por 16.884 familias de la ciudad de Sucre de ingresos medios altos, se aplicó una fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población= 16.884

Z: Nivel de confianza= 1,96 dado un 95% de confianza.

P: Probabilidad de que ocurra el evento (éxito)= 0,80

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento (fracaso)= 0,20

P\*Q: La heterogeneidad de la población.

E: Error de estimación= 0,05 (5% de error de estimación).

Reemplazando en la fórmula anterior se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 16.884}{0.05^2(16.884 - 1) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n \approx 196$$

Dentro de las técnicas se encuentran las encuestas, utilizadas para recopilar información acerca de los supermercados, de acuerdo al tipo de muestreo probabilístico, aleatorio simple, definido para la investigación, se realizaron 196 encuestas, que permitieron establecer diferentes aspectos en torno al objeto de investigación, principalmente relacionados con las dimensiones de la calidad del servicio con relación a las experiencias y expectativas, de las familias que compran en supermercados.

La variable categórica compra en supermercados, resulta importante para establecer una población homogénea, ya que se considera que aquellos elementos del universo que no demandan productos en supermercados de la ciudad de Sucre, no poseen la información fidedigna e insesgada.

Para determinar el tamaño muestral se considera el muestreo probabilístico, considerando que la población de clientes de los supermercados es finita y se toma en cuenta a los clientes que acudieron a realizar sus compras a los supermercados, entre agosto y septiembre en los turnos de 6 a 9 de la noche.

La investigación se realiza en supermercados de la ciudad de Sucre, donde se entrevista a propietarios y/o administradores a través de cuestionarios previamente validados, asimismo se aplicará otro cuestionario a los clientes o usuarios para determinar la opinión de los mismos con respecto a la satisfacción, es decir para saber cómo se presta el servicio al cliente en los supermercados.

Entre las limitaciones de la investigación se pueden mencionar las siguientes:

- Tiempo limitado por parte de los clientes de estudio para colaborar con la investigación.
- Repetidas visitas a los supermercados.
- Poca motivación por parte de algunos clientes para responder a las preguntas formuladas.

La significancia práctica de la investigación, está relacionada a la importancia del estudio, considerando las características del sector, ya que en otras ciudades y países las salas de supermercados se han constituido en importantes lugares de demanda, este sector en la ciudad de Sucre en los últimos años no solo ha crecido en ofertantes si no también consumidores, por lo tanto establecer las percepciones de sus compradores con relación a la calidad percibida, permitirá establecer un panorama concreto respecto de las necesidades de estos, de tal manera que con base en las dimensiones establecidas para el análisis de la variable los tomadores de decisiones podrán, establecer nuevas políticas de servicio para sus clientes, en función de sus propias perspectivas de mercado.

La metodología, basada en las dimensiones del modelo SERVQUAL, aplicada de manera científica siguiendo con rigurosidad los elementos de análisis así como las escalas pre establecidas de medición del fenómeno, después de su aplicación y análisis, posibilitará replicar la metodología en otros sectores importantes de la economía local, no solo en el contexto de las empresas privadas sino también en el de las instituciones que en nuestra región se constituyen en importantes prestadoras de servicios.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**  
**REFERENCIAL**

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Juan Pascual (2006) de la ciudad de Valencia, en su estudio: Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición, cuyo objetivo general fue analizar el constructo de calidad de servicio en el ámbito de la distribución de productos de alimentación a través de supermercados, y de acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que en el ámbito de la distribución detallista de productos de alimentación a través de supermercados es conveniente desarrollar y adaptar escalas específicas, al objeto de evaluar la calidad de servicio, siendo las dimensiones resultantes: Precio, producto, servicio e imagen.

Humberto Roldán, Luis Balbuena y Karin Muñoz (2010) en su tesis titulada: Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados Limeños, sustentada en la pontifica Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo general fue Medir el grado de asociación entre la calidad de servicio percibida por los consumidores y su lealtad de compra en supermercados de Lima, bajo una Investigación cuantitativa de corte transversal, del tipo descriptivo – correlacional, concluyó lo siguiente: a) demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra, b) Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas.

Gelsi Álvarez (2012) en su trabajo de grado “Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales”, sustentada en la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo objetivo general fue: indicar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio ofrecido, en una red de supermercados del gobierno, bajo una investigación evaluativa, de nivel descriptivo y diseño de campo no experimental, concluyo que el índice de la calidad de servicio fue de 1.27% indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25.4%, por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr un mayor grado de satisfacción.

Uribe Macías (2013) en su estudio: Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies, de la Universidad Santo Tomas en Bucaramanga, Colombia, cuyo objetivo general fue: formulación de un modelo de gestión para la calidad en el servicio al cliente orientado a las grandes superficies, con una investigación Descriptiva que permitió conocer frecuencias, e igualmente la técnica de análisis multivariado, a través de la cual se utilizaron los métodos factorial y de k – medias con el propósito de agrupar variables en factores y, posteriormente, realizar una interpretación global de las variables del estudio, concluyó que se identificaron 15 variables que, desde la perspectiva del cliente, determinan la calidad en el servicio en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué, entre las cuales se encuentran la accesibilidad al parqueadero, la amabilidad del personal, la calidad de los productos, el precio, el surtido, la ubicación, las facilidades de pago, la amplitud de los pasillos, la orientación y señalización, la atención al cliente, la oferta de productos y servicios, la agilidad en la atención, la cercanía, el horario de atención, las ofertas y promociones, la garantía y servicio posventa, la publicidad y los servicios adicionales.

Hernan Toniut (2013) en su tesis titulada: La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Sustentada por la Universos Nacional del Mar del Plata, cuyo objetivo fue: Diseñar e implementar un modelo para medir la satisfacción del cliente en supermercados de Mar del Plata cuyo enfoque cualitativo a través de entrevistas en profundidad fue para determinar las variables sujetas a análisis, inmediatamente a partir de un enfoque cuantitativo se midió dichas variables; Se trabajó sobre tres niveles, el de gerenciamiento, el de supervisión y el operativo.; concluyendo que la medición de la expectativas de los clientes en supermercados de la ciudad de Mar del Plata supone establecer aquellos factores que resultan determinantes a la hora elegir la empresa. Existen tres variables que lideran las preferencias de los clientes, en primer lugar, el precio con un 16,62 %, en segundo término, las ofertas con un 16.16 %. 114, otra variable a destacar es el surtido de productos 14.96 % dado por las marcas que posee la empresa y la amplitud y profundidad de la propuesta de productos realizada.

German Rubio Guerrero (2014), de la Universidad del Valle Cali, Colombia, en su estudio: La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL)\* cuyo objetivo general fue: conocer la impresión que los consumidores tenían acerca del servicio que reciben de los

supermercados Carrefour, Éxito, Mercacentro, Makro, Homecenter y Yep y a partir de allí determinar las variables más sensibles para ellos y que a la postre servirían para la toma de decisiones por parte de esas organizaciones, utilizando en su estudio un enfoque mixto de investigación, Asimismo se enmarcó en los enfoques descriptivo y explicativo, concluyó lo siguiente: a) La calidad del servicio y la satisfacción de los consumidores con respecto a los proveedores de productos y servicios, es un tema de gran importancia no sólo desde la perspectiva del cliente, sino como información básica para la toma de decisiones por parte de la gerencia de las grandes superficies de Ibagué, b) Los clientes conceden especial importancia al servicio del parqueadero, a la calidad de los productos y al surtido desde la dimensión de los tangibles; desde el factor de seguridad destacan la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la agilidad en la atención, el comportamiento del personal de seguridad, impulsadoras, mercaderías, cajeros, empacadores y supervisores.

Chistian Meneses (2018) en su tesis titulada: “Calidad de servicio y la gestión comercial en los clientes de un supermercado de la Molina, Lima, 2018, sustentada en la Universidad Cesar Vallejo cuyo Objetivo fue: determinar la relación que existe entre la calidad del servicio y la gestión comercial en los clientes de un supermercado de La Molina, Lima, 2018, con un Tipo de investigación cuantitativa de diseño no experimental, transversal y correlacional, cuyos resultados obtenidos demostraron una relación entre las variables positiva moderada 0.535 y una sig. De 0.000 en consideración con la importancia del marco teórico para extender los conocimientos de la calidad de servicio con sus modelos planteados y la gestión comercial tomando en cuenta los resultados se decreta ejercer valor a la calidad de servicio que se prestara con una gestión comercial eficaz.

Se encontró que existe una correlación positiva moderada 0.654 y una significancia equivalente a 0.000. En relación con los resultados más relevantes de los clientes, éstos están satisfechos con la distribución de las secciones porque les facilita realizar sus compras además que el diseño les permite desplazarse de manera cómoda por el establecimiento. Se obtuvo una correlación positiva alta y una significancia equivalente a 0.000 de acuerdo con los resultados el cliente percibe una buena calidad de servicio al saber dentro de ella hay una información clara y confiable de los precios y productos, por

ende, existe también buena gestión comercial que impulsa el desarrollo de calidad en el servicio.

## **1.2 DEFINICIÓN DE SUPERMERCADO**

El supermercado tiene su primer origen en 1930 en Estados Unidos, es un comercio con una superficie que oscila entre 400 y 2.499 metros cuadrados. Se pueden clasificar en pequeños (de 400 a 999 metros cuadrados) y grandes (de 1.000 a 2.499 metros cuadrados). El supermercado pequeño dispone de dos a cuatro cajas de salida y el grande, cinco o más, estos centros de abasto ofrece un surtido de productos muy completos, tanto en calidad como en precios, para poder servir a diferentes segmentos de mercado. Además de los productos de alimentación fresca y seca, este tipo de establecimientos ofrecen otras categorías de productos (perfumería, limpieza, ferretería, jardinería, papelería, etc.) ampliando así, el surtido ofrecido a la clientela. Con frecuencia, para la venta de productos de alimentación perecedera, combinan el despacho directo con la exposición de productos ya preparados y envasados. (Hernán, 2013)

Un supermercado llamado también automarcado, es un establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

Un supermercado, es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. (Huamán, 2016 - 2017)

## **1.3 CALIDAD Y SERVICIO**

Para poder comprender los conceptos de calidad y servicio, es fundamental entender el objeto y características de los modelos de medición.

El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como:

“Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios”. (Fisher, 1994)

“Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995).

“Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”.

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997).

Servicio por lo tanto es, entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción al consumidor. Como base inicial se analizan las siguientes definiciones de servicio al cliente:

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como con-secuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (Horovitz, 1990)

“Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. (Peel, 1993)

“El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación”. (Gaither, 1983)

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. (Lovelock, 1990)

Por lo antedicho, servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se alimenta de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del

servicio. El objetivo principal es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio que brinda la organización.

### **1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Estos elementos yacen en las características de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

#### ***1.3.1.1 INTANGIBILIDAD***

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible". (Kotler, 2002)

#### ***1.3.1.2 INSEPARABILIDAD***

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables (Lamb Charles, 2002), tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

#### ***1.3.1.3 HETEROGENEIDAD***

Los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién, cuándo y dónde los presta, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo (Fundamentos de Marketing , 2004). Para superar esta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitar continuamente a su personal en todo

aquello que les permita producir servicios estandarizados de manera tal, que puedan brindar mayor uniformidad, y, en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

#### **1.3.1.4 CARÁCTER PERECEDERO**

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante, puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

### **1.4 CONCEPTO DE CALIDAD**

Existen diversas definiciones de calidad:

“Características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. (M., 1990)

“Capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente”. (Deming, 1989)

“La calidad es gratis; lo que cuesta es la no calidad” basado en suplir los requerimientos de un cliente, cumpliendo estos se obtiene cero defectos.

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios” (ISO 9000:2005).

Por lo expuesto anteriormente, la calidad está determinada por el cliente, su juicio sobre un producto genera su aprobación o rechazo materializado como satisfacción o insatisfacción. Un cliente estará satisfecho cuando se le ha otorgado lo que él esperaba.

### **1.5 CALIDAD DE SERVICIO**

Existen diversas definiciones de calidad:

“La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación de las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio”.

“La calidad de servicio es una medida de qué tan bien el nivel de servicio suministrado coincide con las expectativas del cliente. Entregar calidad de servicio significa alcanzar las expectativas del cliente sobre una base consistente”.

La calidad del servicio es la percepción que tiene el cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionada con el conjunto de los elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal. En cuanto a la calidad del servicio, podemos inferir que sus dimensiones no son tan obvias con el peso, la longitud, la dureza, etc. Las mismas se deben tener en cuenta para medir la calidad del servicio.

La calidad de servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre el bien o servicio que necesita el cliente, se considera importante la calidad del servicio debido que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben, todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios y motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

Según (Moya, 2019) “El cliente califica que tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce las empresas donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación”.

Se puede decir que la calidad del servicio percibida por el cliente es ideada como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio. Las percepciones de calidad derivan de la comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio.

## **1.6 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

La satisfacción está basada en la experiencia con el servicio, mientras que la calidad de servicio percibida no está basada necesariamente en la experiencia. Por ello, la investigación sobre satisfacción se ha centrado en evaluaciones post - consumo, mientras que la de calidad de servicio ha focalizado su atención en evaluaciones pre decisionales.

La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de toda Organización: si la empresa cuenta con clientes satisfechos es seguro que tendrá beneficios, ahora y en el futuro. Y por este motivo medir la satisfacción de los clientes es la mejor forma de saber si éstos están satisfechos o no con los servicios de la empresa. La Norma ISO 9001:2000 afirma que “La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en

que se han cumplido sus requisitos, es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad, impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente, como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización”. La satisfacción del cliente se puede definir como la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente respecto al producto o servicio ofrecido. Es decir, un cliente está satisfecho cuando su percepción del producto o servicios coincide con o supera sus expectativas.

Las principales razones por las que se da una diferencia entre lo que la empresa ofrece y lo que percibe el cliente son las siguientes:

- La empresa puede que no tenga una orientación hacia el cliente y define sus productos o servicios de acuerdo con sus opiniones y no las del cliente. Asimismo, no hay muchas empresas que se pongan sistemáticamente en lugar del cliente para tener una idea clara de su satisfacción.
- La capacidad que tienen muchas empresas de pensar que sus productos son excelentes y que es imposible que el cliente pueda estar insatisfecho.

### **1.6.1 LEALTAD DE CLIENTES**

La lealtad es una palabra tradicionalmente utilizada para describir la disposición de un cliente para continuar comprando una marca en el largo plazo, de preferencia en forma exclusiva, prefiriéndola y recomendándola a sus amigos y relacionados.

La lealtad es el objetivo fundamental en la gestión de relaciones con clientes describiendo las relaciones que se establecen entre los clientes y las empresas, personas, productos o marcas. El diccionario de la AMA define la lealtad como “la situación en la que un consumidor compra generalmente el mismo producto o servicio de la misma empresa en vez de hacerlo entre varios proveedores dentro de la categoría”. Asimismo, la define como el grado en el cual un consumidor adquiere constantemente la misma marca dentro de una clase de producto o servicio.

Diversos autores plantean que la “Lealtad es clientes comprando productos o servicios de la empresa una y otra vez porque les gusta y no porque no tiene otra opción mejor”. A

partir de esto, podemos diferenciar entre la lealtad comportamental y actitudinal, también conocida como “participación en el gasto del cliente” y la “participación en el corazón del cliente” (share of heart), respectivamente. La lealtad comportamental se refiere a los clientes que compran exclusivamente o mayoritariamente una sola marca, mientras que la lealtad actitudinal se trata de tener un vínculo emocional con la marca; que un cliente guste más de una marca particular por sobre otras, e incluso llegue a desarrollar un fuerte vínculo afectivo o emocional con ella. La verdadera lealtad requiere tanto de generar participación en el gasto del cliente como de tener participación en su corazón para que los clientes sigan comprando. Aun cuando los factores situacionales pueden hacer una repetición de compra difícil, tales como faltantes de productos o de proveedores alternativos que tratan de persuadir a los clientes para cambiar el uso mediante ofertas promocionales. Sin embargo, la lealtad actitudinal en sí misma no es una garantía de rentabilidad y las empresas deben ser eficientes en la traducción de estas actitudes e intenciones de lealtad hacia los comportamientos de lealtad reales. El impacto de la lealtad para el negocio viene dado por la capacidad de establecer relaciones positivas hacia la rentabilidad, buscando correlacionarla con el comportamiento repetitivo de compra y la retención.

“El sello distintivo de los grandes líderes, y se da cuando éstos pueden ayudar a sus empleados a construir relaciones con los clientes correctos para los mismos pueden crear un valor tan consistente que quieran regresar por más, y tarde o temprano hacer todas sus acciones con la empresa. (Reichheld, 2003)

La lealtad, “es un compromiso profundamente sostenido de comprar de nuevo o frecuentar de nuevo un producto o servicio, de la misma organización, preferido coherentemente en el futuro”, además, agrega que tiene dos aspectos de gran importancia: por un lado, la respuesta conductual de repetición de compra y, por otro lado, una actitud positiva frente a la marca del producto o servicio en cuestión (son los llamados componentes “comportamental y actitudinal” respectivamente), indica además que existen dos factores fundamentales que la empresa debe tomar en cuenta para retener a los clientes; la confianza y el compromiso. A su vez, para desarrollar la confianza y el compromiso, se requieren dos procesos: un proceso cognoscitivo que afecta fundamentalmente al compromiso y se manifiesta en la selección del producto y el riesgo percibido, entre otros; y un proceso afectivo que influye mayormente a la confianza y se

manifiesta en el comportamiento oportunista y la participación del cliente en los valores y normas de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se puede señalar que la lealtad está directamente afectada por la percepción del cliente respecto del valor que perciben en la relación con una compañía y sus productos o servicios. Estas percepciones de valor son guiadas por las percepciones de costos de realizar negocios con la compañía, su imagen, la calidad total y desempeño del producto o servicio. Asimismo, la calidad total y el desempeño pueden ser caracterizadas por áreas de proceso y atributos que capturan los puntos reales de interacción entre los clientes y la empresa. Por lo tanto, para desarrollar y mantener la lealtad del cliente, una compañía debe proveer calor, mantener una cierta imagen, entregar un producto a un costo razonable y otorgar productos y servicios de calidad. Todo esto creará cambios en los comportamientos del cliente y finalmente tendrá un impacto en la lealtad.

Tanto los consumidores como las organizaciones son parte del proceso de la creación de lealtad, por un lado, se deben entablar relaciones con los consumidores correctos ya que no todas las personas tienden a ser leales y por otro lado la empresa debe establecer estrategias, sistemas, incentivos, ambientes adecuados, etc., para crear en el interior de la persona, la sensación de querer volver nuevamente a comprar en ese lugar.

### **1.6.2 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE**

(Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015), sostienen que la fidelización de clientes constituye un proceso desarrollado a lo largo del tiempo, se inicia gestionando el valor percibido por el cliente para su satisfacción y lealtad. Se entiende que el cliente fiel es un cliente satisfecho; aunque fidelizarlo requiere más tiempo; porque la satisfacción es una actitud y las actitudes pocas veces se traducen en actos; por esta razón será necesario transmitir al cliente fiel valores y estrategias para que confíe en el servicio para recomendar a sus amigos o familiares y a personas conocidas. (Relacion entre la calidad del servicio y la satisfaccion del consumidor )

(Alcaide, 2002), la fidelización constituye una estrategia de marketing acerca del valor percibido del producto o servicio ofrecido por la empresa a los clientes. Esta situación permite que se ponga en relación diversos aspectos, como la calidad, el precio, el servicio

y la imagen de la empresa; que ayude ofrecer a la empresa una propuesta de valor para mantener la fidelidad de los clientes y en otros casos atraer a otros clientes

### ***1.6.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FIDELIZACIÓN***

Considerando el proceso de fidelización como un ejercicio práctico que pretende validar una relación a largo plazo con el cliente y su lealtad, es preciso reconocer al consumidor. Al respecto, Gómez, (2013) define como el conjunto de actividades llevadas a cabo por una persona individual o jurídica desde el origen de la necesidad hasta el tiempo que efectúa la compra del bien y que posteriormente lo utilizará o consumirá.

En estas condiciones el proceso de fidelización y lealtad se cruzan mediante dos referentes de acción empresarial: por un lado, el sentimiento de necesidad y por otro lado el tiempo que sucede el deseo de compra y la misma compra. En estas condiciones el factor tiempo es lo decisivo para aplicar el marketing relacional, ligado a la importancia de que se convierta primeramente en la mente del consumidor; reduciendo al máximo posible la toma de decisión del cliente consumidor impidiendo que otra empresa se posicione en el contexto imaginario del cliente. Referente a la toma de decisiones el comportamiento del consumidor es influenciado por los siguientes elementos:

- Las condicionantes del contexto o entorno.
- La estrategia de Marketing.
- La relación con la empresa.
- La propia experiencia adquirida por el cliente en la utilización del producto, de otros equivalentes de otras marcas o de productos sustitutos percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar beneficios entre individuos y organizaciones”

Beneficios de fidelizar a los clientes (Barroso C, 1999) reconoce la existencia de mayor competencia mucho y más preparada, con clientes altamente exigentes y la diversidad de productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes en diversas formas. Por esta razón, las empresas deben prestar atención y aprovechar en lo posible sus puntos fuertes para tener mayor cuota en el mercado atrayendo a los clientes potenciales y convirtiéndolos en clientes habituales o socios a través de las técnicas de fidelización porque la mantención de un cliente a través del tiempo ayuda a la empresa a tener mejores beneficios orientados en las siguientes directrices:

- Aumento de las compras de productos gracias al uso repetitivo de los mismos.
- Mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a mayor número de clientes.
- Descenso de los costes de la empresa al aumentar el número de clientes satisfechos.

## **1.7 CALIDAD TOTAL**

La Calidad Total se puede definir como una estrategia de gestión de la organización teniendo como objetivo la satisfacción, equilibrando de esta manera las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y sociedad en general.

El concepto de calidad se ha ido completando y ampliando con la aportación de muchos expertos, entre los que destaca Walter Shewhart. La principal aportación de este estadístico estadounidense fue el ciclo de mejora PDCA, por sus siglas en inglés: Plan = Planificar, Do = Hacer, Check = Revisar y Adjust = Ajustar.

El esquema PDCA representa lo que realizamos en el quehacer diario tanto a nivel individual como a nivel de organización: se planifica lo que se desea conseguir y cómo se va a llevar a cabo, se lo pone en práctica, se va observando si se van logrando los objetivos y finalmente, en el caso de no lograr las metas establecidas, se cambia el tipo de planificación para ser más efectivos en el futuro, y así sucesivamente.

### **1.7.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL**

En la actualidad, la Calidad Total es el resumen de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de organizaciones. A estas mejores prácticas se les suele denominar los 8 principios de la Calidad Total que son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.

- Responsabilidad social.

## **1.8 MODELOS**

### **1.8.1 EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

El concepto de gestión de calidad fue abordado de manera parcial hasta la llegada del modelo GCT. Este enfoque dota a la gestión de un contenido multidimensional, busca la excelencia a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa con una clara orientación hacia mercado y cliente, enfatizando la calidad total del servicio (Black y Portero, 1996; Deán y Evans, 1994; Douglas y Jugo, 2001; Van Der Hiele et al., 2000). Así, el actual modelo PCT. se ha configurado con una perspectiva interdisciplinar e integradora que contempla aspectos “técnicos, físicos, humanos y de liderazgo”.

Uno de los aspectos fundamentales del modelo hace referencia a la relación con los grupos de interés vinculados a la organización; el objetivo es conseguir la máxima satisfacción de sus expectativas. Este planteamiento conduce a la implantación de las prácticas más avanzadas de gestión de personal, logística, producción, relación con proveedores y clientes y diseño organizativo. Se trata de conseguir la estimulación permanente del compromiso, la participación y cooperación de todos los agentes vinculados con la empresa. En este sentido, la calidad total está basada en dos consideraciones. En primer lugar, el reconocimiento de que se tienen responsabilidades sociales ante todos los stakeholders – propietarios, consumidores, empleados, proveedores y sociedad. En segundo lugar, también resulta necesaria la habilidad de liderazgo de la Alta Dirección que debe motivar a todos los agentes para que compartan su visión holista del contrato social y actúen conforme al mismo.

### **1.8.2 LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Se describen a continuación algunos de los modelos de mayor referencia en la literatura científica: Modelo de calidad del servicio de Grönroos (1984) Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, internacionalmente denominada la Escuela Nórdica de Marketing, propone en 1984 un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres (3) componentes:

- a) La calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo;
- b) La calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento;
- c) La imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. Esta dimensión ejerce la función dentro de las dimensiones anteriores.

Para Grönroos (1984), la evaluación de la calidad técnica es más objetiva que la funcional. Agrega que los niveles aceptables se alcanzan cuando la calidad percibida satisface las expectativas del usuario, siendo éste influenciado por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y por la imagen corporativa de la organización que lo presta. Respecto a la definición de calidad, Grönroos (1984) señala que es el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido. Se aprecia el énfasis dado por este autor al usuario, además señala que la calidad no sólo es determinada por el nivel de la calidad técnica y funcional, sino también por la brecha entre la calidad esperada y la experimentada, esto es, la desconfirmación. Una evaluación satisfactoria de la calidad percibida se obtiene cuando la experimentada cumple con las expectativas del usuario, es decir, lo satisface, es así como un exceso de expectativas puede generar problemas en la evaluación de su calidad.

### **1.8.3 MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SERVICE QUALITY (SERVQUAL)**

La escasa literatura en los 80 sobre calidad del servicio y la necesidad de contar con instrumentos para medirla impulsa el desarrollo de uno de los primeros y más reconocido trabajo en el área, denominado Modelo SERVQUAL. Esta propuesta de la escuela americana de marketing, fue desarrollada en varias etapas por un equipo de investigadores conformado por Parasuraman, Berry y Zeithaml. Inicialmente en 1985 con un estudio de tipo cualitativo, con entrevistas a usuarios y directivos de cuatro reconocidas empresas de

servicios de los Estados Unidos: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de equipos. Como resultado principal, estos autores obtuvieron un modelo conceptual de calidad del servicio fundamentado en la teoría de las brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), este explica las brechas entre las expectativas de los usuarios y su percepción sobre el servicio recibido. El modelo vincula cuatro elementos formadores de expectativas: 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 (10) dimensiones para valorar la calidad del servicio. Luego de las críticas recibidas Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988, apoyados en una investigación cuantitativa, realizan estudios estadísticos de análisis factorial y simplifican el modelo anterior a cinco dimensiones:

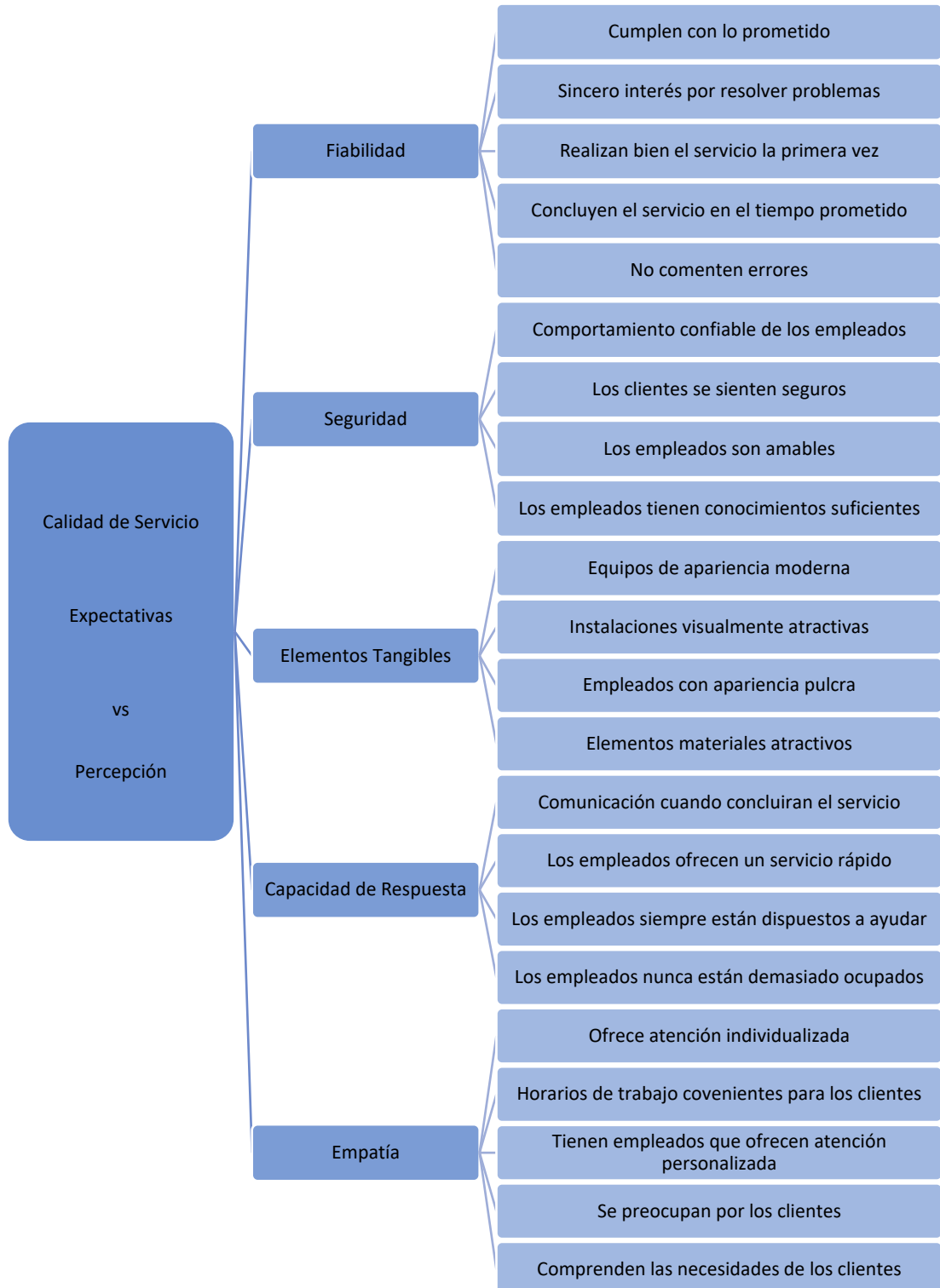
- a) **Empatía:** muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios.
- b) **Fiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa;
- c) **Seguridad:** conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza;
- d) **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente.
- e) **Elementos tangibles:** apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco dimensiones anteriores, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan en 1988 el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Plantearon 22 preguntas desde el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas, e igual número de ítems sobre sus percepciones del servicio recibido, evaluados en una escala de Likert de siete puntos, conformando así el instrumento con 44 ítems. De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como deficiente. Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como un servicio de calidad satisfactoria.

El Modelo SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988) ha sido utilizado ampliamente hasta hoy día para realizar estudios en diversos tipos de servicios como salud (Hadwich y otros, 2010; Ajam y otros, 2014), supermercados (Rubio, 2014), educación universitaria (Villalba, 2013), hotelería (Ríos y Sanomá, 2008; González y otros, 2013) y telecomunicaciones (Alnsour y otros, 2014), por mencionar algunos. Su importancia radica en que permite conocer la satisfacción del usuario determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del sector servicios (Ríos y Santomá, 2008).

En la figura 1 se muestran las dimensiones y atributos del SERVQUAL.

**Figura 1: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DEL SERVQUAL**



Parasuraman y otros (1985, 1988) señalan que la calidad percibida en servicio es un juicio global relacionado con la superioridad de servicio, de carácter subjetiva y multidimensional, en este sentido su medición implica establecer dimensiones para su evaluación. A pesar de su importante contribución en la comprensión de la calidad del servicio y su aplicación en diversas áreas, desde su publicación en 1988 hasta la fecha, ha sido objeto de diversas críticas, generando importantes debates.

#### **1.8.4 MODELO SERVICE PERFORMANCE SERVPERF DE CRONIN Y TAYLOR**

El Modelo Servperf surge a raíz de las críticas realizadas por diversos autores al modelo SERVQUAL, específicamente sobre su escala para medir las expectativas. Cronin y Taylor (1992) lo proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio. Esta escala descarta el uso de las expectativas en esta evaluación. Este utiliza una escala similar a la del SERVQUAL por lo que emplea sus 22 ítems para evaluar sólo las percepciones, simplificando así este proceso. Esto lo justifica señalando que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones, además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las expectativas. Estos autores desarrollan su escala con un considerable apoyo teórico, además de su superioridad psicométrica frente al modelo SERVQUAL probada por diversos estudios empíricos.

#### **1.8.5 MODELO JERÁRQUICO MULTIDIMENSIONAL DE BRADY Y CRONIN**

Brady y Cronin (2001) se basan en percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global. A través de su investigación cualitativa y empírica muestran cómo la calidad del servicio constituye una estructura de tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y, a su vez, éstas en subdimensiones. El modelo de Brady y Cronin (2001) propone tres (3) dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos (Losada y Rodríguez, 2007). Martínez y Martínez (2010) señalan que Brady y Cronin no

abordan adecuadamente algunas contradicciones conceptuales importantes en cuanto a su multidimensionalidad, específicamente las dimensiones y subdimensiones.

# **CAPÍTULO II**

# **DIAGNÓSTICO**

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

### 2 DIAGNÓSTICO DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE

#### 2.1 ASPECTOS GENERALES

En mayo de 2014, Chuquisaca tenía 6.308 empresas según el registro de comercio de Bolivia, cifra que un año después se redujo a tan sólo 3.911, lo que equivale a decir que en 12 meses la dinámica empresarial ha registrado una disminución del 38%. La mayor parte de este porcentaje de empresas cuyo registro de comercio fue cancelado corresponde a emprendimientos unipersonales. Estos datos motivan a pensar que la economía regional se está contrayendo, o que las empresas están pasando a la informalidad.

El último informe de registro de comercio de Fundempresa reporta que el comportamiento en Chuquisaca no es ajeno a las cifras a nivel nacional, que también reportan una reducción incluso mayor, del 46%. Así, al mes de mayo de 2017, la Base Empresarial Activa del país contaba con 146.650 empresas, un año después ese registro bajó a tan solo 79.706 empresas, representando una reducción del 46%.

En Chuquisaca, en los últimos 12 meses, desde mayo de 2017, han dejado de funcionar o posiblemente sólo perdieron su registro 2.397 empresas, constituyéndose el porcentaje más alto del último quinquenio.

En 2010, Chuquisaca tenía 1.639 negocios registrados en Fundempresa; en 2011, 1.798; en 2012 aumentó a 2.474. La cifra se duplicó en la gestión 2013 hasta alcanzar los 5.120 registros; en 2014 subió incluso aún más a 6.254 unidades; en 2015 bajó preocupantemente a 3.911. Los datos corresponden al informe de la Base Empresarial Activa por gestión, según departamentos, de Fundempresa.

Así como dejaron de estar activos varios emprendimientos económicos en los últimos años, en lo que va de este año se inscribieron 393 empresas nuevas, y se cancelaron otras 156.

Chuquisaca ocupaba el séptimo lugar, de nueve departamentos, en cuanto al número de empresas activas sólo por delante de Beni y Pando; este año pasó a ocupar el sexto, debido a que en el departamento de Potosí se reportó una mayor cantidad de reducción de empresas (46%). A nivel nacional, el 82% de la base empresarial activa corresponde a empresas unipersonales.

En la ciudad de Sucre se pueden observar mercados formales e informales distribuidos geográficamente a fin de ser más accesibles para los clientes. Los mercados formales se caracterizan por tener segmentos específicos de mercado, entre los más importantes están el Supermercados SAS, Líder y Solar, diferenciados por la ubicación o las características del lugar donde se encuentran, por otra parte, los mercados informales concentran vendedores o comerciantes en su mayoría minoristas, ocupando espacios públicos o asentados sobre ellos, entre estos se destacan El mercado Central, mercado El Morro, Mercado Campesino, etc.

## **2.2 SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE**

Los supermercados más importantes se encuentran concentrados en el centro de la ciudad, caracterizados por ser empresas formales perteneciendo a un régimen general, el sector comenzó sus actividades en febrero de 1997, con la apertura del Súper Abasto Sur (SAS) en la calle Cañada Stronguest, un pequeño súper, más tarde, en el 2000, amplió sus instalaciones en la calle Bustillos. La firma, sin embargo, se consolidó en 2008, con un gran salto: su actual infraestructura, que se encuentra en la calle J.J. Pérez.

Según algunos indicios que mostró recientemente la empresa, todo indica que el SAS planea seguir creciendo. Es posible que el súper del SAS se amplíe pronto, lo que no sería nada extraño.

En 2010, entretanto, la familia Carvallo – Rendón decidió que Sucre necesitaba más modernidad e inauguró el supermercado Pompeya en la calle España. Desde entonces, continúa sólida en el mercado. "Pompeya tiene su mercado, una clientela estable".

En 2011, la empresa LÍDER Supermercado SRL abrió su primera sala en el barrio Petrolero. Casi de inmediato se expandió a la zona de San Matías, constituyéndose en una de las principales alternativas fuera del centro de la ciudad. Sin duda, fue una apuesta que agradecieron y siguen aplaudiendo muchos consumidores.

Posteriormente, abrieron una serie de micromercados en Sucre, particularmente para abastecer a los habitantes de los edificios multifamiliares, siguiendo el modelo de LÍDER. Uno de ellos, “Colinas del este”, ubicado en la avenida Emilio Mendizábal, esquina Colombia, en cuya primera planta funciona el micromercado “Ksero”.

Los micromercados, que inicialmente fueron pensados para abastecer a los habitantes de los edificios, actualmente reciben la visita masiva de vecinos de zonas aledañas. “Considero que se está ahorrando el tiempo de las personas; con tantas obligaciones y trajín diario, yo creo que una persona ve la comodidad en el ahorro de distancia y de cargar las compras”.

La reciente apertura de “Solar Supermercados” en el Libertad Multicentro, situado en la calle Camargo, y “Mercamax”, en la calle Panamá, esquina René Barrientos, barrio Petrolero, amplió el abanico de alternativas.

### 2.2.1 SUPERMERCADO SÚPER ABASTO SUR – SAS

**Figura 2: SUPERMERCADO SÚPER ABASTO SUR - SAS**



**Fuente: Red social Facebook, 2019**

Dio inicio a su actividad comercial el año de 1997, el 2008 estreno una imponente infraestructura actualmente la más grande de la ciudad de Sucre, sin embargo de acuerdo a su gerente propietario, lo viene trabajando desde hace seis años, en respeto a su premisa de no hacer nada de manera improvisar, el Súper Abasto Sur (SAS) construirá un nuevo complejo comercial en la ciudad, esta vez en el barrio Petrolero, que incluye, un nuevo supermercado, nuevas salas de cine, otro patio de comidas y, probablemente, un restaurante, actualmente el proyecto está en la fase de financiamiento y aprobación de las instancias municipales.

El concepto será el mismo. No más grande que el actual, con relación al espacio, pero sí más alto. Tendrá cinco pisos y no tres, como el que está en el centro. Casi una réplica del actual, en cuanto a los servicios que ofrecerá actualmente, pero más moderno en estructura y diseño. “Va a tener las mismas características que el actual SAS, no va a variar nada. Es un proyecto que reúne las características de cualquier supermercado del mundo”.

“En Sucre se nos hace difícil hacer inversiones, no es fácil. Pero ahora hay posibilidades, se han abierto canales de financiamiento que antes eran más difíciles (de conseguir). Y hemos visto que, gracias a Dios, Sucre responde; los sucrenses siempre han sido nuestros aliados en nuestras inversiones. Hemos estado creciendo y queremos crecer también en otros lugares de la ciudad. Es importante porque el centro ya está, creo yo, colapsando en temas de transporte”, señala el emprendedor.

El actual SAS, pese a que el nuevo proyecto tiene ocupado a sus ejecutivos, continúa transformándose. Lo viene haciendo desde hace mucho tiempo. La terraza, donde antes había un restaurante, se convirtió en un gimnasio. El patio de comidas también sufrió algunas mejoras: hoy es más vistoso y acogedor. Lo mismo las salas de cine, las únicas de su tipo de la ciudad.

El SAS vio con buenos ojos que surgieran otros supermercados en Sucre. “La competencia ayuda a que la gente empiece a pensar en los supermercados”, comenta el propietario del SAS.

“Ellos (la competencia), como nosotros, lo que buscamos es la satisfacción de nuestros clientes. Yo puedo decir, en el caso del SAS, que la fidelidad de nuestros clientes es altísima”.

Según sus datos, contando a la totalidad de los supermercados de la ciudad, el consumo de la gente en ellos no alcanza al 5 o 4%, una cifra que llega al 20% en Santa Cruz.

Una de las cifras más altas en Latinoamérica, está en Perú, donde el 50% de la población acude a los supermercados. “Aquí podemos subsistir cinco supermercados más, lo que tenemos que ganar es que la gente se acostumbre. Yo creo que hay espacio para mucho más”, analiza el empresario Argandoña.

Según datos del propietario, 2 millones de dólares es la inversión prevista para el nuevo complejo del SAS en la zona del barrio Petrolero, 6.200 metros cuadrados de construcción, distribuidos en cinco pisos, tendrá el proyecto completo, con una duración de 18 meses, desde agosto o septiembre, es el tiempo previsto para la conclusión de la primera fase: el supermercado.

El supermercado SAS comenzó con 5 empleados, en la calle Cañada Strongest. Luego se trasladó a la calle Bustillos contando con un personal de hasta 40 empleados y ahora son más de 100 personas que pertenecen a este equipo.

### 2.2.2 SOLAR SUPERMERCADOS

**Figura 3: SOLAR SUPERMERCADOS**



**Fuente: Solar Supermercado, 2019**

Dio inicio a sus actividades en la gestión 2018, iniciando con un capital mayor al medio millón de dólares y generando 60 empleos directos de acuerdo a datos de su gerente propietario, "Nuestra política va a ser que nunca falte un producto y que los precios sean totalmente competitivos, queremos competir con precio y calidad".

### 2.2.3 SUPERMERCADO MERCAMAX

**Figura 4: SUPERMERCADO MERCAMAX**



**Fuente: Elaboración Propia, 2019**

La familia Mariscal es la principal accionista de la SRL que está al frente del supermercado, este de dos plantas, ubicado en el barrio Petrolero, en la esquina de la Panamá y René Barrientos.

“Todo está perfectamente diseñado, no hay nada improvisado. Somos, creo, de los pocos supermercados que cumplen con todas las exigencias y requisitos de seguridad que exigen las diferentes entidades que fiscalizan este tipo de negocios”, describe su Gerente Brian Mariscal.

En lo referido a las condiciones medioambientales, de sanidad y seguridad, entre otras, expresa que tienen sensores de humo, un plan de evacuación en caso de cualquier inconveniente y que no han dejado nada suelto pese que a la infraestructura no ha sido diseñada para este negocio.

La idea nació en el año 2017, todo se hizo muy rápido: los estudios de mercado, el proyecto y la adecuación del lugar y tener ya listo el supermercado tardó solo seis meses.

Se ve claramente la necesidad de tener nuevos centros de abasto para obtener los productos de manera rápida y limpia en distintas zonas y barrios de la ciudad”, aseguro Mariscal, eligiendo de esta manera el barrio Petrolero, precisamente, porque las necesidades del sector no estaban satisfechas. “Tenemos competencia alrededor pero que no ha podido, lastimosamente, cubrir en su totalidad las necesidades del mercado actual, que es cada vez más selectivo”, explica.

Mercaba es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) que tiene como mayor accionista a la familia Mariscal, propietaria de otros negocios: los edificios Mariscal, Montecarlo, el gimnasio Megatlon y Ruedamax, que comercializa neumáticos.

Respecto a la competencia, Mercamax ofrece casi todo lo que uno espera encontrar en un supermercado, con “precios interesantes y económicos” respecto a la competencia, según Mariscal. La firma trabaja actualmente para que la totalidad de sus proveedores sean “los primeros en la escala de distribución”.

También anuncia que próximamente sacarán promociones con diferentes tipos de artículos. La idea, dice, es estar a la par no solo de los supermercados del país, sino de Latinoamérica.

Aunque están abocados al perfeccionamiento de su primera empresa de supermercados en Sucre, los Mariscal ya piensan en la segunda. Asegurando estar en una zona interesante de la ciudad con el fin de darles una nueva opción a las personas.

#### 2.2.4 SUPERMERCADO POMPEYA

**Figura 5: SUPERMERCADO POMPEYA**



**Fuente: Red social Facebook, 2019**

A iniciativa de la familia Carvallo-Rendón, en mayo de 2010 se creó el Supermercado Pompeya. Hoy, es una empresa consolidada que ofrece al público la posibilidad de efectuar sus compras al paso y satisfacer sus urgencias todos los días de la semana.

“Cuantificar la variedad de productos que ofrece Supermercado Pompeya es imposible; sin embargo, con certeza se puede decir que abarca todo lo que la población puede necesitar desde lo básico como comestibles, artículos de limpieza, vajillas, cristalería, material de escritorio y librería”, dijo la administradora, Carmen Rosa Urdininea.

También destaca que, a lo largo de estos años, Pompeya ha dado trabajo a muchas personas, algunas de las cuales continúan en el mismo supermercado. “Muchos de ellos son estudiantes universitarios a quienes se da oportunidad laboral”.

En la línea alimenticia, Supermercado Pompeya trabaja con la mayor parte de las empresas locales y también con otras del interior del país, dando prioridad a la venta de productos nacionales en distintas líneas. Tiene contacto directo con proveedores del interior, en una búsqueda constante de productos nuevos que puedan ganar mercado en

Sucre, y mantiene un relacionamiento internacional afianzado con las líneas Victorinox y Zippo, de las que cuentan con representación autorizada.

Además, ofrece una variedad de productos importados de Norteamérica y Brasil, principalmente, que, según la administradora, son muy requeridos por clientes nacionales y extranjeros.

### 2.2.5 SUPERMERCADO LÍDER

**Figura 6: SUPERMERCADO LÍDER**



**Fuente: Red social Facebook, 2019**

Inició sus actividades el 13 de agosto de 2011 con el objetivo de brindar a Sucre una opción diferente y actual frente al mercado informal, según su propia visión, brindando comodidad, seguridad e higiene en productos seleccionados de alta calidad y al mejor precio. Considera que su ventaja competitiva radica en su ubicación, alejada del centro de la ciudad.

La administradora de LÍDER Supermercado SRL, Carolina Cuéllar, explica que ofrecen una gran variedad de productos de todos los sectores que corresponden a un supermercado, desde alimentos frescos en verduras, carnes en toda su variedad, fiambres y embutidos, conservas, bebidas y gaseosas; pasando por ropa, papelería, artículos del hogar, de limpieza, para mascotas, de higiene y cuidado personal, hasta panadería con producción diaria.

“Este es el motivo por el cual no deja de crecer la cantidad de clientes con la que se cuenta, a su vez que la oferta de productos también va en progreso en nuestras salas”, sostiene Cuéllar.

Además del crecimiento en la oferta de productos con líneas nacionales y productos importados, LÍDER también creció gracias a su clientela implementando su propia panadería en la Sala Petrolero, en el edificio Royal, cumpliendo todas las normas de calidad e higiene.

Asimismo, consolidó una segunda sala, en la misma zona de San Matías, ofreciendo al público mejor alcance y comodidad en dos zonas completamente estratégicas de la ciudad.

Cuéllar dice que, aunque ofrecen productos importados de excelente calidad, incentivan el consumo de la producción local y nacional y el crecimiento de grandes y pequeñas empresas bolivianas. “Alrededor de 50 personas, entre personal permanente y eventual, trabajan para brindar la mejor atención al público sucrense”, manifiesta la Administradora.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE

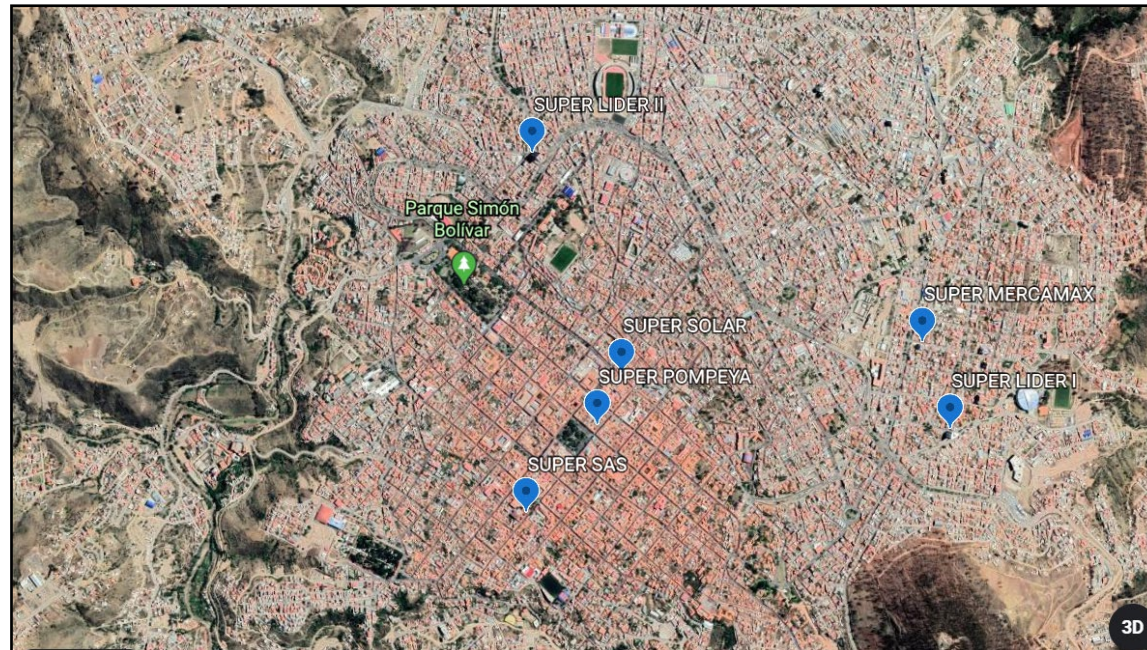
Tabla 2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE

<b>SUPERMERCADO</b>	<b>SAS</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>LÍDER</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
<b>Apertura</b>	1997	2010	2011	2018	2018
<b>Empleos directos</b>	100 y mas	20 y mas	50 y mas	60 y mas	20 y mas
<b>Horas de atención</b>	08:00 a 22:00	07:00 a 22:00	07:30 a 22:00	07:30 a 22:30	08:00 a 22:00
<b>Superficie</b>	Más de 5.000 m <sup>2</sup>	Casi 1.000 m <sup>2</sup>	Más de 1.500 m <sup>2</sup>	Más de 1.500 m <sup>2</sup>	Casi 1.000 m <sup>2</sup>
<b>Numero de cajas</b>	10	2	4	4	2
<b>Ubicación</b>	Zona central, calle Pérez	Zona Central calle España y Barrio Libertadores	Zona del barrio Petrolero y San Matías	Zona Central, Calle Camargo	Zona del barrio Petrolero, Calle Rene Barrientos
<b>Número de sucursales</b>	1	2	2	1	1
<b>Otros Servicios</b>	Patio de comidas	Ninguno	Ninguno	Patio de Comidas	Ninguno
	Salas de Cine			Parqueo	
	Parqueo			Plaza de juegos para niños	
	Gimnasio				

	Tienda de Productos para el hogar			Salón de eventos	
	Sucursal de Bancos				

**Fuente: Elaboración propia según observación estructurada, 2019**

**Imagen 1: COBERTURA GEOGRÁFICA DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE SUCRE**



**Fuente: Elaboración propia según Google Earth, 2019**

Tal como se puede apreciar, los supermercados de la ciudad de Sucre, se encuentran ubicados principalmente en dos distritos urbanos, el distrito I, que comprende principalmente el centro histórico de la ciudad, en las zonas y barrios de este distrito, se ubican los supermercados SAS, Pompeya y Solar, este distrito por la importante concentración de servicios e instituciones, es el de mayor afluencia de personas; en el distrito II, que se constituye en el distrito de mayor número de habitantes y cuenta tanto con zonas y barrios peri urbanos y populares, así como también con importantes zonas residenciales, en este sector de la ciudad se encuentran ubicados las dos sucursales de supermercados Líder y supermercado Mercamax. Este aspecto, muestra que importantes zonas de la ciudad con una importante expansión poblacional, habitacional y de servicios como el distrito III, principalmente las zonas cercanas al aeropuerto Juana Azurduy, aun no cuentan con salas de supermercados.

## 2.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las encuestas aplicadas fueron a un total de 196 clientes de supermercados que realizan compras por lo menos una vez al mes.

En cada una de ellas el cliente debió calificar cada estándar y característica de acuerdo con su propia percepción, se estableció una escala de LIKER de 1 a 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, dependiendo del caso.

### 2.4.1 Priorización de los servicios

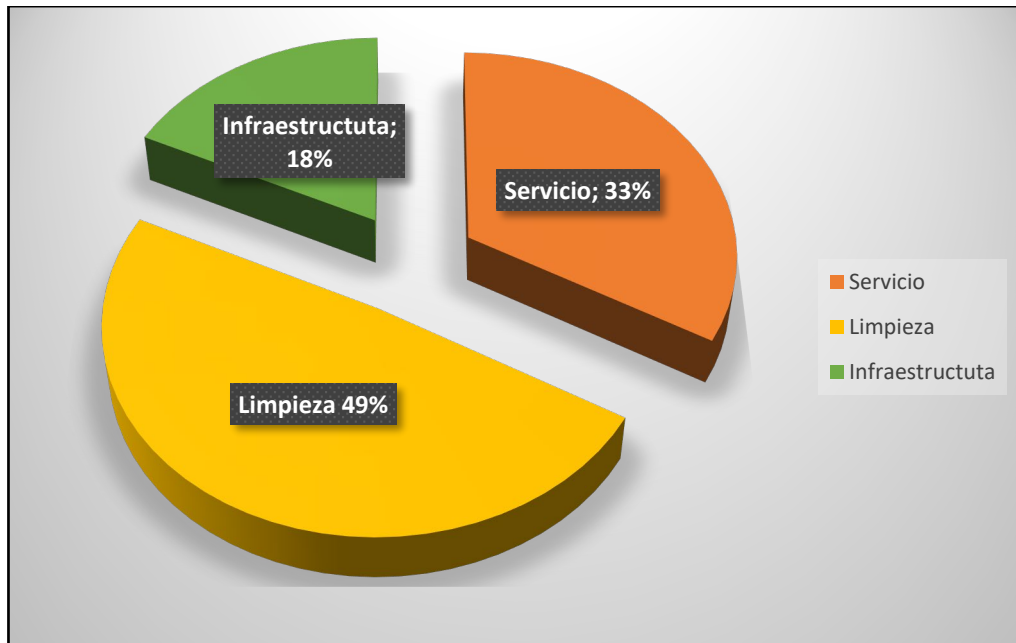
Con relación a la priorización de los servicios, (servicio, limpieza o infraestructura) la información obtenida se visualiza en la tabla.

**Tabla 3: ASPECTOS PRIORITARIOS EN EL SERVICIO DE LOS SUPERMERCADOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Servicio	60	33,3	33,3	33,3
	Limpieza	88	48,9	48,9	82,2
	Infraestructura	32	17,8	17,8	100,0
	Perdidos	16			
	Total	196	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

**Figura 7: ASPECTOS PRIORITARIOS EN EL SERVICIO DE LOS SUPERMERCADOS**



**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad al estándar “limpieza” (48.9%) ya que la limpieza en los supermercados es un aspecto directamente relacionado con la calidad e inocuidad de los productos, por lo que se debe dar mayor prioridad de manera que se mantenga impecable, el estándar “servicio” (33.3%) dado que la cordialidad, amabilidad, solución de problemas, respeto que da a los clientes que ingresan a las instalaciones de los supermercados, es un aspecto importante, el estándar “infraestructura” (17.8%) ya que el ambiente o los ambientes de estas empresas deben posibilitar a los clientes su movilización adecuada por las diferentes áreas, con comodidad, rapidez, mínimo esfuerzo y seguridad.

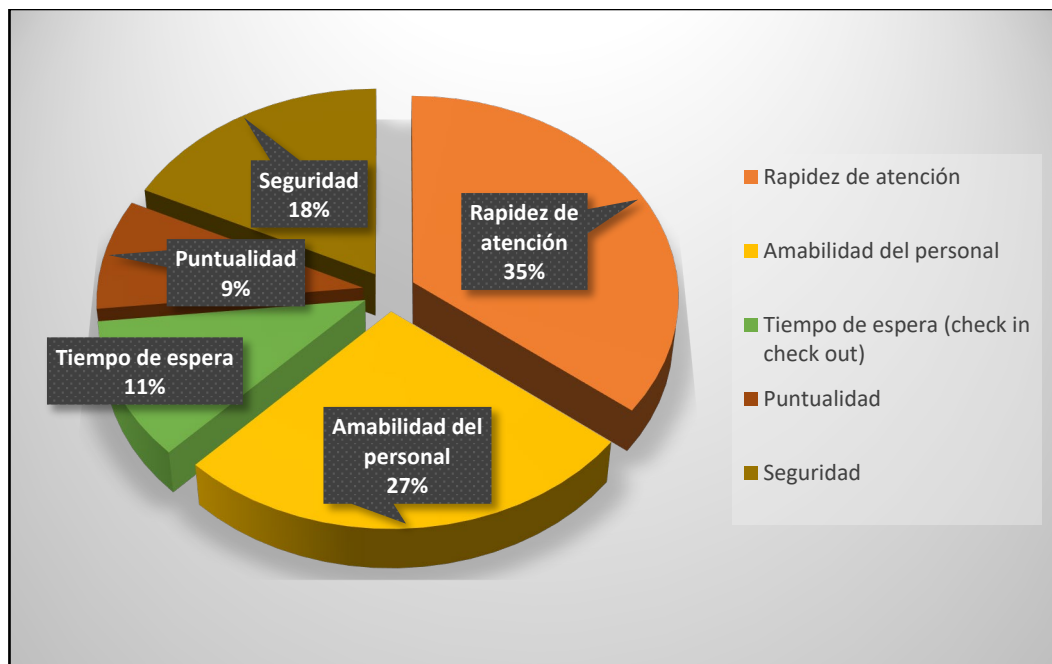
#### **2.4.2 Características valoradas del servicio en los Supermercados**

Con relación a las características del estándar “servicio” la tabla muestra la información obtenida.

**Tabla 4: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL SERVICIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rapidez de atención	64	35,6	35,6	35,6
	Amabilidad del personal	48	26,7	26,7	62,2
	Tiempo de espera	20	11,1	11,1	73,3
	Puntualidad	16	8,9	8,9	82,2
	Seguridad	32	17,8	17,8	100,0
	Perdidos	16			
	Total	196	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia según encuesta

**Figura 8: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL SERVICIO**

Fuente: Elaboración propia según encuesta

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad a la característica “rapidez de atención” (35,6%) para los supermercados, es bastante importante que el cliente no se sienta molesto con el tiempo que disponen los empleados a atender sus requerimientos,

principalmente en cajas, posteriormente, la característica “amabilidad” (26.7%), que es entendida por los clientes con la capacidad de los empleados de solucionar sus problemas con cordialidad, este aspecto influye importantemente en la satisfacción para el cliente ya que se siente muy bien atendido al obtener buen trato, luego la característica “seguridad” (17.8%) la seguridad que ofrecen los supermercados es importante para sus clientes, como seguridad los clientes no solo hacen referencia a aspectos como la capacidad de la empresa para evitar robos o accidentes dentro de la infraestructura, algo importante es la seguridad que brindan a sus clientes al ofertar productos abalados por su inocuidad y caducidad, luego la característica “tiempo de espera” (11.1%) esta característica no se la puede dejar atrás ya que al tener un buen trato por parte del personal y finalmente a la característica “puntualidad” (8.9%) relacionada principalmente con la hora de apertura de sus servicios.

### 2.4.3 Características valoradas de la limpieza en los Supermercados

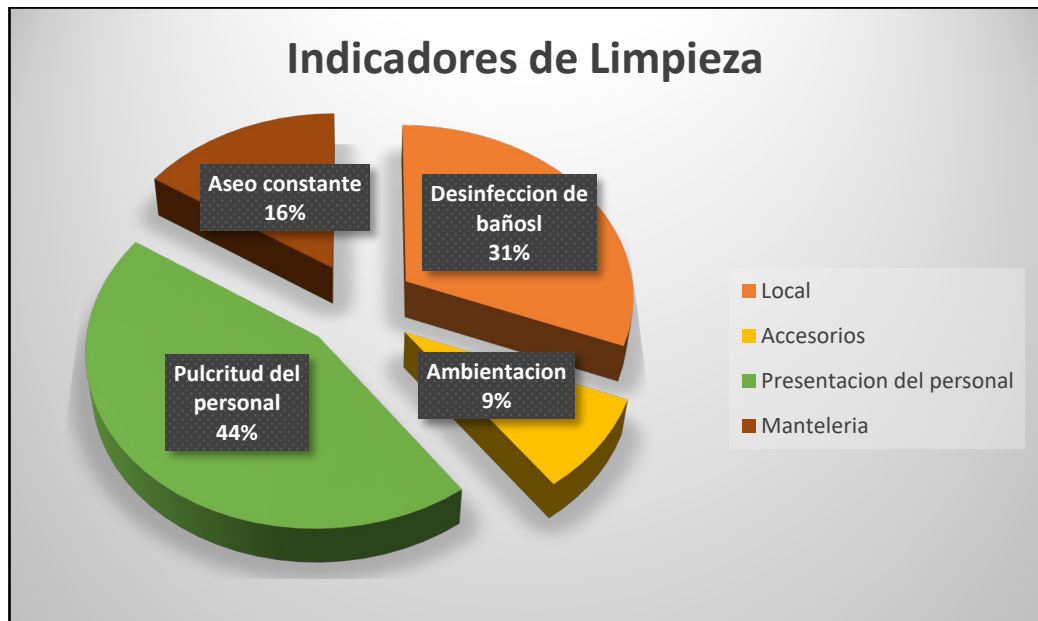
Con relación a las características del estándar “limpieza” la tabla muestra la información obtenida.

**Tabla 5: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA LIMPIEZA**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Desinfectado de baños y áreas comunes	56	31,1	31,1	31,1
	Ambientación	16	8,9	8,9	40,0
	Pulcritud del personal	80	44,4	44,4	84,4
	Aseo constante	28	15,6	15,6	100,0
	Perdidos	16			
	Total	196	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

**Figura 9: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA LIMPIEZA**



**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Respecto a la limpieza se pudo establecer que, los clientes brindan mayor prioridad a la característica “pulcritud del personal” (44.4%) la imagen de los supermercados al tratarse de un servicio, en muchos casos está relacionada con el personal que atiende directamente al cliente, por lo que el aseo y limpieza del personal, es un aspecto por demás importante del servicio, cuidando además el uso adecuado de uniformes y otros para el manipuleo de los productos, debido al importante flujo de personas que se traslada hacia los supermercados, el (31.1%), de los clientes manifestaron que es importante la desinfección de baños y áreas de uso común para prevenir y evitar posibles problemas de salud hacia sus clientes, en menor importancia para los clientes, pero que no dejan de ser aspectos a considerar en el ámbito de la limpieza que deben mantener los supermercados están el aseo constante de los ambientes, por ejemplo mucho se ha manifestado que cuando existen algunos inconvenientes relacionados con el desperdicio de productos o accidentes involuntarios relacionados con derrames y otros debe existir el personal que atienda oportunamente estas contingencias, además que la ambientación y un buen aroma a criterio del (9%), de los encuestados influye positivamente en su estado de ánimo.

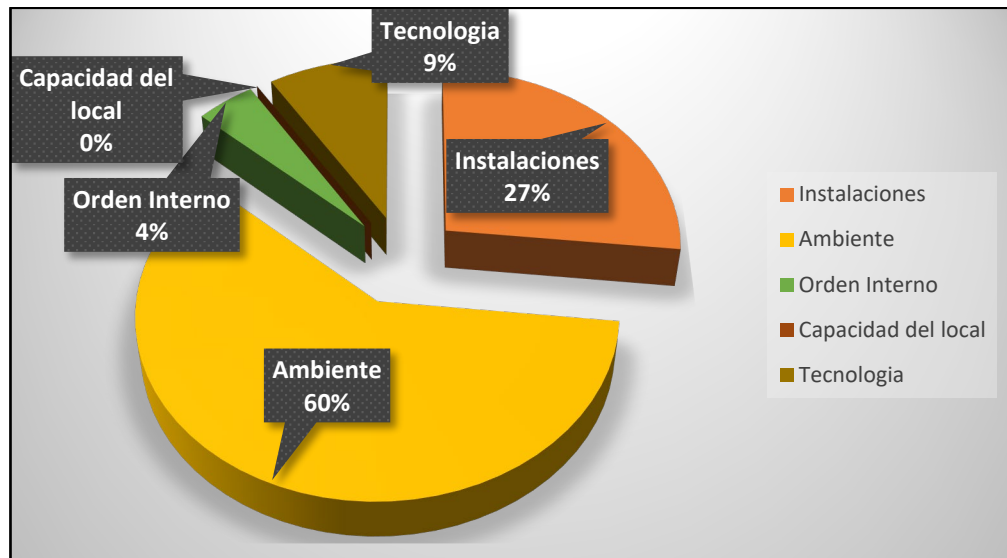
#### 2.4.4 Las características valoradas de la infraestructura

**Tabla 6: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA INFRAESTRUCTURA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Instalaciones	48	26,7	26,7	26,7
	Ambiente	108	60,0	60,0	86,7
	Orden Interno	8	4,4	4,4	91,1
	Capacidad del local	0	0	0	0
	Tecnología	16	8,9	8,9	100,0
	Perdidos	16			
	Total	196	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

**Figura 10: CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA INFRAESTRUCTURA**



**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Se pudo determinar que los clientes de los supermercados brindan mayor prioridad a la característica “ambiente” (60%) dado que los supermercados deben mostrar un ambiente armónico, relajado que permita que sus clientes se sientan a gusto y permanezcan más tiempo en su infraestructura, aspecto que favorece elevar las ventas, seguidamente, la característica “instalación”, es importante para el (26.7%), es decir que dentro de esta

característica se engloba aspectos relacionados con los servicios adicionales que se ofrecen en el lugar, así como el acceso al parqueo para los clientes, finalmente la característica “tecnología” (8.9%) el servicio del supermercado debe ir necesariamente acompañado y dotado de tecnología que permita un desplazamiento más cómodo y seguro de sus clientes.

**2.4.5 Nivel de satisfacción del cliente**

**Tabla 7: PROPORCIÓN DE CLIENTES SATISFECHOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Muy satisfecho	99	55	55
	Satisfecho	71	39,44	39,44
	Insatisfecho	2	1,11	1,11
	Muy insatisfecho	0	0	0
	Indiferente	8	4.44	4,44
	Perdidos	16		
	Total	196	100,0	100,0

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

**Figura 11: PROPORCIÓN DE CLIENTES SATISFECHOS**



**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Según resultados obtenidos se puede establecer que, la satisfacción del cliente que realiza compras en los supermercados de la ciudad de Sucre, muestra una tendencia de satisfecho

a muy satisfecho con relación al (94.44%) de las respuestas obtenidas de los encuestados, influyen en esta valoración positiva la infraestructura de los supermercados, que por lo general es nueva y muestra una imagen moderna, también influye positivamente los servicios adicionales que se ofertan en estos lugares, como puntos de venta de venta de comidas, lugares de diversión como salas de juego y cines.

## 2.5 Análisis de las quejas

Se realizó un análisis de quejas estableciendo categorías de respuesta, considerando las principales deficiencias o aspectos negativos que podrían existir en el servicio que ofertan los supermercados de la ciudad, se presentó a los encuestados una serie de posibles categorías y se estableció una escala continua de calificación de 1 a 10, (1 muy eficiente - 10 muy deficiente), con ayuda del SPSS 24, se establecieron las medias de todas las respuestas, mismas que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8: PRINCIPALES QUEJAS**

<b>QUEJAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Tiempo de espera en recepción	11%
Atención de servicio limpieza	14%
Espacio en patio de comidas	11%
Actitud hacia el cliente	12%
Desperfectos de la infraestructura	9%
Suciedad y desperdicios	5%
Solución de problemas	2%
Variedad de productos y marcas	9%
Funcionamiento en tecnología (wi-fi)	12%
Promociones y ofertas	16%
	100%

**Fuente: Elaboración propia según hoja de quejas**

Respecto al análisis de quejas, fue posible establecer que la principal queja de los clientes que acuden a supermercados de la ciudad de Sucre, tiene que ver con la ausencia de promociones y ofertas que motiven la compra, aspecto que fue enfatizado por el 16% de los encuestados, otra queja relevante se relaciona con la predisposición y atención del servicio de limpieza de los supermercados, ya que como se pudo establecer la limpieza e inocuidad de los productos es un aspecto importante en la percepción de calidad de los clientes, otros aspectos importantes que resaltan son la actitud de los empleados para absolver los problemas que se les presenta a los clientes y el funcionamiento de sistemas tecnológicos de apoyo como el acceso a wi fi.

En la segunda parte de la encuesta se buscaron establecer las expectativas de los clientes de los supermercados, se utilizaron afirmaciones positivas y negativas del servicio de los supermercados de la ciudad de Sucre, se tabularon las respuestas mediante una escala de Likert (fuertemente en desacuerdo y fuertemente de acuerdo).

- Los clientes de supermercados tienen grandes expectativas, o esperan que para considerar al servicio como completo, esté provisto de tecnología moderna.
- Que las instalaciones físicas deban ser atractivas.
- Que los trabajadores sean pulcros hasta en su apariencia.
- Que deben contar con elementos informativos completos y visualmente atractivos.
- Que hagan las cosas en el tiempo que dicen que lo harán.
- Que muestren interés en los clientes.
- Que las cosas hacen correctamente desde la primera vez que prestan el servicio.
- Tienden a ser rápidos.
- Hay empleados disponibles con actitud proactiva.
- Los trabajadores disipan las dudas expresadas.
- Transmiten y dan confianza.
- Que deben dar seguridad en las diferentes transacciones y/o intercambios que se realizan.

Estos resultados, de manera clara reflejan que las expectativas de los clientes de supermercados son muy altas, debido a que se trata de un servicio de valor agregado, se tienen ciertos requerimientos para considerar un supermercado como excelente.

## 2.6 DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

Para el análisis de la dimensión se consideraron cuatro reactivos calificados con relación a la percepción de los clientes de los cinco supermercados analizados, considerando la escala de Likert de 1 a 5.

**Tabla 9: DIMENSIÓN FIABILIDAD**

<b>FIABILIDAD</b>	<b>SAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
El servicio cumple sus promesas	4	2	5	3	1
Cuando tengo problemas en mis compras el servicio tiene interés por resolverlo	5	4	5	4	3
El servicio ofertado cumple con lo ofrecido desde la primera vez	3	4	4	5	5
Se evitan los errores en la prestación del servicio	1	1	2	2	5

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Con relación a los resultados establecidos con base en las medias de las respuestas, es posible establecer que, principalmente se debe mejorar el servicio, con el fin de evitar errores, en la prestación del mismo. Y también en el caso particular de supermercado Merca Max, el servicio debe cumplir sus promesas.

**Tabla 10: DIMENSIÓN SEGURIDAD**

<b>SEGURIDAD</b>	<b>SAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
Existe un comportamiento confiable de los empleados	5	5	3	4	1
Como cliente se siente seguro con el servicio	3	5	2	3	2
Existe amabilidad por parte de los empleados	5	2	4	2	4
Los empleados tienen conocimientos suficientes	3	5	1	3	3
Los empleados tienen conocimiento suficiente del servicio	3	3	2	5	3

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Respecto a esta dimensión se debe considerar el conocimiento de los empleados para brindar el servicio, a excepción del supermercado Solar es un aspecto importante a considerar en el resto de las salas de supermercado.

**Tabla 11: DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES**

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>SAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
Los equipos que se utilizan en el servicio son de apariencia moderna	4	3	1	3	4
Las instalaciones físicas del servicio son de apariencia moderna	4	3	1	4	3
Los empleados del servicio, tienen apariencia pulcra	5	5	4	4	4
Los materiales relacionados con el servicio, son visualmente atractivos	4	3	2	4	5

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

En la dimensión de elementos tangibles, es importante cuidar el aspecto de los equipos que se utilizan para brindar el servicio, el supermercado Pompeya, a juicio de los encuestados, es el que menor percepción presenta con relación a los aspectos relacionados con los elementos tangibles.

**Tabla 12: DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>SAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
Se comunica el tiempo que durara el servicio	3	2	4	2	4
Los empleados son rápidos y diligentes con el servicio	3	5	3	2	5
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar	2	4	1	3	2
Los empleados nunca están demasiado ocupados	3	2	1	1	3

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Respecto a la dimensión de capacidad de respuesta, Solar supermercado a juicio de los encuestados, con relación a sus percepciones, deben mejorar en los reactivos que forman parte de la dimensión, principalmente en el tiempo que le prodigan los empleados para atender a sus clientes dejando de lado algunas otras ocupaciones.

**Tabla 13: DIMENSIÓN EMPATÍA**

<b>EMPATIA</b>	<b>SAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>
Se ofrece atención personalizada	5	5	4	4	3
Los horarios de trabajo son convenientes para los clientes	5	1	4	4	4
Existe preocupación por los clientes	2	2	4	5	1
Se comprenden las necesidades de los clientes	1	4	1	5	4

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Las respuestas en esta dimensión muestran mayor homogeneidad de las mismas, sin embargo, se debe mejorar en comprender las necesidades de los clientes, principalmente, así como mostrar preocupación por los clientes.

**Tabla 14: RESUMEN DIMENSIONES SERVQUAL**

	SAS	LÍDER	POMPEYA	SOLAR	MERCA MAX
ELEMENTOS TANGIBLES	4,25	3	3,25	3,75	3
CAPACIDAD DE RESPUESTA	2,75	3,25	2,25	2	3,5
FIABILIDAD	3,25	2,75	4	3,5	3,5
EMPATIA	3,25	3	3,25	4,5	3
SEGURIDAD	3,8	4	2,4	3,4	2,6
	<b>3,46</b>	<b>3,2</b>	<b>3,03</b>	<b>3,43</b>	<b>3,12</b>

**Fuente: Elaboración propia según encuesta**

Las respuestas relacionadas con las dimensiones del modelo SERVQUAL y sus reactivos, se sintetizaron utilizando medias de respuesta, las cuales se muestran en la anterior tabla que muestra un panorama general por dimensión y por supermercado. Respecto a los elementos tangibles los supermercados Pompeya y Líder deben cuidar los aspectos relacionados con la dimensión, la dimensión de capacidad de respuesta debe ser trabajada con mayor minuciosidad en el servicio de los supermercados Pompeya y Solar, aunque en general la dimensión muestra datos por debajo de una calificación o percepción satisfactoria, la dimensión de fiabilidad debe trabajarse principalmente en los supermercados Líder y SAS, La empatía se debe mejorar en los supermercados Líder y Merca Max y finalmente la dimensión de seguridad presenta menor percepción en los supermercados Pompeya y Merca Max.

Respecto al análisis general de las dimensiones, con el modelo SERVQUAL, es posible establecer que, el supermercado SAS, se constituye en la sala con mejor percepción hacia los servicios que oferta, próximo a una valoración de muy buen servicio, seguidamente Solar supermercado cuenta con una valoración perceptual por parte de sus clientes también positiva, próxima a muy buena, posteriormente la valoración perceptual sitúa a supermercado LIDER, Merca Max y finalmente Pompeya, con valoraciones cercanas a 3, situando sus servicios como buenos.

# **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA**

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA**

### **3 PROPUESTA**

#### **3.1 GESTIÓN DE MARKETING**

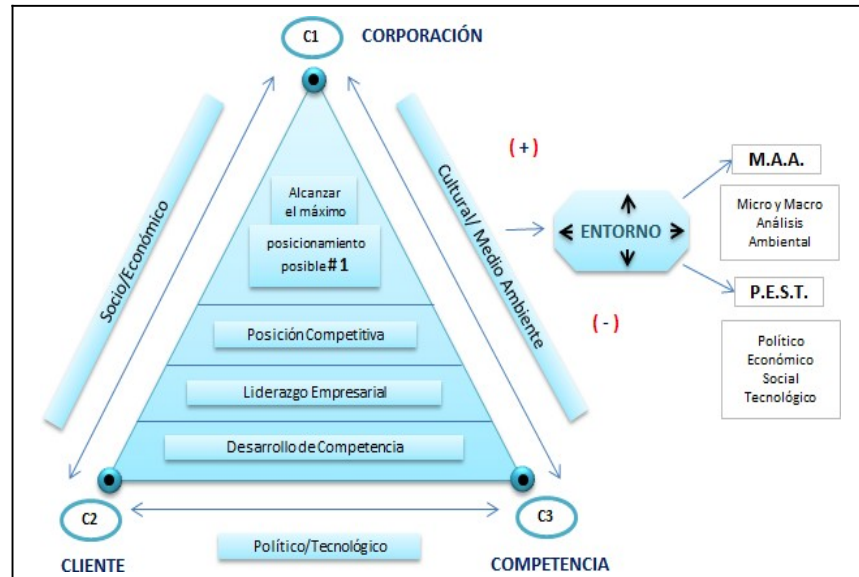
La gestión de marketing, disciplina de empresas que se centra en la aplicación práctica de las técnicas de comercialización y la gestión de los recursos y actividades, nos va a permitir definir una estrategia de calidad para los supermercados en general y para el Supermercado Pompeya en particular considerando los datos de la percepción de los clientes, la baja del enfoque se asienta en el cliente, bajo los siguientes lineamientos estratégicos:

- Tangibilizar el rumbo del negocio en objetivos comerciales: de venta y de posicionamiento, construir marcas propias, acompañar el día a día de la ejecución de cada acción y tarea.
- Conocer mejor a los clientes con el fin de satisfacer efectivamente sus necesidades, mejorar el servicio, fidelizarlos y venderles mejor en el largo plazo, elegir inteligentemente cada acción, soporte comunicacional o digital, analizando el paso previo del desarrollo de soportes y medios.
- Mentalizar al personal sobre el valor de sus roles en el servicio al cliente, para que puedan crear y aplicar políticas y reglas de juego consensuadas con el cliente.
- Trabajar en equipo desde todas las áreas, todos los procesos operativos con el cliente en el centro de los mismos.
- Crear experiencias memorables altamente positivas y satisfactorias en cada segmento de mercado, aumentar las ventas en función de la generación de estímulos promocionales y publicitarios creativos, originales y únicos, descubrir nuevas oportunidades y nichos de negocio.

##### **3.1.1 LAS TRES C'S DEL MARKETING ESTRATÉGICO**

Este modelo se plantea para alcanzar el fortalecimiento empresarial en la gestión de calidad de los servicios que ofertan a la población de Sucre, los supermercados.

**Figura 12: LAS TRES C, DEL MARKETING ESTRATÉGICO**



**Fuente: Nuñez, Marketing del siglo XXI**

### 3.1.1.1 CORPORACIÓN

#### PREVISIÓN

Previsión significa tratar de anticiparse, para ello, en el Supermercado se buscará siempre:

- **Ser proactivos**, es decir, tomar siempre la iniciativa ante cualquier eventualidad, pero hay que considerar que la proactividad implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
- **Ser asertivos**, con esta estrategia y estilo de comunicación pretendemos estar siempre abiertos a las opiniones, comentarios, quejas y sugerencias de nuestros clientes dándoles la misma importancia que a las opiniones propias, evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.
- **Anticiparse**, se buscará conocer que es lo que demandan nuestros clientes potenciales, éste es el objetivo fundamental en el Supermercado, para de esta manera evitar apetencias insatisfechas en nuestros consumidores.

#### 3.1.1.1.1 PLANIFICACIÓN

Dentro de la propuesta, el área de mercadeo y ventas que manejará el marketing, cumplirá un rol muy importante; desde el primer día del año la empresa tendrá planificado todas las actividades que se van a desarrollar día a día, incluyendo todos los

medios, publicaciones, radios, trípticos, promociones, compras en línea (internet), eventos, propagandas, que realizará el supermercado.

Para la estrategia de calidad, el marketing será de vital importancia, ya que su objetivo principal es brindar satisfacción al cliente, que cumpla con sus exigencias, tanto en calidad, amplia gama de productos para diferentes gustos y necesidades, tiempos de entregas, ofreciendo productos que superen las expectativas de los clientes, a precios accesibles; el equipo de ventas ofrecerá las mejores tendencias en el mercado.

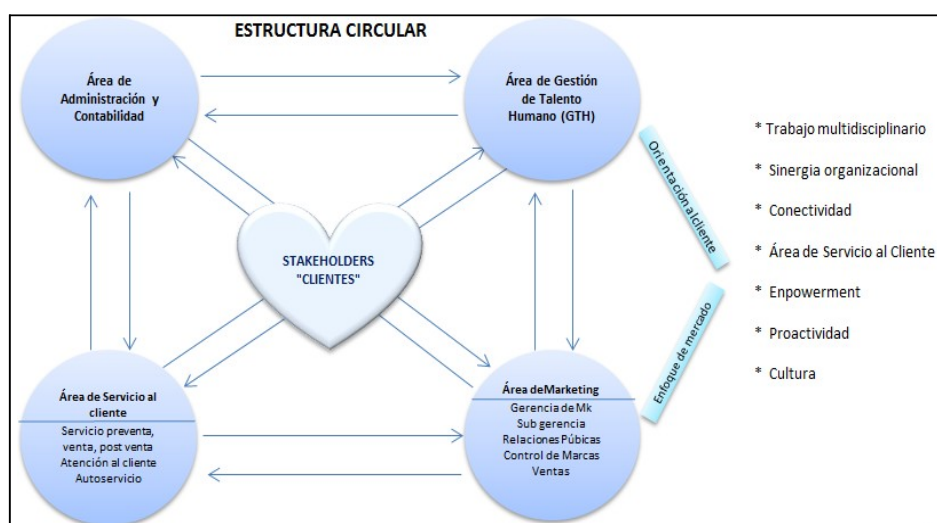
La planificación del marketing, establecerá políticas en las que se ofrecerán los productos a domicilio, como una nueva e innovadora alternativa de negocio, facilitando la vida de los adquirentes o consumidores.

Se busca exceder las expectativas de los clientes por medio de productos de calidad y servicios personalizados antes, durante y después de la venta, con el fin de impulsar a los Supermercados a un crecimiento continuo.

### 3.1.1.1.2 ORGANIZACIÓN

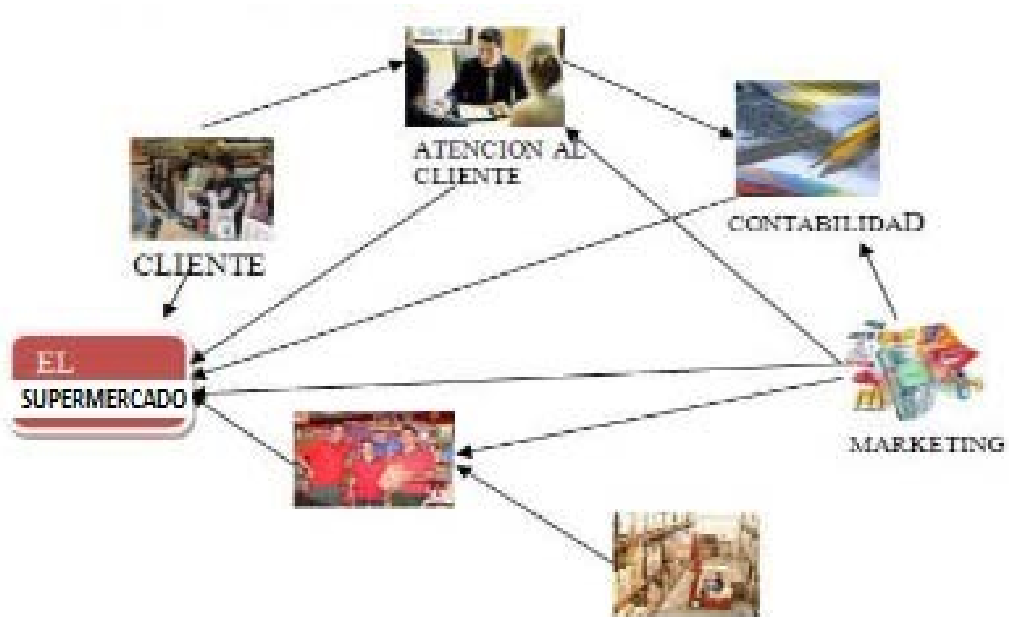
Enfocada netamente al cliente (interno y externo), generando un marketing relacional con los stakeholders o grupos de interés: Accionistas, canales de distribución, clientes internos, clientes externos y la comunidad. Esta nueva estructura circular, busca en todo momento retener clientes y no únicamente ganarlos.

**Figura 13: ESTRUCTURA CIRCULAR DEL MARKETING RELACIONAL**



**Fuente: Nuñez, Marketing del siglo XXI**

**Figura 14: UNIDADES DEL SUPERMERCADO**



### 3.1.1.1.3 ACTORES INTERNOS

- **Contador:** Se encarga de registrar, clasificar, controlar para tomar decisiones en materia fiscal, presupuestaria, administrativa, económica y financiera.
- **Asesor Comercial:** Es responsable de la captación de nuevos clientes, así como el mantenimiento de los que ya existen, procura detectar todas las necesidades para satisfacer con sus productos o servicios.
- **Jefe de marketing:** Tiene como responsabilidad el diseño y ejecución del plan de marketing estratégico y operativo, para mantener y mejorar el posicionamiento del Supermercado como empresa de consumo masivo focalizada en proyectos de CRM y gestión de clientes.
- **Colaboradores:** La correcta realización de sus funciones permite brindar una buena atención al cliente, difundir la imagen de la empresa y la suya propia, obtener información adecuada en el mercado sobre todo apoyar a la publicidad o promociones de ventas que la empresa realice.
- **Clientes:** El actor más importante para cualquier empresa es el cliente final, el que está fuera de ella y el que compra los productos y accede a los servicios que la empresa genera.

#### 3.1.1.1.4 ACTORES EXTERNOS

- **Proveedores:** Es la parte importante de todo el sistema de valor al cliente de los supermercados, influye directamente en los costos, calidad, disponibilidad y entrega.
- **Integración:** Esta variable implica captar los mejores y diferentes recursos estratégicos principalmente relacionados con los elementos tangibles, para un eficiente plan de marketing, capaz de generar productividad y competitividad.
- **Recursos Materiales:** Comprende todos aquellos activos tangibles e intangibles que formarán parte del supermercado.

#### 3.1.1.1.5 ELEMENTOS TANGIBLES

- **Tecnología:** Todos aquellos instrumentos necesarios para un mayor control dentro del supermercado, entre ellos software para el manejo de stock, máquinas registradoras, lector de códigos de barras, programas contables, etc.
- **Vehículo:** Necesario para una logística adecuada, de manera que se facilite el transporte de los productos y se llegué al cliente y/o consumidor final en el momento oportuno.
- **Marcas:** Se trabajará con marcas reconocidas a nivel nacional e Internacional, luego se buscará desarrollar marcas propias con el fin de poner a disposición del cliente productos de calidad a precios más económicos.
- **Alianzas Estratégicas:** Desarrollar, consolidar alianzas con los productores de la localidad, para abastecer al supermercado de los productos de campo como hortalizas y verduras, con esta estrategia se pretende crear una responsabilidad para con la sociedad, siendo de manera indirecta generadores de fuentes de empleo.

#### 3.1.1.1.6 FIABILIDAD SEGURIDAD EMPATÍA

- **Recursos Humanos:** En toda organización el cliente interno es uno de los factores más importantes, que se debe considerar al momento de tomar decisiones, de este recurso dependen las dimensiones de fiabilidad, seguridad y empatía.
- **Momentos de la verdad:** Implica el contacto directo del personal con el cliente, la impresión que se genere en el consumidor será factor decisivo al momento de la compra, es así que se plantea la alternativa de capacitar periódicamente a los

trabajadores en sus diferentes áreas, de manera que se logre impactar a los clientes y/o consumidores y ellos en el corto plazo opten por la recompra; ésta es una pauta importante para fidelizarlos.

- **Servicio:** Todo el personal de los Supermercados, estarán en cualquier momento dispuestos a ayudar y satisfacer los requerimientos de los clientes, asimismo estará totalmente capacitado para resolver todo tipo de inquietudes y dudas que se presentaren.
- **Logística:** El área de Logística en el supermercado, permitirá que los clientes encuentren en las góndolas todo aquello que necesitan, se desarrollará profesionalmente con un solo objetivo: que el consumidor sepa que las empresas siempre piensan en sus necesidades y logran satisfacerlas.

El proceso de Logística es un elemento clave y vital para el desarrollo y crecimiento. Gracias a este complejo mecanismo, el supermercado logrará garantizar la llegada en tiempo y forma de sus productos a los distintos puntos de venta, manteniendo un stock constante.

#### **El proceso comprende varias etapas:**

- La implementación de un sistema de centralización de pedidos.
- La validación de pedidos, su preparación y documentación para ser entregados en la tienda.
- La recepción, descarga y posterior carga en góndola.
- Control final de los parámetros de aprovisionamiento.

Este proceso se llevará a cabo de manera completamente integrada desde el principio hasta el final, coordinado por una organización especializada y en constante interacción y colaboración con nuestros proveedores.

- **Despachos:** Para una mejor atención al cliente, se desarrollarán estrategias basadas en la optimización del tiempo de los clientes; se despacharán productos que estén en buen estado. En caso de detectarse productos defectuosos, se retirarán inmediatamente de góndolas.

### Recursos no Materiales:

- **Posicionamiento:** Comunicación clara y directa con el fin de mantenerse en la mente del segmento al cual se dirige. Realizar eventos puntuales a lo largo del año a fin de alcanzar un alto posicionamiento en el mercado. Realizar campañas lo suficientemente atractivas y directas para alcanzar grandes índices de ventas.
- **Distribución:** Los productos del Supermercado serán distribuidos de forma directa de la empresa al consumidor sin la intervención de intermediarios, asegurando la calidad e integridad que se espera de los productos adquiridos.
- **Promoción:** La promoción no debe ser ajena a la estrategia de marca. Lo importante es mantener el valor de la marca en alto y proyectar la imagen que el consumidor quiere ver.

Utilizar diversos medios para la promoción de sus productos: publicaciones, radio, trípticos, promociones, compras en línea (internet), eventos, propagandas, degustaciones, atención a domicilio, descuentos por acumulación de cupones, etc.

- **Dirección y Liderazgo:** El éxito de todo negocio se centra en la capacidad de dirección y liderazgo de sus actores internos, alcanzar los máximos resultados posibles a través de estrategias basadas principalmente en el trabajo en equipo, buscando en todo momento sinergia organizacional donde en toda la fuerza de ventas se genere compromiso, confianza, complementariedad, coordinación y comunicación.

Asimismo, la dirección implica motivación; ya que al contar con personal motivado se alcanzarán niveles óptimos de productividad y se lograrán cumplir con todos los objetivos y metas planteadas en el tiempo establecido.

Hay que considerar que, para hacer marketing, se deberá:

- **Desarrollar el factor pedagógico:** Implica enseñar y educar a los clientes.
- **Desarrollar el factor psicológico:** Involucra entender la conducta de los consumidores, para poder establecer sus requerimientos y dar solución a sus necesidades.
- **Desarrollar el factor ético moral:** Demostrar ante todo transparencia, respetando en todo momento al cliente.

### **3.1.1.2 CLIENTE**

Para poder desarrollar con ciertas posibilidades de éxito comercial deberá realizar una investigación de mercados que le permita analizar el comportamiento de los consumidores, el cambio de costumbres, y del estilo de vida, que tiene una influencia directa en la venta de los productos.

Al analizar el perfil del cliente permitirá obtener datos que contiene la información del cliente, es decir ayudará a obtener notas del cliente entre estos está su dirección, teléfono, su preferencia y hasta el método de comunicación que éste utiliza.

Para poder llegar hacia el cliente se propone un análisis detallado y minucioso considerando que lo importante es retener al cliente y no solo conseguirlos, analizar los gustos, deseos, necesidades, preferencias y expectativas de los clientes que permita buscar nuevas alternativas para ofrecer productos nuevos que sean de su agrado. Lo importante es tener en cuenta el continuo y rápido cambio de gustos e intereses debido a que actualmente los consumidores son cada vez más exigentes, tienen más educación, leen más periódicos y revistas, ven más televisión, tienen más relaciones sociales, sus demandas son por tanto más exigentes y sus gustos varían con mayor rapidez.

Hay que tener en cuenta que el contar con un perfil del cliente ideal en las empresas estos se convertirán en una alta probabilidad de convertirse en clientes rentables. La investigación de mercados, debe determinar:

- Gustos.
- Preferencias.
- Deseos.
- Satisfacción.
- Expectativas.
- Servicios.
- Beneficios, entre otros aspectos.

#### **3.1.1.2.1 TIPOS DE CLIENTES**

Dentro de supermercado Pompeya y con el fin de saber cómo proceder en ciertas situaciones y momentos de verdad para garantizar el mejor servicio, estableciendo empatía con los clientes, se hace indispensable identificar nuestro tipo de cliente,

principalmente identificado en alguno de los siguientes grupos de clientes, que permitirán establecer un proceso de atención estándar:

- **El Cliente Simpático y Hablador:** Este tipo de personas poseen una necesidad muy alta de atención por lo cual pueden hacer perder mucho tiempo a la persona que le atiende. Son muy conversadoras por lo tanto se debe tener en cuenta dejarlo hablar poco, cambiar el tema con cortesía, no darle cuerda, mantener la seriedad.
- **El Cliente Inseguro e Indeciso:** Este tipo de clientes tiene poca confianza en sí mismo, no sabe lo que realmente quiere, ve productos y productos y no se atreve a llevarse ninguno, para este tipo de clientes la recomendación es contagiarle serenidad y calma, darle orientación para saber su necesidad, no acosarlo con preguntas ni presionarlo.
- **El Cliente Grosero y Enojado:** Este tipo de clientes es muy propenso a la ira, es grosero, irritable, malhumorado, siempre se quejará del producto o de la empresa, Supermercado Pompeya. Para este tipo de clientes la recomendación es: no ponerse a la defensiva, primero escúchelo y luego hable, solicítele respeto sin alterarse, no se iguale, mantenga la serenidad y cuente hasta 10, buscar soluciones, ser cortés y diplomático.

### **Tendencia**

La tendencia es conocida como el punto en el que se desenvuelve el mercado, es decir, a donde apunta el mismo. En el mundo actual en el que nos encontramos los servicios han ido evolucionando y hoy en día el autoservicio es indispensable ya que permite que las personas se sientan cómodas y libres al momento de realizar su compra. Otro factor que acompaña al servicio son los productos, éstos deben cumplir ciertas características con la finalidad de que se vuelvan atractivos para los consumidores, una conjugación de los factores anteriores son los produserVICIOS que hacen que tengan un valor mayor y es a donde deben apuntar las empresas.

La propuesta de los supermercados surge sobre la base de que las tiendas tradicionales pasen a un segundo plano, debido a que se ve la necesidad de ofrecer el autoservicio, mismo que para la sociedad actual es indispensable pues así las personas pueden adquirir los productos que necesiten sin pasar tiempo.

## **Expectativas**

Se debe en lo posible crear beneficios para el cliente con la finalidad de generar valor agregado para el mismo.

Estos beneficios son aquellos que en lo posible se debe tratar de que superen a las expectativas que tienen los clientes.

Las expectativas son las perspectivas que tiene el cliente respecto de un producto o servicio, los supermercados deben ser capaces de superar las mismas, para lo cual tiene que ofrecer un servicio de calidad basándonos en los tienen mayor valor como la iluminación, suficientes cajeros, agilidad, entre las más sobresalientes, además se deben ofrecer productos variados y de diferentes marcas con lo cual se entrega una amplia variedad a escoger a los clientes, con esto los clientes se sentirán muy a gusto y superan las expectativas planteadas.

## **Servicios**

Al momento de llevar a cabo la propuesta debe considerar que dentro de los servicios que ofrecen están la iluminación, climatización y música, suficientes cajeros, y sobre todo agilidad ya que son las exigencias de los clientes mismos que tienen valor para ellos.

Los servicios se deben conjugar entre sí con el propósito de crear un valor agregado mayor volviéndose único en el medio en que se desenvuelve, y por ende se convertirá en el más solicitado, generando mayores beneficios para la entidad que en este caso son los supermercados.

## **Estrategias**

Las estrategias son los procesos dirigidos a alcanzar los objetivos de una organización. Es el medio, la vía, las acciones para la obtención de los objetivos. En una estrategia están integrados análisis y acción.

### ***3.1.1.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS***

Dentro de este plan de marketing se considerará la estrategia que más se adapte a las necesidades de los segmentos seleccionados en la investigación de mercados, para los cuales se implementará:

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**, donde la ventaja competitiva estará dada en la gran diversidad de productos y marcas, en un solo lugar y el cliente podrá elegirlos de acuerdo a su necesidad. Hecho que diferencia de las tiendas tradicionales.
- **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO**, con esto se pretende aumentar la participación en el mercado, a través de publicidad (merchandising), a nivel de la ciudad de Sucre, dirigida a todos sus habitantes a fin de convertir en un hábito de vida el acceso a un supermercado; lo que pretendemos es potencializar e incrementar la adquisición de productos de consumo masivo en este tipo de establecimientos.

#### 3.1.1.2.3 *SEGMENTACIÓN MERCADO*

La segmentación va enfocada en la división del mercado:

- **Dependiendo la edad del consumidor:** Los productos, irán dirigidos para todas personas, de todas las edades.
- **Considerando el poder adquisitivo:** Los productos, pueden ser adquiridos por las personas que se encuentran en un nivel medio, ya que son bienes de primera necesidad, con precios accesibles a todos.
- **Tomando en cuenta la zona geográfica:** Supermercados ubicados en zonas próximas al centro, o de fácil acceso a los consumidores.

#### **Bases para la segmentación**

- **Geográficas:** Las empresas estarán ubicadas en la ciudad de Sucre, y en primera instancia se buscará satisfacer las necesidades de la población urbana y parte de la periferia, principalmente algunas zonas residenciales.
- **Demográficas:** El servicio de supermercados, está dirigido para todas las personas, en especial a las amas de casa, ya que, al tratarse de productos de primera necesidad, ellas son las responsables de su adquisición.

#### 3.1.1.2.4 *USUARIOS O CONSUMIDORES*

Como se mencionó anteriormente en los supermercados se comercializan generalmente víveres y abarrotes; estos, por ser bienes de consumo masivo son adquiridos por toda la población en general sin localizar ningún segmento de mercado.

Claro está que la decisión de compra dentro del núcleo familiar se encuentra en las amas de casas quienes son la que realizan la compra o la delegan a un miembro de su familia.

#### *3.1.1.2.5 PERFIL DE LAS AMAS DE CASA*

En la actualidad cerca del 34% de las mujeres toman las decisiones sobre cuánto dinero se ahorra o se invierte en el hogar. Ellas son las protagonistas de la planeación de las compras y de su ejecución.

Esto también sucede con las amas de casa de la ciudad de Sucre, éstas, adquieren productos económicos prefiriendo las marcas de los distribuidores o las marcas blancas de venta. Buscan los productos en oferta, evaluando una amplia gama de bienes y servicios para el consumo final. El lugar de compra generalmente es el establecimiento de comercio más próximo al hogar. La intensidad de la compra se realiza semanal, quincenal o mensualmente en lo que respecta a los productos que se ofertan en los supermercados. Los productos complementarios a la canasta familiar se adquieren diaria y semanalmente.

#### *3.1.1.3 COMPETENCIA*

##### *3.1.1.3.1 TARGET GROUP O MERCADO OBJETIVO*

El mercado meta de los supermercados, está conformado por la población de Sucre, que están en un nivel medio y tienen iguales deseos y expectativas de los productos que se ofrecen. Los esfuerzos de marketing, estarán dirigidos hacia todas las personas sin hacer diferencias, mediante campañas publicitarias que inciten a la compra y consumo de los productos.

##### *3.1.1.3.2 POSICIONAMIENTO*

Los supermercados buscarán un posicionamiento muy fuerte en los consumidores sensibles al precio, es decir supermercado de precio justo, ofertando un amplio surtido en sus productos, y marcas exclusivas de calidad.

Para garantizar un óptimo posicionamiento en la mente de los consumidores, estar constantemente alertas ante las opiniones y sugerencias de los clientes, ya que esto contribuirá a mejorar la atención, el servicio, el aseo, etc.; y ser cada vez más eficientes y competitivos.

Para los supermercados el posicionamiento deberá:

- **Apoderarse de la posición desocupada:** Apoderarse del mercado cuando el cliente no tiene bien definido a su vendedor.
- **Quitarle posición o reposicionar a la competencia en el mercado:** Definir claramente las estrategias de marketing encaminadas a ganar nuevos clientes y seguir generando rentabilidad, a través de un servicio de calidad y una atención óptima.

#### 3.1.1.3.3 *MARKETINGMIX*

##### **PRODUCTO / SERVICIO**

Para cualquier negocio, el producto es la base fundamental de su existencia. Es a través de la venta de sus productos como una empresa logra sus ingresos suficientes para alcanzar sus objetivos empresariales; de ahí la importancia que tiene el saber ofrecer buenos productos al mercado; por buenos productos, se quiere decir, que tengan la suficiente capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Lo que en el fondo el consumidor busca a través de un producto es poder satisfacer una serie de necesidades fisiológicas, funcionales, sociales, psicológicas; cuando se adquiere un bien en realidad lo que se está comprando son los beneficios y satisfacciones que el consumidor de determinado producto le va a retribuir.

#### 3.1.1.3.4 *CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO*

El ciclo de vida para los productos al igual que cualquier otro producto cuenta con las siguientes etapas:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

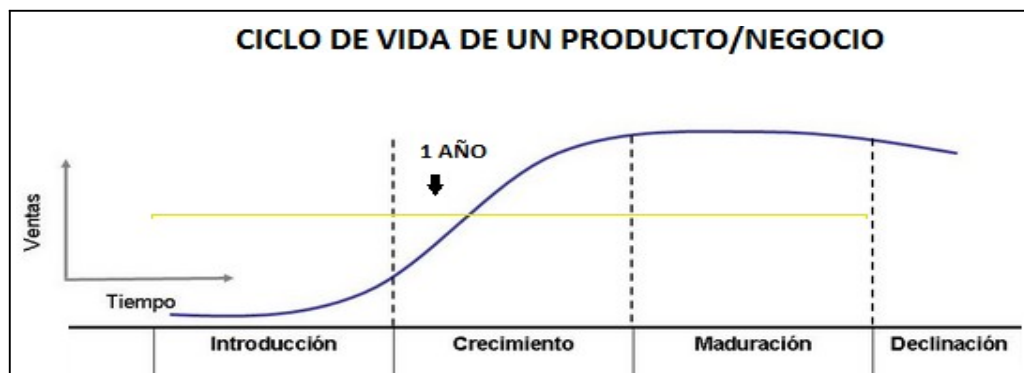
Para supermercados nuevos, el ciclo se inicia con la introducción de los productos y del negocio al mercado, que se caracteriza por un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que la empresa ingresa al mercado y se hace conocer, para luego tener un crecimiento sostenido con base en la diversificación de productos a precios

competitivos, evitando así el consumo cíclico del producto en determinadas temporadas, sino más bien generar un hábito de compra durante todo el año.

La comercialización de los diferentes productos en el supermercado, puede pasar en un corto plazo de la etapa de introducción a crecimiento y madurez, el cual puede tener un período total de 1 año, llegando a su máximo punto en el mes de diciembre con las fiestas de Navidad y Año Nuevo, donde se espera el mayor consumo para los diferentes productos, repitiéndose este ciclo en los siguientes años con una mayor participación o captación del mercado meta.

Es decir, contrarrestando una tendencia de disminución del consumo a través del impulso de la diversificación de productos, con calidad, en el lugar indicado y en el momento oportuno.

**Figura 15: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/ SERVICIO**



**Fuente: Elaboración propia**

#### *3.1.1.3.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO*

Los supermercados se encuentran en el rubro de los servicios, cabe incidir que se dedica a la compra – venta de productos; los cuales, son proveídos desde los centros de distribución de expendio de productos de consumo masivo, de manera directa.

Los supermercados, se preocupan porque dichos productos sean de calidad, dentro de su periodo de vigencia y/o vencimiento, sin daños posibles de fabricación o transporte.

#### *3.1.1.3.6 ATRIBUTOS DEL SERVICIO*

Debe destacar la atención al cliente y correcto manejo de los productos. Uno de los aspectos competitivos con los que los mercados resaltarán en el mediano plazo, será el

servicio de Delivery, destacando la rapidez en el traslado de los productos solicitados, con puntualidad, garantía y buen trato del personal que transporta.

Luego de receptada la llamada, se registra en una base central de datos, que rápidamente permitirá despachar y envolver los productos solicitados por los clientes y ponerlos listos para que las unidades móviles se trasladen hasta el consumidor.

Las unidades móviles contarán con adaptación a los requerimientos del producto que transporta. Estas unidades vehiculares, serán mini motos (o motonetas); que estarán al servicio del supermercado, para ello, se pueden firmar alianzas y convenios entre los supermercados y una línea de servicio.

#### *3.1.1.3.7 PRECIO*

En el sentido práctico se dice que precio es el valor monetario, con base en el cual, quien ofrece en venta un bien o servicio estaría dispuesto a participar en un proceso de intercambio.

Como se había señalado anteriormente, lo que espera el consumidor son los beneficios que de él se puedan derivar, en términos de satisfacción de necesidades, luego para la persona, el precio viene a ser esa parte de su ingreso que debe dedicar para la obtención de los beneficios esperados. Se dice entonces, que el consumidor percibe la utilidad de una marca o producto cuando los beneficios de éste exceden su costo.

Existe varios métodos para determinar los precios; el método, basado en la competencia, al ser productos de consumo masivo, los precios se establecerán de acuerdo a precios estándar del mercado, con un margen de utilidad rentable. Ofrecer productos a precios competitivos, y tratando de que estos sean aceptados por los consumidores. Para generar beneficios, se busca contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

### **3.2 ESTRATEGIA A IMPLANTAR**

#### **Priorizar en reducción de costos**

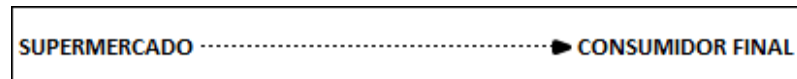
Para mantener precios más bajo frente a los competidores, y lograr un volumen alto de ventas es necesario optimizar los costos, siendo el tema central de la estrategia, esto se logrará a través de un alto nivel de negociación con los proveedores en cuanto a costos y plazos máximos de pago.

Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de control inflexible y constante.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requerirá una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de la empresa con relación a sus competidores más importantes). Precios competitivos con una relación de calidad – precio.

## **PLAZA**

Básicamente la distribución de los productos se realizará en el punto de venta con el que cuenta nuestro Supermercado.



**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2.1 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS**

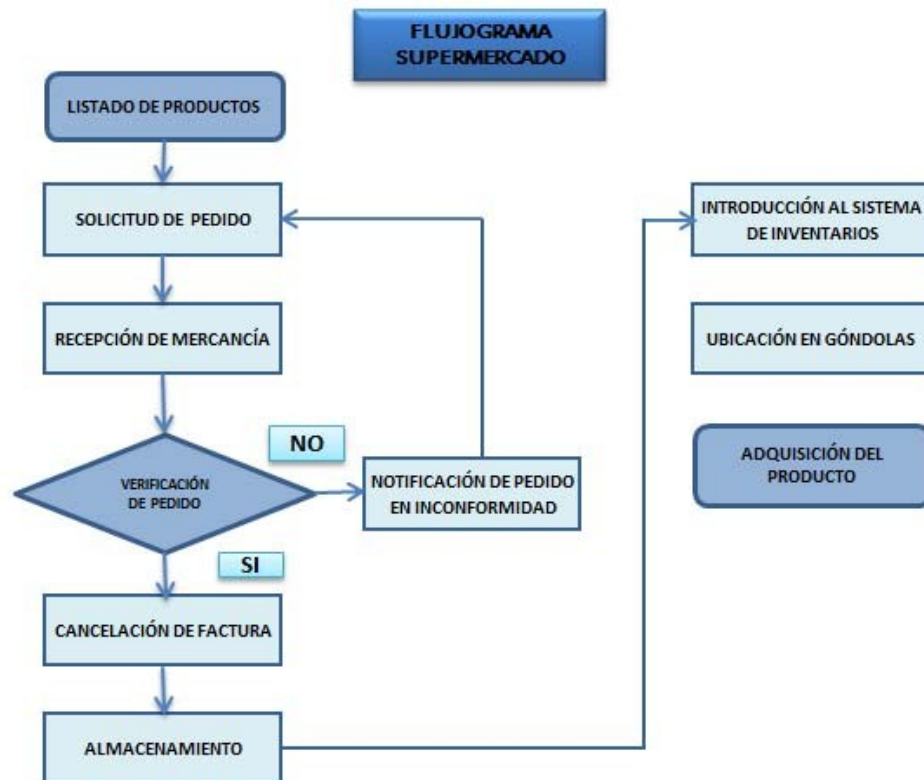
En cuanto a las estrategias de aprovisionamiento de insumos se estima la compra al por mayor, de esta manera se reducirán los costos de producción y se pueden manejar un mejor precio de venta llamativo para los clientes. Se contará con una bodega de almacenamiento en la cual se almacenarán los productos.

Las políticas crediticias con los proveedores se negociarán en un tiempo de 90 días, de manera que se logre alcanzar el máximo financiamiento posible.

#### **3.2.1.1 PROCESO DE OBTENCIÓN DEL RECURSO**

El flujograma presentado a continuación describe el proceso de obtención de cada uno de los bienes que se ofertan en el supermercado. Este se inicia desde el momento del listado de los productos que se demandarán, hasta el momento que se encuentran ubicados en las góndolas a punto de ser adquirido por el consumidor final.

Figura 16: FLUJOGRAMA



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.1.2 PLAN DE COMPRAS

Las compras de los bienes que se van a comercializar, se adquirirán luego de un estudio minucioso, inicialmente se identificarán los proveedores que cuenten con un mayor poder de negociación y posteriormente se realizará el pedido necesario. Con ellos se establecerán acuerdos como: plazos de pago a crédito, regularidad de la compra, condiciones de entrega, etc.

### 3.2.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Al interior de los Supermercados la estrategia promocional será un elemento permanente en el posicionamiento del mismo.

- **Buzón de sugerencias:** Para poder recibir las quejas y sugerencias se colocará un buzón para que el cliente escriba lo que crea conveniente, con esto se pretende mejorar la calidad del servicio y ser cada vez más eficientes.

- **Control de calidad:** Revisar continuamente los productos para evitar que se encuentre en exhibición alguna con fecha de vencimiento próxima. Además de tener mucho cuidado con los alimentos perecibles como las verduras, hortalizas, frutas, carnes, etc.
- **Ofertas 2x1:** Con esta estrategia se busca la salida de mercadería de baja rotación y que está quedando en almacén, ya que estaría acompañado por otro producto de mayor acogida por parte de los clientes.

### **3.2.2.1 PUBLICIDAD**

Teniendo en cuenta que la selección de medios publicitarios es importante en la medida en que implica encontrar la mejor forma de lograr llegar al número deseado de audiencia que pueda estar interesada en un bien o servicio, los canales de comunicación propuestos son:

- Volantes alusivos al negocio y a los diferentes productos.
- Dípticos, trípticos; tarjetas de presentación, banners.
- Prensa, revistas y radio de la localidad.
- Material P O P (Gorras, llaveros, esferos, calendarios, etc. De acuerdo a la temporada).
- Página web, donde se dará a conocer la gran variedad de productos ofrecidos en los supermercados, las promociones y descuentos que se están ofertando, etc. Para el mediano plazo, se implementará la opción de compras a través de este medio. Esta medida consiste en ampliar los horizontes de la empresa, buscando un nuevo mercado. La venta de productos por Internet es una nueva herramienta que trae diversas ventajas. La principal es el aumento de la clientela debido a la facilidad de acceso a los productos y la comodidad de comprar desde el hogar. Otra muy importante es que genera una ganancia extra recibida de las empresas que patrocinan la página de Internet.

Esta medida se complementa con el servicio “delivery”. Los artículos que se compran vía Internet son llevados a la casa de cada cliente, cobrando por el envío un precio razonable. Esta opción tendría un costo inicial elevado, pero luego se vería compensada por las ganancias extras generadas.

En búsqueda de una mayor productividad; las páginas web se crearán blog para quejas, comentarios y sugerencias, de manera que los clientes tengan participación directa y contribuyan al mejoramiento y al incremento de la eficiencia dentro de la institución.

Para un mayor control de la estrategia comunicacional, se elaborará un plan publicitario:

Plan de acción	Indicador clave	Resultados estratégicos esperados	Responsable del plan
Elaboración de un Plan de Acción.	Ventas, 5% de incremento anual.	Incremento en ventas 2% por cada año.	Responsables de marketing de los supermercados.

#### **3.2.2.2 RELACIONES LABORALES**

Se propone un manual de convivencia donde se oriente la resolución de conflictos, los derechos y los deberes de cada uno de los empleados y los mecanismos que se llevarán a cabo frente a determinada situación.

#### **3.2.2.3 SERVICIOS Y PRESTACIONES A LOS TRABAJADORES**

Incentivar a los trabajadores con actividades recreativas y culturales con el fin de generar cercanías y relaciones fraternas. Estas se determinarán periódicamente con base en celebraciones específicas o fechas especiales.

#### **3.2.2.4 HIGIENE Y SEGURIDAD**

En este aspecto se contemplará la contratación con un outsourcing quien lleve a cabo aspectos como servicio médico, campaña de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes. Este deberá presentar una propuesta describiendo cada uno de los mecanismos que serán utilizados y los resultados alcanzados con el proceso.

Se realizará una auditoría periódica para determinar si el talento humano se está desempeñando satisfactoriamente, en caso en que esto no ocurra se procederá a realizar rotación del personal.

Para mantener un nivel de seguridad tanto para el personal como para los clientes, la estructura física de los supermercados deberá contar con salidas de emergencias para prevenir cualquier eventualidad.

**Tabla 15: MÉTRICAS DE MARKETING (SIN PROPUESTA)**

<b>SIN PROPUESTA</b>					
<b>AÑO</b>	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>Número de Clientes</b>	16.884	17.173	17.466	17.765	18.069
<b>Cobertura de mercado</b>	26,15%	26,59%	27,05%	27,51%	27,98%
<b>Ingresos brutos</b>	40.521.600	41.214.519	41.919.288	42.636.107	43.365.185
<b>Valor del tiempo de vida del cliente (LTV)</b>	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000

**Fuente: Elaboración propia, 2019**

Para la determinación de los indicadores con propuesta de gestión de calidad y sin propuesta, sobre la base de una cobertura actual de los supermercados del 26,15% del mercado total que está comprendido por todas las familias del área urbana de la ciudad de Sucre, población que alcanza las 64.577 familias.

Respecto a las estimaciones con relación al número de clientes, se estima que el mercado, de manera conservadora se incrementará considerando una tasa de crecimiento del 1,71% en consideración a la tasa inter censal, al tratarse de productos de consumo masivo, por lo que se estima incrementar la cobertura hasta el 27,98%.

Con relación a los ingresos brutos estimando una compra en supermercados promedio de 200 bolivianos familia mes, se estima un ingreso creciente de más de 40 millones de bolivianos en el 2019 a más de 43 millones, respecto a los ingresos por familia en el largo plazo estos representarían 60.000 bolivianos familia en el largo plazo.

Para el cálculo del valor de vida del cliente se estiman 25 periodos de compra en supermercados de la ciudad de Sucre.

**Tabla 16: MÉTRICAS DE MARKETING (CON PROPUESTA)**

<b>CON PROPUESTA</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>Número de Clientes</b>	16.884	17.728	18.615	19.545	20.523
<b>Cobertura de mercado</b>	26,15%	27,45%	28,83%	30,27%	31,78%
<b>Ingresos brutos</b>	50.652.000	53.184.600	55.843.830	58.636.022	61.567.823
<b>Valor del tiempo de vida del cliente (LTV)</b>	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000

**Fuente: Elaboración propia, 2019**

La propuesta para las empresas que ofertan sus productos en salas de supermercado en general y para el supermercado POMPEYA en particular, involucra un esfuerzo de marketing importante, sin embargo, este esfuerzo se vería recompensado con un incremento anual del mercado del 5%, es decir que las familias tendrían mayor afinidad y confianza de compra en supermercados, incrementando la cobertura total del 26,15% al 31,78%, aspecto que debe ser acompañado por nuevas inversiones en salas de supermercado.

Por otro lado, el efecto de la propuesta en los ingresos, se vería reflejado en un incremento en el consumo promedio de las familias, es decir, que estas incrementarían su gasto promedio en la compra de productos de supermercado, por ende, el ingreso total de los supermercados se incrementaría con relación a las ventas sin propuesta.

Finalmente, el incremento de los ingresos generaría también un crecimiento importante en el valor de compra de vida de los clientes aspecto que resalta la importancia de fidelizar a los compradores y convertirlos en clientes, aumentando así el ingreso percibido por cada cliente a lo largo de su vida.

**Tabla 17: DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS**

**COSTO FIJOS**

<b>Sueldos y salarios</b>	<b>576.000,00</b>
<b>Cargas Sociales</b>	96.249,60
<b>Patentes e impuestos</b>	33.000,00
<b>Energía eléctrica</b>	22.800,00
<b>Agua potable</b>	11.760,00
<b>Internet</b>	12.600,00
<b>Seguros</b>	17.500,00
<b>Comunicaciones</b>	9.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>778.909,60</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2019**

**Tabla 18: BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PARA SUPERMERCADO POMPEYA**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		4.558.680	4.786.614	5.025.945	5.277.242	5.541.104
<b>Costos de la mercadería vendida</b>		3.419.010	3.589.961	3.769.459	3.957.931	4.155.828
<b>Costos fijos</b>		778.910	778.910	778.910	778.910	778.910
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		360.760	417.744	477.577	540.401	606.366
<b>Costos de la propuesta</b>		335.782	156.782	230.782	156.782	230.782
<b>PERSONALES</b>		<b>77.832</b>	<b>77.832</b>	<b>77.832</b>	<b>77.832</b>	<b>77.832</b>
<b>Personal de carguío de productos</b>		25.944	25.944	25.944	25.944	25.944
<b>Personal de seguridad</b>		51.888	51.888	51.888	51.888	51.888
<b>NO PERSONALES</b>		<b>232.500</b>	<b>53.500</b>	<b>127.500</b>	<b>53.500</b>	<b>127.500</b>
<b>Merchandising</b>		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>Estudios de mercado</b>		74.000		74.000		74.000
<b>Capacitación al área de ventas</b>		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>Actualización de software</b>		105.000				

<b>Desinfección de ambientes</b>		26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
<b>MATERIALES</b>		<b>25.450</b>	<b>25.450</b>	<b>25.450</b>	<b>25.450</b>	<b>25.450</b>
<b>Cambios y reposición de gafetes</b>		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Compra de cintas personalizadas</b>		900	900	900	900	900
<b>Implementar señalética</b>		1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Implementar letreros</b>		8.750	8.750	8.750	8.750	8.750
<b>Incorporar sonido y aromas en el ambiente</b>		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
<b>Cambios y reposición de uniformes</b>		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>INVERSIONES</b>	<b>573.500</b>					
<b>Vehículos de reparto</b>	17.500					
<b>Mejora de baños</b>	25.000					
<b>Reposición de góndolas</b>	300.000					
<b>Cambio de anaqueles</b>	21.000					
<b>Área de cárnicos</b>	210.000					

<b>BENEFICIO NETO</b>		24.978	260.962	246.795	383.619	375.584
<b>FLUJO NETO</b>	- 573.500	24.978	260.962	246.795	383.619	375.584
<b>ACTUALIZADO</b>		22.007	202.575	168.791	231.162	199.401
<b>Tasa de actualización</b>	13,50%					
<b>INGRESO DÍA</b>		12.663	13.296	13.961	14.659	15.392
<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	5%					
<b>ROI</b>		4%	35%	29%	40%	35%
<b>PAY BACK</b>	3,78 años					
<b>Costo de oportunidad</b>	13,50%					

**Fuente: Elaboración propia, 2019**

**Tabla N° 19 INGRESOS Y UTILIDADES SIN PROPUESTA**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>		3.646.944	3.709.307	3.772.736	3.837.250	3.902.867
<b>Costo de la mercadería vendida</b>		2.844.616	2.893.259	2.942.734	2.993.055	3.044.236
<b>Costos fijos</b>		778.910	778.910	778.910	778.910	778.910
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		23.418	37.138	51.092	65.285	79.721
<b>Ingreso día</b>		10.130	10.304	10.480	10.659	10.841
<b>Crecimiento del mercado</b>	1,71%					

**Fuente: Elaboración propia, 2019**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Las salas de supermercado han experimentado un importante incremento en los últimos años cambiando la cultura de los sucrenses respecto al abastecimiento de productos de consumo masivo y de otros productos complementarios que se ofertan en estas salas, 5 se constituyen en la actualidad en los supermercados más importantes de la ciudad de Sucre, estos se encuentran dispersos por diferentes zonas de la ciudad de Sucre permitiendo a las familias y demandantes individuales acceder a los servicios que se brindan en estas salas.

Respecto a las percepciones de las familias que recurren hacia estas salas, la limpieza, es considerada como un aspecto prioritario del servicio, respecto a las características valoradas del servicio, la amabilidad del personal y la rapidez en la atención se constituyen en los aspectos más valorados, el 58% de los clientes de supermercados se encuentran satisfechos. Respecto al análisis de las dimensiones del modelo SERVQUAL, la media de las respuestas por supermercado, permitió establecer que supermercado Pompeya ocupa el nivel más bajo en cuanto a la percepción positiva de los clientes, sobre todo en las dimensiones de capacidad de respuesta y seguridad. Las conclusiones del análisis SERVQUAL, se estableció de manera ordenada siguiendo las bases metodológicas del modelo, considerando cinco dimensiones y veintiún afirmaciones con escalas de respuesta.

### **RECOMENDACIONES**

Si bien la investigación es de tipo transversal con el fin de lograr una retroalimentación objetiva de los clientes que visitan las salas de supermercado, es importante aplicar longitudinalmente el modelo de análisis, que permita establecer además ciertas fluctuaciones en las respuestas.

Establecer políticas de prácticas tendientes a mejorar la percepción de los clientes, incrementando y manteniendo el mercado meta de las salas de supermercado permitiendo además ampliar su cobertura en el mercado de la ciudad de Sucre hacia segmentos de zonas más populares de la ciudad.

Generar convenios a nivel de clúster que permitan fortalecer la industria de las salas de supermercados y fortalecer la cadena de valor de las mismas, que permita establecer además un enfoque de valor compartido hacia su comunidad.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C. (2002). *Fidelización de clientes*.
- Alén Gonzalez, M. E., & A., F. B. (2006). Relación entre la Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Su Evaluación en el Ámbito del Turismo Termal. Universidad de Vigo.*, 252, 253.
- Álvarez, G. (2012). *Gelsi Álvarez (2012) Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales* . universidad catolica andres bello.
- Barroso C, M. E. (1999). *Marketing relacional*. eSIC.
- Berry, L. L. (1989). *Calidad de servicio*. Díaz de Santos.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. mexico: panorama.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gaither, T. (1983). *Creative Customer Service Management*.
- Gomez, B., & Arranz, A. (2013). *Marketing de fidelización*.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of*, 36-44.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). RELACIONAL DE MARKETING: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *ciencia y sociedad*, 307-340.
- Guerrero, G. R. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un. *Cuadernos de administración*, 30(52).
- Gutiérrez, M. B. (s.f.). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España. *El caso de Mercadona*.

- Hernán, T. (2013). *La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata*.
- Hernández, C. (2009). *Calidad en el Servicio*. Mexico: Trillas.
- Herrera, N. S. (2017). Influencia De La Gestión De Calidad De Servicio En La Fidelización Del Cliente En La Micro Y Pequeña Empresa Del Sector Servicio Rubro Servicentro: Caso Empresa Ortiz S.R.L. En La Ciudad De Huaraz.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Horovitz, J. (1991). La calidad del servicio: a la conquista del cliente. In *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*.
- Huamán, J. F. (s.f.). Factores Claves En El Crecimiento De Los Supermercados En El Peru, Periodo 2016 - 2017".
- Kotler, P. &. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-Hall.
- L, Z. V. (s.f.). *calidad total en la gestión de los servicios*. Diaz de santos.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos.
- Lovelock, C. H. (1990). *Marketing. Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mora Contreras, C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Moya, M. V. (10 de junio de 2019). *revistalogistec.com*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- Msc., I. M. (2018). Los Servicios En La Gestión De Calidad.
- Numpaqué-Pacabaqué, A. &-B. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 715-720.

Parasuraman, Z. y. (1985).

Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Deusto.

Philip, K. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales* (primera edición ed.). Prentice Hall,.

Stanescu, M. T. (s.f.). Modelos De Evaluación De La Calidad Del Servicio. *Caracterización Y Análisis* .

Ubilla, M. A. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15.

Vigil, E. V. (2004). El modelo SERVQUAL como técnica de evaluación y diagnóstico en empresas hoteleras. *Gestión de hoteles y restaurantes*. (58), 25-29.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2002). *Fidelización de clientes*.
- Alén Gonzalez, M. E., & A., F. B. (2006). Relación entre la Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Su Evaluación en el Ámbito del Turismo Termal. Universidad de Vigo.*, 252, 253.
- Álvarez, G. (2012). *Gelsi Álvarez (2012) Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales* . universidad catolica andres bello.
- Barroso C, M. E. (1999). *Marketing relacional*. eSIC.
- Berry, L. L. (1989). *Calidad de servicio*. Díaz de Santos.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. mexico: panorama.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gaither, T. (1983). *Creative Customer Service Management*.
- Gomez, B., & Arranz, A. (2013). *Marketing de fidelización*.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of*, 36-44.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). RELACIONAL DE MARKETING: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *ciencia y sociedad*, 307-340.
- Guerrero, G. R. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un. *Cuadernos de administración*, 30(52).
- Gutiérrez, M. B. (s.f.). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España. *El caso de Mercadona*.
- Hernán, T. (2013). *La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata*.
- Hernández, C. (2009). *Calidad en el Servicio*. Mexico: Trillas.
- Herrera, N. S. (2017). Influencia De La Gestión De Calidad De Servicio En La Fidelización Del Cliente En La Micro Y Pequeña Empresa Del Sector Servicio Rubro Servicentro: Caso Empresa Ortiz S.R.L. En La Ciudad De Huaraz.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- Horovitz, J. (1991). La calidad del servicio: a la conquista del cliente. In La calidad del servicio: a la conquista del cliente.
- Huamán, J. F. (s.f.). Factores Claves En El Crecimiento De Los Supermercados En El Peru, Periodo 2016 - 2017".
- Kotler, P. &. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-Hall.
- L, Z. V. (s.f.). *calidad total en la gestión de los servicios*. Diaz de santos.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos.
- Lovelock, C. H. (1990). *Marketing. Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mora Contreras, C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Moya, M. V. (10 de junio de 2019). *revistalogistec.com*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- Msc., I. M. (2018). Los Servicios En La Gestión De Calidad.
- Numpaque-Pacabaque, A. &-B. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 715-720.
- Parasuraman, Z. y. (1985).
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Deusto.
- Philip, K. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales* (primera edición ed.). Prentice Hall,.
- Stanescu, M. T. (s.f.). Modelos De Evaluación De La Calidad Del Servicio. *Caracterización Y Análisis* .
- Ubilla, M. A. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15.
- Vigil, E. V. (2004). El modelo SERVQUAL como técnica de evaluación y diagnóstico en empresas hoteleras. *Gestión de hoteles y restaurantes*. (58), 25-29.

# **ANEXOS**

## ANEXO N ° 1

### DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LAS ENCUESTAS

Como factor de distribución de las encuestas, se utilizó el número de cajas con las que cuenta cada Supermercado, bajo el supuesto que los supermercados con mayor número de cajas presentan mayor afluencia de clientes hacia sus instalaciones, considerando este factor como objetivo para la distribución de las encuestas.

<b>Super mercado</b>	<b>SAS</b>	<b>POMPEYA</b>	<b>LÍDER</b>	<b>SOLAR</b>	<b>MERCA MAX</b>	<b>TOTAL</b>
Numero de cajas	10	2	4	4	2	22
Tamaño proporcional	45%	9%	18%	18%	9%	100%
Numero de encuestas	89	18	36	36	18	196