



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**"CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE Y SU
INFLUENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
MOYOBAMBA EN EL PERIODO 2019"**

PRESENTADO POR:

BACH. KATHEREEN IVONNE BARANDIARAN TELLO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. ALIPIO SANTIAGO CAMPOS

MOYOBAMBA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi fortaleza.

RESUMEN

La tesis tiene como objetivo determinar la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019; la metodología del estudio corresponde al tipo básica y de nivel descriptiva-explicativa. La población está conformada por 342 MYPES de la ciudad de Moyobamba, de los que se obtuvo una muestra significativa de 182, asimismo la técnica utilizada fue la encuesta diseñada por 21 preguntas, datos que fueron procesados mediante el programa SPSS; donde se obtuvo que el 59.34% consideran regular la calidad de atención al cliente, el 21.43% bueno y el 19.23% malo. Asimismo, el 53.85% considera regular la ventaja competitiva, el 30.22% bueno y el 15.93% malo.

Concluyendo que la calidad de atención al cliente posee una correlación moderada con la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba, 2019 (Spearman = 0.693**, $p=0.009 < \alpha=0.05$).

Palabras clave: Políticas, contacto, competitividad, liderazgo.

ABSTRACT

The thesis aims to determine the relationship between the quality of customer service and the competitive advantage of micro and small businesses in the city of Moyobamba in the period 2019; The study methodology corresponds to the basic type and descriptive-explanatory level. The population is made up of 342 MYPES from the city of Moyobamba, from which a significant sample of 182 was obtained, also the technique used was the survey designed by 21 questions, data that were processed through the SPSS program; where it was obtained that 59.34% consider regulating the quality of customer service, 21.43% good and 19.23% bad. Likewise, 53.85% consider regulating the competitive advantage, 30.22% good and 15.93% bad.

Concluding that the quality of customer service has a moderate correlation with the competitive advantage of micro and small companies in the city of Moyobamba, 2019 (Spearman = 0.693 **, $p = 0.009 < \alpha = 0.05$).

Keywords: Policies, contact, competitiveness, leadership.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2.1. Delimitación espacial	13
1.2.2. Delimitación social	13
1.2.3. Delimitación temporal	13
1.2.4. Delimitación conceptual	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3.1. Problema general	13
1.3.2. Problemas específicos.....	13
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5.1. Hipótesis general	14
1.5.2. Hipótesis secundarias.....	15
1.5.3. Variables (definición conceptual y operacional)	16
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.6.1. Tipo y nivel de investigación	18

1.6.2.	Método y diseño de investigación	19
1.6.3.	Población y muestra de la investigación	20
1.6.4.	Técnicas e instrumentos de la recolección datos	20
1.6.5.	Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		25
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1.1.	A nivel internacional.....	25
2.1.2.	A nivel nacional.....	29
2.2.	BASES TEÓRICAS	30
2.2.1.	Teoría de la calidad	30
2.2.2.	La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente	32
2.2.3.	Teoría de la calidad de atención.....	33
2.2.4.	Teorías que sustentan la ventaja competitiva.....	35
2.2.5.	Calidad de atención	37
2.2.6.	Conceptos generales de ventaja competitiva	45
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	56
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		59
3.1.	ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	59
3.2.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	63
3.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	65
CONCLUSIONES		66
RECOMENDACIONES		67
FUENTES DE INFORMACIÓN		68
ANEXO		71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable calidad de atención al cliente	16
Tabla 2. Variable ventaja competitiva	17
Tabla 3. Cruzada entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva.....	59
Tabla 4. Cruzada entre el factor humano y la ventaja competitiva.....	60
Tabla 5. Cruzada entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva.....	61
Tabla 6. Cruzada entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva	62
Tabla 7. Prueba de hipótesis general.....	63
Tabla 8. Prueba para la 1ra hipótesis específica	63
Tabla 9. Prueba para la 2da hipótesis específica.....	64
Tabla 10. Prueba para la 3ra hipótesis específica	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cruzada entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva.....	59
Gráfico 2. Cruzada entre el factor humano y la ventaja competitiva	60
Gráfico 3. Cruzada entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva.....	61
Gráfico 4. Cruzada entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva.....	62

INTRODUCCIÓN

La globalización y la evolución de los mercados han llevado a que día tras día los clientes sean más exigentes. Esta situación ha sido el resultado de la interiorización de altos parámetros de calidad basados en mayores niveles de conocimiento, permitiéndoles tomar a los consumidores mejores decisiones y otorgándoles un alto poder de negociación frente al mercado.

En este trabajo nos proponemos alcanzar una visión general de la Calidad de Servicio, es decir, de las características que marcan la diferencia en la prestación de un servicio de acuerdo a la percepción del cliente, del cual se debe alcanzar la máxima satisfacción. De esta manera la organización se plantea destacarse en el mercado a través de la performance de las variables que se verán en el desarrollo del presente trabajo, las cuales hacen referencia a la mencionada calidad de un servicio.

Cabe señalar que el estudio se encuentra estructurado en base a tres capítulos:

Capítulo I. El planteamiento de la investigación; estudia la descripción de la realidad problemática, las delimitaciones, la formulación del problema, los objetivos, hipótesis y variables de la investigación, como su metodología.

Capítulo II. Marco teórico; se fundamenta en plasmar los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de los términos básicos.

Capítulo III. Presentación, análisis e interpretación de resultados; detalla los análisis de las tablas y los gráficos, la prueba de hipótesis y la discusión de los resultados.

Terminando con las conclusiones, las recomendaciones, las fuentes de información y los anexos.

CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad las empresas han tratado de sobresalir utilizando diversas tendencias administrativas, estrategias de ventas y mercadotecnia con la finalidad de ser más competitivas en el mundo globalizado. En tal sentido en la ciudad de Moyobamba gracias al desarrollo económico y social, se ha notado el incremento de tiendas comerciales y MYPES de todo rubro, y por consiguiente la preferencia de los consumidores según sus necesidades. Sin embargo ante todo este hecho, se ha notado que en la ciudad de Moyobamba a pesar de haberse dedicado muchos años a la actividad comercial, las MYPES no han optado por mejorar, un reflejo puntual e importante es la atención al cliente que brindan las mismas, presentando clientes insatisfechos, que generalmente se quejan unos a otros de la falta de calidad de atención recibidas por parte de las entidades comerciales o empresas dedicadas al servicio del cliente, de las cuales muchos de los gerentes a cargo de estas empresas hacen oídos sordos ya que consideran que la calidad de atención al cliente no es un factor importante para la fidelidad y preferencia del cliente, y mucho menos aún considerar que este factor podría influir en su ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia.

Este problema se debe principalmente al desinterés de los empresarios por capacitar a su personal en calidad de atención al cliente, ni brindarles una preparación adecuada para la pre y post recepción del cliente.

De esta manera según el autor Guerra, H. en el artículo titulado “El arte de vender, secretos del éxito”, afirma que las empresas siempre se quejan y utilizan excusas como estas; que las ventas están bajas, hay mucha competencia, está duro el mercado, etcétera, no importa cuales sean los argumentos de estas, pero en los negocios estas frases no existen. Dice que vender es un arte, una ciencia, y, como tal, demanda habilidades específicas, disciplina, empeño, pasión, actitud y una estrategia definida. (2007, p. 10).

Así como por ejemplo según el autor Tschohl, J., en su libro “El cliente es el jefe”, afirma que la atención al cliente es lo que el cliente cree que es, sin importar que productos o servicios venda la empresa, es necesario que la empresa haga de la atención al cliente una prioridad. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. Muchos negocios gastan grandes cantidades de soles en publicidad para atraer clientes, para luego alejarlos con una mala atención o con la falta del mismo, por lo que es imperativo brindar una calidad de atención excepcional, y no ver la atención al cliente, como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad. (2005, p. 101).

Ante la falta de calidad de atención al cliente que brindan las MYPES existentes en la ciudad de Moyobamba, es necesario cambiar los esquemas de servicio tradicionalmente utilizados para formar una nueva cultura empresarial, para desarrollar una nueva ventaja competitiva basada en la calidad de atención al cliente.

1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en las Mypes de la ciudad de Moyobamba en el año 2019.

1.2.2. Delimitación social

Son los trabajadores de las micro y pequeñas empresas de Moyobamba.

1.2.3. Delimitación temporal

Se inicia en junio del 2019 y se espera sustentar en marzo del 2020.

1.2.4. Delimitación conceptual

- Calidad de atención al cliente.
- Ventaja competitiva.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019?

1.3.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es la relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?

- b) ¿Cuál es la relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?
- c) ¿Cuál es la relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.
- b) Determinar la relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.
- c) Determinar la relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

1.5.2. Hipótesis secundarias

- a) Existe relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.
- b) Existe relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.
- c) Existe relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

1.5.3. Variables (definición conceptual y operacional)

1.5.3.1. Variable independiente

Tabla 1. Variable calidad de atención al cliente

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADOR
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Factor humano Evalúa la Calidad de preparación y de servicio brindado por el personal de las empresas hacia los clientes o consumidores con respecto al ámbito de atención.	Desempeño laboral	Cumple con eficiencia sus funciones.
			Cumple con las metas establecidas por la organización.
			Es puntual y responsable con su horario de trabajo.
		Actitud de servicio	Muestra siempre actitudes valorativas y amables al momento de recibir un cliente.
	Políticas de atención al cliente Evalúa las políticas establecidas y normadas dentro de la empresa con respecto al tipo de atención brindado a los clientes.	Estructura organizacional	La empresa cuenta con un organigrama de asignación de puestos y funciones.
			Conoce con claridad sus funciones y políticas establecidas por la empresa.
		Normas y políticas organizacionales	Se involucra a todos los miembros de la organización en las actividades programadas.
			Muestra compromiso y cumple con las normas y políticas establecidas por la empresa.
	Contacto con el cliente Evalúa las actitudes y formas de atención por parte del personal hacia los clientes.	Satisfacción del cliente	El cliente muestra con frecuencia la satisfacción y agradecimiento por la atención recibida.
			Resuelve con asertividad y paciencia las quejas y reclamos del cliente.
Trato al cliente		Pone en práctica las nuevas técnicas de atención al cliente.	
		Establece prioridades ante las necesidades de sus clientes.	

1.5.3.2. Variable dependiente

Tabla 2. Variable ventaja competitiva

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADOR
VENTAJA COMPETITIVA	Competitividad organizacional Evalúa las estrategias utilizadas para generar más ventas y atraer más clientes con relación a la competencia.	Calidad de productos o servicios	Los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos legalmente.
			Se establece prioridades de mejora continua en los procesos de calidad de atención al cliente en la organización.
			Los productos o servicios brindados cumplen con las exigencias y demandas del cliente satisfactoriamente.
		Estrategias	La empresa cuenta con estrategias corporativas como: enfoques basados en los recursos, gestión de cartera, reestructuración, transferencia de habilidades, compartir actividades.
	Existen planes a corto, mediano y largo plazo definidos claramente.		
	Liderazgo de mercado Evalúa la preferencia y reconocimiento de los clientes hacia la empresa dentro del ambiente en el que se desempeña.	Conocimiento del nivel de preferencia de la empresa en el mercado	El número de clientes asistentes a los establecimientos de la empresa son permanentes.
			Cuenta con personal capacitado y calificado para el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa.
	Identidad empresarial Evalúa el compromiso de los trabajadores con la empresa y los valores que se practican dentro de la misma.	Normas y principios empresariales	Conoce los principios, misión, visión y políticas establecidas por la empresa y se identifica con ellas.
Cultura empresarial			Existen equipos formados en la empresa y cultura organizacional en los trabajadores.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo y nivel de investigación

a. Tipo de investigación

Según el propósito o finalidad perseguida, el tipo de investigación se clasifica como:

Investigación básica: denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones orientadas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes (Hernández, 1998).

b. Nivel de investigación

El nivel de la investigación se conceptualiza como descriptiva-explicativa ya que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y explicar las razones por las que se desempeñan de cierta manera” (Malhotra, 2008, p.90).

Según se mencionó, este tipo de investigación trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

En la presente investigación lo que se desea conocer es la influencia de la calidad de atención al cliente en la ventaja competitiva de las MYPES de la ciudad de Moyobamba.

1.6.2. Método y diseño de investigación

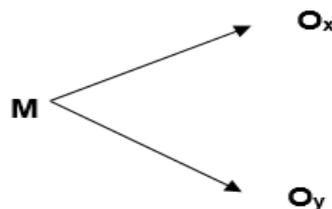
a. Método de investigación

El presente estudio se adapta al método de investigación deductivo, ya que es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera (Hernández, 1998).

Además, como en todo estudio de investigación se aplica el método científico, ya que este es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento, aplicando técnicas y herramientas para la obtención de la información, para el logro de los resultados (Bunge, 2004).

b. Diseño de investigación

Es el no experimental, porque no se manipulan los datos.



Donde:

M = Es la muestra que está conformada por los trabajadores de las MYPES.

O_y = Información relacionada al fenómeno de Calidad de atención al Cliente.

O_y = Información relacionada a la influencia en la ventaja competitiva de las MYPES de la ciudad de Moyobamba.

1.6.3. Población y muestra de la investigación

Población

Está conformado por las MYPES de la ciudad de Moyobamba que hacen un total de 342.

Muestra

Para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula de determinación aleatoria:

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

N	Población	342
p	Proporción de éxito	5%
Z	Nivel de confianza (95%)	1.96
E	Nivel de precisión	0.05
Muestra		182

Para el desarrollo de la investigación a través de la fórmula se obtuvo entonces que la muestra a estudiar lo conforman 182 MYPES.

1.6.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

a. Técnicas

La técnica a utilizar en la investigación es la técnica de encuesta, según Malhotra (2008), define a la encuesta como entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los

encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida, según a los intereses propuestos en la investigación. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas.

La encuesta a aplicar para el desarrollo de la investigación se realizará de manera personal y directa, donde el encuestado solo se dispondrá a responder según su criterio.

b. Instrumentos

El instrumento a utilizar para el desarrollo de la investigación será el cuestionario, el cual es que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Arnau, 1995).

Para la investigación se estructuró de acuerdo a las variables obtenidas, contando con 21 ítems, las cuales serán valoradas con una escala establecida de: Siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, de acuerdo al modelo de Likert para la obtención de información, con la finalidad de obtener mayor exactitud y factibilidad al momento de contabilizar las respuestas y realizar la tabulación e interpretación de los datos obtenidos.

1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación

a. Justificación

Vivimos en un mundo que avanza rápidamente, donde se ven las distintas maneras de enfocar a las empresas, pero principalmente enfocarlas al trato de los clientes, la empresa debe trabajar para los clientes debido a que son primordiales para sobrevivir ante la competencia.

Debemos tener en cuenta que la herramienta más importante para una eficaz ventaja competitiva es: consumidores satisfechos y contentos con nuestro producto o servicio.

Según el autor Martínez – Tur (2014) en su libro menciona que “Los estudios de la calidad de atención y la satisfacción de los consumidores y usuarios tienen en común el hecho de que se considera central el punto de vista de los clientes finales al valorar los productos que las organizaciones son capaces de proporcionar. Desde esta perspectiva, el rendimiento de las organizaciones es valorado en último término por las personas que adquieren o utilizan los bienes de consumo y servicios”.

La atención es algo que siempre recuerda el cliente de los lugares donde realiza sus compras, negocios, actividades recreativas, comidas, etc. La forma de como reciba el producto o servicio es importante porque es la manera en como recordará a la empresa, la atención del vendedor, la información brindada acerca del producto, el servicio post-venta, las instalaciones, entre otros factores que influyen en que el cliente regrese con frecuencia a solicitar el producto o servicio de la empresa.

La atención al cliente no es un tema nuevo por abordar, sin embargo, es una situación preocupante en el sector privado así como también en el público, donde constantemente los servidores públicos o privados ofrecen una pésima atención a

los ciudadanos que hacen uso de sus servicios o que consumen sus productos, lo que hace notoria la poca importancia que se le da en las empresas al bienestar y a las quejas de los clientes. Pero no suele originarse este problema por mala voluntad, sino que se ocasiona por una completa indisposición o incapacidad de la empresa y del personal a nivel ejecutivo para resolver con toda propiedad y en forma definitiva las objeciones y exigencias del consumidor.

En el sector privado existen empresas que aún no tienen conciencia de que el cliente es la esencia por la cual su negocio existe, y esta situación no solo se presenta en las micro y pequeñas empresas en Moyobamba sino también en algunas medianas empresas de otros lugares del país. Por ello es importante investigar los factores que afectan a la calidad de atención al cliente y de qué manera esta influye para mejorar el servicio convirtiéndolo en una ventaja competitiva.

Calidad de atención al cliente representa una ventaja competitiva. La única posibilidad de sobrevivir en el mercado es tener una ventaja competitiva sostenible, para ello debemos identificar las razones por las que no existe calidad de atención al cliente, así como también recopilar la mayor cantidad de información posible de tal manera que nos proporcione los conocimientos básicos relacionados con la estructura de las MYPES, para contribuir a la formación de una cultura organizacional basada en la calidad de atención al cliente.

b. Importancia

Teniendo en cuenta estas dimensiones se observa que en la ciudad de Moyobamba a los empresarios les falta conocer lo que es atención al cliente, y lo importante que puede ser para el desarrollo y crecimiento de sus MYPES el generar y mantener a los clientes contentos. Si en las MYPES se comienza a

considerar a la atención del cliente como una herramienta básica en las actividades que esta desempeña, esta se convertirá en una gran ventaja competitiva a explotar debido a que a los clientes les gusta que los traten bien cuando asistan a comprar algún producto o cuando hagan uso de un servicio, que el vendedor los asesore acerca de lo que van a comprar, estas son razones valiosas para mejorar atención al cliente que se brinda actualmente en esta ciudad, y así lograr un cambio en la actitud de las personas que realizan las ventas y mantener clientes contentos.

c. Limitaciones

- El tiempo de elaboración de la investigación, ya que para realizar un trabajo más amplio y con más datos reales se necesita de mayor disposición de tiempo para el logro de los objetivos.
- La predisposición de participación y colaboración con datos, por parte de los empresarios o dueños de las MYPES a estudiar para la recolección de información para el desarrollo de la investigación.
- La predisposición del personal para colaborar con las encuestas a aplicar.
- La obtención de muestra es reducida para la recolección de datos necesarios para la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado “Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una empresa Química Industrial”. Universidad Veracruzana. México.

Concluye:

Se puede consumir este trabajo, mencionando algo nada espectacular en qué todos sabemos que la calidad en el servicio a los clientes es indispensable y es necesario medirla, ya que lo que no se puede medir, no se puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla es pérdida cuantiosa de dinero, y obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.

Se puede finalizar este trabajo haciendo algunas observaciones sobre el procedimiento de aplicación utilizado en Cydsa para la evaluación del servicio al cliente, que en juicio están bien elaborados, pero que sin embargo podrían tener algunas áreas de mejora:

- Los cuestionarios se aplican actualmente de forma anual, lo cual parece que es un tiempo muy espaciado, por tanto se sugiere realizarlas cada mes para evitar acumular problemas y detectarlos a tiempo de forma rápida y oportuna, cumpliendo con los lineamientos de la mejora continua.
- Aplicarlos de una forma personal, ya que en dos departamentos (compras, llenado y embarques) se envían por e-mail y esto no permite tener un control de respuesta. Además, en el departamento de producción son aplicados cada vez que se realizan cursos de calidad, lo cual no permite medir de forma constante las evaluaciones.
- Los jefes de departamento deben tomar conciencia en para fomentar la ética y profesionalismo en el momento de contestar los cuestionarios, para evitar el involucramiento de motivos personales que solo distorsionan las respuestas.

Sandoval (2006), en su trabajo de investigación titulado “La Calidad en el Servicio al Cliente, una Ventaja Competitiva para las empresas”. Universidad Tecnológica de la Mixteca. México.

Concluye:

- El cliente es el activo de cualquier empresa y sin él no existirían las empresas, aunque los clientes son diferentes se agrupan por características de las cuales el empresario puede ayudarse para satisfacer sus requerimientos. El saber quiénes son los clientes ayuda a ofrecer un mejor servicio, debido a que se conocen gustos y preferencias, en ocasiones los clientes tienen una idea general de lo que desean y con la orientación del personal de ventas sobre el producto podrán tomar la decisión de compra. Se debe entender lo que el cliente quiere, no lo que la empresa quiere vender. La función de la empresa es auxiliarlo, brindar la información adecuada y atención personalizada que haga sentir

importante al cliente con la finalidad de que regrese a realizar sus compras a la empresa.

- El personal de ventas es la imagen de la empresa por ello debe contar con las herramientas necesarias para atender a los clientes, no todas las personas son aptas para atender a los clientes y tampoco tienen los conocimientos básicos para hacerlo, el realizar una selección del personal que establezca el perfil que la empresa necesita le ayude a mejorar. El brindar capacitación constantemente sobre el manejo de los productos o aspectos tecnológicos o generales de la empresa también son elementos del servicio, la rapidez con que es atendido el cliente y la forma de tratarlo en cada uno de los encuentros. El que los empleados sepan lo que tienen que hacer depende de los lineamientos que estén establecidos en la empresa como son: la filosofía, la misión y la visión. Es importante que a los empleados se les proporcionen los conocimientos básicos y procedimientos relevantes para desempeñar sus funciones con las cuales podrán brindar un buen servicio.
- Después de analizar los elementos que pueden constituir los conocimientos para fortalecer la cultura empresarial, se podrá mejorar la calidad en el servicio. La ventaja que lleve a la empresa a ser mejor, es implantar conceptos de servicio y calidad. Principalmente que el personal comprenda y se comprometa a mejorar el servicio que la empresa brinda, al aplicar la calidad en el servicio se deben considerar los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía, como elementos que integran la calidad en el servicio y aplicarlos será la ventaja que lleve a la empresa a ser competitiva, en consecuencia, mantener y aumentar el número de clientes.

Moya (2006), en su trabajo de investigación titulado “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con apoyo tecnológico”. Universidad de Chile.

Concluye:

- En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica.
- La relación que se establece tiene como eje central la estrategia corporativa de CRM, la que relaciona sus componentes como el Marketing, Servicio al Cliente, Información Integrada, Sincronización de Datos, con los conceptos que le dan vida como la Satisfacción y Retención de los clientes. Todo esto apoyado por los recursos necesarios, el personal, las características de calidad del servicio, las diferentes formas de atención al cliente con apoyo de tecnología e Internet, hacen que se obtenga el resultado de un aumento de las ventas y/o disminución de los costos de consecución de nuevos clientes, finalmente llegando al último eslabón donde el resultado es la posibilidad de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento como el personal, inversión, tecnología, etc.
- Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente y en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “cómo”, donde las Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar como la

empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones.

2.1.2. A nivel nacional

Pérez (2014), en su trabajo de investigación titulado “La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre S.A.C. – Chiclayo, periodo enero a septiembre 2011 y 2012”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Concluye:

- La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada por ende la empresa es ineficiente, se encuentra debajo del promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa ha realizado una deficiente gestión empresarial.
- El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención personalizada al cliente, a una excelente atención al público esto repercute en los ingresos de la empresa y esta pueda lograr una fidelización con los clientes por el servicio que presta.

Zavaleta (2014), en su trabajo de investigación titulado “Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el Nivel de Ventas de

Tiendas de Cadenas Claro Tottus - Mall, de la Ciudad de Trujillo en el año 2014”.

Concluye:

- La calidad del servicio brindada en la cadena de Tiendas CLARO- TOTTUS influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio esto repercute en el incremento del nivel de ventas.
- Los factores controlables como la oferta de los equipos de Claro el trato amable y buena comunicación del promotor influyen de manera positiva en el nivel de ventas.
- La evaluación de las dimensiones de calidad de servicio, en términos de infraestructura moderna, confiabilidad, empatía, respuesta tiene un impacto positivo en los clientes, debido a que confían en los productos ofertados y son escuchados ante cualquier duda que tengan sobre los productos por parte de los promotores de ventas.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría de la calidad

Porqué se ha manejado el concepto de la calidad tan equivocadamente. Puede ser tal vez que la palabra en inglés Quality así lo haya determinado, sin embargo, he ahí el error, Quality en inglés tiene dos acepciones o significados, uno es inherente a la persona (calidad) y dos lo relativo a los atributos de la persona (cualidad). En español el idioma es mucho más rico que el inglés, por lo tanto, no está tan limitado. Sin embargo, por influencia del idioma y lo que ello representa en el mundo, ese concepto se ha limitado a sí mismo. Manejar el concepto quality como uno solo crea el error, puesto que confundir la causa con el efecto, es lo que ha estado sucediendo. Es decir; confundir una

condición interna propia y natural de la persona con la condición externa propiedad técnica del producto (forma de pensar y sentir) y propiedad administrativa del sistema de operación (actitud) ambos son derivaciones de la persona. Calidad es un concepto tan universal que nadie está exento de ese concepto. Negar el significado del valor de la calidad, es negar la esencia misma del ser humano, llámese, persona, individuo, hombre, mujer, cliente, proveedor, comprador, vendedor, ejecutivo etc. Hay una sola calidad, y ese valor lo ejerce única y exclusivamente la persona. ¿Como lo ejerce?, ¿Cuándo lo ejerce?, ¿De qué manera lo ejerce?, ¿En que forma lo ejerce?, ¿En qué condición lo ejerce? Etc. (Teoría de la calidad) eso es lo más importante de la condición del ser humano; de eso es lo que debe estar enfocado todo programa de calidad y así todo lo demás sería una natural y adecuada consecuencia y definitivamente no al revés. Todo lo demás externo a la persona es simplemente una percepción muy personal, por lo tanto, muy compleja, diversa y múltiple. Es decir, la calidad nos hace iguales en el océano de la diferencia. Pretender que seamos iguales en la diferencia, en lo externo, es no solamente imposible, sino necio y altamente desgastante, para todos y para todo. El ser humano esta tan volcado fuera de sí mismo que le cuesta trabajo y le parece muy difícil volver a su interior, pensando que son cosas ajenas a los negocios, a los sistemas, al mundo financiero, comercial etc. Sin embargo, todo, absolutamente todo lo que el mundo es para la persona, cualquiera que esta sea tiene su origen en su mente y la mente no es externa, es única y totalmente interna. Así pues, la mente es el origen de todo lo que el ser humano sea o pretenda ser. Nada absolutamente nada se hace sin la mente. Entonces volverse al origen, es decir a la mente; es volver a la causa. Básicamente de eso trata la Teoría de la calidad. (Edward, 2000).

2.2.2. La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

Se centra en las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea caliente en contactos con 3 tipos de servicios distintos, identifica comportamientos y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con una atención, más que dimensiones generales. En este estudio se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de incidente y los grupos y las categorías, que recogen los citados comportamientos y sucesos.

Hay dos tipos distintos de factores de calidad: higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su atención causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya atención dará lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su atención no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su atención causará insatisfacción, y cuya atención por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente). Los autores también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión. (Douglas y Conner, 2004).

2.2.3. Teoría de la calidad de atención

Los autores creadores centran su teoría en vender al cliente lo que realmente desea, comprar. Su metodología la basan en 7 principios a saber:

- Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
- Reconocer al cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿Por qué? Y ¿Cómo?
- Analizar la información.
- Hacer propuestas.
- Cerrar el ciclo.

Karl aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría de la atención. Estos muestran los elementos clave de la administración de la atención al cliente y la interrelación de los mismos.

En la parte superior del triángulo está la estrategia del servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de servicio, y la descripción de funciones del personal de atención al cliente. Tanto los estándares y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

Al lado derecho del triángulo se presenta la gente que brinda la atención, esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente y la persona gerencial, que supervisa la entera operación del servicio.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar la atención debida al cliente:

- Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistemas de cómputo y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: “este sistema está aquí para adaptarse a sus necesidades”.

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el cliente. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

Para medir la calidad en el servicio Albretch desarrolla siete puntos:

- Capacidad de respuesta.
- Atención.
- Comunicación fluida, entendible y a tiempo.
- Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
- Amabilidad en la atención y en el trato.
- Credibilidad expresada en ellos.
- Comprensión en las necesidades y expectativas del cliente.

Por su parte Carlzon aporta a la teoría lo que son los momentos de verdad, y se llama así a cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Este autor indicaba que cada uno de estos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla.

Con la creación de los momentos de la verdad, este autor desarrollo un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios.

Este sistema se trata de momentos en que los empleados de una organización tienen con sus clientes instantes que duran aproximadamente 15 segundos, y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causarle una buena impresión al cliente, y toda la empresa se pone en riesgo, y depende de las habilidades del empleado, para con el cliente.

No importan que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, o con carisma o todo lo contrario.

Otro punto desarrollado por este autor es la pirámide invertida, que consiste en invertir el organigrama tradicional con el jefe arriba y los subordinados abajo para que así el jefe funcione como apoyo y soporte del resto de la organización. Es al cliente al que se pone en la parte más alta del organigrama, simbolizando la jerarquía del cliente. Es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera la motivación como pieza fundamental para lograr la calidad a través de a gente.

2.2.4. Teorías que sustentan la ventaja competitiva

Teoría de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Porter (1995), menciona los tipos básicos:

- **Liderazgo por costos:**

Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

- **Diferenciación**

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

- **Enfoque**

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.

Existen 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. La capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Para alcanzar el objetivo las empresas necesitan adoptar las siguientes estrategias:

- Sensibilización para generar ventajas mutuas, fundamentada en redes de conocimiento que faciliten la proyección hacia el exterior.
- Estimular el intercambio de información y conocimientos entre administraciones que contribuyan a incrementar la competitividad.
- Fortalecer las economías de las empresas a través de los recursos humanos, cada vez más especializados.

2.2.5. Calidad de atención

Conceptos básicos de calidad

El término calidad puede ser muy ambiguo por lo cual se hará una exhaustiva revisión de las definiciones que podemos encontrar acerca de la definición de calidad.

Para Deming (2005), menciona que la dificultad para definir la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto podrá ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros. La calidad solo puede ser definida en términos del agente.

“La calidad es una determinación del cliente o una determinación del ingeniero, ni del mercadeo, ni del Gerente General.”

Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos establecidos o no establecidos, consciente o inconsciente, técnicamente

operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: todas las características del producto y servicio provenientes de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento que estén relacionadas con las necesidades del cliente. (Feigenbaum, 2008).

“La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado. Algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.”

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos:

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. Puede ser más conveniente tener alguna frase que sea universalmente más aceptada.” (Juran, 2000).

Para un cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas. Para un comprador es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido.

Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes. Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran. Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio. Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital. Para la empresa, la calidad es una cuestión de supervivencia.

Calidad es satisfacer al cliente, hasta donde pueda la empresa permanecer en el mercado.

Calidad, puede ser también cumplir con los requerimientos, y esto representa valor para el cliente.

Después de las definiciones anteriores se pueden hacer algunas preguntas: ¿Por qué se enfatiza ahora tanto en la calidad? ¿Por qué se insiste tanto en satisfacer al cliente? Antes se pensaba en los servicios con baja calidad, maltrato a los clientes y altos precios, y los clientes soportaban porque no tenían otra alternativa; de igual forma antes eran pocas las empresas que satisfacían al cliente y al extenderse en la práctica, aquellas que no lo hacen están en desventaja competitiva.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. La calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado

sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.

- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Para Taguchi (2002) la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

Niveles de calidad

Ya que se conoce que es la calidad, es necesario saber que existen cuatro niveles para ella y qué quiere decir cada uno de ellos:

1. El control de la calidad.
2. El aseguramiento de la calidad.
3. La administración de la calidad.
4. La calidad total.
 - Control de la calidad: es la intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos.
 - Aseguramiento de la Calidad: la dirección verifica al buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos para alcanzar los resultados previstos.

- Administración de la Calidad: es una función de planificación de organización, dirección, control y aseguramiento de la Calidad.
- Calidad total: es una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, es decir; la cautivación del cliente, y el uso de técnicas para la detección de análisis de las fallas. Podemos decir también que la Calidad Total es un concepto, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

Para tener éxito en una situación altamente competitiva es necesario conocer las características que busca el cliente ¿Será la rapidez del servicio? ¿El precio de venta? ¿La exactitud o precisión del trabajo? ¿Una atención personal?

La etapa más concreta del camino de la Calidad Total consiste en medir el nivel de calidad para enfocar la atención eficazmente en aspectos particulares de la organización: se desarrollan índices de calidad; análisis estadísticos que traza el comportamiento de la calidad y ayuda a realizar un diagnóstico justo y hacer pronósticos.

Conceptos básicos atención al cliente

Albretch y Zemke (1995), cita la atención al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Lusthaus (2001), cita la atención al cliente como un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios o compradores en la industria. Aquellas empresas que aún no lo han tomado en serio y han realizado apenas “experimentos”, han fracasado, perdiendo con ello clientes, tiempo y dinero. La atención con calidad no es una solución ante una crisis; es una filosofía a adoptar como única salida de supervivencia.

Definición de cliente

Según el Diccionario de la lengua española Diccionario de la Real Academia Española (2001), cliente se define como:

- Persona que está bajo la protección o tutela de otra.
- Respecto del que se ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios.
- Por extensión, parroquiano, persona que acostumbra comprar en una misma tienda.

Rokes y Núñez (2004), afirman que el cliente es una persona común y corriente, con valores propios, con intereses particulares, con mucha información, conocedor de sus derechos y que procura invertir (no gastar) su dinero en donde obtenga mayores beneficios por él. Ahora bien, el cliente puede ser un grupo, una persona o institución, o una comunidad, en ocasiones no puede decidir por él mismo, pero de cualquier modo al utilizar los servicios, viven una experiencia, la cual puede ser positiva o negativa.

El control de los procesos de atención al cliente

Tschohl y Franzmeier (1995), escriben que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, para que estos se lleven a cabo y conduzcan hacia los objetivos planteados en la planeación. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo brinde una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Las necesidades del consumidor

Zinkota y Kotabe (2001), mencionan las herramientas para detectar las necesidades del consumidor de la siguiente manera: La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas y materiales) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.
- Análisis de los ciclos de servicio, consiste en determinar dos elementos fundamentales.

También se dan las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes, por ejemplo: el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a

revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias. Encuestas de servicio con los clientes, este punto es fundamental, para un correcto control de la atención, esta debe partir de información especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Reglas importantes para las personas que atienden a los clientes:

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.
- Expresión corporal y oral adecuada.

Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente, el ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos

Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Actitudes ante los clientes

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.

- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Payne y Ballantyne (1995), afirma que el vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

La mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien; los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente y a quienes motiva con bonificaciones. Esto ocasiona fricciones con otros departamentos y una mentalidad de resultado que, muchas veces, olvida las necesidades del cliente.

2.2.6. Conceptos generales de ventaja competitiva

La competitividad

Wagner (2004), Conceptualiza la competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Oltra (1993), dice que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través

de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Wagner (2004), afirma que una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito en su rutina diaria. Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

Los puntos fuertes de la competitividad de una empresa pueden ser los siguientes:

- Calidad de los productos.
- Rapidez de los plazos de ejecución de sus diferentes tareas.
- Precios competitivos.
- Flexibilidad de su sistema productivo.
- Asistencia a los clientes.
- Originalidad de los procesos de creatividad, diseño y fabricación.

- Capacidad de asimilar rápidamente la innovación tecnológica.

Ventaja competitiva

Generalidades:

Hitt (2004), dice que la definición de ventaja competitiva sostenida varía según los sectores. Sin embargo, genéricamente, tiene que ver con la posibilidad a largo plazo, de afectar un mercado de manera que los competidores no puedan reproducir con facilidad.

De la forma en que se utiliza en el contexto general del proceso de pensamiento estratégico, conclusión estratégica es la actividad que ayuda a la dirección de una empresa a identificar lo que debe hacerse para lograr una ventaja competitiva duradera.

En términos generales, el éxito competitivo de numerosas empresas depende de la capacidad de producir algún producto o servicio considerado valioso por un determinado grupo de consumidores, y de realizarlo de forma tal que nadie pueda copiarlo. A primera vista, parece que hay muchas formas de conseguir esta hazaña. Sin embargo, la mayoría de los expertos se muestran de acuerdo en considerar a los empleados de una compañía como su principal fuente de ventaja competitiva. Si las compañías contrataran a las personas más calificadas y fueran capaces de conservarlas, disfrutarían de una ventaja competitiva que las otras empresas no podrán copiar fácilmente. Si las compañías contaran con el “saber que hacer” en el trato con sus empleados dispondrían de una ventaja que puede mantenerse, e incluso reforzarse a lo largo del tiempo.

Wagner (2004), dice que las empresas consiguen superar a sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, o encuentran unos nuevos y mejores medios para competir.

La innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general. Incluye no únicamente nuevas tecnologías, sino también a veces, nuevos métodos o formas de hacer las cosas que, algunas ocasiones, pueden parecer bastante corrientes a las personas poco preparadas. La innovación se manifiesta en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en una nueva orientación del marketing o en una nueva manera de formar y usar los recursos humanos u organizar las cosas.

Uno de los retos esenciales para cualquier empresa es situarse de tal manera que pueda mejorar e innovar. Parte de la tarea consiste en sacar el mayor provecho del entorno y superar la iniciativa empresarial para alcanzar las nuevas ideas.

Lograr una ventaja competitiva sostenible a través de estrategias de marketing depende en parte de la empatía, que no es más que una sincera y ampliamente probada preocupación por otras personas.

Ceballos (2000), afirma que todo negocio debe tener una ventaja competitiva, un contraste respecto a la competencia que le facilite el ingreso al mercado. En realidad, las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen, en primer lugar, de la ventaja competitiva que logre construir.

La fuerza de la ventaja competitiva es la base para la efectividad de cualquier estrategia de mercadeo. La inteligencia, realismo y claridad con que esté redactada la ventaja competitiva serán factores críticos para la decisión de todos los posibles inversionistas.

Diferencia entre estrategia competitiva y ventaja competitiva.

Hitt (2004), establece la diferencia entre estrategia competitiva y ventaja competitiva. La estrategia competitiva, consiste en todas las acciones (ofensivas y defensivas) que lleva a cabo la empresa

para crear una posición aceptable en su sector, a fin de enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Por ventaja competitiva se entiende cualquier característica de la empresa que la diferencia de las demás, y la coloca en una posición de relativa superioridad para competir.

Las ventajas competitivas, bien por el coste o por la diferenciación, son función de la cadena de valor y del ámbito competitivo en que actúa, aparecen como elementos fundamentales para generar dichas ventajas.

La cadena de valor básicamente relaciona varios aspectos internos de la empresa, los cuales tiene que combinar de la mejor manera para darle un mejor servicio al cliente, lo que se ve reflejado en el margen de utilidad de una empresa.

La combinación adecuada de los elementos de la cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva.

Estrategias competitivas para alcanzar ventajas competitivas

Hitt (2004), en su libro Administración estratégica señala las siguientes estrategias para alcanzar ventajas competitivas en el mercado:

Liderazgo de bajo costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.

- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca.

Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Estrategias de enfoque y especialización

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolls Royce (Automóviles de gran lujo).

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando: Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.

Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Estrategias ofensivas

Cyr y Agray (2004), describen las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

- Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.
- Ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.
- Ataque simultaneo en muchos frentes: Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.
- Ofensivas laterales: Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.
- Ofensivas tipo guerrilla: Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.
- Golpes de apropiación: Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentados y no la tratan de igualar.

Estrategias defensivas

Cyr y Agray (2004), señalan las siguientes estrategias defensivas para mantener una ventaja competitiva:

- En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores.
- Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.
- El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Jiménez (2002), señala que existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía tales como:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.

- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, sino que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

Pérez (2001), indica que el factor Humano es la única ventaja competitiva duradera.

En general a las personas no se las puede copiar ni comprar en toda su potencialidad, pero se las puede gestionar a través de Integrarlas, motivarlas, redescubrirlas (formarlas, Orientarlas al cliente (interno o externo)).

La empresa es el entorno donde las personas desarrollan estima personal y manifiestan valores compartidos.

La sensibilidad hacia las personas debe formar parte de los valores más representativos de la empresa con éxito, ya que dentro de esta cultura organizacional se incrementa la aportación y el compromiso personal.

Un ejercicio permanente y sin restricciones de la comunicación interna. Hay que comunicar la visión, estrategias, objetivos y lo que se espera de cada uno, etc.

- Ofrecer permanentemente posibilidades de participación a cada individuo.
- Fomentar la igualdad de oportunidades.
- Mantener en definitiva una clara e inequívoca actitud abierta hacia todas las personas que forman parte de la empresa.
- La estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Asertividad: es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

Cadena de satisfacción: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

Ciclo de servicio: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

Cliente: Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

Cliente interno: Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Cliente externo: Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Competitividad: Es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el

mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

Cultura organizacional: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque al cliente: Método de gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Estándares: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

Estrategia: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Garantía de la calidad: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

Insatisfacción: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Queja: Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 3. Cruzada entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva

			VENTAJA COMPETITIVA			Total
			Malo	Regular	Bueno	
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Malo	Recuento	18	17	0	35
		% dentro de calidad de atención al cliente	51,4%	48,6%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	11	42	55	108
		% dentro de calidad de atención al cliente	10,2%	38,9%	50,9%	100,0%
	Bueno	Recuento	0	39	0	39
		% dentro de calidad de atención al cliente	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Recuento	29	98	55	182
		% dentro de calidad de atención al cliente	15,9%	53,8%	30,2%	100,0%

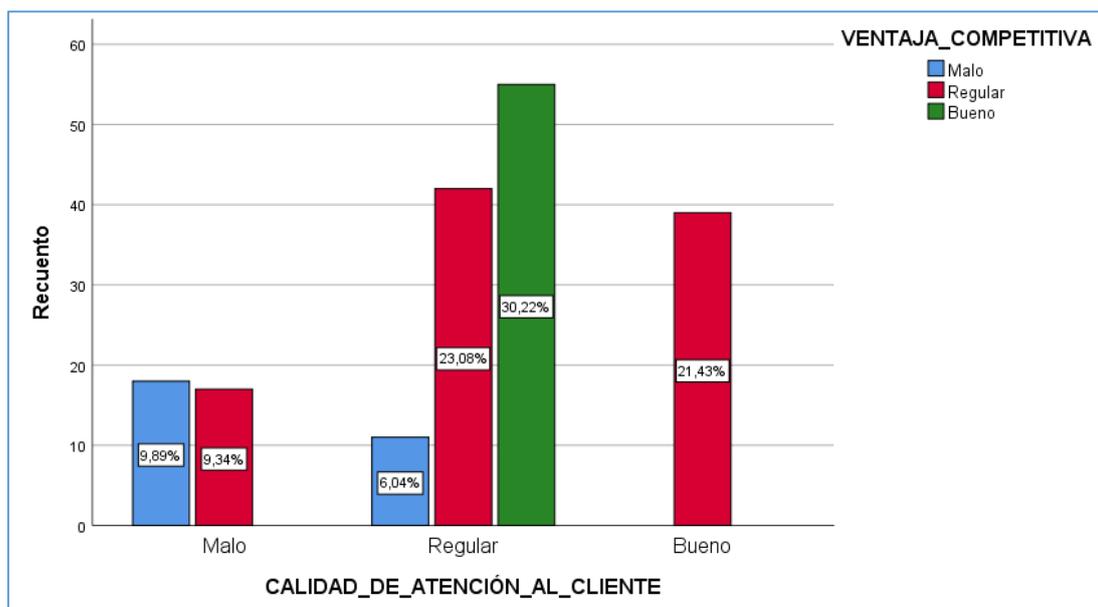


Gráfico 1. Cruzada entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva

De los 182 encuestados que conforman las pymes de la ciudad de Moyobamba, el 59.34% consideran regular la calidad de atención al cliente, el 21.43% bueno y el 19.23% malo. Asimismo, el 53.85% considera regular la ventaja competitiva, el 30.22% bueno y el 15.93% malo.

Tabla 4. Cruzada entre el factor humano y la ventaja competitiva

			VENTAJA_COMPETITIVA			Total
			Malo	Regular	Bueno	
FACTOR HUMANO	Malo	Recuento	16	14	0	30
		% dentro de factor humano	53,3%	46,7%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	13	52	28	93
		% dentro de factor humano	14,0%	55,9%	30,1%	100,0%
	Bueno	Recuento	0	32	27	59
		% dentro de factor humano	0,0%	54,2%	45,8%	100,0%
Total		Recuento	29	98	55	182
		% dentro de factor humano	15,9%	53,8%	30,2%	100,0%

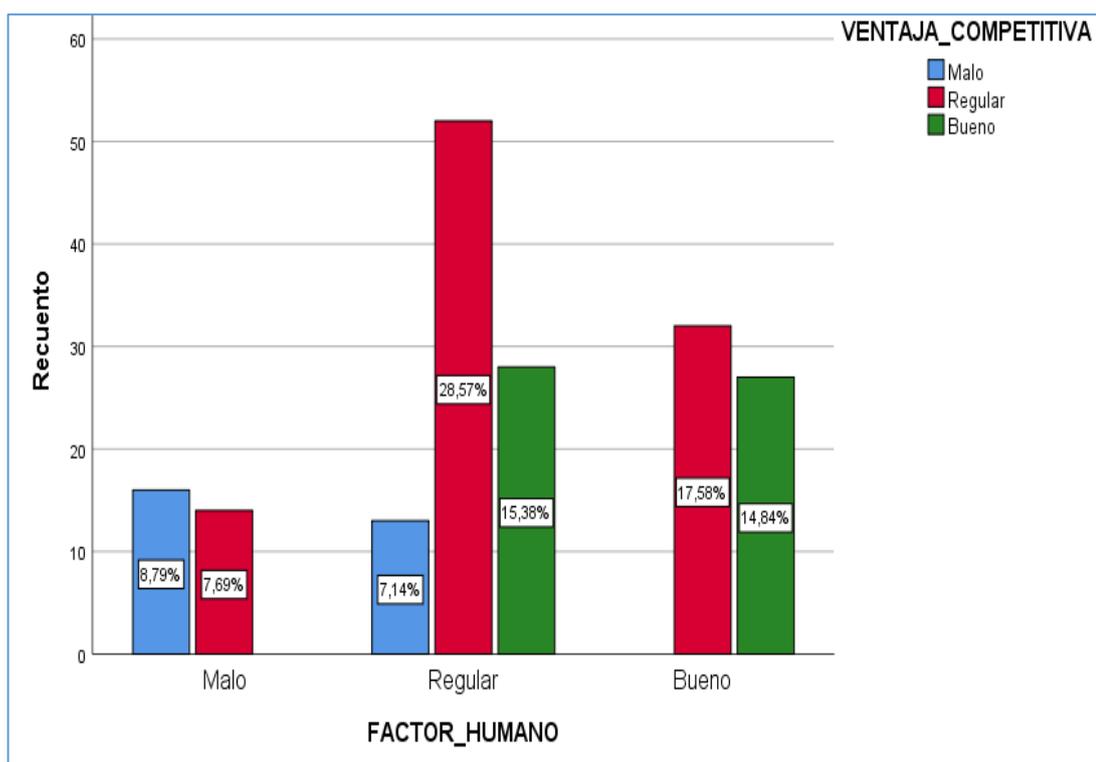


Gráfico 2. Cruzada entre el factor humano y la ventaja competitiva

De los 182 encuestados que conforman las pymes de la ciudad de Moyobamba, el 51.09% consideran regular el factor humano, el 34.42% bueno y el 16.48% malo. Asimismo, el 53.84% considera regular la ventaja competitiva, el 30.22% bueno y el 15.93% malo.

Tabla 5. Cruzada entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva

			VENTAJA_COMPETITIVA			Total
			Malo	Regular	Bueno	
POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Malo	Recuento	18	0	0	18
		% dentro de políticas de atención al cliente	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	9	46	27	82
		% dentro de políticas de atención al cliente	11,0%	56,1%	32,9%	100,0%
	Bueno	Recuento	2	52	28	82
		% dentro de políticas de atención al cliente	2,4%	63,4%	34,1%	100,0%
Total		Recuento	29	98	55	182
		% dentro de políticas de atención al cliente	15,9%	53,8%	30,2%	100,0%

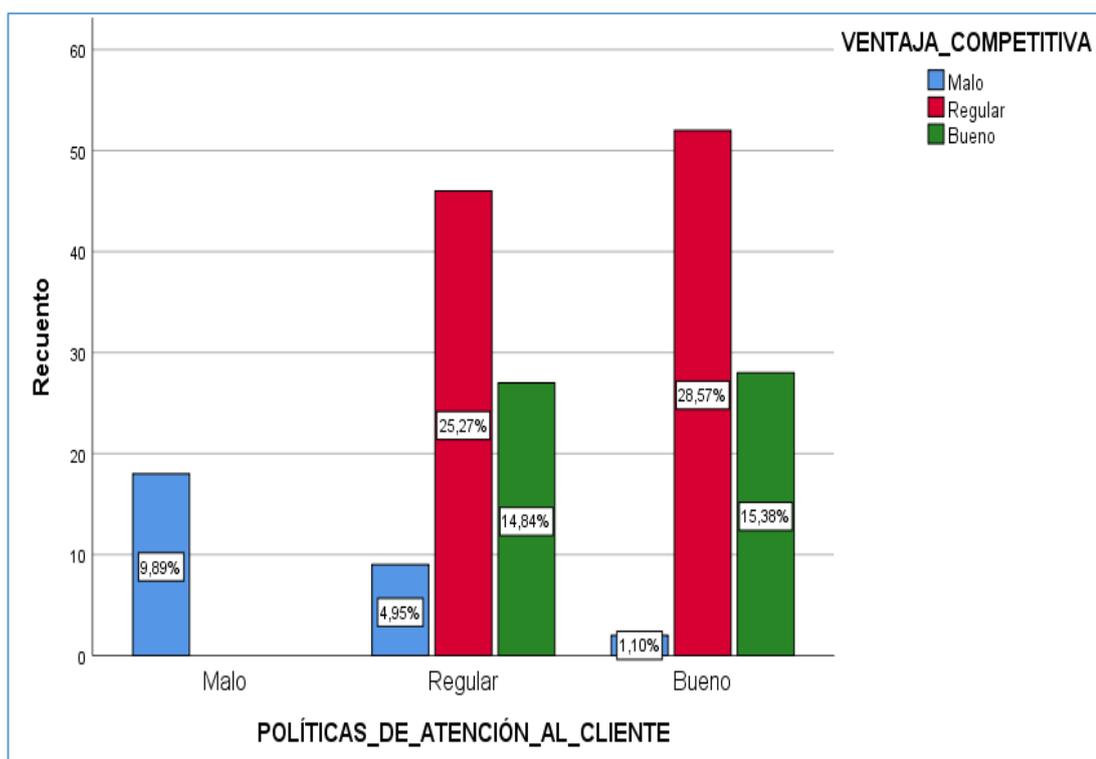


Gráfico 3. Cruzada entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva

De los 182 encuestados que conforman las pymes de la ciudad de Moyobamba, el 45.06% consideran regular las políticas de atención al cliente, el 45.05% bueno y el 9.89% malo. Asimismo, el 53.84% considera regular la ventaja competitiva, el 30.22% bueno y el 15.94% malo.

Tabla 6. Cruzada entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva

			VENTAJA_COMPETITIVA			Total
			Malo	Regular	Bueno	
CONTACTO CON EL CLIENTE	Malo	Recuento	16	13	0	29
		% dentro de contacto con el cliente	55,2%	44,8%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	7	55	13	75
		% dentro de contacto con el cliente	9,3%	73,3%	17,3%	100,0%
	Bueno	Recuento	6	30	42	78
		% dentro de contacto con el cliente	7,7%	38,5%	53,8%	100,0%
Total		Recuento	29	98	55	182
		% dentro de contacto con el cliente	15,9%	53,8%	30,2%	100,0%

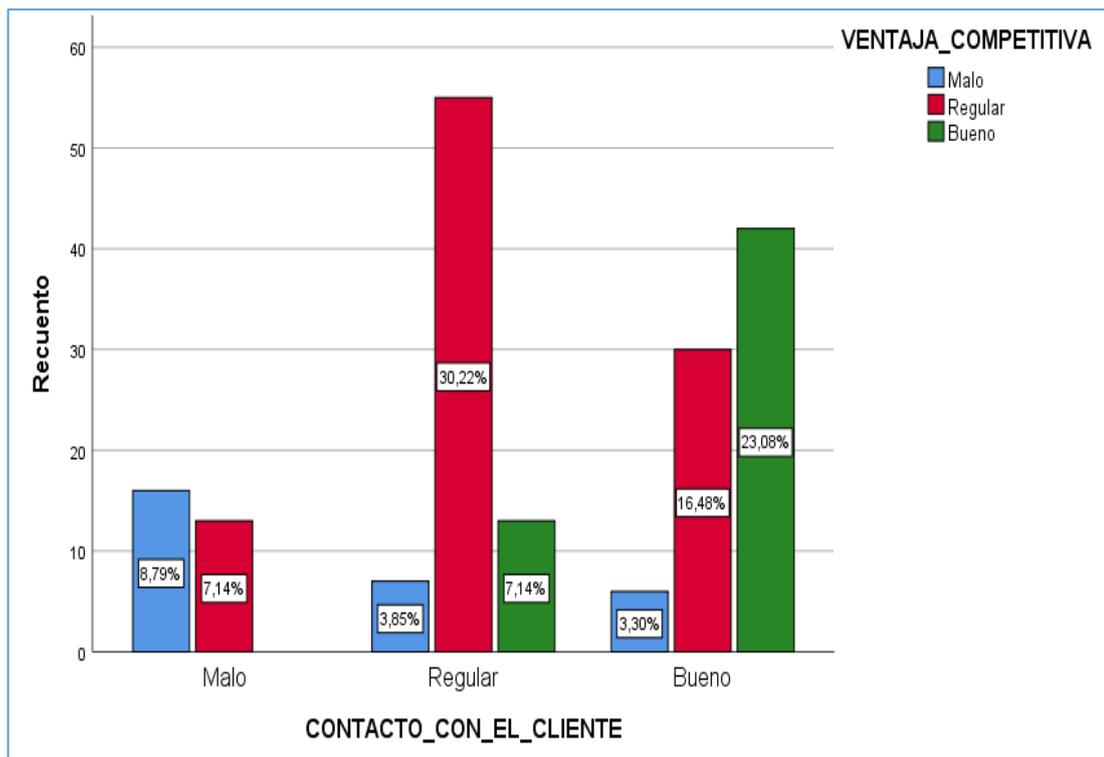


Gráfico 4. Cruzada entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva

De los 182 encuestados que conforman las pymes de la ciudad de Moyobamba, el 42.86% consideran bueno el contacto con el cliente las políticas de atención al cliente, el 41.21% regular y el 15.94% malo. Asimismo, el 53.84% considera regular la ventaja competitiva, el 30.22% bueno y el 15.94% malo.

3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

Ho: No existe relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

Tabla 7. Prueba de hipótesis general

		Ventaja competitiva
Calidad de atención al cliente	Rho de Spearman	0,693**
	Sig. (bilateral) = p	0,009
	N	182

Se terminó aceptando la hipótesis alterna, porque el nivel de significancia (5%) es mayor al Sig. bilateral (0.009); asimismo, existe una correlación positiva moderada de (0.693**) entre calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

#01

Ha: Existe relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Ho: No existe relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Tabla 8. Prueba para la 1ra hipótesis específica

		Ventaja competitiva
Factor humano	Rho de Spearman	0,449**
	Sig. (bilateral) = p	0,000
	N	182

Se terminó aceptando la hipótesis alterna, porque el nivel de significancia (5%) es mayor al Sig. bilateral (0.000); asimismo, existe una correlación positiva moderada de (0.449**) entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

#02

Ha: Existe relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Ho: No existe relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Tabla 9. Prueba para la 2da hipótesis específica

		Ventaja competitiva
Políticas de atención al cliente	Rho de Spearman	0,459**
	Sig. (bilateral) = p	0,000
	N	182

Se terminó aceptando la hipótesis alterna, porque el nivel de significancia (5%) es mayor al Sig. bilateral (0.000); asimismo, existe una correlación positiva moderada de (0.459**) entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

#03

Ha: Existe relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Ho: No existe relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

Tabla 10. Prueba para la 3ra hipótesis específica

		Ventaja competitiva
Contacto con el cliente	Rho de Spearman	0,508**
	Sig. (bilateral) = p	0,000
	N	182

Se terminó aceptando la hipótesis alterna, porque el nivel de significancia (5%) es mayor al Sig. bilateral (0.000); asimismo, existe una correlación positiva moderada de (0.508**) entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.

3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El cuestionario que se aplicó a los propietarios de las pymes de la ciudad de Moyobamba, determinó la existencia de una correlación positiva moderada de (0.693**) entre calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019. Este resultado tiene similitud con la investigación de Pérez (2014) ya que el servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención personalizada al cliente, también Zavaleta (2014), dice que la calidad del servicio brindada en la cadena de Tiendas CLARO- TOTTUS influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio esto repercute en el incremento del nivel de ventas.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la calidad de atención al cliente posee una correlación moderada con la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba, 2019 (Spearman = 0.693**, $p=0.009 < \alpha=0.05$).
2. Se determinó que el factor humano posee una correlación moderada con la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba (Spearman = 0.449**, $p=0.00 < \alpha=0.05$).
3. Se determinó que las políticas de atención al cliente poseen una correlación moderada con la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba (Spearman = 0.459**, $p=0.00 < \alpha=0.05$).
4. Se determinó que el contacto con el cliente posee una correlación moderada con la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba (Spearman = 0.508**, $p=0.00 < \alpha=0.05$).

RECOMENDACIONES

1. Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba deben enfocarse en estrategias de marketing que busquen posicionar a las Mypes en el mercado local.
2. Es necesario establecer normas y principios empresariales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba, y así fomentar la cultura empresarial.
3. La competitividad empresarial debe considerar la capacitación y las condiciones de trabajo que realiza el personal de las Mypes de la ciudad de Moyobamba.
4. El personal de atención debe tener empatía con los clientes, y con ello se generará mayor fidelización de los clientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN

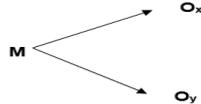
- Albretch, K. y Zemke, R. (1999), Gerencia del servicio, 3ra Edición, Editorial Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Albretch, K. y Carlzon. (2003), Teoría de la calidad de atención, Editorial Pintorama, México.
- Chiavenato, I. (2000), Introducción a la teoría general de la administración. 7ma Edición Mc Graw Hill, México.
- Cyr, D y Gray, D. (2004), Marketing en la pequeña y mediana empresa. 3ra Edición, Editorial Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Deming, E. (2005), La Calidad no cuesta. Editorial CECOSA. 1ra Edición, Colombia.
- Douglas y Couner. (2004), Teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. Editorial Thompson, Madrid.
- Feigenbaum, A. (2008), Fidelizar al cliente. Editorial Paidós. 1ra Edición, España.
- Guerra, H. (2007). El arte de vender, secretos del éxito. Revista de Educación Administrativa. Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/bibliotecatexto/AAR1459>
- Hitt, M. (1999), Administración estratégica, 3ra Edición, Editorial Internacional Thompson Editores, S.A. de C.V., México.
- Jiménez, A. (2002), Mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales, Editorial Díaz de Santos, Madrid España.
- Juran, J. (2000), Análisis y planeación de la calidad. Editorial. MC Graw Hill, 3ra Edición, México.
- Kotler, P. (1998), El Marketing según Kotler, Editorial Paidós Ibérica, España.

- Lusthaus, C. (2001), Mejorando el desempeño de las organizaciones, Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Malhotra N. (2008), Investigación de mercados, 7ma Edición, Editorial Imagen Future, México.
- Martínez – Tor, J. (2014), Satisfacción del cliente en los negocios, Editorial Imagen, España.
- Maslow, A. (2015), El management según Maslow, Editorial Paidós Empresa, México.
- Moya M. (2006), Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico”. (Tesis para Titulación). Recuperada de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/2004/moya_m/sources/mom.pdf
- Oltra V. (1993), Sociedad y economía competitiva 2da Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Payne A. y Ballantyne D. (1994), Marketing relacional, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Pérez C. (2014), La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante Campestre S.A.C. – Chiclayo, periodo enero a septiembre 2011 y 2012”.
- Pérez J. (1996), Estrategia gestión y habilidades, 7ma Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Porter, M. (1995), Estrategia competitiva. Editorial Grijalbo, México.
- Reeves y Bednar. (1994), Cultura de Calidad de Servicio. Editorial Trillas, 1ra Edición, México.
- Rodríguez M. (2005), Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial.

- Rokes B. y Núñez J. (2004), Servicio al cliente, 5ta Edición, Editorial Thompson, México.
- Sanders, F. (1998), Estándares de calidad para los negocios. Editorial La Luz Imagen. Colombia.
- Sandoval P. (2006), La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas”.
- Taguchi (2002), Clientes para siempre. Editorial MC Graw Hill. Colombia.
- Tschohl, J. (2005), El cliente es el jefe. 1ra Edición, Editorial Panorama. México.
- Tschohl, J. y Franzmeir, S. (1994), Como alcanzar la excelencia a través del servicio al cliente, 1ra Edición en español, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Wagner J. (2004), Comportamiento organizativo, 3ra Edición, Editorial Thompson Editores Spain, Madrid.
- Zavaleta L. (2014), Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus - Mall, de la Ciudad de Trujillo en el año 2014.
- Zinkota M. y Kotabe M. (2001), Administración de la mercadotecnia, 4ta Edición, Editorial Thomson Learning, México.

ANEXO

Anexo 1. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN						
¿Cuál es la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019?	Determinar la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.	Existe relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN BÁSICA.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA.</p> <p>POBLACIÓN Está conformado por las MYPES de la ciudad de Moyobamba que hacen un total de 342.</p> <p>MUESTRA Para el desarrollo de la investigación a través de la fórmula se obtuvo entonces que la muestra a estudiar lo conforman 182 MYPES.</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No Experimental</p>  <pre> graph LR M --> Ox M --> Oy </pre> <p>SOFTWARE PARA PROCESAR DATOS: SPSS.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fuentes</th> <th>Técnicas</th> <th>Herramientas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>Encuesta</td> <td>Cuestionario</td> </tr> </tbody> </table>	Fuentes	Técnicas	Herramientas	Primaria	Encuesta	Cuestionario
Fuentes	Técnicas	Herramientas							
Primaria	Encuesta	Cuestionario							
a) ¿Cuál es la relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?	a) Determinar la relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.	a) Existe relación entre el factor humano y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.							
b) ¿Cuál es la relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?	b) Determinar la relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.	b) Existe relación entre las políticas de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.							
c) ¿Cuál es la relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba?	c) Determinar la relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.	c) Existe relación entre el contacto con el cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba.							

Anexo 2. Cuestionario de preguntas



El propósito de la presente es conocer su experiencia como parte integrante de la organización en la cual se desempeña y de las expectativas que percibe de los clientes, con la finalidad de determinar la relación entre la calidad de atención al cliente y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moyobamba en el periodo 2019.

A continuación, se le presenta 21 ítems de las cuales se le pide responder con total sinceridad y concordancia. Marque un aspa (X) en el espacio que corresponde a lo que Usted sienta, piensa o hace. Cualquier duda con respecto a las preguntas será absuelta por el encuestador.

Nunca (N) Casi nunca (CN) Algunas veces (AV) Casi siempre (CS) Siempre (S)

VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE						
N° ITEM	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				
		N	CN	AV	CS	S
1	Cumple con eficiencia sus funciones.					
2	Cumple con las metas establecidas por la organización.					
3	Es puntual y responsable con su horario de trabajo.					
4	Muestra siempre actitudes valorativas y amables al momento de recibir un cliente.					
5	La empresa cuenta con un organigrama de asignación de puestos y funciones.					
6	Conoce con claridad sus funciones y políticas establecidas por la empresa.					
7	Se involucra a todos los miembros de la organización en las actividades programadas.					
8	Muestra compromiso y cumple con las normas y políticas establecidas por la empresa.					
9	El cliente muestra con frecuencia la satisfacción y agradecimiento por la atención recibida.					
10	Resuelve con asertividad y paciencia las quejas y reclamos del cliente.					
11	Pone en práctica las nuevas técnicas de atención al cliente.					
12	Establece prioridades ante las necesidades de sus clientes.					
VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAJA COMPETITIVA						
N° ITEM	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				
		N	CN	AV	CS	S
13	Los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos legalmente.					
14	Se establece prioridades de mejora continua en los procesos de calidad de atención al cliente en la organización.					
15	Los productos o servicios brindados cumplen con las exigencias y demandas del cliente satisfactoriamente.					
16	La empresa cuenta con estrategias corporativas como: enfoques basados en los recursos, gestión de cartera, reestructuración, transferencia de habilidades, compartir actividades.					
17	Existen planes a corto, mediano y largo plazo definidos claramente.					
18	El número de clientes asistentes a los establecimientos de la empresa son permanentes.					
19	Cuenta con personal capacitado y calificado para el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa.					
20	Conoce los principios, misión, visión y políticas establecidas por la empresa y se identifica con ellas.					
21	Existen equipos formados en la empresa y cultura organizacional en los trabajadores.					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

