



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales  
Especialización en Gerencia de  
Calidad y Productividad  
Campus Bárbula

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS  
POR UN COMERCIO MAYORISTA VENEZOLANO  
Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.

Autor: Teixeira, Juan  
C.I. 17.615.815

Bárbula - Julio de 2013



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales  
Especialización en Gerencia de  
Calidad y Productividad  
Campus Bárbula

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS  
POR UN COMERCIO MAYORISTA VENEZOLANO  
Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.

Autor: Teixeira, Juan  
C.I. 17.615.815

Trabajo de Grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Calidad de Calidad y Productividad  
Bárbula - Julio de 2013



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales  
Especialización en Gerencia de  
Calidad y Productividad  
Campus Bárbula

## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS  
POR UN COMERCIO MAYORISTA VENEZOLANO  
Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.

Tutor: Navarro, Arturo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad  
Por: Navarro, Arturo  
C.I. 3.647.676

Bárbula - Julio de 2013

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, por haberme enseñado que con dedicación, responsabilidad y humildad se puede alcanzar cualquiera de las metas que se tracen en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios y a María Auxiliadora por guiarme y protegerme durante todo este camino y ayudarme a dar este importante paso en mi crecimiento personal y profesional.

A Joao, Amarilis, Luisa Virginia, María Gabriela, familiares y amigos, por sus consejos y buenos deseos en cada uno de los proyectos que emprendo, sin su apoyo, no me sería posible culminarlos.

A mi profesor y amigo Arturo Navarro, porque sin su apoyo y dedicación, no hubiese sido posible llevar a cabo esta investigación.

Y finalmente, a todas las personas que contribuyeron de forma directa o indirecta con la realización de este proyecto, a todos, total y sinceramente agradecido.

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS  
POR UN COMERCIO MAYORISTA VENEZOLANO**

**Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.**

**Una experiencia: Universidad - Sector productivo**

**Autor:** Teixeira, Juan C.I. 17.615.815

**Tutor:** Navarro, Arturo C.I. 3.647.676

**Fecha:** Julio, 2013

**RESUMEN**

El presente trabajo plantea una evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos en una empresa venezolana dedicada al comercio mayorista, en este caso Frigorífico Carpenito S.R.L., a fin de obtener información para determinar la percepción del cliente con respecto a los servicios que le son ofrecidos. Para este fin, se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas de selección simple, usando como método de respuesta una escala de Likert basada en el modelo SERVPERF y el modelo de la imagen y se aplicó a una muestra de 143 clientes de dicho establecimiento comercial. Los resultados muestran homogeneidad para todas las variables y pertinencia para la aplicación de un análisis de factores (Alfa de Cronbach = 0.713, KMO = 0.759), identificándose cuatro (4) dimensiones que agrupan atributos y variables relativas a las necesidades de los clientes que utilizan los servicios y las condiciones de la empresa para ofrecerlos, seguidamente, se aplicó un análisis de conglomerados para establecer que la muestra se puede dividir en dos grupos, observándose los valores de las medias para cada uno de ellos, con respecto a cada variable utilizada para conocer la percepción de la calidad de servicio que tiene cada grupo y se emplearon la matriz de factores internos, la matriz de factores externos y la matriz del perfil competitivo para diseñar estrategias de mejora utilizando la matriz DOFA y la matriz PEYEA. La encuesta realizada presenta validez y confiabilidad (pruebas estadísticas significativas al 5%).

**Palabras clave:** Comercio mayorista, calidad de servicio, percepción del cliente.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>CAPITULO I</b>	
<b>El problema</b>	
Planteamiento del problema	17
Objetivos	22
Justificación de la investigación	23
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Antecedentes</b>	
Antecedentes	25
<b>Bases teóricas</b>	
Cadena de suministros	29
Distribuidores mayoristas	30
Distribuidores minoristas	33
Definición de servicio	35
Características de los servicios	36
Calidad de servicio	39
Dimensiones de la calidad de servicio	40
Modelos para la medición de la calidad de servicio	
SERVQUAL	43
SERVPERF	47
Modelos de la imagen (Escuela nórdica)	49
Bases legales	51

### **CAPITULO III**

#### **Marco metodológico**

Naturaleza de la investigación	52
Diseño de la investigación	52
Fases de la investigación	53
Fases del proyecto	54
Fase I: Identificación de las dimensiones y atributos que permitirán evaluar la calidad de servicio	54
Población y muestra	54
Técnicas e Instrumento de recolección de datos	56
Fase II: Diagnostico de la situación actual	58
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	59
Fase III: Desarrollo de estrategias	61

### **CAPITULO IV**

#### **Análisis de resultados**

Situación actual	62
Características generales de la empresa	62
Diagrama de operaciones	63
Herramienta para la recolección y análisis de datos	65
Validez del instrumento	66
Análisis de Fiabilidad	66
Resultados de la recolección de datos	68
Análisis de factores	71
Extracción de factores	74
Análisis de conglomerados	78
Diseños de estrategias	81



Análisis de la empresa desde el enfoque de la planeación estratégica	82
Misión	83
Visión	84
Políticas de calidad	84
Auditoría interna	84
Auditoría externa	92
Matriz DOFA	96
Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)	100
Matriz del Perfil Competitivo	104
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	112
ANEXOS	115

## INDICE (Tablas)

Tabla 1: Diferencias entre servicios y productos tangibles	38
Tabla 2: Definiciones de calidad de servicio	40
Tabla 3: Multidimensionalidad de la calidad de servicio	41
Tabla 4: Dimensiones de la calidad de Servicio, SERVQUAL	44
Tabla 5: Escala de calidad de servicio	49
Tabla 6: Tamaño de la muestra	56
Tabla 7: Variables de la herramienta utilizada para la recolección de datos	57
Tabla 8: Símbolos utilizados para el desarrollo de diagramas de proceso	63
Tabla 9: Alfa de Cronbach si se elimina una variable	67
Tabla 10: Valores que se obtendrán con el análisis de datos	68
Tabla 11: Medias de las variables	68
Tabla 12: Escala de medición para valores del 1 al 7	69
Tabla 13: Medias de las variables por dimensiones	70
Tabla 14: Medias generales de las variables por grupo de la muestra	70
Tabla 15: Medias por dimensiones de las variables por grupo de la muestra	71
Tabla 16: Índices KMO adecuados para desarrollar el análisis de factores	73
Tabla 17: Matriz de componentes rotada	76
Tabla 18: Varianza total explicada	77
Tabla 19: Factores resultantes del análisis	78
Tabla 20: Descripción del análisis de conglomerados	80
Tabla 21: Elementos que se encuentra en la misión de la empresa	83
Tabla 22: Verificación de la auditoría interna (Aspectos administrativos)	86

Tabla 23: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de mercadotecnia)	87
Tabla 24: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de producción y operaciones)	87
Tabla 25: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de investigación y desarrollo)	88
Tabla 26: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de Sistemas de Información)	88
Tabla 27: Verificación de la auditoría interna (Aspectos financieros)	89
Tabla 28: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	91
Tabla 29: Escala para la evaluación de factores internos	91
Tabla 30: Factores externos	93
Tabla 31: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	95
Tabla 32: Escala para la evaluación de factores externos	96
Tabla 33: Desarrollo de la Matriz DOFA	97
Tabla 34: Matriz DOFA	98
Tabla 35: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción	102
Tabla 36: Valores de la MPEYEA	103
Tabla 37: Factores claves de éxito en la Matriz competitiva	105
Tabla 38: Matriz de Perfil Competitivo	106

## INDICE (FIGURAS)

Figura 1: Cadena de Suministros	29
Figura 2: Canal de distribución sin mayoristas	32
Figura 3: Canal de distribución con mayoristas	32
Figura 4: Variedad de productos que manejan los distintos actores en la cadena de suministros	34
Figura 5: Deficiencias percibidas por el cliente – Deficiencias existentes en la empresa	36
Figura 6: Modelo de calidad de servicio de Grönroos	50
Figura 7: Organigrama de Frigorífico Carpenito S.R.L.	63
Figura 8: Diagrama de procesos de Frigorífico Carpenito S.R.L.	65
Figura 9: Matriz PEYEA	100
Figura 10: Representación gráfica de la MPEYEA	103

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la competencia en los mercados es más intensa, esto se debe a que el mundo ha cambiado aceleradamente y la economía se ha globalizado. La estandarización de los productos ha provocado la disminución de los monopolios y un cambio en la estructura de los mercados, los cuales han pasado de ser mercados de demanda (pocos productos y muchos clientes), a ser mercados de oferta (muchos productos y muchos clientes).

Las empresas han comprendido que el producto y su calidad son ventajas comparativas, en cambio, el valor agregado que genera el servicio que recibe el cliente, se convierte en una ventaja competitiva en el mercado y es por ello que desarrollar procesos que garanticen la calidad de los servicios que ofrecen puede impulsar su crecimiento y bienestar económico.

De esta forma, el servicio al cliente y especialmente la calidad de servicio, surge como uno de los principales factores diferenciadores en el mercado. Bernal (2006), sostiene que “el servicio al cliente se convierte en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en el mercado de hoy” (p.15).

La calidad de servicio es la percepción que tiene el cliente con respecto al mismo y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades, en otras palabras, es una idea de conformidad que asume el consumidor con dicho servicio.

En la presente investigación se realizó una evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por un comercio mayorista venezolano, específicamente, Frigorífico Carpenito S.R.L., para conocer la percepción que tienen sus clientes y poder diseñar estrategias que se transformen en ventajas competitivas, que le permita garantizar su supervivencia y crecimiento en un entorno turbulento a nivel económico, político y social, como el que se vive en Venezuela actualmente.

En el primer capítulo de la investigación se describe el planteamiento del problema. Se define el objetivo general de la investigación, en el que se expone que se pretendía con el desarrollo de dicho trabajo y los objetivos específicos, los cuales, expresan metas concretas que fueron necesarias para alcanzar el objetivo general. Igualmente, en este capítulo se presentó la justificación de la investigación, en la cual, se procede a definir por qué y para qué se desarrolla el tema de estudio considerado. En la justificación de la investigación se profundizó sobre las causas y consecuencias del problema de investigación y su impacto en el contexto de la sociedad, de la ciencia y si tiene importancia en la actualidad.

El segundo capítulo está conformado por el marco teórico, el cual, tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependió el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un

conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran en el trabajo

En el tercer capítulo se abordó el marco metodológico, este se refiere a las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la investigación. Es el cómo se realizó el estudio para responder el problema planteado. La metodología se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella.

En el cuarto capítulo se realizó el análisis de los resultados, en donde se precisó cual es la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que le son ofrecidos por Frigorífico Carpenito S.R.L. Para obtener este análisis se desarrolló un cuestionario de preguntas cerradas de selección simple, utilizando como método de respuesta una escala de Likert. Este instrumento fue analizado por medio de la aplicación de la técnica estadística de análisis factorial para identificar las dimensiones que definen la calidad de servicio para la muestra en estudio y un análisis de conglomerados para tener un mayor conocimiento de las características de los clientes de la empresa.

Seguidamente se utilizaron conceptos relacionados a la planificación estratégica, los cuales, son herramientas que facilitan el análisis de la situación interna y externa de la empresa en estudio y evalúan las circunstancias de su entorno a corto, mediano y largo plazo. La aplicación de estas herramientas, permitieron diseñar las acciones que requiere la empresa para asegurar su sostenibilidad, competitividad y supervivencia frente a las condiciones que establece el mercado

venezolano. Específicamente se aplicaron la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) y la matriz del perfil competitivo.

Por último, se Desarrolló el quinto capítulo donde se expresan las conclusiones y recomendaciones obtenidas por el desarrollo de esta investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

Hoy en día, los mercados están compuestos por una gran cantidad de productores y un número mayor de consumidores finales, además, como sostiene Ballou (2004), “generalmente, una sola empresa no es capaz de controlar todo su canal de flujo de producto, desde la fuente de materia prima hasta los puntos de consumo final” (p.7). Esto hace necesario la aparición de intermediarios que intervengan en la cadena de distribución para que los consumidores obtengan los productos o servicios que necesiten, al menor costo, en la cantidad deseada y en el menor tiempo posible.

Por tal razón, el comercio mayorista se ha convertido en una de las funciones más importantes de la cadena de suministros, estos son eslabones básicos para consolidar la distribución de productos o servicios, desde el fabricante al detallista o minorista, que, a su vez, hace llegar el producto al consumidor final. El comerciante mayorista es aquel que adquiere su producto al fabricante, productor u otro mayorista y que lo vende a otra empresa mayorista o minorista.

La globalización de la economía y los cambios culturales que se han vivido en los últimos años a nivel mundial, han hecho más intensa la competencia en los mercados. Bajo este escenario, la gerencia de los comercios mayoristas debe comprender que el producto y su calidad son ventajas comparativas en el mercado, mientras que el servicio que recibe el cliente se convierte en una ventaja competitiva, la cual puede garantizar su crecimiento y bienestar económico.

El servicio al cliente es definido por Serna (2006), como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p.19).

Por esta razón, los comercios mayoristas, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, la cual se define como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (ISO 9000:2005, p.8); deben desarrollar estrategias para la prestación de servicios basados en cumplir los más altos estándares de calidad, los cuales “los definen principalmente los clientes y son ellos los que deben especificar los requisitos que tienen que cumplir estas características de calidad” (Sangüesa y otros, 2006, p.13).

La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo. Según Cronin y Taylor (1992), es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado. Si no se hace énfasis en garantizar la calidad de servicio, los comercios mayoristas sacrifican clientes, el rédito y en última instancia la propia existencia. En términos prácticos, la calidad de servicio es algo adicional que será percibido por el cliente como razón válida para comprar otra vez.

En Venezuela, la importancia de la calidad de servicio se ve reflejada en el artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002), el cual establece que “Las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad.” (p.5); y el papel que desempeña el

gobierno venezolano para garantizar el cumplimiento de lo mencionado anteriormente, se ve reflejado en la creación del Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS) y se muestra en el artículo 1 de la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2010), el cual sostiene que “La presente Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses individuales y colectivos en el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades” (p.11).

Frigorífico Carpenito S.R.L. es una empresa familiar que está ubicada en el Mercado Periférico de la Candelaria, en la ciudad de Valencia, en el estado Carabobo. Este es un establecimiento que tiene como principal actividad comercial la venta y distribución de víveres nacionales e importados, productos de limpieza y otros artículos varios, haciendo de intermediario entre los fabricantes y el usuario final.

Este establecimiento comercial tiene como misión ofrecer productos de consumo de excelente calidad, teniendo como premisa la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, ofrecer la mejor oportunidad de negocio para sus proveedores, proteger el medio ambiente y apoyar el mejoramiento de la comunidad y su visión es ser uno de los distribuidores de víveres de consumo más reconocidos a nivel nacional, siendo líderes en lo referente a calidad de servicio hacia sus clientes y convertirse en la mejor alianza comercial para los productores e importadores de víveres de consumo del mercado venezolano.

En los últimos años, el sector comercial venezolano, ha tenido que enfrentarse a diversas variables del entorno que lo han obligado a modificar sus estrategias, para ajustarse a la nueva realidad económica, política y social del país e intentar sobrevivir y, si es posible, crecer en el. Por tal razón, las empresas comercializadoras deben orientar sus esfuerzos en alcanzar y mantener, con los recursos disponibles, una ventaja competitiva sostenible en el mercado basándose en la calidad como un arma estratégica para sobrevivir en entornos altamente competitivos.

Es una realidad, que algunos comercios mayoristas manejan un enfoque de empresa orientado al producto, es decir, que se fije más en la calidad técnica (una concesión administrativa, el estado de los productos que comercializa, etc.) que en la calidad funcional, en cómo obtiene el servicio el cliente (cómo es recibido, cómo se le pide información, en qué medida se esfuerza el personal para atender sus necesidades). Esto genera una debilidad importante debido a que los clientes se fijan, sobre todo en la calidad funcional, ya que frecuentemente dan por sobreentendido que recibirán calidad técnica.

La situación descrita anteriormente, sumada a las diversas variables del entorno que afectan los procesos de trabajo de Frigorífico Carpenito S.R.L. como el alto índice inflacionario que afecta la economía del país, el marco legal regulatorio que controla las actividades de este tipo de empresas, los problemas de inseguridad que existen en la zona donde se ubica la empresa, la ausencia de varios de los insumos importados ó de producción nacional que comercializa, entre otros; ponen en riesgo su supervivencia en el mercado y hacen que sea necesario responder a las siguientes interrogantes, ¿Cuál es la

situación actual de Frigorífico Carpenito S.R.L., con respecto a la prestación de los servicios que le ofrece a sus clientes? y ¿Cuáles son las estrategias que le permitirían a Frigorífico Carpenito S.R.L. garantizar la calidad de los servicios a sus clientes?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

- Evaluar la calidad de los servicios ofrecidos en Frigorífico Carpenito S.R.L.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones y atributos que servirán de base para evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L.
- Analizar la situación actual de los servicios ofrecidos por Frigorífico Carpenito S.R.L. a sus clientes.
- Diseñar estrategias basadas en los conceptos de la planificación estratégica para garantizar la satisfacción de los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este trabajo se debe a la importancia que tiene el aseguramiento de la calidad de servicio para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares que se dedican a la actividad comercial en la actualidad. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo que facilita a las empresas conocer a su clientela y sus necesidades. Actualmente el servicio se maneja como “una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes” (Serna, 2006, p.30), y la buena gestión del mismo representa una de las bases para garantizar la supervivencia y crecimiento del sector comercial.

Con respecto a la importancia de la calidad del servicio al cliente, Navarro (2011) sostiene:

“La evolución de la calidad del servicio en el campo de las investigaciones realizadas y las estrategias y políticas seguidas por las empresas nos indican que en un primer momento los esfuerzos fueron conducidos hacia la calidad, luego se produjo un segundo cambio de orientación hacia la satisfacción del cliente, como concepto muy ligado al anterior y actualmente el énfasis se ha desplazado hacia la fidelidad del cliente” (p.5).

La realización de este trabajo sirvió para desarrollar una ventaja competitiva que le permita a Frigorífico Carpenito S.R.L. garantizar su supervivencia en un entorno económico, político y social turbulento como el que vive Venezuela actualmente. Además, permitió sentar las bases para la implementación de una cultura de calidad de servicio, orientados hacia el mejoramiento continuo y conocimiento del cliente,

que facilite el crecimiento del comercio en el mercado. Conocer la percepción que tienen los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L. sobre los servicios que reciben, proporciona a dicha empresa información suficiente que permite el diseño de estrategias para mejorarlos y mantener la calidad de los mismos.

Facilitó el diseño de estrategias basadas en los conceptos de la planificación estratégica, dirigidas específicamente a empresas familiares que desarrollen actividades similares a la de la empresa en estudio. Dichas estrategias facilitan la estandarización del trabajo y la profesionalización de la empresa. Estas tienen una estructura flexible que permite adaptarse a las necesidades de las empresas que las deseen implementar y facilita el desarrollo de una cultura de calidad en las mismas, involucrando a los equipos de trabajo a desarrollar herramientas para el aseguramiento de la calidad, el aprendizaje y mejoramiento continuo.

Por último se logró analizar el comportamiento de las dimensiones y atributos seleccionados para evaluar la calidad de servicio, las cuales, se desarrollaron tomando como referencia los modelos para evaluar la calidad de servicio SERVQUAL, SERVPERF y el modelo de la imagen. Esto permite diseñar un instrumento especialmente dirigido a los clientes de comercios mayoristas, el cual, facilita la comprensión de las necesidades del mercado venezolano y permite a las empresas establecer estándares de calidad y desarrollar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

Toda investigación realizada, referente a la calidad de servicio y servicio al cliente, es de gran utilidad para el desarrollo de la problemática planteada en este trabajo. Se hace referencia a estudios relacionados con estas áreas, así como las implicaciones del resultado de dichas investigaciones.

- **Álvarez, G. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. Área de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, trabajo de grado para optar por el título de Magister en Sistema de la Calidad.** Este estudio se enmarcó en una investigación evaluativa, de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo, no experimental y transeccional. Se aplicaron las técnicas de la observación y de la entrevista de tipo estructurada, y como instrumento la encuesta, tomando como base de medición la escala CALSUPER, adaptación SERVQUAL para redes de supermercados, que se desarrolló considerando los indicadores de calidad y el impacto de la gestión gubernamental venezolana en el marco de la “Misión Alimentación”. El tamaño de la población estuvo conformado por 2950 beneficiarios/día. El tamaño de la muestra se determinó de manera probabilística, con un nivel de confianza

del 95% y estuvo conformada por 839 clientes que realizaron alguna compra en la red directa PDVAL del Distrito Capital. Los datos que se obtuvieron fueron organizados y agrupados utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de los mismos obteniéndose un índice de calidad de servicio de -1.27 indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25.4% existiendo oportunidades de mejora en las dimensiones evidencias físicas y fiabilidad, específicamente en la apariencia de los locales y el tiempo de espera en las cajas. Esta investigación sirvió como referencia para el desarrollo del instrumento que se utilizó para medir la percepción que tiene el cliente venezolano.

- **Padrón, O. (2012). Evaluación de los procesos de embalado, paletizado y manejo del producto terminado en almacenes de Cervecería POLAR, C.A. Área de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, trabajo de grado desarrollado para optar por el título de Especialista en Sistema de la Calidad.** El siguiente estudio se plantea con el objeto de identificar oportunidades de mejora de los procesos que permitan definir y tomar acciones para la disminución del producto no apto generado en los almacenes de producto terminado de las plantas de la empresa. Para ello, se evaluaron los procesos antes mencionados, considerando los parámetros de calidad, las condiciones de operación de los equipos y dimensiones y ajuste de los insumos en consumo. El estudio incluyó a las cuatro (4) plantas de producción de cerveza de la empresa, ubicadas en Caracas, Barcelona,

Maracaibo y San Joaquín. Como resultado del estudio se obtuvieron las principales oportunidades de mejora en cada uno de los procesos evaluados y en base a esto se concluyó que los insumos utilizados se ajustan adecuadamente al producto a empacar y que el proceso de embalado es el que presenta la mayor cantidad de oportunidades de mejora. Este trabajo se utilizó para tener referencias con respecto a las actividades que se desarrollan en los almacenes para establecer cuáles son las posibles estrategias de mejora que favorecen las actividades de trabajo de la empresa en estudio.

- **García, F. (2006). *La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos*.** El propósito de esta investigación documental es el de hacer una descripción de las principales características que identifican a una cadena de suministros como enfoque administrativo, diferenciándolo de otros enfoques de gestión. Este trabajo se tomará como referencia debido a que los enfoques de gestión siempre se están reinventando acorde con las nuevas expectativas del mercado y las presiones tecnológicas del medio. Es por ello que el conocimiento de los conceptos de las cadenas de suministros, aplicados idóneamente, conducen a mejorar significativamente la productividad de las organizaciones.
- **Duque, E (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*.** En esta investigación

se revisan las diferentes conceptualizaciones sobre el servicio y los modelos más reconocidos para la evaluación de la percepción de la calidad del servicio aparecidos en los últimos años. Se ofrece una breve descripción de dichos modelos, sus características más significativas, sus objetivos y sus diferencias. La investigación presentada anteriormente, servirá de referencia en el establecimiento de las bases teóricas que sustentan a la calidad de servicio, así como las estrategias que permitan garantizar la satisfacción de los clientes de las empresas familiares venezolanas dedicadas al comercio mayorista.

## **BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas tienen que ver con las definiciones que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio. Estas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre estas que se construye todo el trabajo. A continuación se presentan un grupo de conceptos los cuales se consideran las bases principales para la comprensión y desarrollo de esta investigación.

### **Cadena de suministros**

Para Ballou (2004), la cadena de suministros “es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado y se añade valor al consumidor” (p.7).

La cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Esta incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al mayor (mayorista) o al detalle (minorista) e incluso a los mismos clientes.

Figura 1: Cadena de Suministros



Fuente: Peña y Zumelzu (2006)

La figura anterior (Figura 1), muestra una representación de la cadena de suministros. La primera tarea consiste en definir el número

de proveedores de materia prima que precisa la empresa para iniciar su proceso productivo. Luego se estudia la manera en que llegan las materias primas (logística interna) a la empresa. Seguidamente estos materiales y servicios se enlazan con los procesos de producción para luego enlazarse con el proceso de almacenaje. Posteriormente estos productos terminados son distribuidos (logística externa), ya sea a los distribuidores mayoristas o a los distribuidores minoristas, para llegar finalmente al cliente o consumidor final.

Para que una cadena de suministro sea de gran utilidad a la empresa, deben establecerse claramente las diferentes etapas en las que interviene para llegar a conseguir niveles de satisfacción elevados en el consumidor final.

En la actualidad, la idea de cooperación mutua, de integración tanto vertical (con proveedores y distribuidores) como horizontal, con el establecimiento de socios estratégicos está tomando mucha fuerza, las compañías que aprendan como mejorar la gestión de sus cadenas de suministros seguro se convertirán en historias de éxito empresarial, ya que esta mejora puede ser la diferencia entre dominar un mercado o ser un seguidor de los líderes.

### **Distribuidores Mayoristas**

El distribuidor mayorista es un componente de la cadena de suministros, en que la empresa o el productor, no están en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio

(minorista); intermediario que compra a un productor (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario, vende a un fabricante, otro mayorista, un minorista, pero nunca al consumidor o usuario final.

Este intermediario representa una gran ventaja en la cadena de suministros, estos pueden llegar a tener un gran poder de negociación frente a las empresas fabricantes cuyos productos distribuyen, porque suponen un gran volumen de la venta total de la empresa fabricante.

Permite la proximidad a los compradores porque, por lo general, la ubicación del consumidor final no coincide con los lugares de producción, por lo que es necesario situar puntos de venta próximos a los lugares de consumo. Esta labor de aproximación y de garantía del suministro precisa un conjunto de intermediarios especializados en transporte y almacenamiento de los productos.

Para empresas pequeñas de reciente iniciación, la asociación a un gran distribuidor puede resultar útil, pues puede beneficiarse de la imagen de ser cliente de un distribuidor de prestigio y puede lograr rápidamente una gran cartera de clientes.

A continuación se presenta gráficamente la importancia de los distribuidores mayoristas para reducir los contactos comerciales que permiten llegar el producto terminado desde el fabricante al consumidor final, disminuyendo los costos de transporte y garantizando la disponibilidad de los mismos.

Figura 2: Canal de distribución sin mayoristas

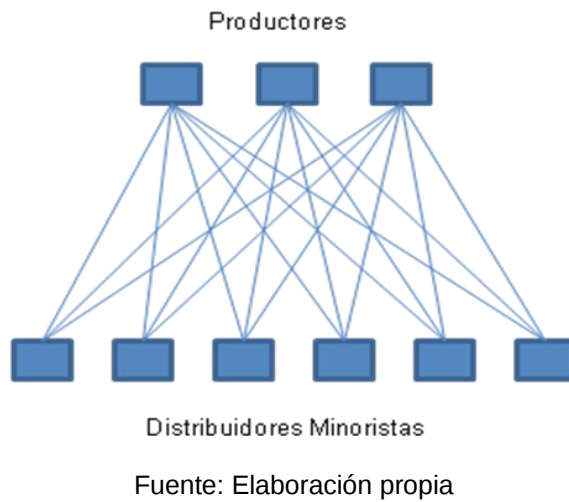
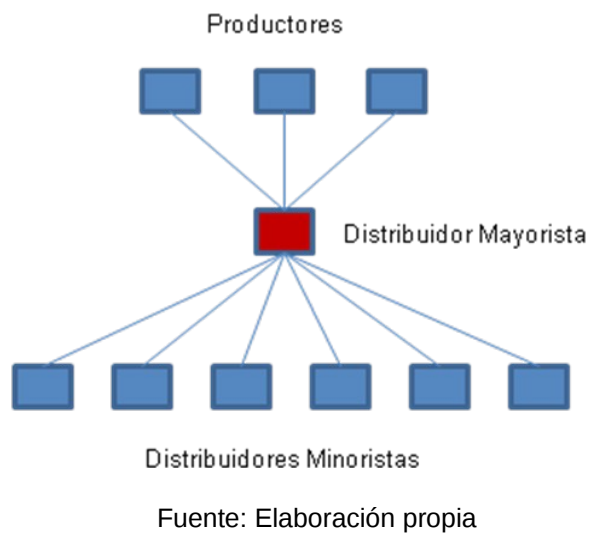


Figura 3: Canal de distribución con mayoristas



La principal desventaja de los mayoristas es que agregan costos al producto y que disminuyen su rentabilidad. Los mayoristas exigen márgenes que se añaden a los concedidos a los detallistas; aunque estos márgenes constituyen en definitiva su recompensa por los servicios que prestan.



Tiene también el efecto negativo de concentrar la demanda, por lo que la pérdida del distribuidor o su insolvencia ponen en peligro el volumen de ventas e ingresos totales de la empresa fabricante.

Sin embargo, los distribuidores mayoristas son eslabones básicos del canal de distribución para consolidar la distribución de productos o servicios, al aumentar considerablemente la capilaridad de un canal de distribución y su madurez.

### **Distribuidores Minoristas**

El distribuidor minorista o detallista es la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón de la cadena de distribución, el que está en contacto directo con el mercado.

El comercio minorista tiene una o más de las siguientes características:

- Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- Manejan una amplia variedad de productos para ofrecer a sus clientes.

Figura 4: Variedad de productos que manejan los distintos actores en la cadena de suministros



Fuente: Elaboración propia

Los comercios al por menor pueden también proporcionar servicios integrados a la venta de los bienes, como empaquetado, envasado y entrega a domicilio.

Los distribuidores minoristas tienen como ventaja que están más cerca de su mercado objetivo, de hecho, la mayoría de las veces son los mismos dueños quienes atienden al cliente y su oportunidad radica en este punto; al sentir su cercanía, percibe que forma parte de su empresa.

Por otro lado, este sentido de pertenencia les obliga a brindar una mayor satisfacción aunque la principal ventaja, sin duda, es que un cliente plenamente satisfecho será su mejor publicidad, ya que es él quien recomienda sus productos y servicios y quien le cierra la puerta a la posible competencia.

Otra gran ventaja es la posibilidad de desarrollar estrategias especializadas. Hay infinidad de nichos de mercado que se sienten desatendidos y si estos pequeños comercios son capaces de

identificarlos y ofrecerles productos y servicios adaptados a sus propias necesidades, tendrán la posibilidad de captar este segmento de mercado al satisfacer sus necesidades.

Esto se debe a que los comercios minoristas son más flexibles en su funcionamiento y pueden ajustarse más rápido a cambios drásticos de las necesidades y demandas del mercado. Desarrollar estrategias de marketing directo les puede ayudar a comunicar sus renovadas ofertas adaptadas a las nuevas necesidades de sus clientes.

### **Definición de servicio**

Con respecto a la definición de servicio, Grönroos (1994) establece que:

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de manera más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. (p.27).

Para Kotler (1998), el servicio es “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico” (p.19).

Camisón y otros (2007), al hablar de servicio, se refiere a “la prestación principal de la empresa así como el conjunto de prestaciones

accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista esta en un producto o servicio” (p.894).

La definición de servicio que se presenta en la Norma ISO 9000:2005, se precisa al servicio como “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible” (p.12).

Todas las definiciones presentadas anteriormente, tienen como característica común la intangibilidad de los servicios y estos se pueden observar como el conjunto de estrategias que se diseñan para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **Características de los servicios**

Para Grönroos (1994), se pueden identificar cuatro características básicas para la mayoría de los servicios, el sostiene que “los servicios son más o menos intangibles, son actividades, o series de actividades en lugar de cosas, son producidos y consumidos simultáneamente y el cliente participa en el proceso de producción” (p.28).

Camisón y otros (2007), señala que existen cuatro características que diferencian a los servicios de los productos tangibles:

- La intangibilidad: Es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo para los consumidores. El hecho de que los servicios sean

intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación, y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio.

- La heterogeneidad: Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es diferente de lo que el cliente percibe en la prestación.
- La inseparabilidad: Indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son inseparables. La interacción inevitable entre el cliente y proveedor afecta considerablemente a la calidad y su evaluación.
- El carácter perecedero: Los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

En cambio, los productos tangibles pueden ser bienes de consumo no duraderos los cuales se consumen en forma rápida y de una sola vez. Como por ejemplo: alimentos, combustibles, etc., y bienes de consumo duraderos que se pueden utilizar varias veces; por ejemplo: electrodomésticos, ropa, coches, etc.

A continuación se presenta una tabla donde se muestran las diferencias entre los servicios y los productos tangibles.

Tabla 1: Diferencias entre servicios y productos tangibles.

<b>PRODUCTOS TANGIBLES</b>	<b>SERVICIOS</b>
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separadas del consumo	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la fabrica	Valor esencial producido en la interacción vendedor-comprador
Los clientes no participan (normalmente) en el proceso productivo	Los clientes participan en la producción
Se pueden almacenar	No se puede almacenar
Transferencia de la propiedad	No hay transferencia de la propiedad

Fuente: Grönroos (1994)

Un servicio se percibe de forma subjetiva, debido a su naturaleza intangible, hasta que el servicio no se ha consumido no se puede decir nada sobre la calidad del mismo. No se dispone de ningún elemento que permita comparar y definir si la promesa hecha al contratar el servicio se ha cumplido.

Es por esta razón que Sangüeza y otros (2006), sostienen que “en los servicios hay que prestar una atención especial a la prevención de errores, ya que en este caso, los problemas surgen a medida que se está ejecutando el servicio, y hay que dar una solución lo más rápida posible” (p.173).

### **Calidad de servicio**

Obtener una definición de calidad de servicio ha sido motivo de múltiples investigaciones. Camisón y otros (2007), sostienen que “el concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Una razón de ello ha sido la naturaleza difusa y compleja del concepto y una segunda causa estriba de la heterogeneidad de las aportaciones de distintos autores” (p.895).

Generalmente se admite que la definición de la calidad en los servicios debe estar basada principalmente en la percepción que el cliente tiene del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Este concepto se alinea con las ideas de los gurús de la calidad, Deming y Juran, los cuales sostienen que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, tomando en cuenta que la calidad reside en los ojos del consumidor.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), definen la calidad de servicio como “el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (p.16). Esto nos conduce a observar que la definición calidad en los servicios muestra un deslizamiento en la definición clásica de calidad en sentido objetivo, hacia un concepto subjetivo basado en la percepción del cliente.

La siguiente tabla resume algunas de las diferentes definiciones de calidad de servicio.

Tabla 2: Definiciones de calidad de servicio.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad de servicio puede ser considerada como una actitud.
Grönroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Zeithaml (1988)	Calidad del servicio percibida es la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Cronin y Taylor (1992)	Calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.

Fuente: Frías y otros (2007).

### **Dimensiones de la calidad de servicio**

Para poder alcanzar altos niveles de calidad en la prestación de los servicios se debe prestar atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla. Para Camisón y otros (2007), estos atributos son “los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad” (p.899). Estos elementos son factores determinantes en la percepción



de la calidad de servicio y la literatura los denomina dimensiones. Es importante mencionar que, actualmente, existen dos visiones que conceptualizan la calidad de servicio y sus dimensiones. La escuela Norteamericana, la cual enfoca la definición de calidad de servicio desde la óptica de la percepción de los clientes, es decir, centrándose en la entrega de la calidad de servicio y la escuela Nórdica, la cual enfoca el concepto de calidad de servicio desde el punto de vista del producto.

A continuación se muestra una tabla donde se describen las dimensiones de la calidad de servicio, definidas por diferentes autores de la Escuela Norteamericana y la Escuela Nórdica, incluida las definidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Tabla 3: Multidimensionalidad de la calidad de servicio.

<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Garvin (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño</li> <li>2. Características</li> <li>3. Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento)</li> <li>4. Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones)</li> <li>5. Durabilidad</li> <li>6. Aspectos de servicio (rapidez, cortesía, competencia y factibilidad de corregir problemas)</li> <li>7. Estética</li> <li>8. Calidad percibida</li> </ol>
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.)</li> <li>2. Calidad corporativa, que afecta a la imagen de la empresa</li> <li>3. Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes</li> </ol>
Grönroos (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensión técnica o de resultado</li> <li>2. Dimensión funcional o relacionada con el proceso</li> <li>3. Imagen corporativa</li> </ol>

Fuente: Camisón et al. (2007).

Tabla 3 (Continuación): Multidimensionalidad de la calidad de servicio.

<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Eiglier y Langeard (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final</li> <li>2. La calidad de los elementos de la servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio</li> <li>3. La calidad del proceso de prestación del servicio</li> </ol>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.</li> <li>2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</li> <li>3. Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido.</li> <li>4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.</li> <li>5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto</li> <li>6. Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio</li> <li>7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas</li> <li>8. Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar</li> <li>9. Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos</li> <li>10. Comprensión del cliente. Conocer a los clientes y sus necesidades</li> </ol>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elementos tangibles</li> <li>2. Fiabilidad</li> <li>3. Capacidad de respuesta</li> <li>4. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)</li> <li>5. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)</li> </ol>

Fuente: Camisón et al. (2007).

Como se puede observar, las dimensiones de la calidad de servicio varían dependiendo de la visión del autor. Es por ello, que el estudio de las dimensiones de la calidad en cada organización, ofrece información importante que le indicará en que aspectos se deben centrar sus esfuerzos para garantizar la satisfacción de sus clientes.

Camisón y otros (2007), sostienen que “la referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada

por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), dentro de la Escuela Norteamericana de la calidad de servicio” (p.901).

## **Modelos para la medición de la calidad de servicio**

### **SERVQUAL**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), crearon una metodología que definieron como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor, las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”. En este modelo la calidad de servicio percibida es la diferencia que existe entre las expectativas de los clientes y lo que realmente perciben.

Este instrumento consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas cuyo propósito es, en primer lugar, identificar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de allí, revisar los procesos de prestación del servicio para evaluar la calidad del mismo.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), a través del análisis de la experiencia en el uso del servicio, las necesidades y expectativas de los clientes y la opinión de los proveedores identificaron una serie de criterios, que definieron como las dimensiones de la calidad de servicio. Inicialmente las dimensiones definidas eran los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente; pero estudios posteriores demostraron que varios de estos

critérios estaban correlacionados, motivo por el cual, se hizo una nueva clasificación resultando las dimensiones que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Dimensiones de la calidad de Servicio, SERVQUAL.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Confiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad del personal de la institución para ayudar al estudiante y proporcionar el servicio.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por el personal de la institución y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Empatía	Cuidado y atención individualizada ofrecida a los estudiantes.

Fuente: Mejías (2005)

Para interpretar la información que se obtiene a partir de las dimensiones anteriormente, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vinculan las deficiencias percibidas por los clientes con las deficiencias existentes en la empresa (Figura 1). Según Camisón y otros (2007), “este modelo presenta una serie de discrepancias o diferencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad” (p.903). Este sirve como esquema para facilitar la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

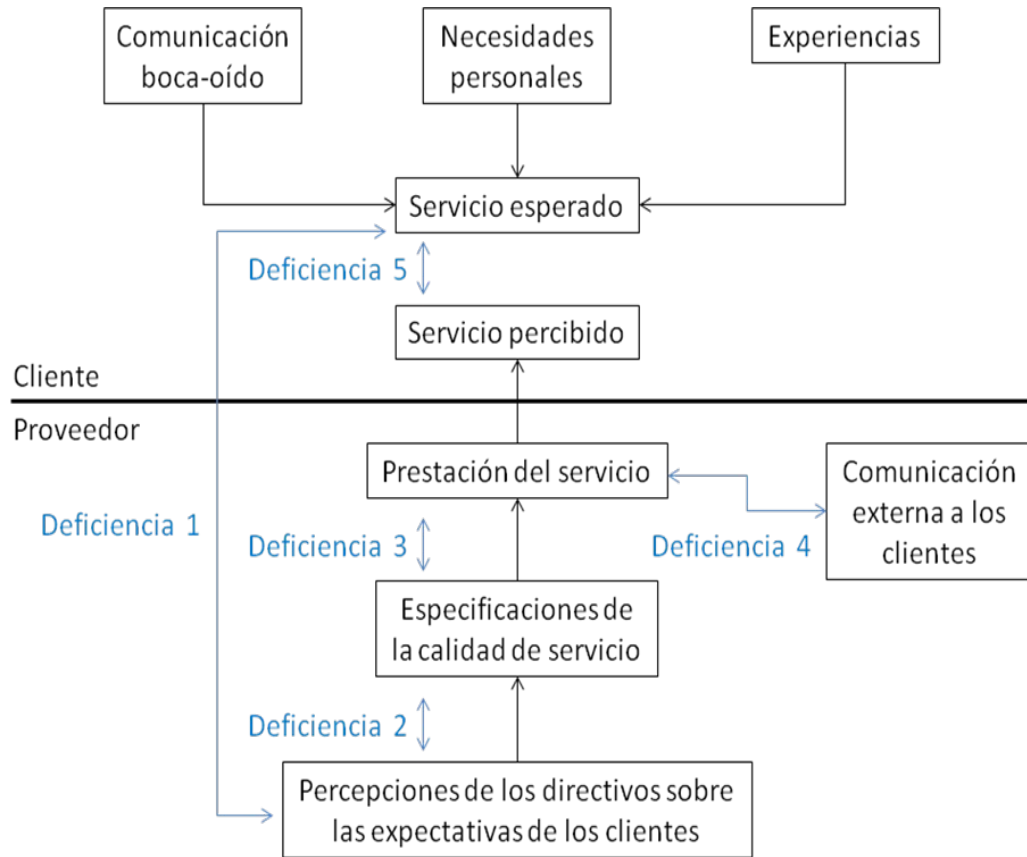
Las deficiencias ó discrepancias que se definieron el modelo y que generan la falta de calidad de servicio son las siguientes:

1. Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. Los

- directivos no identifican de forma clara y concisa las actitudes de sus clientes respecto a sus servicios y no conocen que es lo que estos esperan de los mismos.
2. Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad. Es la dificultad que tiene la empresa para transformar lo que se cree que son las expectativas del cliente en normas estandarizadas de trabajo.
  3. Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. En este aspecto se debe analizar la forma en que el personal encargado presta el servicio y las deficiencias en este ámbito principalmente se deben a falta de motivación, conflictos jerárquicos, excesiva flexibilidad de las normas y falta de control y supervisión.
  4. Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Debe existir correlación entre los servicios que se prestan y la publicidad que ofrecemos, de no ser así, es posible que estemos aumentando las expectativas de los clientes y estos se sientan, de cierto modo, estafados por el servicio recibido.
  5. Deficiencia 5: Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

Las cuatro primeras deficiencias se encuentran dentro de la organización (deficiencias internas) y contribuyen a la aparición de la deficiencia percibida por los clientes en la calidad de servicio (Deficiencia 5).

Figura 5: Deficiencias percibidas por el cliente – Deficiencias existentes en la empresa



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)

Las ventajas que proporciona la aplicación de este modelo para la medición de la calidad de servicio son las siguientes:

- Se pueden realizar análisis departamentales, es decir, además de poder cuantificar la calidad de servicio general que presta la organización se puede conocer la calidad de servicio que ofrece cierto departamento ó área de trabajo.

- Se pueden realizar seguimientos periódicos que permitan comparar los cambios que se van generando tanto en las expectativas como en las percepciones del cliente.
- Facilita la comparación con otros competidores.
- Sirve para evaluar la calidad de servicio que perciben los clientes internos de la organización.

Es importante resaltar que este modelo ha recibido críticas en el sentido de que algunos autores sostienen que esta escala debe basarse exclusivamente en la calidad percibida y no en las expectativas ya que estas lo único que aportan es ambigüedad a la medición (Taylor, Cronin, Teas, entre otros). La expectativa es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado por las siguientes razones:

- Por los problemas de interpretación que plantea a las personas a quienes se les administra el cuestionario.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

### **SERVPERF**

Cronin y Taylor (1992 y 1994) estudiaron varios aspectos relativos a la medición de la calidad de servicio. Estos autores centran su crítica al modelo SERVQUAL fundamentalmente en la consideración de las expectativas del cliente para medir la calidad de servicio.

Es por ello que desarrollan el modelo SERVPERF, la cual es una escala que no incorpora el concepto de las expectativas y es una escala basada exclusivamente en el resultado. Estos autores sostienen que medir la calidad de servicio basado en las percepciones ofrece una mejor alternativa para medir dicho concepto y provee información referente al orden causal de las relaciones entre la calidad de servicio o satisfacción del consumidor, además de medir el impacto de la calidad de servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Los autores consideran que habrá mayor aceptación del modelo al proponer el desempeño (actitudes y satisfacción), como elemento principal para medir la calidad, para ellos la satisfacción del cliente se concluye como un antecedente del servicio percibido y tiene un impacto considerable en las intenciones de compra del mismo.

La escala SERVPERF se basa en la escala SERVQUAL, considerando únicamente la sección relativa a las percepciones del cliente sobre el servicio percibido. La escala está formada por 22 ítems que sirven como indicadores de las distintas dimensiones que los clientes consideran al evaluar la calidad de servicio. Los diferentes ítems de la escala son valorados a través de una escala likert de 7 puntos, donde 1 significa que se está totalmente en desacuerdo y 7 significa que se está totalmente de acuerdo. En la tabla 5 se muestra dicha escala.

Tabla 5: Escala de calidad de servicio.

7 – Totalmente de acuerdo
6 – Muy de acuerdo



5 – De acuerdo
4 – Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
3 – En desacuerdo
2 – Muy en desacuerdo
1 – Totalmente en desacuerdo

Fuente: Mejías (2005)

Entre las limitaciones de este modelo se encuentra el no considerar las expectativas del cliente, las cuales influyen en las percepciones del mismo, además de suponer que la calidad de servicio cuando mayores sean las ventas y de evaluar el servicio solamente en la etapa de su entrega y no durante el proceso de realización.

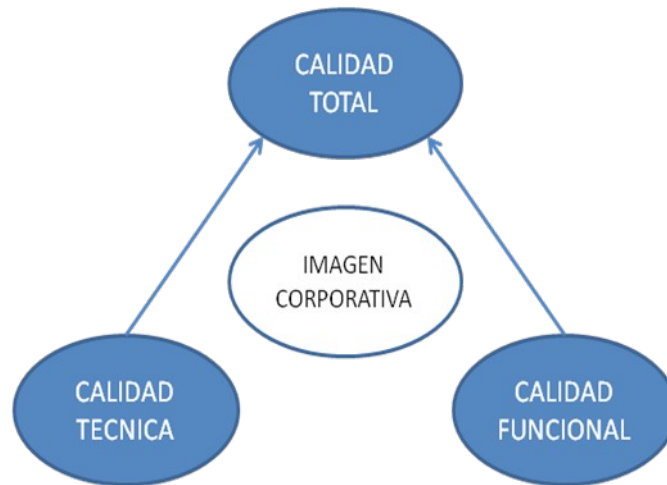
### **Modelo de la imagen (Escuela Nórdica)**

Este modelo desarrollado por Grönroos (1984, 1988), relaciona la calidad con la imagen corporativa. En este modelo, la calidad de servicio percibida por el cliente, es una variable multidimensional formada por la calidad técnica o dimensión técnica del resultado, que se refiere a que servicio recibe el cliente; la calidad funcional o dimensión funcional, que se refiere a como se ofrece el servicio al cliente y la imagen corporativa, que se refiere a la imagen que tiene el cliente sobre la empresa que presta el servicio.

Camisón y otros (2007), sostienen que el modelo planteado por Grönroos sostiene que “la calidad percibida por el cliente es fruto de la integración de la calidad técnica (qué se da), la calidad funcional (cómo se da) y la imagen corporativa” (p.900).

A continuación se muestra un esquema (Figura 2) donde se grafica el modelo de calidad de servicio desarrollado por Grönroos.

Figura 6: Modelo de calidad de servicio de Grönroos.



Fuente: Grönroos (1994).

El cliente está influido por el resultado del servicio, pero además por la forma en que lo recibe y la imagen que este tenga de la empresa.

La limitante de este modelo es que sugiere que la calidad funcional tiene mayor importancia que la calidad técnica en la evaluación del servicio por parte del cliente y que su encuentro con el prestador del servicio constituye la base para medir la calidad del servicio recibido. Un servicio de calidad no solo se basa en las actitudes de los prestadores del servicio, sino que es el conjunto de todas las funciones de la empresa que presta el servicio.

### **Bases Legales**

Esta investigación fue desarrollada amparada bajo el marco legal establecido por la Ley orgánica del sistema venezolano para la calidad (2002), la Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2010) y la Norma internacional ISO 9000:2005.

### **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Naturaleza de la Investigación**

El propósito de la investigación fue evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por Frigorífico Cardenito S.R.L., basado en la percepción que tienen sus clientes sobre los mismos, para poder así, diseñar estrategias que se conviertan en ventajas competitivas que le permita su supervivencia y crecimiento en el mercado. Esta se puede calificar como una investigación descriptiva.

Arias (2006), sostiene que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

Este tipo de investigación utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudios, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes, lo que les permite trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación tiene un diseño de campo, transeccional contemporáneo y multivariable de caso.

El diseño de la investigación se refiere a los aspectos operativos de la misma, se define basándose en el procedimiento que se utiliza para llevarla a cabo. Según Hurtado (2008), el diseño de la

investigación “alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos que permitan al investigador lograr validez interna de la investigación” (p.147).

La operacionalización de las variables se presentan en los anexos del presente trabajo.

### **Fases de la Investigación**

El proyecto está relacionado con la investigación de campo y la investigación documental.

Según Arias (2006), la investigación de campo se define como:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

Para Bernal (2006), la investigación documental consiste en:

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (p.18).

### **Fases del proyecto**

### **Fase I: Identificación de las dimensiones y atributos que sirvieron de base para evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes**

Para realizar la evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por Frigorífico Carpenito S.R.L. a sus clientes, se precisó el diseño de un instrumento que permitió la recolección de la información necesaria, además del uso de documentos y publicaciones de otros investigadores.

Este instrumento fue diseñado utilizando como referencia los modelos para la evaluación de la calidad de servicio SERPERF y el modelo de la imagen y definió las dimensiones y atributos que afectan la calidad de servicios para los clientes de comercios mayoristas en el mercado venezolano.

### **Población y Muestra**

Debido a la aplicación de encuestas para la medición de la calidad de servicio en Frigorífico Carpenito S.R.L., existió la necesidad de identificar quiénes y cuántos son los entes o individuos a los que iban a ser dirigidas dichas encuestas, ésta es una de las causas por las que fue importante definir cuál era la población y el tamaño de la muestra a estudiar.

Para Arias (2006), la población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Mientras

que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Para efectos de la investigación, la población a estudiar fue la conformada por los clientes registrados en la base de datos de Frigorífico Carpenito S.R.L., hasta el día 01 de Junio del año 2012, esa población asciende a 388 clientes y se va a dividir en tres grupos, basado en sus hábitos de compra (Volumen y frecuencia de compra):

- Clientes pequeños: 113 clientes.
- Clientes medianos: 187 clientes.
- Clientes grandes: 88 clientes.

En esta investigación la muestra se seleccionó utilizando el muestreo aleatorio estratificado proporcional. Este consiste en asegurar que todos los estratos de interés queden correctamente recogidos y, por tanto, representados en la partición. Desde un punto de vista probabilístico, se considera que existen sub poblaciones muy definidas dentro de la población donde la distribución de la variable que se analiza experimenta variaciones. Cada estrato funciona independientemente de los demás. Por tanto, se eligieron muestras aleatorias simples para cada uno de los estratos.

Cuando la asignación es proporcional el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato correspondiente con respecto a la población, a continuación se muestra la ecuación que permite obtener el tamaño de la muestra a analizar.

Sea  $n$  el número de individuos de la población total que forman parte de alguna muestra y sea  $N$  el valor en el cual se divide la población en sub poblaciones o estratos, se establece que:  $ni = n \times (Ni / N)$ .

Tabla 6: Tamaño de la muestra

<b>POBLACIÓN</b>	<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	<b>PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN</b>	<b>CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>TAMAÑO DE MUESTRA</b>
Clientes grandes	88	22,68%	(88x22,68)/100	20
Clientes medianos	187	48.19%	(187x48.19)/100	90
Clientes pequeños	113	29.13%	(113x29.13)/100	33
<b>TOTALES</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>	-	<b>143</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tamaño total de la muestra a analizar será de 143 clientes.

### **Técnicas e Instrumento de recolección de datos**

Debido a que el diseño de la investigación es de campo la técnica que se utilizó fue una encuesta, la cual se define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2006, p.72).

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de preguntas cerradas de selección simple, utilizando como método de respuesta una escala de Likert, el cual, mide actitudes y/o



predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. A este instrumento se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

En la siguiente tabla (Tabla 7) se presentan las variables que constituyen dicha encuesta, las cuales fueron definidas por el investigador, basado en los modelos de medición de calidad de servicios ya comprobados e investigaciones anteriores.

Tabla 7: Variables de la herramienta utilizada para la recolección de datos

VAR01	El servicio ofrecido por este comercio mayorista le satisface
VAR02	Actualmente se garantiza el abastecimiento continuo de los productos que solicita
VAR03	Se asegura la emisión de documentos (facturas, presupuestos, etc.) sin errores
VAR04	Se cuenta con equipos de trabajo adecuados y en buen estado para ofrecer el servicio
VAR05	Los tiempos de entrega de los productos solicitados son convenientes
VAR06	El comportamiento del personal que le va a prestar el servicio le inspira confianza
VAR07	El personal se preocupa por los mejores intereses de sus clientes
VAR08	Se cuenta con facilidades de pago convenientes para la compra de productos
VAR09	La política de garantías y devoluciones de productos en mal estado es adecuada
VAR10	La atención que se le ofrece en este comercio mayorista es personalizada
VAR11	La información específica sobre algún producto es apropiada
VAR12	Se cuenta con la diversidad de productos suficientes para satisfacer sus necesidades
VAR13	El personal de este comercio mayorista siempre está dispuesto a ayudarlo
VAR14	Se le brinda una atención individualizada
VAR15	Usted se siente seguro en sus trámites realizados en este comercio mayorista
VAR16	El personal utiliza técnicas adecuadas para el manejo de los productos que son comercializados
VAR17	La relación comercial con este local le ayudará a garantizar la rentabilidad de su negocio
VAR18	Los precios de los productos ofrecidos se adecuan a la realidad del mercado
VAR19	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez
VAR20	Los problemas son solucionados con sincero interés del personal
VAR21	Se le presta la atención adecuada cuando hace una sugerencia respecto al servicio
VAR22	Se cuenta con personal disponible para atenderle cuando usted lo necesita
VAR23	El personal que le presta el servicio tiene una apariencia conveniente para el trabajo
VAR24	Los horarios de atención al cliente son adecuados
VAR25	Los productos que se comercializan se encuentran en buen estado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 (Continuación): Variables de la herramienta utilizada para la recolección de datos

VAR26	Los reclamos siempre son atendidos por el personal con prontitud
VAR27	Recomendaría el uso de este comercio mayorista a otros clientes por la buena calidad del servicio ofrecido
VAR28	El ambiente de trabajo que se percibe en este comercio mayorista es excelente
VAR29	Si tuviese la oportunidad de escoger nuevamente su opción de compras, ¿Escogería utilizar este comercio mayorista por la excelente calidad de los servicios ofrecidos?
VAR30	En general, la calidad de los servicios que recibes en este comercio es excelente

Fuente: Elaboración propia.

Las variables seleccionadas, se agruparon inicialmente en seis (6) dimensiones iniciales, las cuales son:

- Elementos tangibles
- Capacidad de respuesta
- Confiabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Imagen de la empresa

Estas dimensiones fueron definidas al inicio de la investigación, de acuerdo a las características de las variables establecidas para la medición de la calidad de servicio de la empresa en estudio, los modelos de calidad ya definidos y a la experiencia del investigador.

## **Fase II: Análisis de los resultados**

La percepción que tienen los clientes sobre los servicios que le son ofrecidos, permitió definir cuál es la situación actual de los servicios

que proporciona Frigorífico Cardenito S.R.L. y cuáles fueron los resultados de la recolección de datos por medio de la aplicación del instrumento de medición diseñado.

### **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS 16.0, el cual, facilitó la obtención de los resultados y el análisis de los mismos.

En primer lugar, se verificó la veracidad de la investigación, cerciorándose que se cumplieron los requisitos de validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Para Arias (2006), la validez del instrumento significa “que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes solo consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79). En esta investigación se comprobó que el instrumento tenía validez de contenido, de constructo y de criterio.

Según Bernal (2006), la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide y esta se obtiene mediante el juicio de expertos, la validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos y la validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándole con algún criterio externo.

Hurtado (2008), sostiene que “para que un instrumento sea de medición debe captar información de manera selectiva y precisa” (p.154). A la precisión a la que se refiere el autor se le denomina confiabilidad y para determinarla se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente permite determinar el grado de consistencia y precisión del instrumento.

El Alfa de Cronbach es un coeficiente de correlación que mide la homogeneidad de las preguntas, promediando todas las correlaciones entre todas las variables para verificar que se parecen. Se utiliza para medir la fiabilidad de una escala de medida, este toma valores entre 0 y 1, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

Luego de ser verificada la validez y la confiabilidad del instrumento, se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación del mismo y se desarrolló un análisis de factores. El análisis de factores es una técnica estadística de variables múltiples usada para resumir información de numerosas variables en un menor número de subconjuntos o factores, cuyo propósito es simplificar los datos.

Este análisis no diferencia entre las variables dependientes e independientes, en vez de eso, se analizan conjuntamente todas las variables investigadas para identificar factores subyacentes.

Por último, a efectos de diseñar estrategias que permitan el desarrollo de un modelo de calidad de servicio para los clientes de la empresa en estudio, se utilizó el análisis jerárquico de conglomerados,

en el cual, cada individuo es un grupo en sí mismo y sucesivamente se van formando grupos de mayor tamaño fusionando grupos cercanos entre sí. Con este análisis se identificaron los posibles grupos presentes en la muestra y se estudio su comportamiento.

### **Fase III: Diseño de estrategias basadas en los conceptos de la planificación estratégica**

En esta fase se utilizaron conceptos de la planificación estratégica, los cuales son una herramienta que permite analizar la situación interna y externa de una empresa y evaluar las circunstancias del entorno a corto, mediano y largo plazo.

Este análisis permitió diseñar las acciones que requiere la empresa para asegurar su sostenibilidad, competitividad y supervivencia frente a las condiciones que establece el mercado venezolano utilizando como herramientas la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la matriz del perfil competitivo y la matriz PEYEA (la posición estratégica y la evaluación de la acción).

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

#### **Situación actual**

En este capítulo se presenta la descripción de la situación actual del comercio mayorista en estudio, sus características, estructura organizacional y se muestra como se desarrollan los distintos procesos de trabajo para su funcionamiento, además, se dan a conocer las diferentes funciones que tienen cada una de las entidades involucradas, como están conformadas y su metodología de trabajo.

#### **Características generales de la empresa**

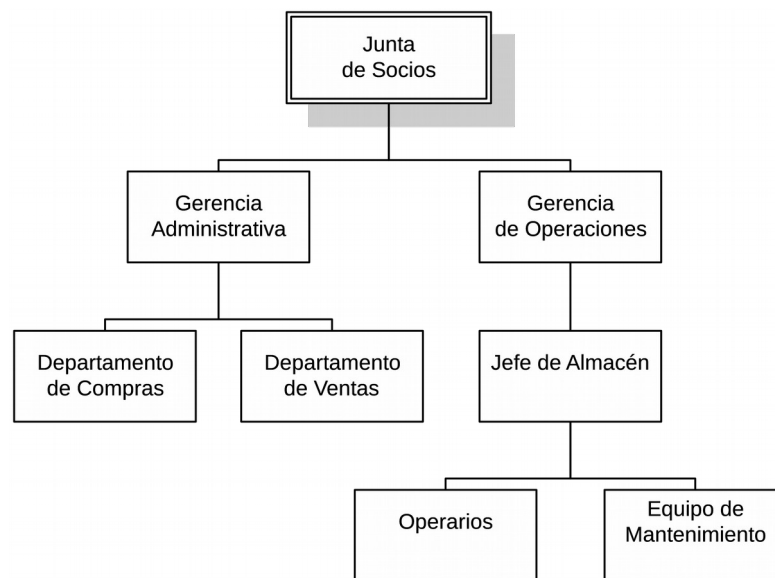
Frigorífico Carpenito S.R.L. es una empresa dedicada al comercio mayorista de víveres nacionales e importados, productos de limpieza y otros artículos de consumo. Está ubicada en la avenida Escalona, centro comercial Periférico, local 85-54, en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Su misión es ofrecer productos de consumo de excelente calidad, teniendo como premisa la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, ofrecer la mejor oportunidad de negocio para sus proveedores, proteger el medio ambiente y apoyar el mejoramiento de la comunidad y su visión es ser uno de los distribuidores de víveres de consumo más reconocidos a nivel nacional, siendo líderes en lo referente a calidad de servicio hacia sus clientes y convertirse en la mejor alianza comercial

para los productores e importadores de víveres de consumo del mercado venezolano.

A continuación se muestra el organigrama de Frigorífico Carpenito S.R.L.

Figura 7: Organigrama de Frigorífico Carpenito S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.






### Diagrama de operaciones

Los diagramas de operaciones de procesos son definidos por García, A. (2010) como “una representación gráfica de la secuencia de actividades o pasos que ocurren en un proceso o en un procedimiento, y que se identifican mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza” (p.99).

Estos diagramas señalan la relación y los efectos en la acción mutua de los distintos elementos que afectan el problema que se analiza.

A continuación se describen los símbolos que se utilizan convencionalmente para desarrollar los diagramas.

Tabla 8: Símbolos utilizados para el desarrollo de diagramas de proceso.

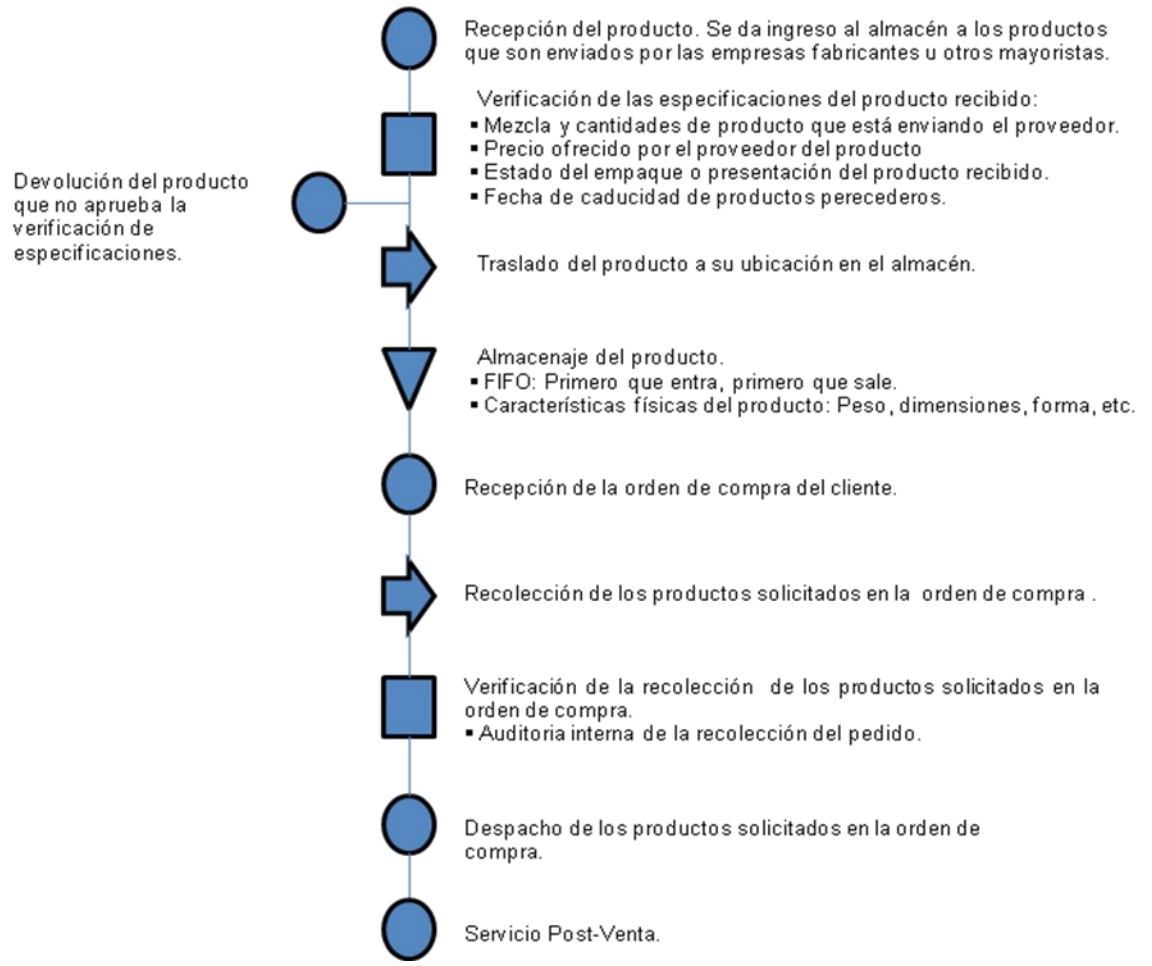
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SÍMBOLO</b>
Operación	Ocurre cuando un objeto es modificado sus características, al ser creado o agregado algo, en el momento de ser preparado para otra operación como transporte, inspección o archivo. Una operación también se presenta cuando se da o recibe información, o se planea algo.	
Transporte	Sucede en el momento en que un objeto, o grupo de ellos, es movido de un lugar a otro; excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
Inspección	Se observa cuando un trabajo escrito, o grupo de ellos, se examina para su identificación, para comprobar y verificar su contenido, al ser revisado para su aprobación.	
Demora	Se da en el instante en que un trabajo o grupo de ellos es interferido en su flujo, lo que origina que se retarde el siguiente paso planeado; esto es, cuanto está temporalmente ocioso.	
Almacenamiento	Ocurre cuando un objeto, documento o grupo de ellos, es retenido y protegido contra movimientos o usos no autorizados.	

Fuente: García, A. (2010)

Seguidamente se desarrolló el diagrama de operaciones del comercio mayorista en estudio para conocer como se llevan a cabo actualmente los procesos para la prestación de sus servicios.



Figura 8: Diagrama de procesos de Frigorífico Carpenito S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

### Herramienta para la recolección y análisis de datos

Para el desarrollo del análisis de la situación actual de Frigorífico Carpenito S.R.L. se tomó en cuenta la opinión de una muestra representativa de ciento cuarenta y tres (143) clientes de dicho comercio mayorista. La recolección de datos se realizó durante el mes de Junio del año 2012.

### Validez del instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue validado por el Economista Pedro Juan Ferrer, el Ingeniero Industrial Agustín Mejías Acosta y la Magister en Relaciones Laborales Magda Seijas. Las constancias de validación se muestran en los anexos del presente trabajo.

### **Análisis de Fiabilidad**

El tener escalas de alta fiabilidad permite distinguir entre los niveles variables de satisfacción y hace más probable que encontremos relaciones significativas entre variables que estén relacionadas entre sí.

El valor del Alfa de Cronbach obtenido en este análisis fue 0.713, el cual revela que existe homogeneidad para todas las variables y similitud de respuesta para todos los encuestados, lo cual refleja que la información obtenida es fiable ya que valores entre 0,7 y 0,8 indican que el instrumento es aceptable ya que “valores por encima de 0,8 indican consistencia muy aceptable para los elementos de la escala, y valores por encima de 0,9 indican gran consistencia” (Pérez, 2005).

En determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente y el tipo de muestra) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Según Hernández et al. (1999), este es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de una prueba, escala o test, cuando se utilizan conjuntos de variables que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido.

. En la siguiente tabla (Tabla 9) se puede observar el valor de la escala del Alfa de Cronbach resultante si se elimina una variable del análisis.

Tabla 9: Alfa de Cronbach si se elimina una variable

	<i>Alfa de Cronbach</i>
VAR01	,719
VAR02	,711
VAR03	,703
VAR04	,704
VAR05	,699
VAR06	,689
VAR07	,702
VAR08	,695
VAR09	,705
VAR10	,722
VAR11	,696
VAR12	,696
VAR13	,699
VAR14	,692
VAR15	,716
VAR16	,703
VAR17	,685
VAR18	,696
VAR19	,691
VAR20	,694
VAR21	,703
VAR22	,701
VAR23	,707
VAR24	,718
VAR25	,726
VAR26	,703
VAR27	,729
VAR28	,728
VAR29	,717
VAR30	,728

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0.

Por los resultados obtenidos (Tabla 9) se puede decir que eliminar una variable del análisis no aumentará de forma significativa la

fiabilidad de la prueba, es por ello que no se eliminará ninguna de las variables del análisis para aumentar la fiabilidad de la misma.

### Resultados de la recolección de datos

En la siguiente tabla (Tabla 10), se presentan todos los valores que se obtuvieron luego de realizar el análisis de los datos conseguidos con la aplicación del instrumento de recolección.

Tabla 10: Valores que se obtendrán con el análisis de datos

Resultados generales	Valor medio: Sumatoria de todos los valores dividida entre el número total de valores Valor mínimo: Valor mínimo obtenido en la muestra Valor máximo: Valor máximo obtenido en la muestra Rango: Diferencia existente entre el valor mayor y el menor de la distribución Clasificación de la calidad de servicio percibida
Resultados por dimensión	Valor medio Clasificación de la calidad de servicio percibida
Resultados por tipo de cliente	Valor medio Clasificación de la calidad de servicio percibida

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las medias de todas las variables involucradas en el estudio, para lograr una visión previa de la percepción de los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L (Tabla 11).

Tabla 11: Medias de las variables

Media	Mínimo	Máximo	Rango	Nº de Variables
4,361	3,472	5,712	2,240	30

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

La media general obtenida es superior a la media establecida en la escala de likerts ( $4,361 > 3,5$ ), sabiendo que 7 es la medida de

percepción más alta y 1 la más baja, lo cual permite sostener que la percepción que tienen es positiva. El mínimo valor de medias obtenido fue 3,472 y el máximo 5,712, generando un rango de 2,240 lo cual presenta una variabilidad de las muestras considerable.

Según la escala de medición para valores del 1 al 7 definida por Maneiro y otros (2008), se puede sostener que la calidad de servicio ofrecida por Frigorífico Carpenito S.R.L. es aceptable ( $3,580 < 4,361 < 4,430$ ), según la percepción de sus clientes.

Tabla 12: Escala de medición para valores del 1 al 7

<i>De</i>	<i>Hasta</i>	<i>Calificación</i>
1	1,85	Malo
1,86	2,71	Pobre
2,72	3,57	Regular
3,58	4,43	Aceptable
4,44	5,29	Bueno
5,30	6,15	Muy bueno
6,16	7	Excelente

Fuente: Maneiro y otros (2008)

Seguidamente se presentan las medias obtenidas para cada una de las dimensiones definidas inicialmente como los factores que precisan la calidad de servicio para los clientes de esta comercializadora mayorista y la calificación de cada una de ellas según la escala de medición para valores del 1 al 7 (Tabla 13).

Tabla 13: Medias de las variables por dimensiones

<i>Dimensión</i>	<i>Media</i>	<i>Calificación n</i>
------------------	--------------	---------------------------

Elementos tangibles	4,256	Aceptable
Capacidad de respuesta	3,973	Aceptable
Confiabilidad	4,213	Aceptable
Seguridad	4,390	Aceptable
Empatía	4,406	Aceptable
Imagen de la empresa	4,752	Bueno

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

Como se puede observar, la dimensión que obtuvo la mejor calificación según la percepción de los clientes fue la imagen de la empresa la cual fue definida como buena. Las demás dimensiones establecidas inicialmente, obtuvieron valores de medias que las califican como aceptables.

Debido a que la muestra está dividida en tres (3) segmentos (Clientes grandes, medianos y pequeños), se presentará a continuación la calificación general (Tabla 14) y por dimensiones (Tabla 15) para cada uno de los segmentos analizados.

Tabla 14: Medias generales de las variables por grupo de la muestra

	Media	Calificación
Clientes Grandes	4,391	Aceptable
Clientes Medianos	4,377	Aceptable
Clientes Pequeños	4,309	Aceptable

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

Tabla 15: Medias por dimensiones de las variables por grupo de la muestra

	Dimensión	Media	Calificación
Clientes Grandes	Elementos tangibles	4,233	Aceptable
	Capacidad de respuesta	3,975	Aceptable
	Confiabilidad	4,292	Aceptable
	Seguridad	4,481	Aceptable
	Empatía	4,460	Aceptable
	Imagen de la empresa	4,763	Bueno
Clientes Medianos	Elementos tangibles	4,262	Aceptable
	Capacidad de respuesta	4,036	Aceptable
	Confiabilidad	4,298	Aceptable
	Seguridad	4,303	Aceptable
	Empatía	4,430	Aceptable
	Imagen de la empresa	4,753	Bueno
Clientes Pequeños	Elementos tangibles	4,272	Aceptable
	Capacidad de respuesta	3,891	Aceptable
	Confiabilidad	4,026	Aceptable
	Seguridad	4,401	Aceptable
	Empatía	4,321	Aceptable
	Imagen de la empresa	4,740	Bueno

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

Realizando el análisis de los datos mostrados anteriormente, se puede concluir que los clientes grandes son los que dan una mejor calificación a los servicios que lo son ofrecidos, mientras que, la dimensión que obtuvo la calificación más alta para los tres (3) grupos evaluados fue la de la imagen de la empresa.

### **Análisis de factores**

El análisis factorial puede ser exploratorio o confirmatorio. Según Uriel y Aldás (2005), el análisis exploratorio “se caracteriza porque no se conoce a priori el número de factores, y es la aplicación empírica donde se determina el número” (p. 408). Por el contrario, en el análisis confirmatorio “los factores están fijados a priori, utilizándose contrastaciones empíricas para su corroboración” (p. 408).

En la presente investigación, se utilizó el análisis factorial exploratorio como técnica estadística para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para medir la percepción de los clientes con respecto a los servicios que le son ofrecidos.

Para que un análisis de factores tenga sentido deben existir altas correlaciones entre las variables; esto es indicativo de información redundante o, lo que es lo mismo, que algunas variables aportan información que en gran parte llevan también otras variables, y ello es indicativo de la existencia de factores comunes.

Debido a la cantidad de variables que intervienen en el análisis es difícil concluir la correlación entre las variables, por esta razón se obtienen el determinante de la matriz. Cuando las variables de la matriz de correlación están linealmente relacionadas, el valor del determinante se aproxima a cero, lo que significa que el análisis de factores es una técnica adecuada para analizar esas variables.

Para el caso en estudio el valor del determinante de la matriz de correlación es 0,000. Con este valor se puede decir que las variables están linealmente relacionadas y es adecuado hacer el análisis de factores.

El otro índice que se utilizó para verificar que es apropiado aplicar el análisis de factores a un conjunto de datos es el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este mide la adecuación de la muestra, indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial. Obtener valores



comprendidos entre 0.5 y 1 indica que es apropiado aplicar el análisis de factores.

Según Cáceres (1995), un índice KMO bajo indica que la correlación entre las variables no es grande y, por lo tanto, el análisis factorial no sería práctico, ya que se necesitarían casi tantos factores como variables para incluir un porcentaje de la información aceptable.

A continuación se muestran los valores del índice KMO adecuados para desarrollar el análisis de factores (Tabla 16).

Tabla 16: Índices KMO adecuados para desarrollar el análisis de factores

Valor del índice KMO	Adecuación
$KMO > 0,7$	Intercorrelación alta
$0,5 < KMO < 0,7$	Intercorrelación media
$KMO < 0,5$	Intercorrelación baja

Fuente: Cáceres (1995)

El valor del índice KMO obtenido para este estudio es 0,759, lo que indica que si es adecuado aplicar el Análisis de Factores. Un valor de KMO mayor que 0,7 es indicativo de alta intercorrelación y, por tanto, indicativo de que el análisis de factores es una técnica útil. Entre 0,5 y 0,6 el grado de intercorrelación es medio y el análisis de factores sería menos útil que en caso anterior, pero aplicable; un KMO menor que 0,5 indicaría que el Análisis de Factores no resultaría una técnica útil.

### **Extracción de factores**

Una vez demostrada la adecuación del uso del modelo de factores, se procede a buscar los factores resultantes mediante el método de extracción de componentes principales.

Este proceso consiste básicamente en desarrollar una combinación lineal de todas las variables analizadas, de modo que, el primer componente principal sea una combinación que explique la mayor proporción de varianza de la muestra, el segundo componente principal la segunda mayor proporción de la varianza y que a su vez esté relacionado con el primero, y así sucesivamente hasta tantos componentes como variables tenga el análisis.

Para Kerlinger y Lee (2001), una de las principales problemáticas que se le presentan al investigador para realizar un análisis factorial es definir la cantidad de factores que se van a extraer del análisis. Esta decisión es arbitraria, debido a que se basa en el criterio del investigador.

Para determinar el número de factores a extraer en el análisis factorial exploratorio, se aplicó la regla de Kaiser debido a que esta es una de las más conocidas y utilizadas. El software estadístico SPSS 16.0, utiliza este criterio por defecto.

Cuando se aplica el análisis factorial, se trata de que los factores comunes tengan una interpretación sencilla para, de esta forma, realizar el análisis de las interrelaciones existentes entre las variables originales. Uno de los procedimientos para alcanzar este objetivo es la rotación de factores, la cual, según Uriel y Aldás (2005), “se ha

diseñado para obtener, a partir de la solución inicial, unos factores que sean fácilmente interpretables” (p. 419).

A continuación se procede a establecer algunos criterios para eliminar algunas variables, con el objetivo de simplificar el número de factores presentes y obtener mejores resultados; esto se realiza para asegurar que todas las variables que componen los factores tienen una alta correlación con los mismos y que el número de variables que componen cada uno de los factores este equilibrado y sean representativos. La eliminación de las variables se realiza según los siguientes criterios:

- Aquellas variables cuyo factor de carga (Correlación positiva o negativa entre la variable y el factor) sea menor a 0,50 en todos los factores.
- Aquellas variables cuyo factor de carga sea mayor o igual a 0,50 pero sea la única variable que cumple con esta condición en el factor.
- Aquellas variables cuyo factor de carga sea mayor o igual a 0,50 en dos o más de los factores resultantes.

Existe dos formas de realizar la rotación de factores, para el presente estudio se utilizó la rotación ortogonal, específicamente el método VARIMAX. Para Uriel y Aldás (2005), una de las propiedades de este método es que “después de aplicado, queda inalterada tanto la varianza total explicada por los factores como la comunalidad de cada una de las variables” (p.422). Su principio está relacionado con que la varianza se maximiza, lo que facilita la interpretación de los factores.

Seguidamente (Tabla 17), se muestra la matriz de componentes rotada, luego de haber sido eliminadas todas las variables necesarias de acuerdo con los criterios anteriormente expresados.

Tabla 17: Matriz de componentes rotada

	Componentes			
	1	2	3	4
VAR06	,721			
VAR14	,690			
VAR13	,676			
VAR08	,669			
VAR22		,832		
VAR21		,735		
VAR20		,726		
VAR10			,855	
VAR27			-,665	
VAR02				,802
VAR25				-,696

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

Se puede observar que se eliminaron 19 de las 30 variables iniciales y el número de factores se redujo de 6, que se generaron inicialmente, a 4. Todos los factores tienen un número de variables asociadas similar y representativo, el primer factor está compuesto por 4 variables, el segundo por 3 variables y el tercer y cuarto factor están compuestos por 2 variables cuyos factores de carga son mayores a  $\pm 0,50$  en todos los casos.

Tabla 18: Varianza total explicada

Componentes	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	2,169	19,722	19,722
2	1,959	17,808	37,530
3	1,363	12,390	49,920
4	1,331	12,100	62,020

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

En la tabla anterior (Tabla 18), se muestran los resultados totales de la varianza total explicada para los nuevos factores obtenidos. Se puede observar que el número de factores resultantes (11), explica el 62,020% de la varianza de las variables originales, esta se trata de una cantidad razonable de información explicada.

Para verificar la fiabilidad de los factores resultantes se calculó el valor del Alfa de Cronbach para cada uno de ellos. Los valores obtenidos en este análisis fueron 0,695 para el factor 1, 0,732 para el factor 2, -0,724 para el factor 3 y -0,558 para el factor 4. Los valores obtenidos revelan homogeneidad para todas las variables que componen los factores.

Tabla 19: Factores resultantes del análisis

Factor	Variable
Atención al cliente	El comportamiento del personal que le va a prestar el servicio le inspira confianza (VAR06)
	Se le brinda una atención individualizada (VAR14)
	El personal de este comercio mayorista siempre está dispuesto a ayudarlo (VAR13)
	Se cuenta con facilidades de pago convenientes para la compra de productos (VAR08)
Servicio Post-venta	Se cuenta con personal disponible para atenderle cuando usted lo necesita (VAR22)
	Se le presta la atención adecuada cuando hace una sugerencia respecto al servicio (VAR21)
	Cuando tiene un problema, se muestra un sincero interés en solucionárselo (VAR20)
Imagen percibida por el cliente	La atención que se le ofrece en este comercio mayorista es personalizada (VAR10)
	Recomendaría el uso de este comercio mayorista a otros clientes por la buena calidad del servicio ofrecido (VAR27)
Disponibilidad y estado del producto	Actualmente se garantiza el abastecimiento continuo de los productos que solicita (VAR02)
	Los productos que se comercializan se encuentran en buen estado (VAR25)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior (Tabla 19), se muestran las dimensiones que definen la calidad de servicio para los clientes de Frigorífico Carpentito S.R.L. y cada una de las variables que la componen, resultantes de la aplicación del análisis de factores.

### **Análisis de conglomerados**

Por último se desarrolló un análisis de conglomerados o grupos, este tiene como propósito clasificar o segmentar objetos en grupos, de modo que los objetos de cada grupo sean similares respecto de diversas variables.

Para Uriel y Aldás (2005), el análisis de conglomerados, es una técnica diseñada para clasificar distintas observaciones en grupos de tal forma que:

- Cada grupo sea homogéneo respecto a las variables utilizadas para caracterizarlos, es decir, que cada observación contenida en él sea parecida a todas las que estén incluidas en ese grupo.
- Que los grupos sean lo más distintos posible uno de otros respecto a las variables consideradas.

Existen diversos métodos para realizar un análisis jerárquico de conglomerados, pero el seleccionado para analizar la muestra en estudio es el método de Ward, en el cual, según Uriel y Aldás (2005), “no se calculan distancias entre los distintos conglomerados para decidir cuales se deben fusionar, ya que su objetivo es maximizar la homogeneidad dentro de cada conglomerado” (p.63).

A continuación (Tabla 20), se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del método Ward a la muestra en estudio.

Tabla 20: Descripción del análisis de conglomerados

Variable	N	Media	Sig.	Variable	N	Media	Sig.	Variable	N	Media	Sig.
Var01 1	76	5,7105	,981	Var11 1	76	3,4868	,000	Var21 1	76	3,4342	,000
2	49	5,7143		2	49	4,1429		2	49	4,0204	
Total	125	5,7120		Total	125	3,7440		Total	125	3,6640	
Var02 1	76	3,7237	,000	Var12 1	76	3,9868	,000	Var22 1	76	3,5132	,001
2	49	4,4082		2	49	4,7959		2	49	4,0204	
Total	125	3,9920		Total	125	4,3040		Total	125	3,7120	
Var03 1	76	4,3158	,012	Var13 1	76	3,5263	,000	Var23 1	76	3,3553	,014
2	49	4,7959		2	49	4,0816		2	49	3,6531	
Total	125	4,5040		Total	125	3,7440		Total	125	3,4720	
Var04 1	76	3,5263	,020	Var14 1	76	3,3816	,000	Var24 1	76	5,5395	,614
2	49	3,8367		2	49	4,3878		2	49	5,6327	
Total	125	3,6480		Total	125	3,7760		Total	125	5,5760	
Var05 1	76	4,3553	,000	Var15 1	76	5,5263	,040	Var25 1	76	5,8158	,005
2	49	5,1224		2	49	5,8571		2	49	5,3878	
Total	125	4,6560		Total	125	5,6560		Total	125	5,6480	
Var06 1	76	3,5658	,000	Var16 1	76	3,3947	,000	Var26 1	76	3,6316	,010
2	49	4,5714		2	49	4,0612		2	49	4,0204	
Total	125	3,9600		Total	125	3,6560		Total	125	3,7840	
Var07 1	76	3,4079	,000	Var17 1	76	3,7763	,000	Var27 1	76	4,8553	,006
2	49	4,1224		2	49	4,9388		2	49	4,4082	
Total	125	3,6880		Total	125	4,2320		Total	125	4,6800	
Var08 1	76	4,8158	,001	Var18 1	76	3,8553	,000	Var28 1	76	4,6579	,168
2	49	5,6327		2	49	4,8571		2	49	4,4490	
Total	125	5,1360		Total	125	4,2480		Total	125	4,5760	
Var09 1	76	3,3026	,000	Var19 1	76	3,3158	,000	Var29 1	76	5,2895	,735
2	49	4,1633		2	49	3,8980		2	49	5,3469	
Total	125	3,6400		Total	125	3,5440		Total	125	5,3120	
Var10 1	76	5,1974	,055	Var20 1	76	3,3816	,000	Var30 1	76	5,6184	,971
2	49	5,5306		2	49	3,9796		2	49	5,6122	
Tota	125	5,3280		Total	125	3,6160		Total	125	5,6160	

Fuente: Salida generada por SPSS 16.0

Como se puede observar, se han definido dos grupos en la muestra seleccionada, uno conformado por 76 de los 125 encuestados (60,8%) y el otro compuesto por los restantes 49 encuestados (39,2%).

Además del tamaño de cada grupo, se pueden observar los valores de las medias para cada grupo, con respecto a cada variable utilizada para conocer la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes de la empresa en estudio.



Por último, se muestra la diferencia entre las medias (Sig.) para cada grupo en cada una de las variables, este valor indica el grado de heterogeneidad que existe entre los conglomerados resultantes en la variable en estudio. Para que la diferencia entre las medias (Sig.) sean significativas, deben tener valores cercanos a cero (,000). Teniendo en cuenta la descripción del análisis de conglomerados (Tabla 19), se puede decir, que los grupos no presentan diferencias significativas entre las medias en las variables VAR01 (Sig. = 0,981), VAR24 (Sig. = 0,614), VAR29 (Sig. = 0,735) y VAR30 (Sig. = 0,971), lo que significa que los conglomerados resultantes son homogéneos para estas variables. En el resto de las variables, los grupos presentan diferencias significativas entre sus medias, lo que significa que son heterogéneos.

Con la aplicación del análisis de conglomerados se pudo definir que la población de clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L. puede ser dividida en dos sectores, en vez de tres (clientes pequeños, medianos y grandes), como esta segmentada actualmente.

### **Diseño de estrategias**

Seguidamente se obtuvieron un grupo de estrategias que le permitirán a Frigorífico Carpenito S.R.L. garantizar la calidad de servicio ofrecida a sus clientes, tomando como referencia las dimensiones que la definen, dichas dimensiones fueron conseguidas por el desarrollo del análisis multivariante (Atención al cliente, Servicio Post-venta, Imagen percibida por el cliente y Disponibilidad y estado del producto) a los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.

Las estrategias se hallaron mediante la aplicación de las herramientas proporcionadas por la planificación estratégica, específicamente la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), la matriz del perfil competitivo.

### **Análisis de la empresa desde el enfoque de la planeación estratégica**

Debido a la situación económica que está viviendo Frigorífico Carpenito S.R.L., se considera el siguiente esquema de planificación estratégica:

1. Creación de un comité de planeación.
2. Selección de los integrantes en base a sus conocimientos y experiencias.
3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del comité de planeación disminuyendo la dependencia del comité de dirección.

Los objetivos del comité de planeación son:

1. Elaborar las estrategias generales que den foco y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de Frigorífico Carpenito S.R.L.

- Matriz de Mercados / Productos.
  - Estrategia comercial.
  - Estrategia tecnológica.
  - Estrategia operacional.
  - Estrategia humana.
  - Estrategia financiera.
2. Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuesto, objetivos funcionales, estrategia de comunicación y direccionamiento y proceso de seguimiento y control.

### Misión

Ofrecer productos de consumo de excelente calidad, teniendo como premisa la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, ofrecer la mejor oportunidad de negocio para nuestros proveedores, proteger el medio ambiente y apoyar el mejoramiento de la comunidad.

Tabla 21: Elementos que se encuentra en la misión de la empresa

<i>Elemento</i>	
1. Cliente	Sí
2. Productos o Servicios	Sí
3. Mercados	Sí
4. Tecnología	No
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No
6. Filosofía	Sí
7. Concepto de sí misma	Sí
8. Interés por la imagen pública	Sí
9. Interés por los empleados	Sí

Fuente: Elaboración propia.

## **Visión**

Ser uno de los distribuidores de víveres de consumo más reconocidos a nivel nacional, siendo líderes en lo referente a calidad de servicio hacia nuestros clientes y convertirnos en la mejor alianza comercial para los productores e importadores de víveres de consumo del mercado venezolano.

## **Política de Calidad**

Los empleados de Frigorífico Carpenito S.R.L. se dedican a proporcionar productos y servicios de calidad cumplan los requerimientos y expectativas razonables de nuestros clientes.

Objetivos de calidad:

- 1.** Proporcionar productos y servicios de calidad.
- 2.** Cumplir los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
- 3.** Enfoque a la excelencia, filosofía de mejora continua.

## **Auditoría Interna**

El primer paso para desarrollar un plan estratégico es realizar una auditoría interna, la cual se utiliza como un instrumento de la propia administración de la empresa, encargada de la evaluación de sus actividades para así conocer sus fortalezas y debilidades. Esta actividad

está concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa, así como colaborar con el cumplimiento de sus objetivos; aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos. Para realizar una auditoría interna se requiere información sobre las actividades que se llevan a cabo en las áreas administrativas, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la empresa.

El procedimiento para realizar dicha matriz es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito (fortalezas y debilidades), identificados durante el desarrollo de la auditoría interna.
2. Asigne un valor entre 0,0 (nada importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El valor dado a cada factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Los factores que se consideren de mayor importancia para el buen desempeño de la empresa deben tener asignados los valores más altos, independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad. La suma total de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) ó una fortaleza mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume cada una de las calificaciones ponderadas obtenidas para determinar el total ponderado de la empresa. Sea cual fuere la

cantidad de factores analizados en la MEFI, el total ponderado mínimo será igual a 1 y el máximo será igual a 4. Los totales ponderados por debajo de 2,5, indican que la empresa es débil en sus factores internos, mientras que las calificaciones por encima de 2,5 indican una posición interna fuerte.

A continuación, se presenta el resultado de la auditoría interna, el cual permite determinar las fuerzas y debilidades de Frigorífico Carpenito S.R.L.

Tabla 22: Verificación de la auditoría interna (Aspectos administrativos)

<b>Administración</b>	<b>Respuesta</b>
¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	No
¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	No
¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	No
¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	No
¿Es la estructura de la organización apropiada?	Si
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	No
¿Es alto el ánimo de los empleados?	Si
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	Si
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de mercadotecnia)

<b>Mercadotecnia</b>	<b>Respuesta</b>
¿Están los mercados eficazmente segmentados?	No
¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	Si
¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	Si
¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	Si
¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	Si
¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	No
¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	Si
¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	Si
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	No
¿Son efectivos la planificación y el presupuesto de marketing?	No
¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de producción y operaciones)

<b>Producción y Operaciones</b>	<b>Respuesta</b>
¿Son confiables y razonables los proveedores de víveres y otros artículos de consumo?	Si
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	Si
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?	No
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	Si
¿Están estratégicamente ubicados las instalaciones, los recursos y los mercados?	Si
¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de investigación y desarrollo)

<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?	No
Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstos costos efectivos?	---
¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?	---
¿Están bien asignados los recursos para I y D?	No
¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	No
¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	No
¿Son tecnológicamente competitivos los productos y servicios presentes?	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Verificación de la auditoría interna (Aspectos de Sistemas de Información)

<b>Sistemas de Información</b>	<b>Respuesta</b>
¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	No
¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	No
¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	Si
¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	Si
¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	Si
¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	Si
¿Es fácil usar el sistema de información?	Si
¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	Si
¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?	No
¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	Si

Fuente: Elaboración propia



Tabla 27: Verificación de la auditoría interna (Aspectos financieros)

<b>Finanzas</b>	<b>Respuesta</b>
¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? En su rentabilidad y fluidez de capital	
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	Si
¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	Si
¿Cuenta la empresa con el capital de trabajo suficiente?	Si
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	Si
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	Si
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	Si
¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?	Si

Fuente: Elaboración propia

### **Fortalezas**

- Tiene una buena estructura organizacional
- La calidad del producto y el servicio al cliente son buenas
- Se cuenta con un buen posicionamiento en el mercado
- Cuenta con buena infraestructura
- La rotación y el ausentismo de los empleados es bajo
- Existe una buena política de calidad
- Las instalaciones están ubicadas estratégicamente
- Cuenta con proveedores y canales de distribución confiables

- Posee un sistema de información confiable y de uso amigable para toda la organización
- El sistema de información se actualiza constantemente

### **Debilidades**

- No se manejan conceptos de planificación estratégica
- No se delega correctamente el trabajo
- No se desarrollan investigaciones de mercado
- El mercado de la empresa no está bien segmentado
- No existen estrategias destinadas a la publicidad y promociones de los servicios y productos que se ofrecen
- Las políticas para el control de inventario son ineficientes
- No hay competencias tecnológicas
- No hay un departamento destinado a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios
- Ausencia de talleres de capacitación para el manejo y mejoramiento del sistema de información

Luego de obtener las debilidades y fortalezas de la empresa en estudio se desarrollo una matriz de evaluación de factores internos (EFI), para conocer cuál es la condición de la empresa en la actualidad (Tabla 28).

Tabla 28: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total Ponderado</i>
<b>FORTALEZAS</b>			
Tiene una buena estructura organizacional	0,1	4	0,4
La calidad del producto y el servicio al cliente son buenas	0,05	3	0,15
Se cuenta con un buen posicionamiento en el mercado	0,05	4	0,2
Cuenta con buena infraestructura	0,01	3	0,03
La rotación y el ausentismo de los empleados es bajo	0,04	4	0,16
Existe una buena política de calidad	0,21	4	0,84
Las instalaciones están ubicadas estratégicamente	0,065	3	0,195
Cuenta con proveedores y canales de distribución confiables	0,025	3	0,075
Posee un sistema de información confiable y de uso amigable para toda la organización	0,025	3	0,075
El sistema de información se actualiza constantemente	0,01		0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
No se usan conceptos de administración estratégica	0,08	2	0,16
No se delega correctamente el trabajo	0,045	1	0,045
No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo	0,03	1	0,03
No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización	0,035	2	0,07
No se tiene un eficaz estrategia de promociones y publicidad	0,05	1	0,05
No cuenta con proveedores confiables	0,045	2	0,09
No son eficientes las políticas de control de inventarios	0,045	1	0,045
No están estratégicamente ubicadas las instalaciones	0,04	1	0,04
No se le da importancia al área de investigación y desarrollo	0,02	1	0,02
No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios	0,025	1	0,025
	1,0		2,73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Escala para la evaluación de factores internos

Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
-------------	---------------	---------------------

0,0 – Sin Importancia	1 – Debilidad Importante	4 – Atractivo, muchas fortalezas
	2 – Debilidad Menor	
1,0 – Muy Importante	3 – Fortaleza Menor	1 – Poco atractivo, muchas debilidades
	4 – Fortaleza Importante	

Fuente: Instituto Venezolano de Gerencia.

La matriz de factores internos (EFI), alcanzó un resultado ponderado de 2,73. Esto significa que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades.

### **Auditoría Externa**

Luego de desarrollar la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) se procede a realizar una auditoría externa, este proceso consiste en reunir toda la información posible de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas, con el fin de visualizar los posibles amenazas y oportunidades que el entorno le ofrece a la empresa.

Realizada la auditoría externa se desarrolla una matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la cual permite, analizar oportunidades y amenazas del sector, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

El procedimiento para realizar dicha matriz es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito (oportunidades y amenazas), identificados durante el desarrollo de la auditoría externa.

2. Asigne un valor entre 0,0 (nada importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El valor dado a cada factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Los valores se pueden asignar usando como referencia a la competencia. La suma total de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) ó una oportunidad mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume cada una de las calificaciones ponderadas obtenidas para determinar el total ponderado de la empresa. Sea cual fuere la cantidad de factores analizados en la MEFE, el total ponderado mínimo será igual a 1 y el máximo será igual a 4. Los totales ponderados por debajo de 2,5, indican que la empresa no está dando una buena respuesta a las condiciones del entorno debido a que las amenazas pesan más que las oportunidades, mientras que las calificaciones por encima de 2,5 indican una posición fuerte de la empresa con respecto a las oportunidades.

A continuación (Tabla 30), se presentan los aspectos que se analizan para la obtención de las oportunidades y amenazas

Tabla 30: Factores externos

Fuerzas Económicas
Fuerzas Sociales

Fuerzas Jurídicas y Gubernamentales
Fuerzas Tecnológicas
Fuerzas Competitivas

Fuente: Elaboración Propia

## **Oportunidades**

- Aumento de la actividad comercial en la zona.
- Crecimiento del sector de mercado que interesa a la empresa.
- Fidelidad del cliente.
- Mejoramiento de la infraestructura adyacente a la zona comercial.
- Liberación de divisas para la importación de productos.
- Existencia de sistemas y procesos basados en plataformas digitales para el mejoramiento y la implementación de sistemas de gestión para almacenes.
- Disminución de la capacidad productiva de los principales competidores.

## **Amenazas**

- Aumento del índice inflacionario.
- Incertidumbre sobre las posibles medidas regulatorias que pueda adoptar el ejecutivo nacional.
- Inseguridad, incremento del índice delictivo en la zona.
- Ausencia de mano de obra.

- Inestabilidad del marco jurídico regulatorio que deben seguir los comercios mayoristas, las empresas productoras nacionales y las empresas importadoras.
- Desarrollo de otras áreas comerciales que ofrecen servicios similares.
- Disminución de la producción de víveres nacionales de primera necesidad.
- Disminución de la capacidad de respuesta de los proveedores.

Luego de obtener las oportunidades y amenazas que genera el entorno de la empresa en estudio se desarrollo una matriz de evaluación de factores externos (EFE), para conocer cuál es la condición de la empresa en la actualidad (Tabla 31).

Tabla 31: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de la actividad comercial en la zona.	0,1	4	0,4
Crecimiento del sector de mercado que interesa a la empresa.	0,1	4	0,4
Fidelidad del cliente.	0,2	4	0,8
Mejoramiento de la infraestructura adyacente a la zona comercial.	0,05	3	0,15
Liberación de divisas para la importación de productos.	0,03	3	0,09
Existencia de sistemas y procesos basados en plataformas digitales para el mejoramiento y la implementación de sistemas de gestión para almacenes.	0,06	3	0,18
Disminución de la capacidad productiva de los principales competidores.	0,03	3	0,09
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento del índice inflacionario.	0,07	1	0,07
Incertidumbre sobre las posibles medidas regulatorias que pueda adoptar el ejecutivo nacional.	0,1	1	0,1
Inseguridad, incremento del índice delictivo en la zona.	0,07	1	0,07
Ausencia de mano de obra.	0,04	2	0,08
Inestabilidad del marco jurídico regulatorio que deben seguir los comercios mayoristas, las empresas productoras nacionales y las	0,05	2	0,1

empresas importadoras.			
Desarrollo de otras áreas comerciales que ofrecen servicios similares.	0,02	1	0,02
Disminución de la producción de víveres nacionales de primera necesidad.	0,05	1	0,05
Disminución de la capacidad de respuesta de los proveedores.	0,03	1	0,03
	1,0		2,63

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Escala para la evaluación de factores externos

Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
0,0 – Sin Importancia	1 – Amenaza Importante	4 – Atractivo, muchas oportunidades
	2 – Amenaza Menor	
1,0 – Muy Importante	4 – Oportunidad Menor	1 – Poco atractivo, muchas amenazas
	4 – Oportunidad Importante	

Fuente: Instituto Venezolano de Gerencia.

La matriz de factores externos (EFE), alcanzó un resultado ponderado de 2,63. Esto significa que las oportunidades que son generadas por el entorno son mayores a las amenazas.

### Matriz DOFA

El análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.



El primer paso para utilizar esta herramienta es desarrollar un análisis interno el cual permita fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa (En el presente estudio este análisis se obtiene con el desarrollo de la matriz de evaluación de los factores internos).

Luego se realiza un análisis externo el cual permita fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización (En el presente estudio este análisis se obtiene con el desarrollo de la matriz de evaluación de los factores externos).

Tabla 33: Desarrollo de la Matriz DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos Superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos – Cambios en el entorno

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias resultantes (Tabla 33) son las potencialidades (surgen de la combinación de fortalezas con oportunidades), las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización; las limitaciones (combinación de debilidades y amenazas); los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de

debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores.

A continuación se muestra el resultado de la aplicación de la matriz DOFA para la presente investigación.

Tabla 34: Matriz DOFA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1-Tiene una buena estructura organizacional</p> <p>2-La calidad del producto y el servicio al cliente son buenas</p> <p>3-Se cuenta con un buen posicionamiento en el mercado</p> <p>4-Cuenta con buena infraestructura</p> <p>5-La rotación y el ausentismo de los empleados es bajo</p> <p>6-Existe una buena política de calidad</p> <p>7-Las instalaciones están ubicadas estratégicamente</p> <p>8-Cuenta con proveedores y canales de distribución confiables</p> <p>9-Posee un sistema de información confiable y de uso amigable para toda la organización</p> <p>10-El sistema de información se actualiza constantemente</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>1-No se manejan conceptos de planificación estratégica</p> <p>2-No se delega correctamente el trabajo</p> <p>3-No se desarrollan investigaciones de mercado</p> <p>4-El mercado de la empresa no está bien segmentado</p> <p>5-No existen estrategias destinadas a la publicidad y promociones de los servicios y productos que se ofrecen</p> <p>6-Las políticas para el control de inventario son ineficientes</p> <p>7-No hay competencias tecnológicas</p> <p>8-No hay un departamento destinado a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios</p> <p>9-Ausencia de talleres de capacitación para el manejo y mejoramiento del sistema de información</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1-Aumento de la actividad comercial en la zona.</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>-Analizar los hábitos de compra de sus clientes</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>-Realizar estudios de mercados para obtener</p>

<p>2-Crecimiento del sector de mercado que interesa a la empresa.</p> <p>3-Fidelidad del cliente.</p> <p>4-Mejoramiento de la infraestructura adyacente a la zona comercial.</p> <p>5-Liberación de divisas para la importación de productos.</p>	<p>para aumentar o disminuir la variedad de productos que se ofrecen (F3, F8, O1, O5)</p> <p>-Actualización constante de los sistemas de información (F9, F10, O6)</p> <p>-Fortalecer las alianzas comerciales con sus proveedores (F8, O1, O5)</p>	<p>información sobre las condiciones del mercado de la empresa (D3, D4, O1, O2)</p> <p>-Diseñar estrategias publicitarias dirigidas a la captación de nuevos clientes (D5, D8, O2)</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34 (Continuación): Matriz DOFA

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>6- Existencia de sistemas y procesos basados en plataformas digitales para el mejoramiento y la implementación de sistemas de gestión para almacenes.</p> <p>7-Disminución de la capacidad productiva de los principales competidores.</p>	<p>-Los inventarios físicos del almacén deben ser realizados por personal ajeno a la empresa</p> <p>-Desarrollar investigaciones de mercado que permitan ofrecer nuevos servicios a los clientes (F3, O1, O2, O7)</p>	<p>- Los inventarios físicos del almacén deben ser realizados por personal ajeno a la empresa (D6, O6)</p> <p>-Desarrollar estrategias que involucren al personal en la mejora de los procesos y operaciones de la empresa (D7, D9, O6)</p> <p>-Incentivar la creación de programas de incentivos para los aportes realizados por el personal (D1, D8, O2)</p>

<p><b>Amenazas</b></p> <p>1-Aumento del índice inflacionario.</p> <p>2-Incertidumbre sobre las posibles medidas regulatorias que pueda adoptar el ejecutivo nacional.</p> <p>3-Inseguridad, incremento del índice delictivo en la zona.</p> <p>4-Ausencia de mano de obra.</p> <p>5-Inestabilidad del marco jurídico regulatorio que deben seguir los comercios mayoristas.</p> <p>6-Desarrollo de otras áreas comerciales que ofrecen servicios similares.</p> <p>7-Disminución de la producción de víveres nacionales.</p> <p>8-Disminución de la capacidad de respuesta de los proveedores.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>-Desarrollar programas sustentables que promuevan la responsabilidad social (F1, A5)</p> <p>-Implementar políticas que fomenten la capacitación y especialización de los empleados (F5, A2, A4)</p> <p>-Fomentar el uso de nuevas tecnologías para mejorar y facilitar las actividades que se llevan a cabo en el almacén de la empresa (F8, A1, A7, A8)</p> <p>-Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y actividades para garantizar la calidad de servicio (F2, F6, A6)</p> <p>-Desarrollar indicadores que permitan evaluar y hacer seguimiento al desempeño de la empresa (F6, A1, A2)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>-Realizar estudios de mercados para obtener la mayor cantidad de información del entorno (D3, D4, A6)</p> <p>-Establecer cronogramas para la inspección periódica de las instalaciones y los procesos de trabajo (D9, A2)</p> <p>-Revisar periódicamente el marco legal que rige las actividades de la empresa (D1, A2)</p>
--	--	---

Fuente Elaboración propia

### **Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) consta de cuatro cuadrantes los cuales indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si esta es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las

cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización (Figura 9)



Fuente: Instituto Venezolano de Gerencia

Los pasos para desarrollar una matriz PEYEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Seguidamente se presenta el desarrollo de la matriz PEYEA para la empresa en estudio.

Tabla 35: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción

<b>Posición estratégica</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fuerza financiera (FF)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	4
Apalancamiento	3
Liquidez	4
Capital de trabajo	4
Flujo de efectivo	4
Facilidad para salir del mercado	3
Riesgos implícitos en el negocio	2
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	5

Conocimientos tecnológicos	3
Aprovechamiento de recursos	5
Intensidad de capital	3
Facilidad para entrar en el mercado	2
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-5
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios de productos competidores	-4
Barreras para entrar en el mercado	-4
Presión competitiva	-4
Elasticidad de la demanda	-3
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2
Ciclo de vida del producto	-3
Lealtad de los clientes	-1
Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Conocimientos tecnológicos	-5
Control sobre proveedores y distribuidores	-4

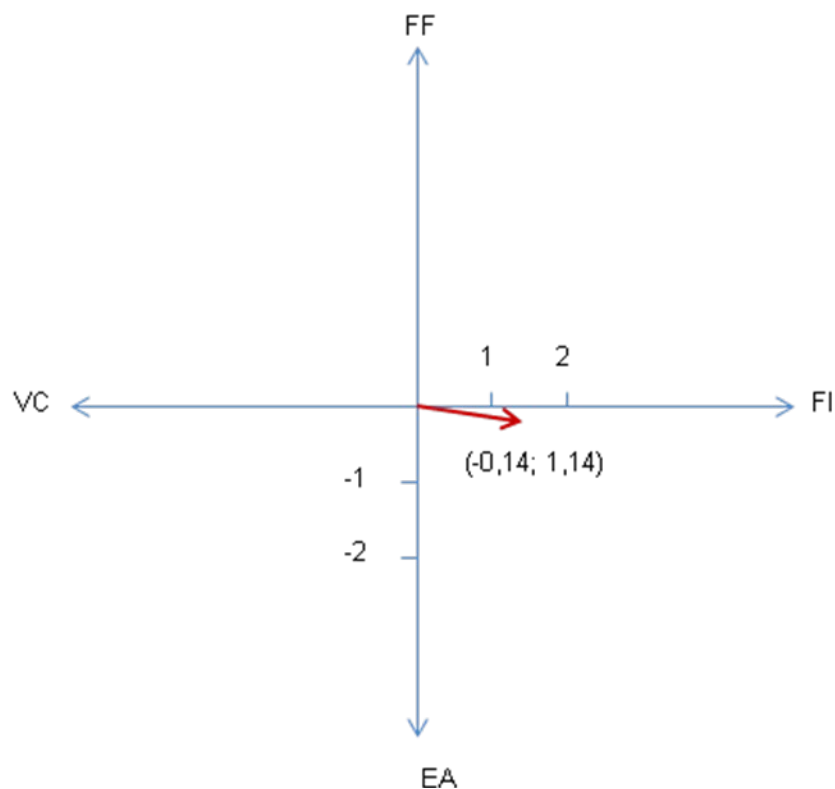
Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Valores de la MPEYEA

<b>Valores promedio</b>	<b>Vectores dimensionales</b>
Fuerza financiera (FF) = 3,43	FF + EA = 3,43 + (-3,57) = -0,14
Estabilidad del ambiente (EA) = 3,57	
Fuerza de la industria (FI) = 4,0	FI + VC = 4 + (-2,86) = 1,14
Ventaja competitiva (VC) = 2,86	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Representación gráfica de la MPEYEA



Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de resultante de la aplicación de la matriz PEYEA, el vector direccional está ubicado en el cuadrante competitivo. A continuación se desarrolla el análisis de las posibles estrategias que puede adoptar la empresa, basado en los resultados de la matriz PEYEA:

La estrategia de integración horizontal la cual se refiere a la estrategia de “tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa” (David, 1997, p.57). Este tipo de estrategias es una de las tendencias más utilizadas hoy en día como estrategia para el crecimiento. Según David (1997), “las figuras de la fusión, adquisiciones y absorciones de los competidores



permite aumentar la economía de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias” (p.57).

Otras de las estrategias que se pueden adoptar son las estrategias intensivas del desarrollo del mercado y de los servicios.

El desarrollo del mercado consiste en dirigir los servicios a otros segmentos de mercado para buscar nuevos clientes potenciales y el desarrollo de servicios pretende incrementar las ventas mediante un cambio o mejoría de los servicios ofrecidos a los clientes.

### **Matriz del Perfil Competitivo**

Esta matriz es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

El procedimiento para su desarrollo es el siguiente:

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

- Cero (0) = Sin importancia.
- Uno (1) = Muy Importante.
- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

Tabla 37: Factores claves de éxito en la Matriz competitiva

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

Fuente: Instituto Venezolano de Gerencia

- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Tabla 38: Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves del éxito	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Frigorífico Carpenito S.R.L.	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Oferta de bienes y servicios	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Calidad de servicios	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Tecnología	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Lealtad del cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>		<b>2,3</b>		<b>2,9</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra la posición de la empresa en estudio con respecto a sus competidores y como se puede observar, el competidor 1 tiene una posición más fuerte en el mercado.

## **CONCLUSIONES**

Con el desarrollo de esta investigación se pudo conocer que la percepción que tienen los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L., con respecto a los servicios que le son ofrecidos es aceptable (4,361), esta medida se obtiene según la escala de medición para valores del 1 al 7 definida por Maneiro y otros (2008).

Para determinar el valor anterior, se desarrolló un instrumento de recolección de datos, utilizando como método de respuesta una escala de likert y cuyas variables se basan en los modelos de calidad de servicio SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry

(1985), SERVPERF, elaborado por Cronin y Taylor (1992 y 1994) y el modelo de la imagen (Escuela Nórdica), desarrollado por Grönroos (1984, 1988). El instrumento fue validado y se demostró su confiabilidad.

Con los datos obtenidos se aplicó un análisis factorial para determinar cuáles son las dimensiones y atributos de la calidad de servicio definidas por los clientes de la empresa en estudio las cuales resultaron ser atención al cliente, servicio post-venta, imagen percibida por el producto y disponibilidad y estado del producto.

Las dimensiones y atributos definidos en la presente investigación están dirigidos a los clientes de comercios mayoristas del mercado venezolano, lo cual, permitirá desarrollar nuevas investigaciones que permitan obtener mayor información sobre el comportamiento del consumidor venezolano y sus nuevas tendencias.

Además, se aplicó un análisis de conglomerados con el cual se definió que la población de clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L. puede ser dividida en dos sectores, en vez de tres (clientes pequeños, medianos y grandes), como esta segmentada actualmente.

Igualmente, se obtuvieron un grupo de estrategias que le permitirán a Frigorífico Carpenito S.R.L. garantizar la calidad de servicio ofrecida a sus clientes, tomando como referencia las dimensiones que la definen.

Las estrategias se desarrollaron mediante la aplicación de las herramientas proporcionadas por la planificación estratégica,

específicamente la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), la matriz del perfil competitivo.

El desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permitió definir cuál es la situación actual de la empresa, identificando cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta forma, propiciar la aplicación de de la matriz DOFA para diseñar estrategias que favorezcan la supervivencia y crecimiento de Frigorífico Carpenito S.R.L. en el mercado venezolano las cuales fueron:

- Estrategias FO:
  - Analizar los hábitos de compra de sus clientes para aumentar o disminuir la variedad de productos que se ofrecen.
  - Actualización constante de los sistemas de información.
  - Fortalecer las alianzas comerciales con sus proveedores.
  - Desarrollar investigaciones de mercado que permitan ofrecer nuevos servicios a los clientes.
  - Los inventarios físicos del almacén deben ser realizados por personal ajeno a la empresa.
- Estrategias FA:
  - Desarrollar programas sustentables que promuevan la responsabilidad social.

- Implementar políticas que fomenten la capacitación y especialización de los empleados para contribuir con su desarrollo profesional y personal.
- Fomentar el uso de nuevas tecnologías (Sistemas digitales para la gestión de almacenes, código de barras, entre otros) para mejorar y facilitar las actividades que se llevan a cabo en el almacén de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y actividades para garantizar la calidad de servicio.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar y hacer seguimiento al desempeño de la empresa para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Estrategias DA:
  - Realizar estudios de mercados para obtener la mayor cantidad de información del entorno.
  - Establecer cronogramas para la inspección periódica de las instalaciones y los procesos de trabajo.
  - Revisar periódicamente el marco legal que rige las actividades de la empresa.
- Estrategias DO:
  - Realizar estudios de mercados para obtener información sobre las condiciones del mercado de la empresa.
  - Diseñar estrategias publicitarias dirigidas a la captación de nuevos clientes.
  - Los inventarios físicos del almacén deben ser realizados por personal ajeno a la empresa.
  - Desarrollar estrategias que involucren al personal en la mejora de los procesos y operaciones de la empresa.

- Incentivar la creación de programas de incentivos para los aportes realizados por el personal.

La aplicación de la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), permitió establecer que la empresa en estudio puede adoptar estrategias competitivas como la estrategia de integración horizontal, la cual es una de las estrategias más utilizadas para el crecimiento de las empresas y estrategias intensivas como el desarrollo de mercados y desarrollo de servicios.

Por último, la matriz del perfil competitivo permitió identificar las fuerzas y debilidades particulares de los principales competidores en el mercado en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa y se determinó que uno de ellos tiene una posición más fuerte en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda desarrollar estudios similares en otros comercios mayoristas o empresas que realicen una actividad comercial equivalente en el mercado venezolano, con el objetivo de observar cuales son las dimensiones y atributos de la calidad de servicio definidas por los clientes de cada uno de ellos y poder así, elaborar un

instrumento de recolección de datos estándar y establecer un modelo de calidad de servicio dirigido principalmente a satisfacer las necesidades del cliente del mercado venezolano.

Es necesario implantar modelos de calidad, que tengan como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes para sobrevivir en el mercado actual. La base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es importante difundir este tipo de estudios, para que no solo sea del conocimiento del sector académico. Estas investigaciones ayudan establecer contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor la realidad del mercado venezolano. Ayudan a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, contribuye al progreso de las empresas y la sociedad en general.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Álvarez, G. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. Área de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la UCAB,



trabajo de grado para optar por el título de Magister en Sistema de la Calidad.

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (5ta ed.)*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Ballou, R. (2004), *Logística, administración de la cadena de suministro. (5ta ed.)*. México D.F., México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2da Edición)*. México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Cáceres, R. (1995). *Estadística Multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Casares, J. y Martín, V. (2011). *Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial. Distribución y Consumo, Mercasa*. Numero 115.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). *SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality*. Journal of Marketing. 58(1), 125-131.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica (5ta ed.)*. México D.F., México: Editorial Prentice-Hall

- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Innovar. Numero 64.
- García, F. (2006). *La gestión de cadenas de suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. Visión Gerencial. Numero 1.
- García, A. (2010). *Almacenes. Planeación, Control y Organización*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Métodos de la Investigación (2da ed.)*. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación, comprensión holística de la metodología de la investigación (6ta ed.)*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales (4ta ed.)*. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1998). *Mercadotecnia*. Madrid, España: Editorial: Prentice Hall.
- Ley orgánica del sistema venezolano para la calidad (2002). Gaceta oficial numero 37555.
- Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2010). Gaceta oficial numero 39358.

- Maneiro, N., Mejías, A., Romero, M. Zerpa, J. (2008). *Evaluación de la calidad de los servicios, una experiencia en la educación superior venezolana*. EDUCERE, volumen 12, N° 43.
- Mejías, A. (2005). *Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado*. Universidad, ciencia y tecnología. Numero 34.
- Navarro, A. (2011, Junio, N°155). *Desde la calidad del servicio hasta la fidelidad del cliente*. Suplemento industrial, El Carabobeño, p.5.
- Norma internacional ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad, conceptos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- Padrón, O. (2012). *Evaluación de los procesos de embalado, paletizado y manejo del producto terminado en almacenes de Cervecería POLAR, C.A.* Área de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, trabajo de grado desarrollado para optar por el título de Especialista en Sistema de la Calidad.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of retailing, 64, 12-40.
- Pérez, C. (2005). *Métodos Estadísticos Avanzados con SPSS*. Madrid, España: Internacional Thomson Editores.
- Sangüeza, M., Mateo, R., e Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid, España: Editorial Thompson.

- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente, una nueva visión: Clientes para siempre (3ra Edición)*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. México D.F., México: Editorial Thompson.

## ANEXOS



## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe ARTURO NAVARRO V. titular de la cédula de identidad N° 3.647.676, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización  Maestría  titulado:

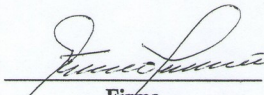
"Evaluación de la Calidad de Servicio Ofrecida por un Comercio Minorista 'Venezolana' (Caso: Frigorífico Cooperativo S.R.L.)"

”

Presentado por el (la) ciudadano (a) Juan Texeira

Titular de la cédula de identidad N° 17.647.817, para optar al título de Especialista, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 27 días del mes de Febrero del año dos mil trece.

  
Firma  
C.I. 3.647.676

Nota: Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.

Operacionalización de las variables

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar las dimensiones y atributos que servirán de base para evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de Frigorífico Carpenito S.R.L.	Percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio que le es ofrecido.	Comprende el conjunto de atributos o dimensiones que van a permitir determinar la percepción que tiene el cliente con respecto al servicio que se le está ofreciendo.	Elementos Tangibles	2, 4, 23, 25
			Capacidad de respuesta	9, 13, 22, 24
Confiabilidad			3, 16, 19, 26	
Seguridad			5, 6, 11, 15	
Empatía			7, 10, 14, 20, 21	
Analizar la situación actual de los servicios ofrecidos por Frigorífico Carpenito S.R.L. a sus clientes.			Imagen	1, 8, 12, 17, 18, 27, 28, 29, 30

Fuente: Elaboración propia



**CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR FRIGORIFICO CARPENITO S.R.L.**

*Estimado Usuario: en nuestro intento por brindarte un mejor servicio, te pedimos nos ayudes a conocer tu opinión sobre los servicios prestados en nuestras instalaciones.*

*Responde esta encuesta, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.*

*¡Muchas gracias por tu colaboración!*

1 El servicio ofrecido por este comercio mayorista le satisface	1 2 3 4 5 6 7
2 Actualmente se garantiza el abastecimiento continuo de los productos que solicita	1 2 3 4 5 6 7
3 Se asegura la emisión de documentos (facturas, presupuestos, etc.) sin errores	1 2 3 4 5 6 7
4 Se cuenta con equipos de trabajo adecuados y en buen estado para ofrecer el servicio	1 2 3 4 5 6 7
5 Los tiempos de entrega de los productos solicitados son convenientes	1 2 3 4 5 6 7
6 El comportamiento del personal que le va a prestar el servicio le inspira confianza	1 2 3 4 5 6 7
7 El personal se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	1 2 3 4 5 6 7
8 Se cuenta con facilidades de pago convenientes para la compra de productos	1 2 3 4 5 6 7
9 La política de garantías y devoluciones de productos en mal estado es adecuada	1 2 3 4 5 6 7
10 La atención que se le ofrece en este comercio mayorista es personalizada	1 2 3 4 5 6 7
11 La información específica sobre algún producto es apropiada	1 2 3 4 5 6 7
12 Se cuenta con la diversidad de productos suficientes para satisfacer sus necesidades	1 2 3 4 5 6 7
13 El personal de este comercio mayorista siempre está dispuesto a ayudarlo	1 2 3 4 5 6 7
14 Se le brinda una atención individualizada	1 2 3 4 5 6 7
15 Usted se siente seguro en sus trámites realizados en este comercio mayorista	1 2 3 4 5 6 7
16 El personal utiliza técnicas adecuadas para el manejo de los productos que son comercializados	1 2 3 4 5 6 7
17 La relación comercial con este local le ayudará a garantizar la rentabilidad de su negocio	1 2 3 4 5 6 7
18 Los precios de los productos ofrecidos se adecuan a la realidad del mercado	1 2 3 4 5 6 7
19 El personal realiza bien el servicio desde la primera vez	1 2 3 4 5 6 7
20 Los problemas son solucionados con sincero interés del personal	1 2 3 4 5 6 7
21 Se le presta la atención adecuada cuando hace una sugerencia respecto al servicio	1 2 3 4 5 6 7
22 Se cuenta con personal disponible para atenderle cuando usted lo necesita	1 2 3 4 5 6 7
23 El personal que le presta el servicio tiene una apariencia conveniente para el trabajo	1 2 3 4 5 6 7
24 Los horarios de atención al cliente son adecuados	1 2 3 4 5 6 7
25 Los productos que se comercializan se encuentran en buen estado	1 2 3 4 5 6 7
26 Los reclamos siempre son atendidos por el personal con prontitud	1 2 3 4 5 6 7
27 Recomendaría el uso de este comercio mayorista a otros clientes por la buena calidad del servicio ofrecido	1 2 3 4 5 6 7
28 El ambiente de trabajo que se percibe en este comercio mayorista es excelente	1 2 3 4 5 6 7
29 Si tuviese la oportunidad de escoger nuevamente su opción de compras, ¿Escogería utilizar este comercio mayorista por la excelente calidad de los servicios ofrecidos?	1 2 3 4 5 6 7
30 En general, la calidad de los servicios que recibes en este comercio es excelente	1 2 3 4 5 6 7

<i>Cliente</i>	<i>Teléfono de contacto</i>	<i>Correo electrónico</i>

Versión CSCM, elaborada por Teixeira (2012).





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, AGUSTÍN MEJÍAS ACOSTA, titular de la  
Cédula de Identidad N° 9.645.014, de profesión  
INGENIERO INDUSTRIAL,  
ejerciendo  
actualmente como DOCENTE - INVESTIGADOR, en la  
Institución UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD DE APOYO PARA EL COMERCIO MAYORISTA (Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Barbula, a los 16 días del mes de ABRIL de 2012

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y  
 PRODUCTIVIDAD



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro Miguel Juez Ferrer, titular de la  
 Cédula de Identidad N° 4568977, de profesión  
economista, ejerciendo  
 actualmente como Coord. Maestría ADM. Emp. Financ., en la  
 Institución FACIES-UC

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD DE APOYO PARA EL COMERCIO MAYORISTA (Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Barbula, a los 27 días del mes de Marzo del 2012

Firma





CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Magda Rojas M, titular de la  
 Cédula de Identidad N° 5876102, de profesión  
MAGISTRAR EN R. LABORALES, ejerciendo  
 actualmente como Profesora, en la  
 Institución U. de Carabobo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD DE APOYO PARA EL COMERCIO MAYORISTA (Caso: Frigorífico Carpenito S.R.L.).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Barbula, a los 23 días del mes de 04 del 2012

[Firma]  
 Firma



### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN UN COMERCIO MAYORISTA VENEZOLANO, CASO: FRIGORÍFICO CARPENITO, S.R.L."**, presentado por el ciudadano **JUAN V. TEIXEIRA F.**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.615.815**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Carlos Mora Vanezas</u>	<u>11815190</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Pedro M. Juan F.</u>	<u>4568977</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Ernesto Lopez</u>	<u>5220617</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Julio 2013