



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UN RETAIL HOMECENTER UTILIZANDO LA METODOLOGÍA RSQS (RETAIL SERVICE QUALITY SCALE)

Jennifer Uchofen-Carrión

Piura, marzo de 2019

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Uchofen, J. (2019). *Evaluación de la calidad del servicio en un retail Homecenter utilizando la metodología RSQS (Retail Service Quality Scale)* (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**Evaluación de la calidad del servicio en un *retail Homecenter* utilizando la metodología
RSQS (*Retail Service Quality Scale*)**

**Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas**

Jennifer Liscet Uchofen Carrión

Asesor: Dr. Ing. César Angulo Bustíos

Piura, marzo 2019

*Agradezco a tres seres especiales:
a Dios, por la vida;
a mamá, por su amor;
y, a papá, por su sabiduría.*

Prólogo

Quienes dicen que ahora hay más calidad, tendrán primero que explicar qué comprenden por “calidad”. Los hay también quienes afirman que la *calidad* es un metal precioso, un bien rarísimo, amén de escaso, y que, en todos los órdenes de la naturaleza, hay —como mucho— diez por ciento de esta. La diferencia con los aquellos reside en que la entienden como superioridad o excelencia.

Como con *cultura*, el término *calidad* ha sufrido distintas mutaciones. Desde hace varias décadas —que podrían superar a los dedos de la mano—, la *calidad* ha ido tomando un valor crucial para la prosperidad o decadencia empresarial. En nuestros días, el concepto de calidad generalizado tiene que ver expresamente con la satisfacción del consumidor: si el producto le satisface es bueno, es de “calidad”; lo contrario, no.

El consumidor ahora tiene el poder —o al menos eso es lo que nos hacen creer—. Sin este, él no compraría, no consumiría y probablemente la economía libre de mercado tampoco funcionaría. Con lo que el único derrotero inexorable para el éxito comercial es la complacencia absoluta del mismo.

La investigación residente aquí no solo es rigurosa, sino que es, además, particular. Ha pasado por una exigente búsqueda para definir exactamente la *calidad* desde la perspectiva actual; y, así poder elegir una metodología conveniente de aplicar en un caso específico. Demás está decir que se tendrá que juzgar de este modo.

Someramente quiero poner de manifiesto que todos los posibles errores que pueda contener esta investigación son solo míos; no obstante, sus eventuales aciertos tienen mucho que agradecer a los consejos de dos personas a quienes quiero citar: César Angulo y Gianmarco Merino.

Resumen

El sector *retail* peruano ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, en 2015 representó el 7% del PBI. Este se caracteriza por ser muy competitivo y por tener clientes exigentes con altas expectativas, motivo por el cual la calidad de servicio ha tomado un rol importante. En esta investigación, la calidad de servicio se considera una medida del nivel de cumplimiento del servicio ofertado y las expectativas del cliente, la cual fue evaluada mediante la metodología RSQS (*Retail Service Quality Scale*). El estudio fue realizado a 230 personas que con anterioridad visitaron una tienda *retail Homecenter* en la ciudad de Lima, Perú; por un periodo de dos semanas de setiembre de 2018. Además de la correcta adecuación de la metodología para evaluación la calidad, los resultados muestran que los clientes perciben la calidad de servicio como “buena”. La metodología permite evaluar a la calidad de manera general; pero también por dimensiones, permitiendo así disgregar el análisis y conocer cuáles son las categorías deficientes, lo cual servirá a los directivos para implementar prácticas de mejora.

Palabras clave: calidad, servicio, calidad de servicio, *retail*, *Homecenter*, RSQS.

Índice

Prólogo	i
Resumen.....	iii
Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes	5
1.1 El comercio minorista: <i>retail</i>	5
1.2 Tipo de <i>retailers</i>	8
1.3 Perú: <i>retail</i> y desarrollo económico	10
1.3.1 El <i>Retail</i> en Perú versus en Latinoamérica	13
1.3.2 El subsector del Mejoramiento del Hogar: <i>Homecenter</i>	14
1.4 Tendencias globales del sector.....	17
Capítulo 2 Marco teórico	19
2.1 ¿Qué es calidad?.....	19
2.1.1 Tipos de calidad	22
2.2 Los servicios.....	23
2.2.1 Características distintivas.....	26
2.2.2 Clasificación de servicios	28
2.3 Los <i>retailers</i> como servicios	30
2.4 La calidad de los servicios	31
2.4.1 Metodología SERVQUAL.....	33
2.4.2 Metodología RSQS	39
Capítulo 3 Metodología.....	45

3.1	Objetivos	45
3.2	Construcción de la encuesta	45
3.3	Muestra.....	47
3.4	Recolección de datos	48
3.5	Análisis estadístico de datos.....	48
	Capítulo 4 Resultados	49
4.1	Resumen estadístico	49
4.2	Diferencia de medias	50
4.3	Análisis de correlación	52
4.4	Evaluación general de la calidad de servicio	54
	Conclusiones y recomendaciones	57
	Bibliografía	59
	Anexos	65

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de comercios minoristas en EE. UU	8
Tabla 2. Principales tipos de canales del <i>retail</i> en EE. UU	9
Tabla 3. Evolución histórica del término <i>calidad</i>	20
Tabla 4. Definiciones de calidad por especialista	21
Tabla 5. Determinantes de la calidad de servicio	35
Tabla 6. Estructura de factores para la escala de calidad del servicio RSQS	46
Tabla 7. Resumen por variable control	50
Tabla 8. Promedios por ítem de personas que volverían o no a comprar en la tienda.....	51
Tabla 9. Matriz de correlaciones.....	52
Tabla 10. Matriz de correlaciones por dimensión.....	52
Tabla 11. Valor r de Pearson	53
Tabla 12. Calificación obtenida vs calificación máxima	55
Tabla 13. Calificación obtenida vs calificación máxima	56

Índice de figuras

Figura 1. Participación porcentual por sector productivo en el PBI 2015	11
Figura 2. Facturación de centro comerciales 2009-2015	12
Figura 3. Participación de mercado de las principales tiendas <i>Homecenter</i> al 2018.....	15
Figura 4. <i>Homecenters</i> : evolución de número de tiendas	15
Figura 5. Ventas en tienda (SSS) de <i>Homecenters</i> de Falabella.....	16
Figura 6. Márgenes EBITDA trimestrales de 2014 a 2018	17
Figura 7. Evaluación para diferentes tipos de productos	26
Figura 8. Modelo de calidad del servicio.....	34
Figura 9. Pasos empleados en el desarrollo de la escala de servicio	37
Figura 10. Estructura jerárquica propuesta para la calidad del servicio <i>retail</i>	42
Figura 11. Coeficiente de correlación por ítem	53
Figura 12. Promedio por ítem	54
Figura 13. Porcentaje de la calificación obtenida y la máxima por dimensión	56

Introducción

A pesar de que la economía peruana está creciendo a un menor ritmo que en la década pasada, el sector *retail* continúa en un auge prometedor. En los últimos tres años ha registrado un crecimiento del 12%, debido en gran parte a la construcción y ampliación de centros comerciales, y a la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias (El Comercio, 2018). De acuerdo a recientes informes, el Perú es el noveno país a nivel global y el primero en América Latina con mayor grado de desarrollo en el sector *retail*, superando así a otras economías regionales, mostrando el resultado de dos décadas de un sólido crecimiento (Global Retail Development, 2017) que no hubiera sido posible sin el exigente mercado nacional que, además de ser atractivo en la actualidad, ofrece un futuro prometedor para la economía del consumo.

La incansable búsqueda de la mejora en la calidad, no solamente en productos sino también en los servicios, es una de las principales características del mercado de hoy. Esta consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar sus preferencias para poder ofrecer soluciones de acuerdo a sus necesidades (Torres V. , 2015). La calidad del servicio es una característica diferenciadora de las empresas exitosas (Miltenburg, 2009) y “es fundamental en la supervivencia de una empresa, y más hoy día con la existencia de clientes cada vez más y mejor informados, con mayor preparación académica, conocedores de sus derechos y con una tecnología a su alcance capaz de comparar a golpe de *click* distintas ofertas en un comercio cada vez más ‘omnicanal’” (Torres V. , 2015).

Estos desafíos obligan a que las empresas dejen el paradigma tradicional de satisfacción al cliente, y empiecen a adoptar estrategias que les ayuden a construir y mantener una ventaja con sus competidores (Kandampully, 1998). Para Berry, Parasuraman, & Zeithaml (1988), la calidad del servicio es un diferenciador de mucha importancia y es el arma competitiva que poseen las empresas líderes. Esta es considerada como un componente estratégico clave para la ventaja competitiva, y por lo tanto mejorar la calidad del producto es una preocupación para los gerentes de las empresas (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995).

Como el costo de servir a un cliente leal es evidentemente menor que el de atraer y atender a un nuevo cliente (Torres, Vásquez, & Zamora, 2008), realizar un estudio de la calidad del servicio es fundamental para evaluar y desarrollar estrategias que permitan reforzar la experiencia de compra de los actuales consumidores y que pueda generar un diferenciador en los potenciales clientes.

Una de las metodologías más utilizadas para medir el nivel (o la calidad) del servicio es la denominada SERVQUAL, la cual utiliza en su escala de medición cinco dimensiones: tangibles, confiabilidad, seguridad, receptividad y empatía. Esta metodología se ha utilizado en servicio “puros” como servicios bancarios, servicios de tarjeta de crédito. Sin embargo, todavía no ha sido validada ni comprobada en el sector *retail*. La experiencia en un *retail* va más allá de una experiencia en un servicio convencional. Los clientes que llegan a la tienda a buscar sus productos, interactúan con los empleados, experimentan con las instalaciones, realizan comparaciones, etc., para finalmente comprar; estos son solo algunos de los muchos factores que influyen en su recuerdo de compra y que se refleja en las evaluaciones de calidad. Es claro que los entornos minoristas comparten algunas dimensiones con los entornos de servicio puro; pero al primero se le deben añadir algunas dimensiones más (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996).

Finn y Lamb (1991) aplicaron tal metodología en cuatro tipos diferentes de empresas que pertenecen al sector *retail*, hicieron un análisis factorial confirmatorio y concluyeron que SERVQUAL, sin modificaciones, no podría utilizarse como una medida válida para el análisis de la calidad de servicio en un *retail*.

Al notar una ausencia en la literatura del sector *retail* de una estructura factorial y del hecho de que SERVQUAL no se adapta con éxito, Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) llevaron a cabo estudios para comprender las dimensiones de la calidad del servicio *retail*. Para tal objetivo, realizaron una investigación cualitativa basándose en entrevistas fenomenológicas, entrevistas de profundidad exploratoria, y en el seguimiento de clientes a través de la tienda para supervisar las evaluaciones de la experiencia de compra. Utilizaron estas técnicas de información para obtener datos de los factores importantes para los clientes en las tiendas minoristas en la evaluación de la calidad del servicio, y seleccionaron aquellos aspectos de la experiencia del consumidor que eran consistentes con la comprensión conceptual generalmente aceptada de la calidad del servicio. Con ello pudieron sugerir dimensiones de la calidad del servicio minorista y publicar artículos para medir la calidad del servicio minorista.

El estudio consta de una estructura jerárquica con factores para la calidad del servicio minorista con cinco dimensiones básicas: aspectos físicos, confiabilidad, interacción personal, resolución de problemas y política. La medida propuesta de calidad del servicio minorista es una escala de 28 ítems, que consta de 17 ítems de SERVQUAL y 11 ítems desarrollados a partir de la revisión de la literatura y de la investigación cualitativa: denominaron a esta metodología RSQS (*Retail Service Quality Scale*) o Escala de calidad del servicio en *retailers*. Esta fue aplicada en siete tiendas de dos cadenas de departamento en EEUU, y se encontró una fuerte validez y confiabilidad. Según diversos autores que la utilizaron, este instrumento puede servir como una herramienta de diagnóstico que le permitirá determinar las áreas de servicio que son débiles y necesitan de atención en una tienda (Gaur & Agrawal, *Service Quality Measurement in Retail Store Context: A Review of Advances Made Using SERVQUAL and RSQS*, 2006).

Las investigaciones empíricas que utilizaron el RSQS, son, por ejemplo, las de Boshoff y Terblanche (1997). Ellos estudiaron la confiabilidad y validez del RSQS en el entorno minorista sudafricano, mientras que Mentha y Lalwani (2000) exploraron la utilidad de RSQS como una herramienta para medir la calidad del servicio de diferentes entornos minoristas en Singapur. También Siu y Cheing (2001) utilizaron RSQS para estudiar una conocida cadena departamental de tiendas en Hong Kong.

Los numerosos estudios y casos de éxito avalan la utilización de esta metodología como herramienta para la evaluación de la calidad en tiendas *retail*, por lo que es necesario su adopción y validación en sectores emergentes como el mercado peruano. La presente tesis utilizará el modelo RSQS para la evaluación del nivel de la calidad del servicio en un *retail* de tipo *homecenter* en la ciudad de Lima. Este documento se ha estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo hace referencia al sector *retail* y cómo ha evolucionado en el país; en el segundo capítulo se abordan los fundamentos teóricos de calidad y servicio; más adelante, en el capítulo tercero, se detalla la metodología utilizada; y en el cuarto se discuten los resultados más relevantes del estudio. Finalmente se comentan las conclusiones más significativas y se mencionan algunas recomendaciones.

Capítulo 1

Antecedentes

Desde el descubrimiento de la agricultura a finales del neolítico, pasando por la introducción de la moneda, evolucionando rápidamente después de la revolución industrial, abaratándose con el fenómeno general de la globalización, y, ahora, sofisticándose con el advenimiento de la llamada “Sociedad de la información”, la muy antigua actividad del comercio ha permanecido reinante siempre con el mismo objetivo que hace 10 mil años: satisfacer la necesidad de adquirir lo que uno (o una sociedad determinada, como una aldea o un país) no puede producir por sí solo; o dicho de otro modo, el intercambio de bienes y servicios de consumo.

Diversas formas han surgido, pero principalmente hay dos grandes categorías de comercio o comercialización: el mayorista, que se refiere al comercio cuyo comprador generalmente no es el consumidor final, sino que adquiere el bien o servicio con el fin de ofrecerlo a otro comerciante o un ente diferente para que lo emplee como materia prima para la producción de algo más elaborado; y, el minorista, que es el tipo de comercio del cual se va a ocupar a detalle a continuación.

1.1 El comercio minorista: *retail*

Si este documento fuera a escribirse en lengua inglesa, no se tuviera problema alguno con este término globalmente aceptado; sin embargo, está en español, por lo que se considera pertinente la siguiente aclaración con el uso del término “*retail*”.

La palabra *retail* no está registrada en el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, todavía; como sí, chat, tuit, entre otros. Sin embargo, y para beneficio de muchos, algunas iniciativas independientes como *Fundeú* BBVA, solucionan estas y otras inquietudes referidas al uso correcto de los “extranjerismos” que se usan sin cuidado.

Refiriéndose a este término, *Fundeú* BBVA (2016) precisa:

“En los principales diccionarios económicos, como el *Diccionario de términos de la banca* de José Mateo Martínez o el *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales* de Alcaraz Varó y B. Hugher, denominan comercio minorista, venta al por menor y banca a particulares o minorista.”

La prensa, líderes de opinión y prácticamente la mayoría de profesionales entendidos en el campo empresarial, utilizan o han utilizado la palabra *retail*. Este anglicismo, presente en locuciones como sector, banca o venta *retail*, puede ser traducida por (sector) minorista, (banca) minorista o (venta) al por menor o a particulares (Fundeu BBVA, 2016).

“Venta minorista”, “venta al detalle”, “comercio al por menor”, “comercio detallista”, “comercio al detalle” o simplemente “*retail*”, llámese como fuere, lo cierto es que estas diferentes expresiones se emplean indistintamente para referirse al sector socioeconómico de las empresas de productos o servicios que llegan al cliente final, o sea, a la venta al público (Fundeu BBVA, 2016).

Por el uso contemporáneo del término, y para su fácil búsqueda y localización en la presente investigación, se utilizará el término “*retail*”, en la función de nombre o sustantivo, para referirse al comercio minorista. Cabe mencionar que el verbo en inglés para referirse a esta acción es “*retailing*”, que en español se puede traducir como “comerciar en forma minorista”¹.

Bien, aclarado este punto, se proporcionarán algunas definiciones para expandir la comprensión del concepto en cuestión.

Retail proviene de la palabra francesa *retailer*, que se refiere a "cortar y dividir" usado en el campo textil o de la sastrería. En sus inicios, alrededor del siglo XII, se utilizaba con el significado de "venta en pequeñas cantidades", y para el comercio minorista denotaba "cortar, triturar, pelar" (Arora, 2012).

Haciendo una búsqueda rápida por internet, la primera opción que aparece en el buscador, Wikipedia², ofrece una buena noción de lo que es *retail*. Según este portal de consultas *express*, el *retail* es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes, y que entrega productos al consumidor final (Wikipedia, 2017).

En un plano más académico y, por ende, confiable, varios autores contemporáneos proporcionan algunas definiciones similares con detalles y matices extra. A saber, el prestigioso profesor de *marketing*, Philip Kotler, define el *retailing* o comercio *retail* como sigue:

“El comercio retail incluye todas las actividades en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para uso personal, no comercial. Un minorista o tienda retail es cualquier empresa comercial cuyo volumen de ventas proviene principalmente de la venta minorista. Cualquier organización que venda a consumidores finales, ya sea un fabricante, mayorista o minorista, está vendiendo al por menor. No importa cómo se venden los productos o servicios (en persona, por correo, teléfono,

¹ Traducción propia.

² Al respecto del uso de Wikipedia como fuente, y en contra de algunos investigadores que le restan importancia y valor a su utilización como proveedor de información, un estudio elaborado por científicos del MIT y la Universidad de Pittsburgh, demuestran que Wikipedia no solo es un buen proveedor de información, sino que “la contribución de Wikipedia a la ciencia es substancial: difunde una enorme cantidad de conocimiento científico, y los científicos confían en él para su investigación”. Para más detalles véase el estudio de Thompson y Hanley (2018) en la bibliografía.

máquina expendedora o en Internet) o dónde (en una tienda, en la calle o en el hogar del consumidor). ”³ (Kloter & Keller, 2012, p. 447).

Por su parte, Auerbach (2015) definió al comercio *retail* como el sector dedicado a la venta de productos terminados a consumidores: alimentos, medicinas, automóviles, muebles, electrodomésticos, entre otros. También, Belapatiño *et al.* (2016) señalaron que el *retail* comprende la comercialización de productos al por menor y cuenta con dos canales de distribución: el tradicional, que agrupa a los mercados, bodegas, farmacias pequeñas, ferreterías, entre otros; y el moderno, que agrupa a supermercados, tiendas por departamento, cadenas de farmacias, tiendas por conveniencia, tiendas de mejoramiento del hogar, entre otros (Altamirano, Fernández, Guerrero, & Sulca, 2017).

Como se ve, por una parte, el comercio *retail* hace referencia a la actividad de comerciar en forma minorista, o lo que en inglés se expresaría como “*retailing*”; y por la otra, a las tiendas o *stores* en específico, o más exactamente, a los canales de distribución. Esto último se refiere, verbigracia, a la tienda física, tienda *online* (como Amazon.com) que comercia o que hace “*retailing*”.

Como se puede suponer, estos canales han evolucionado a lo largo del tiempo, más rápidamente en la segunda década del siglo pasado. Primero las tiendas físicas fueron el evidente canal, pero con el avance exponencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación, este ha ido expandiéndose al mismo ritmo.

Por ejemplo, Guy en la década pasada (1998), explicaba los canales de *retail* como tiendas y centros de compras o *malls*. Él señala lo siguiente:

“Un punto de venta minorista se puede definir como un edificio desde el que se realiza la venta minorista. Para excluir los edificios que se ocupan únicamente de las ventas por correo, etc., un punto de venta minorista normalmente debe almacenar los productos minoristas que pueden venderse a los miembros del público desde las instalaciones, sin cita previa. Si bien este principio general es ampliamente aceptado, las variaciones aún pueden ocurrir en la práctica. Por ejemplo, en los Estados Unidos, las ventas de vehículos de motor están incluidas en los datos relacionados con los puntos de venta, mientras que este no es el caso en el Reino Unido. Algunas fuentes pueden incluir en el “comercio retail” ciertos servicios al consumidor que no siempre involucran la transferencia física de bienes, como la peluquería o la agencia de viajes.” (Guy, 1998).

Como se mencionó, la tecnología aceleró el cambio de esta concepción que todavía se mantenía a finales del siglo XX. Ahora, veinte años después, las cosas han cambiado un poco. A continuación, se precisará sobre este tema.

³ Traducción propia.

1.2 Tipo de *retailers*

Como se dijo en el punto previo, el término *retail* también hace referencia a las tiendas. Siguiendo esta línea, Guy (1998) clasificó unos tipos de comercios minoristas que se pueden resumir en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de comercios minoristas en EE. UU

Área de ventas (m^2)	Compras de conveniencia	Compras de casa	Compras personales/ <i>fashion</i>
Menos de 250	-Tienda de conveniencia -Carnicero -Farmacia		-Tienda <i>fashion</i> -Tienda de zapatos
250-1000	-Pequeño supermercado o <i>minimarket</i>	-Tienda de <i>hardware</i> -Alquiler de vídeos	-Tienda de libros -Tienda de productos deportivos
1000-2500	-Supermercado	-Almacén <i>retail</i> - <i>Fachmarkt</i>	-Tienda de libros -Tienda de productos deportivos
Más de 2500	-Hipermercado	-Almacén <i>retail</i>	-Tienda por departamento

Fuente: (Guy, 1998). Elaboración propia.

Casi quince años después, Kloter & Keller (2012, pág. 448) en su décimo cuarta edición de su libro “*Marketing management*” establecen tres tipos de *retailers* actualizados. Estos autores explican que los consumidores actuales pueden comprar productos y servicios en tiendas minoristas (*store retailers*), “no-tiendas” minoristas (*nonstores retailers*), y corporaciones minoristas y franquicia (*retail organizations and franchising*). En la tabla 2 se resumen estos tres tipos y sus respectivas subclasificaciones establecidas por el autor⁴.

El tipo más conocido de tiendas minoristas -explican- es probablemente las tiendas por departamento (*department store*). Aquí se incluyen los supermercados y las tiendas de mejoramiento del hogar (mejor conocidos como *Homecenters*).

También existen -continúan- las “no-tiendas” minoristas, que, aunque el abrumador volumen de productos y servicios (aproximadamente un 97% en EE. UU) se vende a través de las tiendas minoristas, han crecido mucho más rápido. La venta minorista sin tienda -argumentan- se divide en cuatro categorías principales: venta directa, marketing directo (que incluye telemarketing e Internet), venta automática (por ejemplo, en máquinas dispensadoras) y servicios de compra (referida a la compra a través de membresías, utilizado generalmente por empleados de grandes organizaciones).

⁴ Traducción propia.

Refiriéndose a las corporaciones minoristas, estos autores señalan que:

“Aunque muchas tiendas minoristas son de propiedad independiente, un número creciente forma parte de una organización minorista corporativa. Estas organizaciones logran economías de escala, mayor poder adquisitivo, reconocimiento de marca más amplio y empleados mejor capacitados que las tiendas independientes que generalmente pueden ganar solos.” (Kloter & Keller, 2012).

En este mismo tipo de *retailer* se encuentra el sistema de la franquicia, “donde los franquiciados individuales son un grupo muy unido de empresas cuyas operaciones sistemáticas son planificadas, dirigidas y controladas por el innovador de la operación, llamado franquiciador.” (Kloter & Keller, 2012).

Tabla 2. Principales tipos de canales del *retail* en EE. UU

Tiendas <i>retail</i>	Venta <i>retail</i> sin tienda	Corporación <i>retail</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Tienda especializada -Tienda por departamento -Supermercado -Mejoramiento del hogar -Tienda de conveniencia -Farmacia -Tienda de descuento -Gran almacén -<i>Showroom</i> de catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> -Venta directa -Marketing directo -Venta automática -Servicios de compra 	<ul style="list-style-type: none"> -Corporación de cadena de tiendas -Cadena voluntaria -Cooperativa minorista -Cooperativa de clientes -Franquicia

Fuente: (Kloter & Keller, 2012). Elaboración propia

Yendo a un contexto más familiar, en América Latina la clasificación se torna ligeramente distinta. En esta región, la clasificación se fundamenta por los tipos de consumo; es una división muy marcada por dos segmentos: el mercado tradicional y el mercado moderno; o, dicho desde la perspectiva empresarial, el canal tradicional y el canal moderno.

De acuerdo con el informe de la Oficina Comercial de Chile en Lima - ProChile (2016, pág. 3), el canal moderno tiene como principales componentes a los supermercados (incluidos hipermercados), las tiendas por departamento y a las tiendas de mejoramiento del hogar. Este canal ha evolucionado notablemente en la última década, evidenciando la influencia de las inversiones extranjeras y entre países. Y, en estas circunstancias, también se ha ido variando el comportamiento del consumidor latinoamericano quien ha captado los beneficios de este canal que provee mayor acceso al crédito y se mantiene en constante innovación de la oferta de productos.

Por su parte, el canal tradicional -explica el informe- responde principalmente a la necesidad de un consumidor cuyos ingresos son diarios o semanales; este tipo de cliente representa en el Perú a más del 50% de la Población Económicamente Activa (PEA), no cuentan con acceso al crédito, lo que los obliga a realizar la compra diariamente, con un volumen pequeño y en un lugar cercano para no invertir en pasajes, en cantidades igualmente pequeñas (por eso, comentan en forma pintoresca, que el Perú es el país de los *sachets* o paquetes de pocas unidades) (ProChile, 2016). El mismo panorama se repite de manera similar en Sudamérica.

Abajo se transcriben algunas de las principales características y retos del canal tradicional que mencionan del Perú (ProChile, 2016):

- Numerosos puntos de ventas: cerca de 500 mil establecimientos comerciales minoristas entre bodegas, puestos de mercado, ferreterías, restaurantes, locales de venta de prendas de vestir, etc., existen para atender a la población peruana.
- Diferenciación y disminución de precios sugeridos: prácticamente no existe diferencia entre comprar en una u otra bodega, o en uno u otro puesto de mercado. Por lo cual, los establecimientos compiten bajando los precios; como consecuencia, se produce una destrucción del valor para los fabricantes que no permite que los canales minoristas vendan a los precios sugeridos.
- Disminución de margen: la imposibilidad de cobrar los precios sugeridos lleva a los comerciantes a sacrificar sus márgenes buscando retener clientes e incrementar los volúmenes de venta. Sin embargo, lo que sucede finalmente es que el competidor también disminuye sus precios y ambos consiguen utilidades mínimas o pérdidas.
- Baja rentabilidad e informalidad: ante la obligada lucha por competir, los propietarios de estos comercios tienden a aminorar los precios y, por ende, sus costos para mantener o incrementar la rentabilidad. Esto conlleva a que ahorren todo lo que puedan, por ejemplo, en mano de obra mediante las contrataciones informales y a la evasión de impuestos no facturando las ventas.

Para entrar a detalle sobre lo que acontece en el Perú, léase el punto siguiente.

1.3 Perú: *retail* y desarrollo económico

En los últimos 30 años el Perú ha mantenido una aceleración evidente, naturalmente, unos años más que otros. La desaparición del terrorismo y la consecuente reactivación económica, resultaron eficaces si se evalúa el desarrollo en términos macros y micro económicos.

El sector *retail*, como no podía ser de otra manera en un país con economía de libre mercado y siguiendo el patrón de los llamados países desarrollados, también se ha desarrollado velozmente, y es uno de los principales actores del desarrollo del país. Este sector productivo tiene una importancia notable en empleo, en la generación de ingresos fiscales y, evidentemente, en el Producto Bruto Interno (PBI). Según el BBVA *Research* (2016), en un estudio elaborado con datos de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el comercio es el cuarto sector productivo que más aporta al PBI en 2015, siendo el comercio minorista el representante de un 7% (véase

Figura 1). Similar situación sucede con el 20% de la PEA que se ocupa en el mismo sector, sin tomar en cuenta el 70% del empleo informal estimado; o sea que, en datos reales, debería ser bastante más. Además este sector representa cerca de la mitad de empresas en el Perú; incluyendo a las micro y pequeñas empresas que contabilizaban el 44.3% del total al 2015 (Merino, 2018).

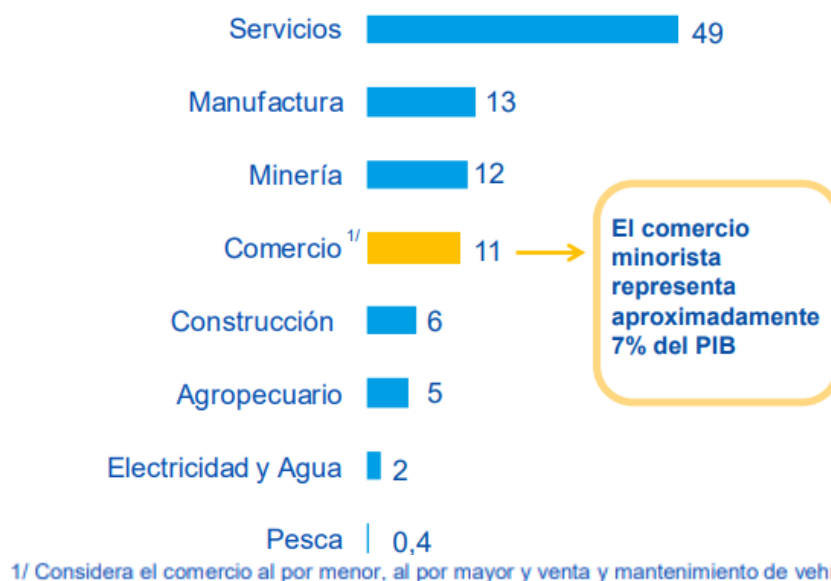


Figura 1. Participación porcentual por sector productivo en el PBI 2015

Fuente: (BBVA Research, 2016)

Dentro de este contexto, en el Perú el canal tradicional representa el 70% del mercado de consumo minorista, según datos de la Asociación de Bodegueros del Perú. Este estudio de Impacto Económico en Bodegas muestra que existen a nivel nacional más de 400,000 locales, y en Lima Metropolitana se concentran más de 110,000 establecimientos comerciales (Universidad San Ignacio de Loyola, 2017).

Al respecto varios entendidos en la materia refieren sobre la predominancia del canal tradicional. Por ejemplo, ProChile (2016) manifiesta que por estas características mencionadas en el punto anterior es muy difícil que los canales de distribución tradicionales presenten mejoras sustanciales en el tiempo, principalmente los mercados y bodegas. Del otro lado, argumentan que es sumamente complicado que el canal moderno reemplace al canal tradicional, pues para tal fin, se debe encontrar un modelo que permita la accesibilidad y la rentabilidad de este último (tradicional), el cual es un reto mayor considerando que el canal tradicional tiene menores costos de operación debido a su tamaño e informalidad.

Pese a esta predominancia, el crecimiento sostenido de la clase media en Perú ha favorecido al sector *retail* en ambos canales. Tal es el hecho, que el Perú se ubicó en el puesto 9 del ranking del *Global Retail Development Index 2016*, liderando el desarrollo del sector *retail* a nivel Latinoamérica (Equilibrium, 2017).

Según la consultora peruana Equilibrium, el comercio *retail* moderno en tienda sigue siendo predominante en el Perú, así como en el resto de América Latina; sin embargo, el comercio *retail* sin tienda (*non-store retailing*), que incluye al comercio electrónico, registra un crecimiento más rápido en los últimos años. Además, el primero, el comercio *retail* en

tienda, continúa ganando fuerza en barrios emergentes de Lima y algunas provincias, debido a los ingresos con formatos novedosos que incrementan la competencia en el sector (Equilibrium, 2017).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, el sector *retail* en Perú ha crecido 12,6% en los últimos tres años. Esto se explica por la ampliación de centros comerciales, mayor número de tiendas de descuento en Lima y provincias, y la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias (América Economía, 2018).

Respecto de la infraestructura, el *retail* moderno se ha manifestado grandemente por los centros comerciales (*malls*), que es el escenario donde actúan con todo éxito los supermercados, que hoy representan más del 22% de mercado total de consumo en Perú (ProChile, 2016).

La facturación en centros comerciales -por su lado- también ha experimentado un notable crecimiento: de un poco más de 2 mil millones de dólares en 2009 hasta llegar a los 8 mil millones de dólares en 2015 (véase Figura 2), que, según cifras oficiales del Gobierno Peruano, llegaron a casi 11 mil millones de dólares en 2017 (El Peruano, 2018).

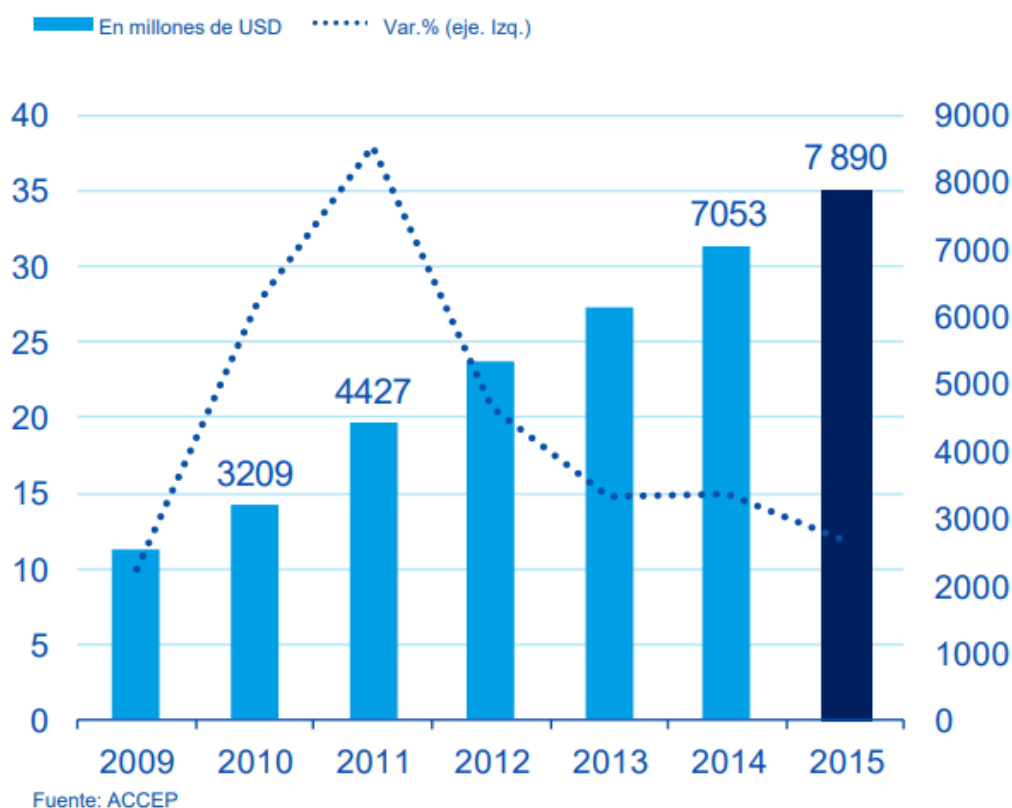


Figura 2. Facturación de centros comerciales 2009-2015

Fuente: (BBVA Research, 2016)

No obstante, han existido algunos problemas serios. En estos últimos años se ha registrado una desaceleración económica, que se ve reflejada en tasas relativamente estables en el crecimiento del consumo, un tanto menores en el sector comercio, y en el retroceso en la inversión privada. Sumado a esto, el año pasado el fenómeno El Niño Costero causó un impacto considerable en el país. Los centros comerciales, las tiendas de barrio y, en general, el sector comercio se vio afectado por los fuertes daños en infraestructuras que paralizó el transporte

terrestre en varias ciudades importantes. Asimismo, los graves problemas de corrupción y el revuelo político vienen causando preocupación en los inversores que frenan las inyecciones importantes de dinero.

Una idea más en cuanto a El Niño recientemente acontecido: la esperada y aclamada “Reconstrucción con cambios” todavía brilla por su ausencia; pero en cuanto se haga tangible (o empiece a serlo) el rol que desempeñarán las cadenas de mejoramiento del hogar será fundamental.

Ahora, en lo que va del 2018, el consumo privado durante el primer trimestre creció 3,2%, lo cual significa una recuperación positiva que impulsaría a otros sectores económicos. Según recientes datos del INEI, en abril de este año, el comercio minorista en Perú creció 3,15%; entre los factores que promovieron el crecimiento podría estar las ventas, promociones y campañas publicitarias por la fiebre del Mundial Rusia 2018 (Perú Retail, 2018).

1.3.1 El *Retail* en Perú versus en Latinoamérica

El Perú es un país importante en América Latina, no solo por su estratégica “Alianza del Pacífico”, sino también por las otras importantes alianzas regionales con países vecinos, los 19 Tratados de Libre Comercio, y el atractivo que significa como país para los inversionistas.

Según EY Perú, a pesar de que la economía peruana está creciendo a un menor ritmo que en la década pasada, el Perú ha continuado a la vanguardia de la economía en la región y el sector *retail* se encuentra en un auge prometedor, todavía. Ello ha abierto las puertas a grupos importantes de inversión que apostaron por el *retail* moderno, como cadenas de farmacias, multicines, supermercados, tiendas por departamento y complejos comerciales (Gestión, 2017).

Al respecto, un reporte de 2016 del Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC), muestra al Perú como uno de los países que presenta más plazas comerciales (con 77 plazas), detrás de México, que es el país líder (511), junto a Brasil (511), seguidos de Colombia (196), Argentina (114), Chile (79) (Gestión, 2017). Sin embargo, el Perú fue el primero en América Latina con mayor grado de desarrollo en el sector *retail* en ese mismo año.

Por ejemplo, de acuerdo al ranking anual que elabora la consultora internacional A.T. Kearney, para analizar los mercados con mayor expansión del sector *retail*, el *Global Retail Development Index 2016* (GRDI), el Perú se ubica en el noveno lugar de un listado de 30 países emergentes denominados como los más atractivos para la inversión en *retail*, subiendo siete posiciones respecto al año anterior. En el 2015, y a nivel Latinoamérica, dicho ranking fue liderado por Uruguay, Chile y Brasil; pero, en 2016, el Perú encabezó la lista debido a que superó el promedio regional de 2015. Los esfuerzos del Gobierno para impulsar la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio, han favorecido, también, a dinamizar la economía y a atraer la inversión extranjera al país (Equilibrium, 2017).

Al respecto, Equilibrium señala en su informe:

“México y Chile salieron del ranking debido a la saturación de sus mercados. Por otro lado, la posición de Brasil sigue cayendo debido a las desfavorables condiciones políticas y económicas por las que atraviesan. Si bien ahora Latinoamérica tiene menos presencia en la parte superior del ranking, aún sigue siendo una opción interesante para futuras oportunidades de inversión en el sector retail.” (Equilibrium, 2017).

Cifras del año pasado, 2017, muestran que Colombia y Perú eran los dos únicos países de Sudamérica que se perfilaban hacia un desarrollo comercial de nivel avanzado (descontando a Chile, que logró su máximo potencial en el 2016). El caso brasileño es especial (puesto 29 del ranking), debido a que atraviesa una fuerte crisis política que ha dejado estragos en su economía, como el estancamiento del sector *retail* (Gestión, 2017).

1.3.2 El subsector del Mejoramiento del Hogar: *Homecenter*

Como el título lo dice explícitamente, esta investigación tiene de por medio una tienda *retail*, más específicamente un tipo de tienda del subsector “Mejoramiento del hogar” o, en inglés, “*Homecenter*”. Por la misma razón, al igual que con la palabra “*retail*” se empleará la palabra “*Homecenter*” para referirse a tal tipo de tienda.

Aunque el nombre dice mucho, se explicará brevemente el mencionado subsector. Esta clasificación denominada *Homecenter* es un subsector *retail* del canal moderno dedicado a la venta de artículos para el hogar y construcción en grandes almacenes o tiendas; o sea, engloba a las tiendas de canal tradicional como ferreterías, madereras, etc., en un solo gran espacio de compra generalmente en forma de autoservicio. Tiene el mismo formato que un supermercado, con la diferencia de productos, aunque puede ocurrir que un mismo gran almacén tenga estas dos tiendas.

En el Perú el canal *Homecenter* está conformado por cuatro competidores principales: Maestro Perú y Sodimac (ambas propiedades del Grupo Falabella), Promart (del grupo Intercorp) y Cassinelli; y, tiene más de veinte años andando (Gestión, 2015).

La penetración de las tiendas *Homecenter* ha logrado una expansión en los últimos años, explicado en los servicios de asesoría especializada y una oferta diversificada de productos, sumado los materiales de construcción como: griferías y sanitario, electricidad e iluminación, decoración, estructuras de madera y drywall, entre otros. Las empresas de este subsector ofertan productos de mejoramiento del hogar dirigidos a las familias, además de otros productos para empresas y especialistas que trabajan en proyectos de infraestructura civil (Equilibrium, 2017).

Por ejemplo, cuando en 2014 se produjo la fusión de Sodimac Perú y Maestro Perú, el grupo dueño de éstas, Falabella Perú, pasó a tener una participación del 70% en el mercado del mejoramiento del hogar en el canal moderno, porcentaje que se mantiene todavía, como lo indica la figura 3.

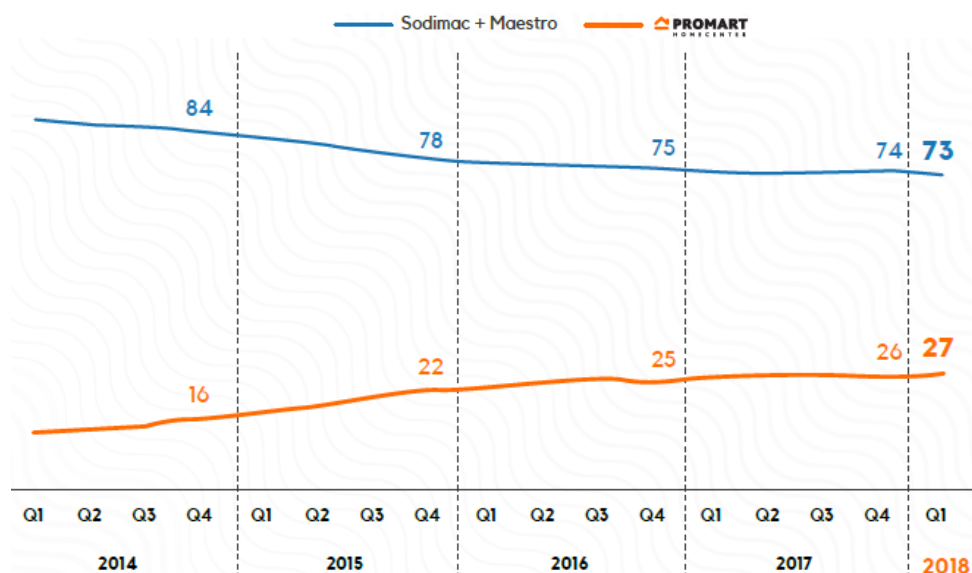


Figura 3. Participación de mercado de las principales tiendas *Homecenter* al 2018
Fuente: (Promart Homecenter, 2018)

Sin embargo, y a pesar de la expansión mencionada de las tiendas *Homecenter* (véase la figura 4), la penetración en el Perú es aún baja. Un factor podría ser la densidad de tiendas por habitantes en el territorio nacional (93 tiendas por 31 millones de habitantes en Perú, frente a 154 tiendas por 18 millones de habitantes en Chile, en 2017); pero, algunos informes también señalan que el mercado peruano no está totalmente fidelizado con este tipo de *retail*, todavía, y recurren al canal tradicional, principalmente a las siempre presentes ferreterías (Arellano Marketing, 2013).

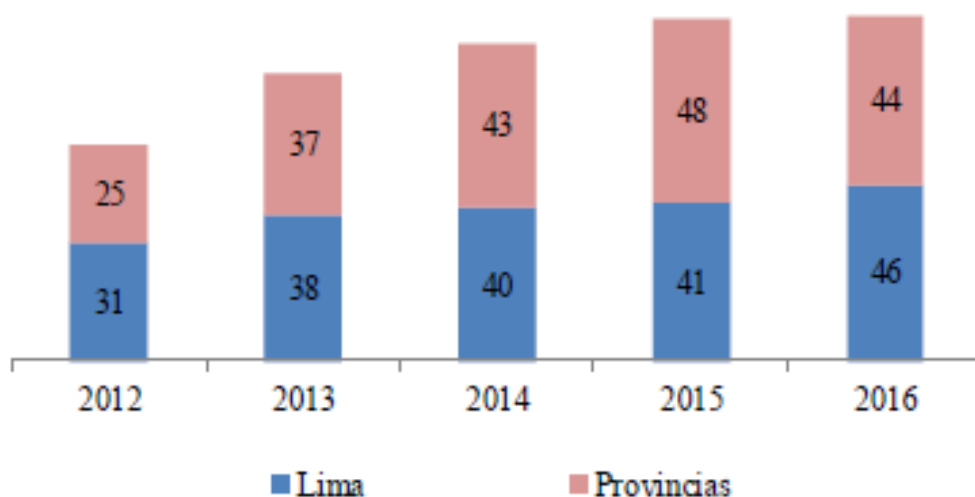


Figura 4. *Homecenters*: evolución de número de tiendas
Fuente: (Equilibrium, 2017)

Este subsector se ha visto afectado en últimos años por una desaceleración en el sector construcción. Al respecto, Equilibrium señala en su informe lo siguiente (véase la figura 5):

“El Same Store Sales⁵ de Falabella, el cual comprende las operaciones individuales de Sodimac Perú hasta el 2014 y las operaciones conjuntas de Sodimac Perú y Maestro Perú posteriormente, mantiene niveles predominantemente negativos desde el año 2015. Esto es consecuencia de la contracción sostenida que el sector construcción ha experimentado en los últimos tres años” (Equilibrium, 2017).

Como evidencia de esta contracción, un banco local señala que el número de tiendas de las cuatro principales cadenas *Homecenter* ascendió a 93 al cierre del 2017 en el Perú; 43 de ellas están en Lima y 50 en otras provincias. Sin embargo, el número de inauguraciones fue similar a lo registrado en el 2016 (tres nuevas tiendas), pero menor al número de locales inaugurados en el 2015 (seis tiendas) y 2014 (ocho tiendas) (Gestión, 2018).

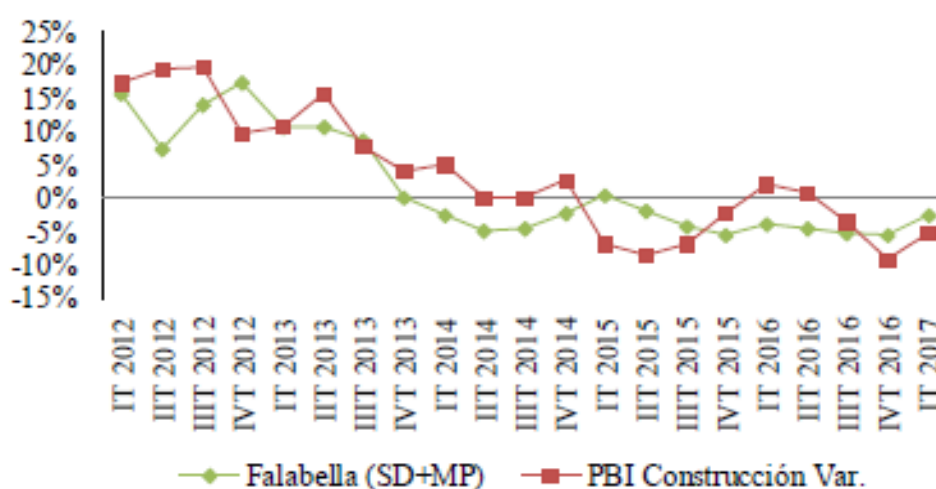


Figura 5. Ventas en tienda (SSS) de *Homecenters* de Falabella

Fuente: (Equilibrium, 2017)

Si bien el sector todavía está creciendo, la baja penetración y la desaceleración económica de los últimos años limita las tasas de crecimiento. Por último, cabe precisar que, aunque un grupo tiene una amplia participación de mercado, el margen EBITDA trimestral del negocio se encuentra alrededor de 7% para ambos grupos (véase la figura 6).

⁵ “Same Store Sales” (SSS) se puede traducir como “Ventas en la misma tienda”.

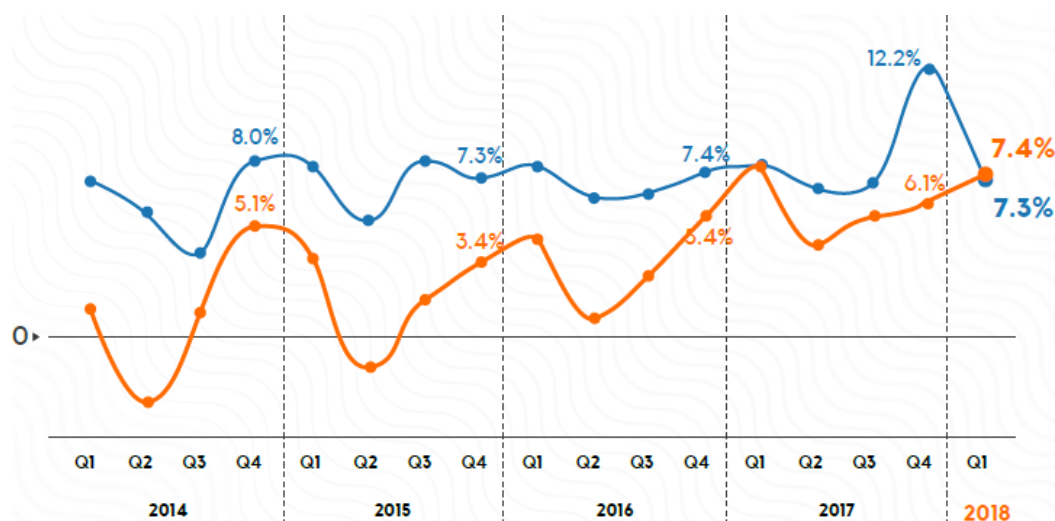


Figura 6. Márgenes EBITDA trimestrales de 2014 a 2018

Fuente: (Promart Homecenter, 2018)

1.4 Tendencias globales del sector

En esta parte se expondrá un fragmento del estudio realizado por *Euromonitor International* que sugiere que las tendencias que podrían definir la evolución de la industria global del *retail* hacia el 2021, y puesto en el informe de Equilibrium (2017) antes citado. A saber:

- La conveniencia lidera la innovación en la industria *retail*: la demanda de los clientes por conveniencia se continúa perpetuando por los avances en el internet *retailing* y la tecnología. Los patrones globales a nivel socioeconómico y demográfico contribuirán a expandir la demanda de conveniencia entre una población más citadina y envejecida. Por ejemplo, se prevé que, de 2015 al 2030, la población urbana mundial crecerá más de un 30%. Asimismo, en el 2030, los mayores de 45 años representarán más de un tercio de la población global. Ambas tendencias contribuirán a la creciente demanda de los consumidores por las ofertas de conveniencia.
- La evolución de las tiendas de comestibles modernas: la expansión constante de estos establecimientos refleja que los consumidores están enfocados en maximizar el valor de su tiempo y dinero, y la creciente importancia de las tiendas de alimentos de formato más pequeño, donde es más fácil comprar y trasladarse, ha llegado para quedarse. Con una tasa de crecimiento promedio en ventas reales de más del 5% para cada canal durante el periodo 2011-2016, comparado con un 2% para los vendedores ambulantes y menos del 3% para hipermercados, lo cierto es que las preferencias de compra de los consumidores están cambiando de la mano con sus estilos de vida.
- El internet *retailing* continúa experimentando crecimiento: el internet sigue desempeñando un papel importante en el futuro de las pequeñas y grandes empresas *online*. Los mercados de terceros (o *third party marketplaces*) permiten a todos los tipos de *retailers* y empresas de tecnología aprovechar los crecientes mercados de *e-commerce*

(comercio electrónico generalmente desde un computadora u ordenador) y *m-commerce* (comercio mediante dispositivos móviles) a través de infraestructura ya existente y de confianza para los compradores. El internet *retailing* representó el 9% de las ventas *retail* globales en el 2016 y se espera que aumente a 13% en el 2021. Del mismo modo, el *m-commerce* representó el 44% del internet *retailing* global en el 2016 y se espera que aumente a más de 55% en el 2021. En el caso peruano, la penetración de las ventas en internet ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. De acuerdo con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), durante el 2016 las transacciones por comercio electrónico alcanzaron US\$2,800 millones, lo que equivale a un incremento de 198% durante los dos últimos años. Impresionante.

- Los *retailers* priorizan el *omni-channel*⁶: esta nueva tendencia de hace unos pocos años en EE. UU, pasó a convertirse en global debido al generoso éxito y la accesibilidad inmediata. El *omni-channel retailing* ofrece al cliente final una experiencia de compra “sin problemas” a través de la integración de todos los canales físicos y digitales. Mientras que los compradores buscan acceso a *retailers* y marcas en cualquier momento, en cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo, los *retailers* están priorizando el *omni-channel* por las ventajas que este garantiza.

- Los modelos de negocio *off-price*: impulsar el desarrollo dentro de la venta *retail* textil y prendas de vestir es lo que estos modelos están consiguiendo. Los *retailers* con un modelo de negocio *off-price*, que hacen uso del exceso de oferta para vender marcas de fábrica a un costo reducido para los consumidores, han experimentado un gran crecimiento en los últimos cinco años, con ventas de más de US\$200 mil millones en el 2016 y una tasa de crecimiento en ventas promedio del 7% durante el periodo 2011-2016 en todo el mundo. De la mano con los denominados *fast fashion retailers*, crean una tendencia en el sector vestuario por la búsqueda de mayores precios en el comercio por unidades.

⁶ El término *omni-channel* puede traducirse como “omnicanalidad” para referirse al comercio a través de los diferentes canales (físicos o no) que se asocian a una sola empresa o marca; en otras palabras, vender a los clientes lo que una empresa produce por todos los canales posibles.

Capítulo 2

Marco teórico

El capítulo dos recoge el estado del arte necesario y fundamental para la comprensión de la presente investigación. En primer lugar, se mencionará brevemente la evolución de la calidad y luego se definirá. En segundo lugar se mencionarán qué son y qué rol cumplen los servicios. En un tercer lugar se explicará la relación de los *retailers* con el servicio. Finalmente se hablará de las metodologías para la evaluación de la calidad del servicio.

2.1 ¿Qué es calidad?

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española conserva dos voces del término *calidad*. La menos conocida es el sustantivo femenino en desuso que se refiere a la *calidez* o lo *cálido*; la otra, la más conocida, es la voz que interesa en este documento. En esta, la Academia (s.f.) señala diez acepciones simples. Aquí se transcriben algunas:

- “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”
- “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”
- “Condición o requisito que se pone en un contrato.”

En general, puede decirse que la Academia define a la calidad como una propiedad de algo que cumple con unos requisitos determinados. La calidad, en este sentido, ha existido prácticamente desde siempre, las distintas culturas y civilizaciones mantuvieron esta misma percepción de calidad. Recién con el advenimiento de la Revolución Industrial el término ha tomado un valor industrial calificable.

Desde hace solo un siglo el término ha tomado valor científico y se ha puesto en el tapete académico. Para entender la evolución histórica del término *calidad*, véase el resumen de la tabla 3.

Aunque ahora *calidad* es término científico, también tiene una connotación emocional: significa cosas distintas para personas distintas, por lo que debe aclararse el contexto en el cual se está juzgando. Y, aunque la evolución ha sido notable y provechosa para la sociedad, la calidad todavía sigue siendo un tema discutible con el que hay que ponerse de acuerdo antes de empezar a hablar sobre él.

Tabla 3. Evolución histórica del término *calidad*

Periodo	Etapas	Concepto	Finalidad
Antes del siglo XVIII	Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente. - Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. - Crear un producto único.
Siglo XVIII - XIX	Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer una gran demanda de bienes. - Obtener beneficios.
Principios del siglo XX	Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	- Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
1945	Post Guerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar costes mediante la Calidad. - Satisfacer al cliente. - Ser competitivo.
1945	Post Guerra (resto del mundo)	Producir; cuanto más, mejor.	- Satisfacer la gran cantidad demanda de bienes causada por la guerra.
1950-1960	Control de calidad	Técnicas de inspección en la producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	- Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
1960-1985	Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente externo como interno. - Ser altamente competitivo. - Mejora continua.
1985-1995	Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente externo como interno. - Ser altamente competitivo. - Mejora continua.
1995 en adelante	Modelos de excelencia	No solo gestionar la calidad, sino desarrollar la calidad de la gestión.	Asegurar la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo a través de la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños o mandantes, trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad.

Fuente: (Sánchez, 2005)

Diversos autores e instituciones han aportado a clarificar este concepto. Por ejemplo, Juran y De Feo (2010, pág. 5), en su sexta edición del libro *Juran's Quality Handbook*, señalan que calidad significa *fitness for purpose*⁷: "No importa lo que produzcas u ofrezcas, debe ser apto para su propósito. Para adaptarse al propósito, cada bien y servicio debe tener las

⁷ Puede traducirse como "idoneidad para el propósito", "adaptarse al propósito", "calzar con el propósito".

características correctas para satisfacer las necesidades del cliente y debe ser entregado con pocas fallas”.

Philip Crosby en su libro *Quality is free* (1987, pág. 23), señala enfáticamente que siempre cuando se encuentre la palabra *calidad* (en su libro) se lea como "cumplir con los requisitos": “El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos, y entonces podemos ya definir la calidad”.

Algunos autores más identifican dimensiones en la medición de calidad. Por ejemplo, Deming menciona que la calidad es multidimensional y debe definirse en términos de satisfacción del cliente; Shewhart considera que la calidad tiene una parte subjetiva (lo que el cliente quiere) y otra objetiva (las características físicas y mensurables de los productos); también Feigenbaum dice que la calidad es multidimensional y dinámica, y que debe definirse en términos del cliente debido a sus necesidades cambiantes. En la tabla 4 se transcriben algunas definiciones de los principales especialistas en el campo, quienes con sus enseñanzas han originado casi todas las metodologías y estándares relacionados con la calidad (Summers, 2006).

Tabla 4. Definiciones de calidad por especialista

Especialista	Definición de calidad	Conocido por
Feigenbaum	La calidad debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad es multidimensional y dinámica.	Libro de texto sobre control de la calidad total
Shewhart	La calidad tiene dos aspectos. Subjetivo: lo que quiere el cliente Objetivo: características físicas y mensurables de los bienes o servicios	Gráficas de control de procesos estadísticos
Deming	La calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Hay diferentes grados de calidad, dependiendo del cliente.	Catorce puntos
Juran	Adaptación al propósito.	Procesos para administración de la calidad
Crosby	Conformidad con los requerimientos. Es preciso definir la calidad para poder administrarla.	Cuatro principios absolutos de la calidad

Fuente: (Summers, 2006)

Por su parte, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) (2015) en su prestigiosa norma ISO 9000:2015, define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos establecidos”.

Se habrá dado cuenta el lector que, si bien hay diferencias entre los autores, existen grandes similitudes entre estos defensores de la idea de crear y sostener la eficiencia organizacional (Summers, 2006).

“Aun cuando sus enfoques difieren -dice Summers-, todos reconocen que las organizaciones eficientes deben: determinar quiénes son sus clientes; determinar cuáles son los factores críticos de éxito para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes; establecer procesos efectivos que les permitan ofrecer los productos y servicios que satisfarán las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes; enfocarse en la medición y mejora de sus procesos; y, lograr que su administración se involucre y comprometa para alcanzar el éxito organizacional” (Summers, 2006, pág. 32).

2.1.1 Tipos de calidad

Para ordenar un poco el panorama, Ghobadian, Speller y Jones (1994) clasificaron la calidad en cinco amplias categorías. Estas brindan los principios en los que se fundamenta cada tipo. Se detallan a continuación⁸:

a. Trascendente: la calidad trascendente es definida como la excelencia innata”, donde el bien o servicio tiene cualidades inigualables. Esta definición de calidad puede verse reflejada en el análisis filosófico de la belleza que propuso Platón. No obstante, puesta así, esta definición de calidad casi no tiene aplicación práctica debido a la imposibilidad de la identificación de los determinantes de ésta. Además, supone una estrecha relación entre el rasgo sobresaliente individual (factor interno) y la calidad percibida (factor externo), la cual tiene importantes implicancias.

b. Enfoque en el producto: este enfoque define a la calidad como las unidades de ‘bondad’ empaquetadas en un bien o servicio. Por lo tanto, un servicio de ‘calidad’ contendrá más unidades de bondad que un servicio de calidad inferior. Esta definición cuantifica las unidades de bondad o atributos tangibles del bien. En la vida real, no obstante, es complicado identificar claramente los atributos de los bienes o servicios, y mucho menos cuantificarlos. Además, la "bondad" no es absoluta sino relativa a un contexto o situación determinado. Lo más curioso es que existen muchas personas que perciben la calidad como una suerte de sinónimo de "atributos".

c. Enfoque en el proceso o el suministro: aquí la calidad es definida como "conformidad con los requisitos". Las definiciones de calidad propuestas por Crosby y Taguchi anteriormente mencionadas caben en esta distinción. Tales definiciones ponen énfasis en la importancia de la gestión y el control de la calidad desde la perspectiva de los proveedores. Este enfoque interno es útil para que las organizaciones encuentren los problemas de calidad dentro sus procesos, tanto en empresas de bienes como de servicios. Permite estandarizar los procesos para producir productos igualmente estándar.

d. Enfoque de cliente: el enfoque presente aquí es externo. La ‘calidad’ queda definida entonces como "satisfacer los requisitos del cliente" o "idoneidad para el propósito". Las definiciones de calidad presentadas por Deming, Juran, Feigenbaum, e Ishikawa, entran dentro de esta categoría. Dicho enfoque se basa

⁸ Traducción propia.

en la capacidad de la organización para identificar los requisitos de sus consumidores para luego cumplir con ellos. Una definición "dirigida por el cliente" abarca implícitamente el enfoque "dirigido por el suministro" del apartado anterior. Ello se entiende porque los requisitos del cliente están integrados en la fase de diseño, pero es en la fase de transformación donde se determina el grado de conformidad. Esta definición es quizá la más adecuada para las organizaciones que ofrecen servicios con un grado alto de interacción con el cliente.

e. Enfoque de valor: la calidad se define como el “costo para el productor y el precio para el cliente’ o como ‘cumple con los requisitos del cliente en términos de calidad, precio y disponibilidad’”. El enfoque es externo, otra vez. Este enfoque implica que hay una compensación entre "calidad", "precio" y "disponibilidad"(del proveedor). El comprador evalúa "calidad", "precio" y "disponibilidad" dentro del mismo proceso de toma de decisión. Dentro de esta definición está implícita la importancia de una clara segmentación del mercado, además de un mayor enfoque en la prestación del servicio.

Asimismo, estos autores señalan que en un contexto de servicio, los clientes evalúan la calidad comparando sus percepciones de lo que reciben con las expectativas de lo que van a recibir (siendo ambas siempre reales). En el entorno de servicios -continúan- es necesario sustituir las expectativas por requisitos para que el producto ofertado se parezca lo más posible a lo demandado (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994).

Buena parte de las definiciones de calidad toman el enfoque del cliente: cumplir las expectativas de los clientes, o lo que es lo mismo, satisfacción del cliente. En esta tesis la definición de calidad se alinea, también, con este enfoque. Explícitamente dice así: “la calidad se define como el grado de conformidad en la que un producto o servicio cumplen con las características ofrecidas y los requisitos establecidos por el cliente”. Más adelante se brindarán detalles.

2.2 Los servicios

Etimológicamente la palabra *servicio* proviene del latín *servitium*, que significa “esclavitud” y “servidumbre”. El Diccionario de la Real Academia refiere, además, diecinueve acepciones simples de este término, siendo la primera: “acción y efecto de servir”.

Así pues, el *servicio* es considerado generalmente un mérito que se adquiere al servir, y, en el ámbito laboral, un trabajo.

Respecto a lo último, las personas que trabajan (o sirven) en empresas son realmente proveedores de servicios. Son en realidad -como dice Kloter refiriéndose al sector manufacturero- una “fábrica de servicios” que brinda servicios a la “fábrica de bienes”. Claro está que tal símil vale para cualquier tipo de empresa.

Las empresas de servicios están en todas partes. El Gobierno con sus ministerios, hospitales, servicios militares, departamentos de policía y bomberos, servicios postales,

escuelas, agencias reguladoras, pertenecen a la industria de los servicios. El sector privado sin fines de lucro con los museos, instituciones benéficas, iglesias, colegios, fundaciones y hospitales también se encuentra en el sector servicios. Y, una gran parte del sector empresarial, con sus aerolíneas, bancos, hoteles, restaurantes, compañías de seguros, bufetes de abogados, consultoras, productoras de sonido y audio, empresas de reparación y mantenimiento, empresas de bienes raíces, etc., están en el negocio de servicios (Kloter & Keller, 2012, pág. 356).

La ISO (2015) en su norma ISO 9000:2015 define al *servicio* como “el resultado de una organización con al menos una actividad necesariamente realizada entre la organización y el cliente”⁹. Además señala que un servicio generalmente es experimentado por el cliente, y que los elementos dominantes de este (del servicio) son, por lo general, intangibles. Agrega entre otras cosas:

“La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo, lo siguiente: una actividad realizada en un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, un automóvil que se reparará); una actividad realizada en un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, el estado de ingresos necesarios para preparar una declaración de impuestos); la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de transmisión de conocimiento); la creación de ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)” (International Organization for Standardization, 2015).

Por su parte, Kloter y Keller (2012) ofrecen una definición breve y clara: “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte (empresa) puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no resulta en propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico”. Luego menciona que el valor agregado o el excelente servicio al cliente son características recurridas que, los fabricantes, distribuidores y minoristas, utilizan más a menudo para diferenciarse. Además, cada vez más empresas de servicios utilizan Internet como canal masivo para llegar a la mayor cantidad de clientes posibles; incluso algunas operan solo en línea. Un ejemplo famoso de ello es Amazon.com.

Siguiendo esta línea, el componente del servicio puede estar dentro de la oferta total en una mayor o menor proporción. En su libro, Kloter y Keller¹⁰ (2012, pág. 356), distinguen cinco categorías de ofertas; aquí se transcriben¹¹:

a. Bien tangible puro: un bien tangible como jabón, pasta de dientes o sal sin servicios complementarios.

b. Bien tangible con servicios complementarios: un bien tangible, como un automóvil, una computadora o un teléfono celular, acompañado por uno o más servicios. Por lo general, cuanto más avanzado tecnológicamente sea el producto, mayor será la necesidad de servicios de soporte de alta calidad.

⁹ Traducción propia.

¹⁰ Este punto (y otros que el lector se dará cuenta) ha sido encontrado en numerosas tesis y artículos, y en la mayoría refieren a Kloter y Keller como los autores de las ideas básicas que se presentan aquí. Por lo cual, se prefirió citar directamente a Kloter y Keller con su famoso libro *Marketing Management* (2012).

¹¹ Traducción propia.

c. Híbrido: una oferta, como una comida de restaurante, de partes iguales, bienes y servicios. La gente frecuenta restaurantes tanto para la comida como para su preparación. Aquí caben los centros o tiendas comerciales de ventas minoristas.

d. Servicio principal con productos y servicios menores que lo acompañan: un servicio importante, como el transporte aéreo, con servicios adicionales o productos de apoyo, como refrigerios y bebidas. Esta oferta requiere un bien intensivo en capital -un avión- para su realización, pero el elemento principal es un servicio.

e. Servicio puro: principalmente un servicio intangible, como cuidado de niños, psicoterapia o masajes.

Asimismo, los autores precisan algunas distinciones entre estas categorías. A saber¹²:

- Los servicios difieren en cuanto a si se basan en máquina o equipos, (lavados automáticos de automóviles, cajeros automáticos) o en personas (limpieza de ventanas, servicios de consulta médica). Los servicios basados en las personas difieren dependiendo de si los trabajadores no calificados, capacitados o profesionales los proporcionan.

- Estos negocios pueden elegir diferentes diseños para entregar su servicio. Los restaurantes, por ejemplo, ofrecen estilo de cafetería, *fast food*, *buffet* y formatos de luces (como velas).

- Algunos servicios necesitan obligatoriamente la presencia del cliente. La cirugía cerebral requiere la presencia del cliente, una reparación de automóvil no. Si el consumidor debe estar presente, el proveedor del servicio debe de considerar sus necesidades. Entonces, los operadores de salones de belleza tendrán que invertir en la decoración, reproducirán música de fondo y entablarán una conversación ligera con el consumidor.

- Los servicios pueden satisfacer una necesidad personal (servicios personales) o una necesidad comercial (servicios comerciales).

- Los proveedores de servicios varían en sus objetivos (beneficios o sin fines de lucro) y propiedad (privada o pública). Estas dos características, cuando se cruzan, producen cuatro tipos de organizaciones diferentes.

Por último, añaden que los clientes no pueden juzgar la calidad técnica de algunos servicios incluso después de haberlos recibido, generalmente. En la figura 7 se representa la dificultad de evaluación del consumidor de diversos productos y servicios. A la izquierda están los productos con altas cualidades de búsqueda, es decir, características que el comprador puede analizar antes de la compra. En el medio hay bienes y servicios con cualidades de experiencia, o sea, características que el comprador puede evaluar después de la compra. Y, a la derecha están los productos y servicios con alta calidad de credibilidad, que son las

¹² Traducción propia.

características que el comprador generalmente considera complicadas de evaluar incluso después de su consumo (Kloter & Keller, 2012).

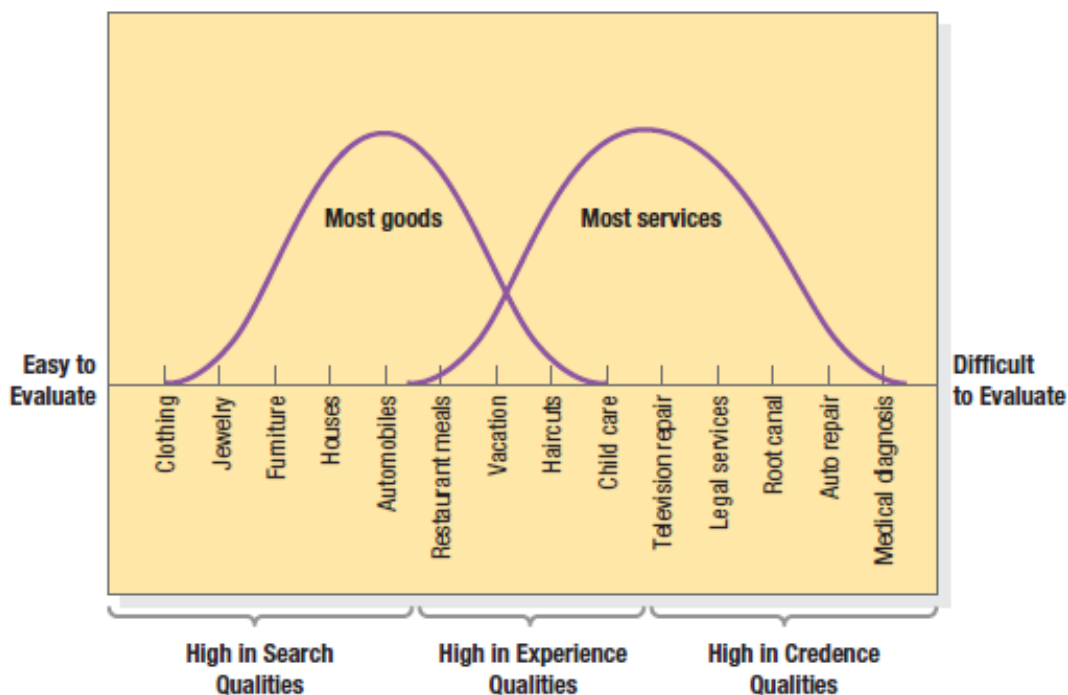


Figura 7. Evaluación para diferentes tipos de productos

Fuente: (Kloter & Keller, 2012)

2.2.1 Características distintivas

Se describirán las cuatro características más importantes en los servicios propuestas por Kloter y Keller (2012, págs. 358-361)¹³.

a.- Intangibilidad

Lo intangible es lo que no puede o no debe tocarse. Los servicios no se pueden ver o sentir antes de comprarlos. Por ejemplo, una persona que se somete a sesión de masajes no los puede sentir antes de la compra, y el paciente en el consultorio del psicólogo no puede conocer el resultado del tratamiento con exactitud.

Para aminorar el riesgo o la incertidumbre, los consumidores buscarán evidencia de calidad para inferir sobre el servicio en cuestión. “Por lo tanto - dice Kloter-, la tarea necesaria del proveedor servil es gestionar la evidencia para ‘tangibilizar lo intangible’”; o sea, el proveedor debe hacer tangible (por ejemplo, en publicidad) lo que no lo es (el servicio).

¹³ Traducción propia.

Así, los negocios de servicios tienen (como obligación) que demostrar la calidad que brinda su servicio mediante la evidencia. Por ejemplo, puede hacer tangible esto a través de la presentación de las instalaciones de la empresa en lo referido a limpieza, orden y diseño arquitectónico interior y exterior, siempre en la medida de lo posible y de la sofisticación del servicio y el cliente.

Los empleados también juegan un papel importante. Ellos deben estar ocupados pero con el trabajo suficiente para administrar la carga laboral eficientemente. Asimismo, las máquinas y equipos necesarios, deben ser propicios y funcionar bien para las tareas, y no ser tecnológicamente obsoletos.

Además, el material de comunicación, los símbolos, logos, deberán estar en una posición prominente y adecuados para tal fin; se podrían incluso diseñar para que sugieran un servicio eficiente y de calidad. Por último, los precios podrían anunciar beneficios para los clientes a fin de notar la distinción del servicio.

b.- Inseparabilidad

“Mientras que los bienes físicos son fabricados, luego inventariados, luego distribuidos y luego consumidos, los servicios son típicamente producidos y consumidos simultáneamente”. Kloter y Keller (2012) se refieren en esta cita a la relación proveedor-cliente y su consecuente cualidad de inseparabilidad de la que es poseedor una empresa de servicios. En estos negocios el cliente también suele estar presente, por lo que la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios. Aquí el proveedor es parte del servicio. Por ejemplo, un corte de cabello no puede ser almacenado o producido sin el peluquero. Lo mismo sucede con las empresas artísticas de entretenimiento y espectáculo: los cantantes, actores, artistas en general, necesitan estar presentes en la producción del servicio; y, cuando los clientes tienen buenas referencias de proveedor, el proveedor puede elevar su precio para racionar su tiempo limitado. A decir de un profesional de la salud, que tiene que atender charlas o terapias, puede hacerlo de manera conjunta y así abarcar mayor público en el mismo tiempo de servicio.

c.- Variabilidad

Los servicios varían mucho. La calidad de estos depende de los diversos factores y actores que estén involucrados: quién los brinda, cuándo, dónde y para quién, o sea, quién es el cliente receptor. Un médico, por dar un ejemplo, puede ser mejor operando que atendiendo consultas en una oficina.

Esta característica de variabilidad es bien conocida por los consumidores y compradores del servicio. Para darles una mayor seguridad a los clientes, algunos proveedores ofrecen garantías de servicio que ayudan a tranquilizarlos y reducir su aversión al riesgo.

Lo que las empresas generalmente hacen (o deberían hacer) es enfocarse en mejorar sus procedimientos de contratación y capacitación de personal, pues

el personal calificado brinda un mejor servicio que el que no lo es. También le dan un valor a la estandarización de los procesos organizacionales en cuanto a la experiencia general de compra (como los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde la perspectiva del cliente) para diseñar así estrategias de cero defectos y recuperación del servicio.

Por último, estos negocios monitorean la satisfacción del cliente mediante evaluaciones físicas o digitales, como sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de compras, de calidad del producto, calidad de atención de los empleados, entre otros. Y, como los servicios son una experiencia y la experiencia es subjetiva, estas empresas se ayudan de programas de comunicación y marketing para que los consumidores conozcan la marca y los beneficios que obtienen de ella.

d.- Carácter perecedero

“Los servicios no se pueden almacenar, por lo que su carácter perecedero puede ser un problema cuando la demanda fluctúa”.

Las empresas de servicios conocen que la administración de la demanda o del *performance* del servicio es crucial para el éxito del negocio. Los servicios adecuados deben estar disponibles para los clientes correctos en los lugares correctos en el tiempo correcto y con los precios adecuados para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Esto bien lo saben las empresas de transporte, sobre todo las de transporte público. Estas deben poseer mucho más móviles debido a la demanda de la hora punta. Situaciones similares suceden con los profesionales que brindan servicios de consultoría por citas o reuniones; ellos deben cobrarle al cliente también las citas perdidas, pues el valor del servicio se evidencia únicamente con la presencia del profesional (su disponibilidad) al momento de la cita.

Aunque existen estrategias y tácticas para hacer que la demanda se mantenga lo más estable posible, por ejemplo, mediante promociones o descuentos en diferentes horarios a lo largo del día, o la evitación de cola mediante programación de citas, el carácter perecedero es una característica que se deben tener siempre presente en este tipo de negocios.

2.2.2 Clasificación de servicios

Debido a la gran literatura académica sobre servicios, se considera pertinente explicar en este punto solo la clasificación que concierne a los fines de esta investigación. Para tal fin, se encontró que la distinción del autor español Ildelfonso Grande Esteban puesta en su libro *Marketing de los servicios* es la más adecuada.

Grande Esteban (2005) señala que existen bastantes clasificaciones de servicios, pero que en general cualquiera que se haga es incompleta, pues se elaboran con

enfoques únicos y a veces ambiguos, por lo que considera que la distinción más adecuada de los tipos de servicios tiene que ver con el comportamiento de los consumidores en relación a estos productos o servicios. Desde esta perspectiva se distinguen cinco tipos de servicios. A saber:

a.- Servicios de conveniencia

Son productos cuya adquisición se realiza por necesidad, por costumbre y se realiza de manera frecuente. Esta no requiere que el consumidor investigue a fondo sobre lo que necesita, ni que realice largas comparaciones; solo compra lo que es necesario, según su menester. Se debe a que el riesgo que produce la compra es ínfimo; por ende prácticamente no tiene consecuencias negativas. El proceso de transacción es simple y cotidiano. Se tratan generalmente de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos en la rutina del consumidor; tales como: servicios de taxi, lavandería, etc.

b- Servicios de compra

Los clientes muestran un comportamiento más complejo con este tipo de bienes o servicios. Los consumidores realizan una búsqueda más intensa de información en cuanto a experiencias de otros consumidores cercanos (entorno familiar, o amical, o laboral). Prestan atención a más opciones, hacen comparaciones y el proceso de la toma de decisión es más complejo, pues consideran un mayor riesgo frente a una mala elección. Aquí caben, por ejemplo, los viajes de vacaciones, la contratación de una póliza de seguro personal o familiar. También la experiencia del consumidor toma un rol importante en la búsqueda de opciones y los juicios correspondientes.

c.- Servicios de especialidad

En estos negocios los consumidores demuestran un mayor grado de exigencia en la búsqueda y compra del bien. Intensifican las características mostradas con servicios de compra, porque consideran que las consecuencias de sus decisiones son muy importantes. Además, la credibilidad del proveedor del servicio es un factor importantísimo. Por ejemplo, la elección de un médico, la de un abogado, un asesor fiscal, contador, o la de empresas auditoras.

d.- Servicios especiales

Los servicios especiales difieren de los anteriores porque dadas sus características especiales, requieren un esfuerzo también especial de compra. Esto se refiere a que los clientes se desplazan hacia el lugar donde recibirlos. Por ejemplo, los tratamientos médicos contra el cáncer, o cirugías plásticas, o alguna intervención compleja.

e.- Servicios no buscados

Son aquellos servicios no conocidos comúnmente, o que aun siéndolos no se desean adquirir; sin embargo, por normas o leyes al consumidor, no le quede otra opción más que comprarlos. Este es el caso de los seguros de auto o el de incendios en los bienes inmuebles.

2.3 Los *retailers* como servicios

Se preguntará el lector qué tienen que ver los servicios con la venta minorista o *retail*. Pues, verá.

El objeto de estudio de esta investigación se encuentra en una tienda *retail* del canal moderno. Este tipo de *retail* es un híbrido entre productos y servicios. Como dice Gilbert (2003) en la página 88 de su libro *Retail Marketing Management*:

*“El comercio minorista es una amalgama de bienes y servicios. Es un canal de servicio, pero también puede implicar una mezcla del entorno físico, señalización, uniformes, vestuarios, pantallas y otras características tangibles, como la mercancía. El comercio minorista proporciona, sobre todo, la utilidad beneficiosa de un lugar para la compra. También incluye las características del componente del servicio, como la interacción "intangible" con el personal de ventas y otros departamentos minoristas”*¹⁴.

También existen otras características relativas al servicio *retail*, como el tipo y el momento de la entrega del servicio y la naturaleza de la transacción de la venta, que se fundamentan en las cualidades blandas y técnicas del personal de atención para añadir valor adicional al producto mediante el asesoramiento sobre su uso, la necesidad de mantenimiento y cuidado, además de los ajustes que se pueden hacer para mejorar su uso, entre otros. Así, pues, el comercio *retail*, o mejor dicho, las tiendas *retail*, son en gran parte intangible, que a veces coinciden con las características principales de los servicios puros como los bancos y de seguros (Gilbert, 2003).

El concepto producto-servicio del *retail* moderno requiere una plena comprensión para los fines de esta tesis. Esta relación de lo tangible y lo intangible puede explicarse más claramente con los dos tipos de transacción presentes en una tienda de este tipo: la transacción con mercancía y sin esta.

La primera, la transacción con mercancía, se refiere a la venta que se origina por la necesidad del comprador de un bien o producto específico. Así, en la venta minorista hay tres tipos de servicios con bienes. A saber (Gilbert, 2003, pág. 89)¹⁵:

a. **El servicio de propiedad** es la compra directa y la propiedad tradicional de un producto al por menor. El minorista habría realizado el servicio de gestión de canales.

¹⁴ Traducción propia.

¹⁵ Traducción propia.

b. **El servicio de bienes de alquiler** entregaría un bien tangible, como un automóvil, para uso personal del cliente. No existe propiedad y el bien tiene que ser devuelto.

c. **El servicio con productos comprados** indica que el minorista realiza (o suministra) servicios adicionales. Estos pueden incluir la entrega, envoltura, proporcionar crédito, entre otros.

La transacción sin mercancía tiene que ver con las ventas de servicios puros, sin bienes o productos. Estos servicios son proporcionados por una extensa gama de detallistas que los producen, por ejemplo, las empresas de turismo local o los servicios bancarios o financieros, etc. (Gilbert, 2003).

Existen, naturalmente, en los centros comerciales (*malls*) una variedad de negocios dentro de los mencionados arriba. Es su fin, pues, abarcar la mayor cantidad de estos para diversificar su oferta. El objeto de estudio del presente documento se encuentra en uno de estos.

2.4 La calidad de los servicios

En el mundo empresarial es bien sabido que la calidad de servicio se considera un punto crítico para la competitividad (Lewis, 1989). Enfocarse en ella puede ayudar a una organización a diferenciarse de otras y, a través de ella, obtener una ventaja competitiva duradera (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

En cuanto a los negocios de servicios, Ghobadian et al. (1994) señala: “la calidad en una organización de servicios es una medida del grado en que el servicio entregado cumple con las expectativas del cliente”. Además, comentan que en la mayoría de los servicios el cliente está presente en el proceso de entrega, lo que significa que la percepción de la calidad está influenciada no solo por el resultado del servicio sino también por el proceso para producir el servicio. Dicen así:

*“La ‘calidad percibida’ se encuentra a lo largo de un continuo. La “calidad inaceptable” se encuentra en un extremo de este continuo, mientras que la “calidad ideal” se encuentra en el otro extremo. Los puntos intermedios representan diferentes gradaciones de calidad”*¹⁶ (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994, pág. 49).

Uno de esos puntos -continúan en su estudio- es la ‘calidad satisfactoria’. Esta calidad percibida puede representarse como sigue:

Expectativa previa del cliente	+	Proceso real	+	Resultado real	=	Calidad percibida
Expectativas		Calidad		Calidad		Calidad

PCE + APQ + AOQ = PQ
(por sus siglas en inglés)

¹⁶ Traducción propia.

Esta ecuación implica que las ‘expectativas previas’ se comparan con el ‘proceso de producción del servicio’ real y el ‘resultado del servicio’ y es mediante esta comparativa que se crea la ‘calidad percibida’. La denominada "expectativa previa del cliente" es la imagen a priori que el cliente preconice antes de comprar el servicio. Los factores que influyen en la "imagen a priori" son varios; incluyen, por ejemplo, necesidades personales, experiencia pasada, boca a boca, comunicaciones de mercado, imagen y el precio (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994).

En cuanto a la calidad real, los autores refieren que esta es el grado real de ‘calidad del servicio’ proporcionado al cliente, lo cual está determinado y controlado por el proveedor. En muchas organizaciones es posible cuantificar y establecer estándares para muchas de las características del servicio. No obstante, es importante notar que la calidad del servicio está determinada por la ‘percepción del cliente’ y no por las percepciones de los proveedores. Entonces, se convierte en un factor crucial que se identifiquen y establezcan los requisitos del cliente para diseñar la ‘entrega’ y el ‘resultado’ del servicio para coincidir con ellos.

Por otro lado, la ‘calidad percibida’ es la sensación del cliente por la ‘calidad’ del servicio. Esto determina el nivel de satisfacción del cliente con el servicio que acaba de experimentar. Hay tres posibles resultados de esta satisfacción (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994):

- Calidad satisfactoria, donde las expectativas del cliente se cumplen exactamente: o sea, $PCE = PQ$;
- Calidad ideal, en la cual la calidad percibida es más alta que las expectativas del cliente: o sea, $PQ > PCE$;
- Calidad inaceptable, aquí la calidad percibida es menor que las expectativas del cliente: o sea, $PQ < PCE$.

Es imperativo para un negocio exitoso que el servicio debe caer en el nivel de calidad satisfactoria o calidad ideal. Esto es altamente probable si los proveedores comprenden la ‘calidad esperada’ por los clientes, esto es, las expectativas. Además, para ser competitivo es necesario establecer niveles relativamente más altos de estas dos calidades respecto a los competidores.

Todo lo dicho anteriormente se ajusta perfectamente para una empresa de servicio, pero, como ya se ha mencionado, el *retail* moderno es una combinación de ambos, productos y servicios, tangibles e intangibles, haciendo que la experiencia de compra sea, pues, un tanto diferente. Refiriéndose al *retail*, Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) expresan lo siguiente:

“Implica más que una experiencia de servicio, pues los clientes que llegan negocian en la tienda, encuentran la mercancía que desean, interactúan con varios empleados de la tienda y devuelven mercancía, todo lo cual influye en las evaluaciones de calidad del servicio” (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996).

Se explicarán, entonces, dos metodologías de evaluación de la calidad de los servicios. La primera de ellas, es la muy conocida SERVQUAL, diseñada básicamente para servicios

“puros”; y la segunda, la metodología RSQS, desarrollada en un entorno explícito de tienda *retail*.

2.4.1 Metodología SERVQUAL¹⁷

A mediados de la década de los ochentas (1985) se publicó un artículo titulado *A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for Future Research*, en él, Parasuram, Zeithmal y Berry, como autores, proponían una manera de evaluar la calidad del servicio en el entorno empresarial. Tres años después (1988), los mismos autores publicaron sus progresos en un modelo al que denominaron SERVQUAL¹⁸, para finalmente entregar la versión final a comienzos de la década siguiente (1991). Las siguientes líneas están fundamentadas en estas tres publicaciones académicas.

Parasuraman, Zeithmal, & Berry (1985) notaron que pocos investigadores habían intentado definir y medir la calidad de los servicios, quizá producto de las dificultades involucradas en la delimitación y medición de datos. Con estos antecedentes, decidieron emprender la labor de evaluar la calidad del servicio. Así, a inicios de los ochentas realizaron un estudio empírico en cuatro empresas de servicio que los llevó a desarrollar una metodología de evaluación.

Para tal fin, definieron la calidad del servicio como el grado de coincidencia entre el servicio entregado y las expectativas o percepciones de los clientes sobre el servicio que iban a recibir. Ellos diseñaron un modelo de discrepancias o brechas (*gaps*) entre las percepciones de los ejecutivos de una empresa sobre la calidad del servicio y las tareas relacionadas con el cliente.

Los autores desarrollaron este modelo, representando en la Figura 1, mediante entrevistas a gerentes sobre los conceptos asociados a la calidad del servicio y los factores que lo afectan. Dicho modelo consta de cinco brechas que se consideran obstáculos importantes para ofrecer un servicio de calidad, las cuales se resumen así:

- **Brecha 1:** esta es la brecha entre las expectativas del consumidor y las percepciones del proveedor sobre tales expectativas, las cuales tendrán un impacto en la evaluación de la calidad por parte del consumidor.
- **Brecha 2:** se entiende como la brecha entre las percepciones del proveedor sobre las expectativas del consumidor y las especificaciones de calidad de servicio de la empresa.
- **Brecha 3:** se encuentra entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega real del servicio.

¹⁷ Traducción propia.

¹⁸El acrónimo SERVQUAL parece ser la combinación de dos palabras inglesas, ‘SERV’ de *services* y ‘QUAL’ de *quality*. En el título del dicho artículo se lee “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*”.

- **Brecha 4:** está entre la entrega real del servicio y las comunicaciones externas sobre el servicio.

- **Brecha 5:** la calidad que percibe un consumidor en un servicio es una función de la magnitud y la dirección de la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido.

Claro está que estas brechas tienen un impacto en la evaluación de la calidad que hace el consumidor. Estos aspectos son mostrados en la parte superior de la figura 8. Aquí se visualizan los aspectos relacionados con el cliente respecto a sus necesidades personales, experiencias previas e información previamente recibida; todas ellas forman expectativas del servicio que se va a recibir. En la parte inferior de la figura se exponen las percepciones de los directivos de la empresa proveedora, las cuales orientan las decisiones que la empresa toma sobre la calidad del servicio en el momento en que lo entrega.

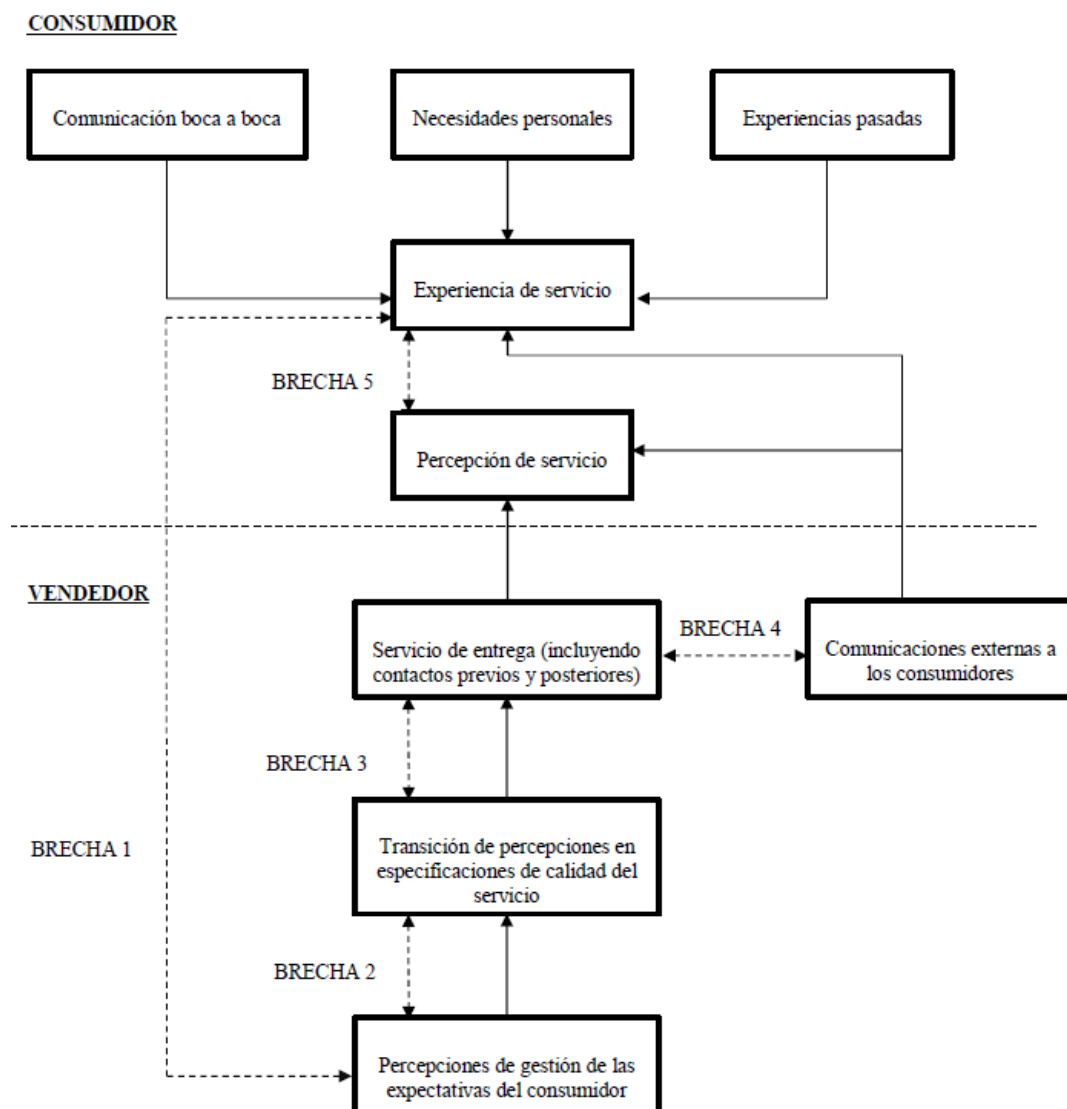


Figura 8. Modelo de calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1985)

A partir de los estudios realizados, los autores definen diez dimensiones de calidad del servicio. Se fundamentaron en las revelaciones de los grupos focales que señalaban que, sin importar el tipo de servicio, los consumidores utilizaban criterios similares para evaluar la calidad de este. Con base en lo dicho, se determinaron diez categorías claves que se etiquetan como “determinantes en la calidad de servicio”, las cuales se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Determinantes de la calidad de servicio

Dimensión	Descripción
Fiabilidad	-Consistencia del rendimiento y la confiabilidad. Es el correcto servicio que la empresa realiza la primera vez, de la cual luego se basa para cumplir las promesas futuras. -Implica: actitud en la facturación, mantener registros correctamente, realizar el servicio en el momento designado.
Sensibilidad	-Disposición de los empleados para prestar el servicio. -Implica: puntualidad del servicio, enviar un comprobante de transacción de inmediato, llamar al cliente rápidamente, servicio rápido (por ejemplo, configurar citas rápidamente).
Competencia	-Posesión de las habilidades y el conocimiento requeridos para realizar el servicio. -Implica: conocimiento y habilidad del personal de contacto, conocimiento y habilidad del personal de soporte operacional, capacidad de investigación de la organización, por ejemplo, las agencias corredoras de acciones (bolsa de valores).
Acceso	-Accesibilidad y facilidad de contacto. -Implica: el servicio es fácilmente accesible por teléfono (las líneas no están ocupadas y no lo ponen en espera), esperar tiempo para recibir el servicio (por ejemplo, en un banco) no es extenso, convenientes horas de operación, ubicación conveniente de la instalación de servicio
Cortesía	-Respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto (incluidos los recepcionistas, operadores telefónicos, etc.). -Implica: consideración para la propiedad del consumidor (por ejemplo, zapatos sin barro en la alfombra), aspecto limpio y ordenado del personal de contacto público.
Comunicación	-Mantener a clientes informados en un lenguaje que puedan entender y escuchar. La empresa tiene que ajustar su lenguaje para diferentes consumidores, como el nivel de sofisticación con clientes bien educados. -Implica: explicar el servicio en sí mismo, cuánto costará el servicio, las compensaciones entre servicio y costo, asegurar al consumidor que se manejará un problema.
Credibilidad	-Confiabilidad, honestidad. Implica ‘tener en el corazón’ los mejores intereses del cliente. -Contribuyen a la credibilidad: nombre de empresa, reputación de la compañía, características personales del personal de contacto, el grado de venta en las interacciones con el cliente.
Seguridad	-Libertad de peligro, riesgo o duda. -Implica: seguridad física (¿seré asaltado en el cajero automático?), seguridad financiera (¿la empresa sabe dónde está mi certificado de acciones?), confidencialidad (¿mis relaciones con la empresa son privadas?).

Conocimiento del cliente	-Hacer el esfuerzo de comprender las necesidades del cliente. -Implica: aprender los requisitos específicos del cliente, proporcionar atención individualizada, reconocer al cliente habitual.
Elementos Tangibles	-Incluye la evidencia física del servicio: facilidades físicas, aparición del personal, herramientas o equipos utilizados para proporcionar el servicio, representaciones físicas del servicio, como una tarjeta de crédito plástica o un extracto bancario, otros clientes en la instalación de servicio, etc.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1985)

Luego, en 1988, Parasuraman, Zeithaml y Berry describieron el desarrollo de una escala de elementos múltiples para medir la calidad de servicio denominado SERVQUAL. Además, analizaron las propiedades de la escala realizada y las aplicaciones potenciales.

Los pasos básicos empleados en la construcción de esta escala son también procedimientos paralelos en el desarrollo de medidas de construcciones de *marketing* recomendados por Churchill (1979). La figura 9 los resume.

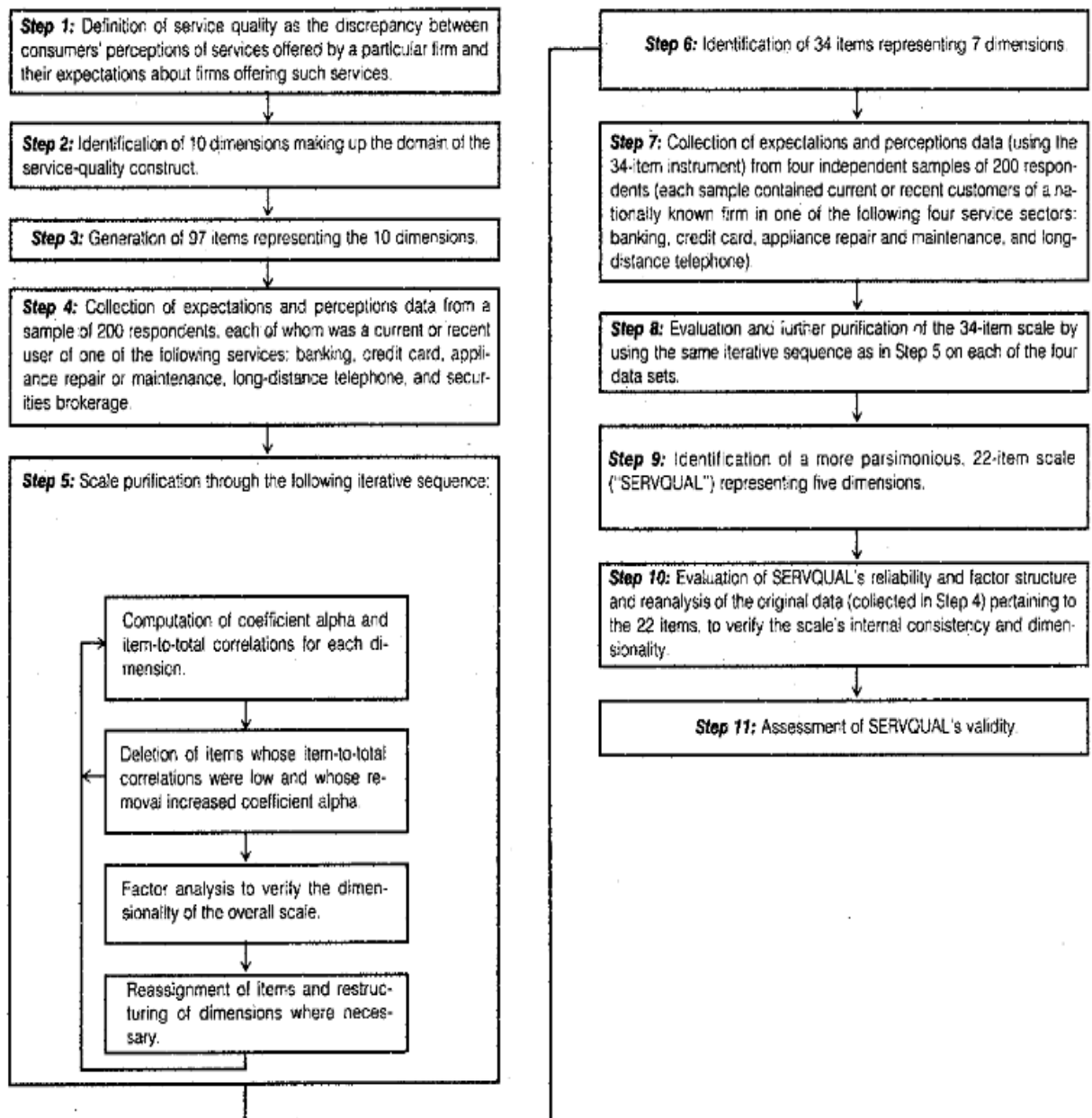


Figura 9. Pasos empleados en el desarrollo de la escala de servicio

Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

Los pasos 1, 2 y 3 delimitan el dominio de la construcción de calidad de servicio y describe la generación de elementos de escala. Del 4 al 9 se presenta los procedimientos de recolección de datos y purificación de escalas. El paso 10 proporciona una evaluación de la confiabilidad de la escala y la estructura de los factores. Finalmente, el paso 11 evalúa la validez de la escala.

Con estudios de confiabilidad y análisis factorial de las dimensiones explicadas, los autores encontraron que algunas estaban correlacionadas; así, las agruparon en una nueva clasificación de 5 dimensiones con 22 ítems. En cada ítem se consideran dos declaraciones: una que mide las expectativas y la otra, las percepciones que se tienen respecto al servicio que una empresa brinda. Además, en muchos casos se considera

otra categoría que busca evaluar la importancia de cada proposición de la encuesta. Aquí se explica brevemente tal reagrupación de dimensiones:

- **Elementos tangibles:** representado en las instalaciones físicas, equipos y en la apariencia del personal.
- **Confiabilidad:** significa realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
- **Capacidad de respuesta:** brindar un servicio rápido cuando los clientes necesitan ayuda.
- **Seguridad y/o garantía:** abarca el conocimiento y la cortesía por parte de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y credibilidad.
- **Empatía:** se refiere al cuidado y atención individualizada que la empresa brinda a sus clientes.

Aunque SERVQUAL solo tiene cinco dimensiones, estas abarcan las 10 dimensiones originalmente conceptualizadas. Las dos últimas (seguridad y empatía) tienen elementos que se encuentran en siete dimensiones originales (comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, comprensión / conocimiento de los clientes y acceso). Ninguna dimensión es más importante que otra; depende del tipo de servicio que ofrece la empresa.

“SERVQUAL es una escala concisa de elementos múltiples con buena confiabilidad y validez que los minoristas pueden usar para comprender mejor las expectativas y percepciones del servicio de los consumidores y, como resultado, mejorar el servicio”; y, a la vez, proporciona un modelo básico que puede ser adaptado o complementarse de acuerdo a las necesidades o características de una investigación en particular (Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1985).

La metodología expuesta evalúa la calidad de una empresa determinada promediando los puntajes de cada dimensión, proporcionando una medida general de calidad. Existen varias aplicaciones que se limitan a clientes actuales y pasados, porque las respuestas a las preguntas requieren de algún conocimiento o experiencia en la empresa a la que se investiga.

Asimismo, tiene una gama de aplicaciones potenciales. Por ejemplo, una de las aplicaciones es que se puede utilizar como instrumento para categorizar a los clientes en varios segmentos de calidad percibida, de acuerdo a los puntajes obtenidos individualmente. También, puede ser utilizado por empresas minoristas que tienen varias sucursales, y pueden comparar el puntaje obtenido en cada tienda respecto de las otras; de esta manera se podría evaluar el desempeño de cada administración en su respectiva tienda; y se puede utilizar para evaluar el desempeño frente a los competidores. En general, SERVQUAL puede ayudar a evaluar expectativas y percepciones de los consumidores sobre la calidad de servicio a las empresas de servicios y venta al por menor por evaluar, ayudando a identificar áreas que requieren atención gerencial y acción para mejorar la calidad del servicio por parte de la organización.

Siguiendo con su investigación, Parasuraman, Zeithaml, & Berry, redefinieron algunos conceptos y el número de preguntas por componente, evaluando su confiabilidad y validez.

Finalmente, en 1994, Parasuraman, Zeithaml y Berry (Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research), respondieron a las interrogantes planteadas por Cronin y Taylor (1992) y Teas (1993) sobre las brechas que existen entre las percepciones y las expectativas del cliente que involucran poner en funcionamiento la calidad del servicio. Los autores demuestran que la validez y la supuesta severidad de las dudas planteadas son cuestionables y ofrecen una serie de instrucciones de investigación para abordar los problemas no resueltos y aumentar la comprensión de la evaluación de la calidad en un servicio.

2.4.2 Metodología RSQS¹⁹

Los cuestionamientos a SERVQUAL siguieron llegando a borbotones, unos más justificados que otros, y así es como surge esta metodología, como una respuesta a los vacíos dejados por la muy mentada SERVQUAL para algunos negocios híbridos.

Dabholkar, Thorpe, & Rentzen (1996), se dieron cuenta de que las metodologías para medir la calidad de servicio no abarcaban las percepciones de los clientes para las tiendas *retail*; estas se diferencian porque son una combinación de bienes y servicios. Los autores propusieron una nueva estructura jerárquica de factores para medir la calidad de servicio de este tipo de empresas, capturando las dimensiones más importantes de la literatura en cuanto a la calidad de servicios y de las tiendas *retail*. Realizaron dos análisis estadísticos: el primero, un análisis factorial confirmatorio, y luego, una validación cruzada utilizando una segunda muestra para respaldar la validez de la escala como una medida de la calidad del servicio en una tienda *retail*. Este apartado está escrito con base en el artículo mencionado.

La experiencia de un consumidor en una tienda *retail* es diferente a la que brinda una empresa de servicio no comercial, es decir, los clientes que llegan a la tienda encuentran los productos que desean comprar, interactúan con los empleados y devuelven algunos productos. Algunas dimensiones que miden la calidad del servicio para entorno de servicios puros y para un *retail* serán, naturalmente, similares; sin embargo, a este último se le debe añadir dimensiones adicionales (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996).

A pesar de la existencia de una escala validada para medir la calidad de servicio, SERVQUAL, esta solo se ha probado en servicios denominados “puros” como, por ejemplo, los servicios bancarios, servicios telefónicos de larga distancia, brókeres de valores, entornos de atención médica (Babakus & Mangold, 1992); un centro de colocación de escuelas de negocios, una tienda de llantas y un hospital de cuidados intensivos (Carman, 1990); en general, solo empresas de servicios (Babakus & Boller,

¹⁹ Traducción propia.

1991), por lo que tal metodología despertó algunas sospechas por la adaptación en otros tipos de empresas, como las tiendas *retail*.

Al respecto, Carman (1990) estudió la calidad de servicio en una tienda de llantas y encontró nueve factores de calidad del servicio. Concluyó que las cinco dimensiones identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry no fueron genéricas; por lo tanto, sugirió que el instrumento se debe adaptar añadiendo elementos o factores que sean pertinentes para diferentes situaciones.

En su artículo, Dabholkar, Thorpe y Rentzen, mencionan a Finn y Lamb, quienes en 1991 estudiaron cuatro tipos diferentes de tiendas *retail*, desde tiendas minoristas hasta grandes almacenes. No encontraron un buen ajuste a la estructura de cinco factores y concluyeron que, sin modificaciones, SERVQUAL no podría usarse como una medida válida de la calidad del servicio en un entorno *retail*. Sin embargo, no ofrecían una estructura o alternativa aceptable.

También mencionan a Guiry, Hutchinson & Weitz quienes, en 1992, modificaron SERVQUAL al convertirlo en un modelo de 51 ítems, eliminando 7 ítems y agregando 36, diseñados para medir los atributos del servicio a nivel de una tienda *retail*. El análisis factorial exploratorio que estudiaron reveló siete dimensiones: (1) servicio personal durante la interacción con los empleados, (2) surtido comercial, (3) almacenamiento de la confiabilidad del procedimiento de transacción, (4) disponibilidad del empleado en la tienda antes de la interacción, (5) tangibles, (6) fiabilidad de la política de servicio de la tienda, y (7) precio. Este estudio se realizó con base en un análisis factorial exploratorio y no en una estructura factorial basada en la teoría; esto es un comienzo para el desarrollo de una escala del servicio en este tipo de negocios. Sin embargo, Dabholkar, Thorpe y Rentz discrepan sobre el factor precio; lo ven como algo distinto de la calidad del servicio.

Finalmente se refieren a Spreng y Singh quienes, en 1993, realizaron un análisis factorial confirmatorio de SERVQUAL y encontraron un ajuste pobre para las cinco dimensiones. Encontraron una falta de validez discriminante entre la capacidad de respuesta y la seguridad, pues, aunque los índices de modificación eran altos, no había una indicación clara de cómo mejorar el ajuste del modelo.

Es así como Dabholkar, Thorpe, & Rentz encontraron un débil soporte teórico en la literatura de una tienda *retail* para una estructura de factores, por ello realizaron investigaciones para entender las dimensiones de calidad del servicio en una tienda *retail*.

La investigación cualitativa que realizaron consistió en utilizar una triangulación de técnicas de investigación sobre la definición conceptual de la calidad del servicio, esto es, entrevistas fenomenológicas, entrevistas exploratorias de profundidad y seguimiento a los clientes en la tienda para supervisar las evaluaciones experiencia de la compra. A saber:

- Entrevistas fenomenológicas

Realizaron tres entrevistas, las cuales se enfocaron en asignar un significado a la experiencia de compra en la medida en que el participante lo ve, no como lo percibe el investigador. Utilizaron las palabras propias de los participantes en las preguntas de seguimiento para investigar problemas importantes. Descubrieron que los clientes estaban más preocupados por el diseño de la tienda respecto a caminar por la tienda y encontrar lo que deseaban, el trato de los empleados del servicio en términos de ayuda y comodidad, facilidad para realizar intercambios y reembolsos y para resolver problemas, y las políticas de la tienda con respecto a la calidad de la mercancía, el estacionamiento y la aceptación de la tarjeta de crédito.

- Entrevistas exploratorias de profundidad

Realizaron seis entrevistas para descubrir los determinantes relevantes de la experiencia de compra aún no identificados. Algunos de los hallazgos de este estudio fueron similares al primero. Descubrieron que a los clientes les preocupaba la facilidad de moverse por la tienda, la facilidad para encontrar lo que estaban buscando, la amabilidad de los empleados de la tienda, la facilidad de devolución de mercadería y las políticas de la tienda con respecto al crédito. Estas entrevistas revelaron que la apariencia de la tienda y sus instalaciones, como los baños y probadores eran importantes para los clientes. Los participantes también mencionaron que esperaban que el servicio fuera bueno y que les entregaran todo lo que prometían.

- Seguimiento de clientes

Monitorearon los procesos de tres clientes mientras evaluaban una experiencia de compra específica. Colocaron discretamente a cada cliente una grabadora. Conforme pasaba su experiencia por la tienda, observaron cómo los clientes interactuaban con los empleados y tomaban decisiones de compra. Recopilaron información sobre los componentes identificados de la experiencia de compra y las interacciones de los clientes con estos elementos sin alterar significativamente el flujo natural de la experiencia. Al finalizar el estudio, los participantes comentaron acerca de la apariencia de la tienda, el diseño de la tienda, la amabilidad de los empleados del servicio, la disponibilidad de personal de servicio en las cajas registradoras y la calidad de la mercadería.

Luego, combinaron los hallazgos de su investigación cualitativa con la revisión bibliográfica de *retail* y, por supuesto, de SERVQUAL. Así, propusieron que la calidad del servicio en un *retail* tenga una estructura factorial jerárquica con cinco dimensiones básicas, tres de las cuales se subdividían en dos dimensiones más, cada una (véase la figura 10).

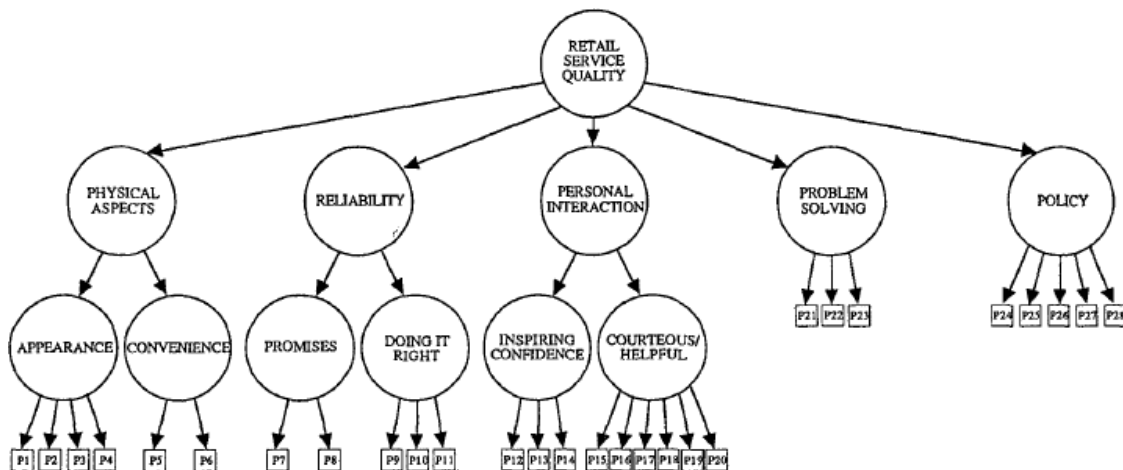


Figura 10. Estructura jerárquica propuesta para la calidad del servicio *retail*

Fuente: (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996)

Respecto a los clientes, Dabholkar, Thorpe, & Rentzen proponen que éstos piensen en la calidad del servicio minorista en tres niveles diferentes: un nivel general, un nivel de dimensión y un subnivel o subdivisión. Aquí se detallan las dimensiones propuestas:

- **Aspectos físicos:** abarca la apariencia de las instalaciones físicas (aspecto general y de las instalaciones públicas) y la conveniencia ofrecida al cliente por el diseño de las instalaciones físicas (facilidad de encontrar mercadería dentro de la tienda, facilidad para moverse por los pasillos y los estantes de la mercadería).
- **Confiabilidad:** las entrevistas que realizaron revelaron que los clientes ven la confiabilidad como una combinación de mantener las promesas y hacer el servicio correcto. En esta última, en la subdivisión incluyeron la disponibilidad de la mercadería.
- **Interacción personal:** en esta dimensión se encuentran dos subdimensiones: empleados del servicio que inspiran confianza y son amables o serviciales. Ellos consideran que estas subdivisiones están estrechamente relacionadas y capturan cómo el cliente es tratado por el empleado.
- **Resolución de problemas:** aborda el manejo de devoluciones y cambios, así como de las quejas. Esta dimensión es importante, dado que la recuperación del servicio se reconoce como una parte crítica de un buen servicio (Kelley & Davis, 1994). Los clientes eran bastante sensibles a cómo los proveedores de servicios atienden los problemas y las quejas (Westbrook, 1981). Westbrook. También menciona que la facilidad para devolver e intercambiar mercancías es muy importante para los clientes minoristas.
- **Política:** esta dimensión captura aspectos que están directamente influenciados por la política de la tienda (calidad de la mercadería, estacionamiento conveniente, modalidad de pago). Por ejemplo, cuando los clientes evalúan si una tienda tiene horarios convenientes, esto se ve como si la política de la tienda es receptiva a las necesidades de los clientes. Westbrook (1981) menciona que

un criterio importante sobre lo que los clientes evalúan a las tiendas son las políticas de cuentas de crédito y cargo de la tienda. Los clientes también parecen valorar la disponibilidad de aparcamientos para las compras (Oliver, 1981).

Estas dimensiones básicas se fundamentan en la revisión de literatura concerniente al tema y en su investigación cualitativa, además de la validación estadística sugerida por la matriz de correlación realizada inicialmente. Por ejemplo, seleccionaban aquellos aspectos de la experiencia del consumidor que eran consistentes con la comprensión conceptual generalmente aceptada en la literatura de la calidad del servicio. Si los clientes mencionaron un aspecto determinado y la literatura también apoyaba esa noción, la incluían.

De esta manera, Dabholkar y compañía, propusieron una escala de 28 ítems, que consta de 17 ítems de SERVQUAL y 11 ítems de sus estudios. Para generar ítems que midan las cinco dimensiones principales, primero examinaron los 22 ítems en la escala SERVQUAL y se eliminaron cinco ítems por considerarse inapropiados; luego, los 17 ítems retenidos de SERVQUAL se asignaron a la subdimensión apropiada en la estructura jerárquica de la figura 10, y se redujo la escala de calificación de 7 a 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

Ellos consideraron la calidad general del servicio como un factor de orden superior que capturaba un significado común a todas las dimensiones, afirmaron que la calidad del servicio *retail* tenía una estructura factorial jerárquica donde la calidad general del servicio se consideraba como un factor de orden superior o de segundo orden.

Para probar su metodología, evaluaron a clientes de las tiendas por departamento de EE. UU., encontrando una gran coherencia estadística, pues los resultados mostraron un buen ajuste con la estructura factorial propuesta. Para validar estos resultados, realizaron otra prueba con el mismo instrumento en dos tiendas involucradas en el primer estudio, encontrando, también, un buen ajuste.

Concluyeron, entonces, que la herramienta desarrollada es adecuada para estudiar negocios *retail*, los cuales ofrecen una combinación de servicios y bienes, como tiendas departamentales o especializadas, y se puede utilizar para recopilar datos de referencia sobre los niveles actuales de calidad del servicio, así como para llevar a cabo 'controles' para medir la mejora del servicio, además de servir como una herramienta de diagnóstico que permitirá a los minoristas determinar las áreas de servicio débiles y necesitadas de atención.

Dicha evaluación puede realizarse en el nivel general (utilizando la escala completa de forma aditiva), en el nivel de factor (utilizando ítems dentro de una dimensión dada de forma aditiva), y en el nivel de subdivisión (usando ítems dentro de una subdimensión dada de una manera aditiva). Así, pues, este análisis en los diferentes niveles permitiría evaluar la calidad general y la calidad de la dimensión, y permitiría a los gerentes identificar áreas problemáticas dentro de sus tiendas (a nivel de dimensión o subdimensión) para concentrar recursos en la mejora de aspectos particulares de la calidad del servicio.

Finalmente, mencionan que la escala se puede modificar para medir la calidad del servicio a nivel departamental dentro de la tienda si el gerente minorista desea

comparar las evaluaciones de los clientes en todos los departamentos. También se puede modificar fácilmente para comparar las evaluaciones de la calidad de los minoristas con sus competidores; en pocas palabras, la escala está diseñada para adaptarse a circunstancias específicas.

Capítulo 3

Metodología

La presente tesis utilizará el modelo RSQS para la evaluación del nivel de la calidad del servicio en un *retail* de tipo *homecenter* en la ciudad de Lima. La recolección de datos se realizará a través de una encuesta “in situ” a los clientes dentro del establecimiento.

3.1 Objetivos

El objetivo general de la investigación es evaluar la calidad del servicio en un *retail Homecenter* mediante la metodología RSQS. De aquí se desprenden tres objetivos específicos:

- Documentar la metodología RSQS en el contexto peruano.
- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes en la experiencia total de compra.
- Desarrollar sugerencias de los factores más relevantes para implementación de prácticas de mejora.

3.2 Construcción de la encuesta

Como se explicó en el capítulo previo, la metodología RSQS cuenta con una clasificación de los ítems de acuerdo a cinco dimensiones, estudiadas por Dabholkar, Thorpe, & Rentz (1996): aspectos físicos, confiabilidad, interacción personal, resolución de problemas y política.

La encuesta que se utilizó originalmente en RSQS tuvo 28 ítems y cada ítem, una escala Likert de 5 puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo) para cuantificar el nivel de calidad del servicio. En la tabla 6 se muestra cada dimensión con su respectivo subdimensión e ítem.

Tabla 6. Estructura de factores para la escala de calidad del servicio RSQS²⁰

RSQS Dimensión	RSQS Subdimensión	Ítem
Aspectos físicos	Apariencia	P1. Esta tienda tiene equipos y accesorios modernos.
Aspectos físicos	Apariencia	P2. Las instalaciones físicas en esta tienda son visualmente atractivas.
Aspectos físicos	Apariencia	P3. Los materiales asociados con el servicio de esta tienda (por ejemplo, bolsas de compras, catálogos) son visualmente atractivos.
Aspectos físicos	Apariencia	P4. Esta tienda tiene las áreas comunes (como baños, pasillos y secciones) limpias, atractivas y cómodas.
Aspectos físicos	Conveniencia	P5. La distribución de la tienda hace que sea fácil para los clientes encontrar lo que necesitan.
Aspectos físicos	Conveniencia	P6. La distribución de la tienda hace que sea fácil para los clientes moverse en la tienda.
Confiabilidad	Promesas	P7. Cuando el personal de la tienda promete hacer algo en un tiempo determinado, lo hace.
Confiabilidad	Promesas	P8. El personal de la tienda concluye sus servicios en el tiempo prometido.
Confiabilidad	Hacerlo bien	P9. La tienda realiza el servicio correctamente a la primera.
Confiabilidad	Hacerlo bien	P10. Esta tienda tiene los productos disponibles cuando los clientes los quieren o necesitan.
Confiabilidad	Hacerlo bien	P11. Esta tienda evita cometer errores en las transacciones y registros de venta.
Interacción del personal	Inspirar confianza	P12. El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.
Interacción del personal	Inspirar confianza	P13. El comportamiento de los empleados de esta tienda infunde confianza en los clientes.
Interacción del personal	Inspirar confianza	P14. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones en esta tienda.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P15. Los empleados de esta tienda están disponibles para atender oportunamente a los clientes.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P16. Los empleados de esta tienda les dicen a los clientes exactamente cuándo se realizarán los servicios.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P17. Los empleados de esta tienda están demasiado ocupados para responder a las solicitudes del cliente.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P18. El personal de la tienda les ofrece a los clientes una atención individualizada.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P19. Los empleados de esta tienda tratan con cortesía a los clientes.
Interacción del personal	Cortesía/Amabilidad	P20. Los empleados de esta tienda prestan una cordial atención telefónica.

²⁰ Traducción propia.

Resolución de problemas	Ninguna	P21. La tienda maneja las devoluciones y cambios de producto conscientemente y sin problemas.
Resolución de problemas	Ninguna	P22. Cuando un cliente tiene un problema, esta tienda muestra un sincero interés en resolverlo.
Resolución de problemas	Ninguna	P23. Los empleados de esta tienda son capaces de dar respuesta directa e inmediata a las quejas de los clientes.
Política	Ninguna	P24. Esta tienda ofrece productos de alta calidad.
Política	Ninguna	P25. Esta tienda ofrece suficiente espacio de estacionamiento para los clientes.
Política	Ninguna	P26. Los horarios de atención son convenientes para todos los clientes.
Política	Ninguna	P27. Esta tienda acepta las principales tarjetas de crédito.
Política	Ninguna	P28. Esta tienda ofrece su propia tarjeta de crédito

Fuente: (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996). Elaboración propia.

Para la construcción de la encuesta solo se utilizaron 19 de los 28 propuestos por Dabholkar, Thorpe, & Rentz (1996). Mediante juicio de expertos²¹ se determinó que algunos ítems y sus respectivas dimensiones no se considerarían porque en algunos casos no aplicaban al objeto en estudio (la tienda), eran redundantes en algunos casos o en otros, similares a preguntas anteriores. Se consideró conveniente introducir dos preguntas a las 19 escogidas, la primera sobre las facilidades y promociones ofrecidas con la tarjeta de la empresa (P29), y la segunda, sobre el servicio general de la tienda (P0). Además, se introdujeron preguntas de control sobre edad, sexo, posesión de tarjeta de crédito de la empresa, y si volverían a comprar en la tienda. La encuesta²² utilizada se muestra en el anexo A.

Como se indicó, esta encuesta se diseñó para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio de la tienda, la cual servirá como guía para implementar prácticas de mejora.

3.3 Muestra

Cabe mencionar que el estudio no es poblacional, sino un caso de estudio. Se espera que, en general, la muestra estudiada denote un patrón similar al de la población total de clientes.

Se abordaron a 506 personas, de las cuales solo 250 aceptaron colaborar con la encuesta, calculándose un índice de respuesta del 49.4%. De las 250 encuestas realizadas solo se respondieron correctamente 230. Errores como ausencia o respuestas incompletas, hicieron que a las restantes se les excluya del estudio. Para determinar el número de encuestas por realizar,

²¹ Dr. Cèsar Angulo Bustios.

²² Los números de la encuesta utilizada no corresponden a los números del análisis. Considere los números del análisis como los arriba propuestos.

se tomó con base al número de encuestas que realizaron Dalbholkar, Thorpe, & Rentz (1996) quienes realizaron 227 encuestas.

Las encuestas se realizaron de forma aleatoria, en el mes de septiembre de 2018 durante ocho días. Fueron realizadas en una tienda *retail* tipo *Homecenter* de la ciudad de Lima, Perú, con características similares a los existentes en dicha ciudad.

3.4 Recolección de datos

El levantamiento de los datos se llevó a cabo mediante encuestas con una duración de aproximadamente cinco minutos por persona. Cada encuesta fue realizada al momento que las personas ingresaban a la tienda y fueron ejecutadas por el mismo entrevistado, a excepción de personas que tenían dificultades para leer. Para realizar las encuestas se tuvieron dos requisitos: el primero era preguntar si antes había comprado en la tienda, y el segundo, si quería realizarla.

Tal esquema se justifica en el estudio de Dabholkar, Thorpe, & Rentz (1996). Según sus argumentaciones, “entrevistar justo después de una experiencia de compra podría reflejar más de cerca solamente la satisfacción del cliente en lugar de la calidad del servicio completo; es decir, en todas sus dimensiones” (Rust & Oliver, 1994). Por el mismo motivo, no se entrevistó a personas que nunca habían comprado en la tienda, porque no se trata de medir expectativas, sino experiencias tangibles previas. Esos temas quizá pueden ser ámbito de otro estudio, pero no de este.

3.5 Análisis estadístico de datos

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis estadístico correspondiente. En el siguiente capítulo se discutirán los resultados más relevantes. Los tipos de análisis realizados fueron los siguientes:

- Análisis estadístico descriptivo
- Análisis de diferencia de medias
- Análisis de correlación

Los datos se analizaron principalmente en dos softwares estadísticos: Excel y SPSS. Los resultados obtenidos se discuten a continuación.

Capítulo 4

Resultados

Este capítulo presenta los resultados más relevantes obtenidos del análisis estadístico de las 230 observaciones de la muestra. Antes de comenzar a describirlos, primero conviene explicar la nomenclatura clave que es necesaria para la comprensión de los resultados. A saber:

- **Ítem:** es la pregunta de la encuesta original del RSQS.
- **Promedio de ítem:** promedio geométrico simple de las observaciones por cada ítem.
- **Dimensión:** categoría compuesta por los ítems relacionados (confiabilidad, política, aspectos físicos, resolución del problemas e interacción del personal).
- **Promedio por dimensión:** promedio de los ítems de las observaciones por cada dimensión.
- **Puntaje por dimensión:** suma de los ítems de las observaciones por cada dimensión.
- **Puntaje máximo:** máxima calificación que puede obtenerse por dimensión.
- **Brecha de calidad:** variación porcentual entre el puntaje promedio por dimensión y el puntaje máximo.
- **Variable de control:** característica constante a lo largo del estudio, representada en una variable.

4.1 Resumen estadístico

Para comprobar la fiabilidad de los datos de la encuesta se determinó el Alfa de Cronbach. El resultado obtenido de los 19 ítems es de 0.91, lo que muestra un valor excelente. Según George y Mallery (2003), mientras este valor esté más cercano a 1 indica que existe una mayor consistencia interna, denotando confiabilidad de los datos.

La tabla 7 contiene un resumen estadístico descriptivo de las variables de control que existen en la encuesta (sexo, edad, posesión de tarjeta y si volverían a comprar en la tienda), la cantidad de personas por variable y el porcentaje respectivo.

Una de las preguntas de la encuesta fue la edad, esta se categorizó en cinco segmentos: menor a 30, 31-40, 41-50, 50 a más años. Al realizar los diferentes tipos de análisis se observó que al ser una muestra pequeña la información obtenida no era suficiente para poder sacar conclusiones con esta variable, por ende se determinó reducir en dos segmentos: menores y mayores a 40.

La muestra tiene a 230 personas de las cuales el 53% son mujeres y el 47% son hombres, el 75% de personas entrevistadas tienen menos de 40 años, y solo el 34% de los encuestados tienen la tarjeta de la empresa.

Tabla 7. Resumen por variable control

Características	Muestra (cuenta)	Muestra (%)
Género		
Femenino	122	53.0
Masculino	108	47.0
Edad (años)		
Menor o igual a 40	173	75.2
Mayor a 40	57	24.8
Tarjeta de crédito		
Sí tiene	79	34.3
No tiene	151	65.7
Comprar nuevamente		
Sí volvería	228	99.1
No volvería	2	0.9

Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestas, solo dos personas no volverían a comprar en la tienda. Revisando sus datos, se encontró que uno tiene menos de 40 años y que ambos son hombres. Además, solo uno tiene la tarjeta de crédito de la empresa, y el promedio de los 19 ítems en estos dos clientes es 2.9; lo cual es inferior a la media de toda la muestra, o sea, de todos los clientes ($\mu=3,89$). Se descubrieron también diferencias de medias que serán descritas en el punto siguiente.

4.2 Diferencia de medias

Las pruebas de medias se realizaron mediante las variables de control. Para facilitar el análisis se ha supuesto que los puntajes de cada ítem siguen una distribución normal. Los datos comparados son los promedios por ítem.

Del grupo formado por las dos personas que no volverían a comprar en la tienda y las 228 restantes que sí lo harían, se descubrieron diferencias de medias en dos preguntas adicionales. La tabla 8 muestra la existencia de estas diferencias con una significancia del 5% y 1%. La primera aparece cuando el cliente señala que volvería a comprar en la tienda, la cual se observa mayormente en las preguntas de la dimensión "Interacción del personal" (P4, P12, P13, P14, P15, P19, P22) y en la evaluación general de la calidad (P0). Parece ser que los

clientes de la muestra no volverían a comprar en la tienda si perciben una calidad deficiente en el personal de la tienda, por ejemplo, si perciben incompetencia, o si tienen algún incidente o un mal trato de parte del personal.

En otra comparación, esta vez por edad, la calificación respecto al espacio de estacionamiento ofrecido por la tienda a sus clientes (P25) es diferente respecto a las personas mayores y menores de cuarenta. Esto podría explicarse porque las personas jóvenes son menos propensos a que tengan auto, comparado con los adultos.

También se encontró una diferencia cuando las personas poseían o no la tarjeta de crédito de la empresa (P29). Las personas que la tenían estaban de acuerdo con que existan facilidades de pago y descuentos usando la tarjeta, en el caso de los que no tienen ocurría lo contrario, en promedio. Es curioso y también evidente: los que no la tienen se sienten descontentos con la exclusión de las promociones.

Tabla 8. Promedios por ítem de personas que volverían o no a comprar en la tienda

Ítem	Descripción	Dimensión	Volvería a comprar	No volvería a comprar	Diferencia de medias
P4	Esta tienda tiene las áreas comunes (como baños, pasillos y secciones) limpias, atractivas.	Aspectos físicos	3.82	2.50	1.32*
P12	El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.	Interacción del personal	3.92	2.50	1.42*
P13	El comportamiento de los empleados de esta tienda infunde confianza en usted.	Interacción del personal	4.11	2.50	1.61**
P14	Usted se siente seguro en sus transacciones en esta tienda.	Interacción del personal	4.25	3.00	1.25*
P15	Los empleados de esta tienda están disponibles para atenderlo oportunamente.	Interacción del personal	3.79	2.00	1.79**
P19	Los empleados de esta tienda lo tratan con cortesía y amabilidad.	Interacción del personal	4.14	2.50	1.64**
P22	Cuando usted tiene un problema, esta tienda muestra un sincero interés en resolverlo.	Resolución de problemas	3.74	2.50	1.24*
P0	En general, el servicio de la tienda es bueno.	-	3.82	3.00	1.15*

* y ** denota significancia al 5% y 1% respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de correlación

En este análisis se calculó la matriz de correlación de los promedios de ítem de todas las preguntas de la encuesta. Los 19 ítems están correlacionados en su mayoría al 1% excepto en siete pares de ítems. Seis de estos están correlacionados al 5% (véase la tabla 9), y el par de la pregunta P25 (Esta tienda ofrece suficiente espacio de estacionamiento para sus clientes) con la pregunta P4 (Esta tienda tiene las áreas comunes limpias y atractivas) al 10%.

Tabla 9. Matriz de correlaciones

	P2	P3	P4	P5	P10	P18
P21					0.164*	
P22			0.157*			
P25	0.169*	0.163*		0.142*		0.155*

* denota significancia al 5%.

Fuente: Elaboración propia.

Luego se calcularon los promedios por dimensión y los puntajes por dimensión (véase el glosario al inicio del capítulo). Como era de esperarse, los coeficientes de correlación para ambos casos son los mismos y tienen una significancia del 1% (véase la tabla 10).

Tabla 10. Matriz de correlaciones por dimensión

	Confiabilidad	Política	Resolución de problemas	Interacción del personal	Aspectos físicos	Promedio Total
Confiabilidad	1					
Política	0.455**	1				
Resolución de problemas	0.495**	0.450**	1			
Interacción del personal	0.722**	0.508**	0.627**	1		
Aspectos físicos	0.613**	0.419**	0.415**	0.650**	1	
Promedio Total	0.820**	0.636**	0.741**	0.926**	0.805**	1

** denota significancia al 1%.

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores se interpretan de manera positiva lo que quiere decir que mientras más alto es el puntaje promedio de una dimensión también es el de la otra. El promedio total también aumenta en el mismo sentido de cada dimensión, entonces se puede inferir que cuando una dimensión tiene un puntaje mayor, el promedio total también será mayor.

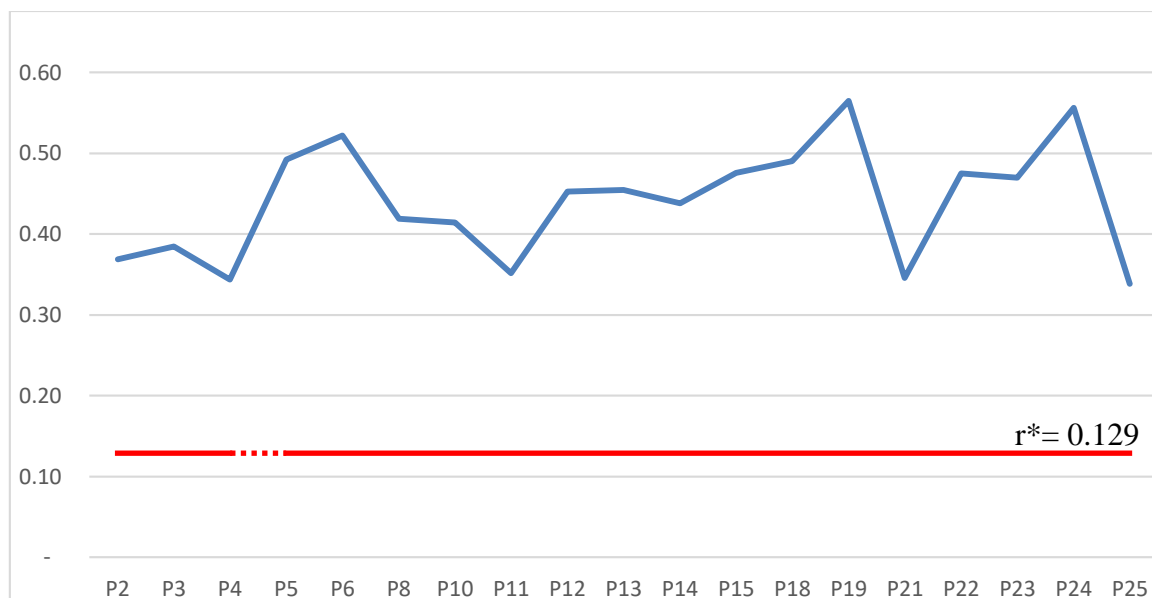


Figura 11. Coeficiente de correlación por ítem

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11, se puede observar un diagrama de dispersión del servicio de la tienda en general (P0) con las demás preguntas. El r crítico (r^*) se calcula en 0.129, el cual es menor que los coeficientes de correlación de los demás ítems. A partir de esto, se puede señalar que todos los ítems por encima del r^* están fuertemente correlacionadas con el servicio de la tienda en general. En la Tabla 11 se muestra el r de Pearson en orden descendente.

Tabla 11. Valor r de Pearson

ITEM	r
P19	0.57
P24	0.56
P6	0.52
P5	0.49
P18	0.49
P15	0.48
P22	0.48
P23	0.47
P13	0.45
P12	0.45
P14	0.44
P8	0.42
P10	0.41
P3	0.38
P2	0.37
P11	0.35
P21	0.35
P4	0.34
P25	0.34

Fuente: Elaboración propia.

El ítem que más se correlaciona con el servicio de la tienda, es decir, tiene un r mayor, es el que hace referencia a la amabilidad de los empleados de la tienda (P19). Es posible que esta característica sea más importante para los clientes porque influye en su satisfacción general. En segundo lugar, se encuentra el ítem acerca de la calidad de los productos de la tienda (24). Todos los ítems aportan en la percepción de calidad general del servicio.

4.4 Evaluación general de la calidad de servicio

A continuación, se expondrá la evaluación de la calidad de servicio de esta tienda de dos maneras. La primera será la del promedio por ítem y dimensión, y la segunda, por el puntaje por dimensión respecto al puntaje máximo.

De acuerdo con el primer análisis de promedios, la Figura 12 muestra el promedio por ítem de toda la muestra en estudio. Se observa que la mayoría supera la media ($\mu = 3.89$). Al realizar un análisis de promedios por dimensión y un análisis de promedios por variable de control, se obtiene que los promedios son muy similares, es decir, los resultados son parejos ya sean evaluados por preguntas, ítems o variables de control.

El ítem que tuvo un mayor promedio es el referido a la seguridad en las transacciones (P14). Por otro lado, el de menor promedio es el referido al manejo de las devoluciones y cambios de producto (P21).

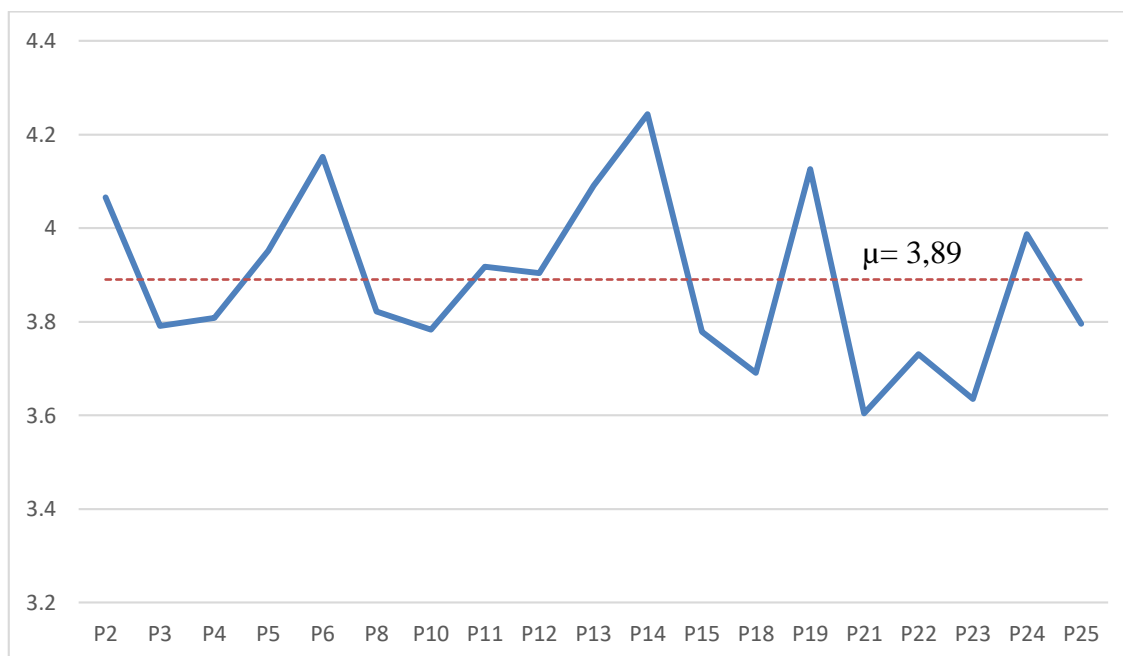


Figura 12. Promedio por ítem

Fuente: Elaboración propia

Si siguiendo con el análisis, la segunda manera de evaluar se consigue mediante el promedio de los puntajes por dimensión y el máximo puntaje. En la tabla 12 se observa el puntaje máximo que se puede obtener en cada dimensión, sabiendo que el máximo valor que una persona puede calificar una pregunta es 5. La máxima calificación de cada dimensión será

la multiplicación del puntaje máximo por el número de ítems, con el número de ítems que posee, según la siguiente fórmula:

$$\text{Máxima calificación} = \text{Puntaje máximo} * \text{N}^\circ \text{ ítems}$$

Dónde:

Puntaje máximo es igual a 5.

Por ejemplo, la dimensión de confiabilidad tiene 3 ítems, por lo tanto, la máxima calificación que se puede obtener en esa dimensión es 15 (5*3). En cambio, en la dimensión política se tiene dos ítems, entonces su máxima calificación es 10. Además, en esta tabla se muestra el promedio por dimensión.

Tabla 12. Calificación obtenida vs calificación máxima

Dimensión	Máxima calificación	Promedio por dimensión
Confiabilidad	15	11.5
Política	10	7.8
Resolución de problemas	15	11
Interacción del personal	30	23.8
Aspectos físicos	25	19.8
Suma Total	95	73.9

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se obtuvo un porcentaje obtenido y el porcentaje máximo. El porcentaje obtenido se determinará dividiendo el promedio de cada dimensión que es el que se obtuvo entre el valor máximo que se puede obtener en total. El porcentaje máximo se obtendrá dividiendo el puntaje máximo que se puede obtener de cada dimensión entre el valor máximo que se puede obtener en total.

La dimensión que más aporta porcentualmente a la calidad general de servicio es la Interacción del personal y la que menos es Política. La Figura 13 grafica el porcentaje previamente mencionado. Por diferencia se observa que la dimensión de Interacción del personal tiene el 32% como máximo, pero la tienda obtuvo solo un 25%. Sin embargo, la dimensión de política que tiene un máximo de 11%, obtuvo un 8%. En general, la tienda obtuvo un 78% de calificación general de calidad de servicio. Este resultado representa que el estado actual de calidad de la tienda es alto. Lo dicho anteriormente se puede corroborar en la pregunta 31 (si el servicio de la tienda es bueno, en general), la cual, en general, obtuvo un alto promedio:

4.14.

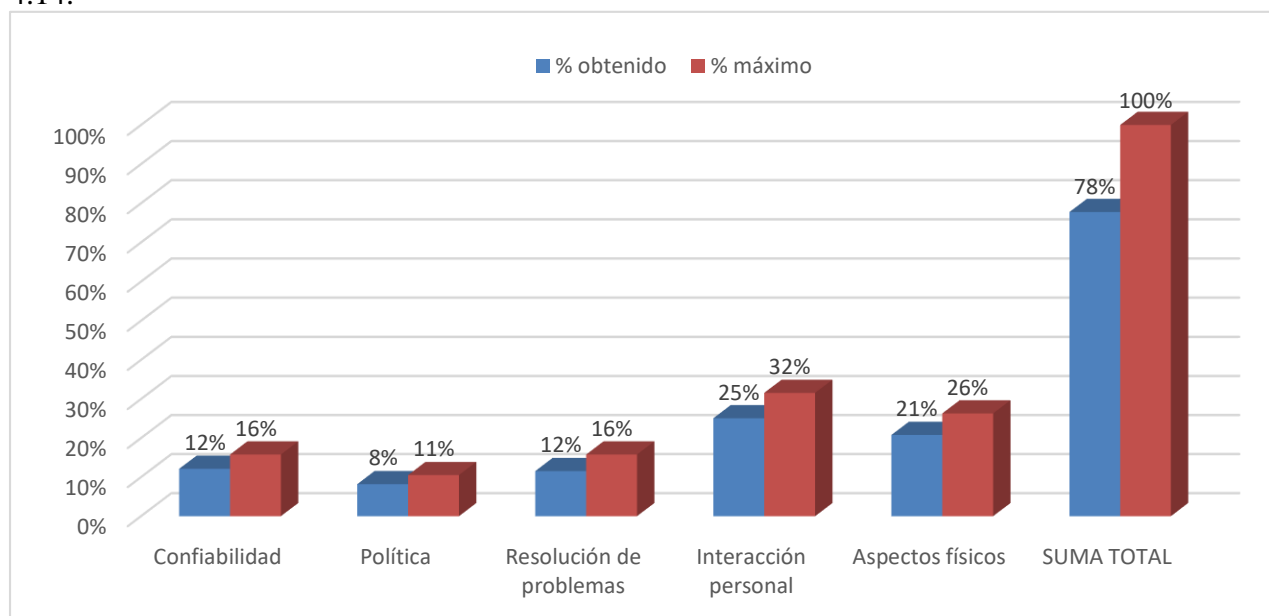


Figura 13. Porcentaje de la calificación obtenida y la máxima por dimensión

Fuente: Elaboración propia

Existen algunas dimensiones que están mejores calificadas que otras, esto se puede observar en el promedio por dimensión, pero también en la brecha de calidad. Esta última significa la diferencia porcentual colocada por cada observación y la calificación máxima de dicha dimensión. En la tabla 13, por ejemplo, se observa que mientras el porcentaje de la brecha de calidad promedio es menor, la puntuación promedio de dicha dimensión es mayor, y viceversa. La Interacción del personal, entonces, es la dimensión mejor puntuada; mientras que la dimensión de Resolución de problemas, que tiene una brecha mayor respecto al puntaje de calidad máximo, es la menor calificada.

Tabla 13. Calificación obtenida vs calificación máxima

Dimensión	Brecha de calidad	Promedio
Interacción del personal	20.6%	3.972
Aspectos físicos	20.9%	3.954
Política	22.2%	3.891
Confiabilidad	23.2%	3.841
Resolución de problemas	26.9%	3.657

Fuente: Elaboración propia.

Así, la tienda muestra una calidad general de servicio de 3.89 en promedio de los 19 ítems, lo cual refleja lo que ya se demostró más arriba: la tienda tiene una alta calidad de servicio.

Conclusiones y recomendaciones

Iniciativas como la presente aportan a la investigación de la calidad empresarial en el país. La evaluación de la calidad de servicio en tiendas *retail* es fundamental para su desarrollo y progreso, así como para el beneficio del consumidor. Cabe mencionar que esta investigación aborda el análisis de la calidad de servicio en el sector *retail Homecenter* analizando el servicio tradicional de dicho sector, es decir el físico.

En futuras investigaciones, se podría realizar encuestas a la salida que podrían medir otras dimensiones, como satisfacción solamente, o expectativas en clientes nuevos que son los más asertivos. Además, se recomienda que las futuras investigaciones aborden nuevas metodologías de acuerdo a las tendencias actuales del sector *retail: e-commerce* (comercio electrónico generalmente desde un computadora u ordenador), *m-commerce* (comercio mediante dispositivos móviles) y el *omni-channel*.

La aplicación de la metodología no presentó ningún tipo de inconvenientes, ni en el trabajo de campo ni en los análisis posteriores. Además, los análisis estadísticos mostraron que todos los ítems de la encuesta aportan a la percepción de calidad de servicio general, por lo cual se concluye que el modelo RSQS se adapta apropiadamente a una tienda *retail* de tipo *Homecenter* en Lima, Perú.

El análisis por edades muestra que las personas mayores de cuarenta años califican mejor a la empresa por las facilidades del estacionamiento de la tienda, debido a que es usual que ellos tengan vehículo propio. Por otro lado, se concluye que la percepción de la calidad general del cliente no se encuentra alterada si se cuenta con tarjeta de la empresa o no.

Se encontró una diferencia cuando las personas poseían o no la tarjeta de crédito de la empresa. En promedio, las personas que la tenían estaban de acuerdo con que existan facilidades de pago y descuentos usando la tarjeta, ocurría lo contrario en el caso de los que no tienen. Estos últimos se sienten descontentos con la exclusión de las promociones. Para que no exista esta insatisfacción por parte de los clientes se recomienda que analicen la posibilidad de realizar algunas promociones para beneficio de estas personas.

En el análisis de correlación se encontró que los 19 ítems estaban fuertemente correlacionados con la pregunta de calidad en general del servicio (P0). El ítem que tiene un coeficiente de correlación mayor es el que hace referencia a la amabilidad de los empleados de la tienda (P19). Es posible que esta característica sea la más importante para los clientes porque

influye en su satisfacción general. Esta pertenece a la dimensión Interacción del Personal, la cual, se determinó en análisis posteriores, es una de las dimensiones con una menor calificación. Es por ello, que se recomienda una capacitación constante del personal sobre la atención al cliente.

Respecto al análisis de calidad realizado, la puntuación más alta se encuentra en la dimensión de Interacción del personal y la más baja en Resolución de problemas. La tienda debería enfocarse en esta última e implementar una mejor gestión de los problemas, capacitando constantemente a sus trabajadores para que puedan dar soluciones sencillas y prácticas a los clientes. Parece ser que los consumidores de la muestra no volverían a comprar en la tienda si perciben una calidad deficiente en el personal de la tienda, por ejemplo, si perciben incompetencia, o si tienen algún incidente o un mal trato de parte del personal.

La dimensión de Interacción del personal tiene mucha relevancia para determinar si el cliente regresa o no a la tienda. Como la dimensión posee una mayor puntuación, se deben tener en cuenta aspectos como la capacitación del personal para que puedan resolver las dudas en el momento oportuno y generen confianza en los clientes. Además, se recomienda evitar la rotación excesiva del personal, ya que el natural desconocimiento del personal nuevo podría causar inconvenientes en la satisfacción del cliente.

Esto evidencia las consideraciones que se deben tener al momento de seleccionar al nuevo personal. Aquellos deberían tener un perfil alineado con las características que los clientes prefieren como resolución de problemas, generación de confianza, empatía y compromiso con la empresa. En este último, que podría mitigar la rotación excesiva, la empresa debería otorgar mayores beneficios y condiciones laborales que lo promuevan.

Los análisis realizados convergen en una misma conclusión: la calidad de la tienda es, en general, alta; lo cual indica que los clientes, en promedio, están satisfechos con el servicio que la tienda les brinda. Sin embargo, algunas dimensiones (Confiabilidad y Resolución de problemas) pueden todavía mejorarse para lograr la excelencia del servicio.

Bibliografía

- Altamirano, J., Fernández, V., Guerrero, M., & Sulca, D. (2017). Análisis comparable entre Supermercados Peruanos y Grupo Éxito en Colombia. In T. d. maestría. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- América Economía. (28 de Febrero de 2018). *Sector retail en Perú proyecta mantener su expansión en 2018 tras crecer 12,6% en los últimos años*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-retail-en-peru-proyecta-mantener-su-expansion-en-2018-tras-crecer-126-en>
- Arellano Marketing. (27 de Mayo de 2013). *Mejorar las tiendas del hogar*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/mejorar-las-tiendas-del-hogar/>
- Arora, N. (15 de 9 de 2012). *Introduction to retail industry*. Recuperado el 2018, de Chapter 1: http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/10202/8/08_chapter%201.pdf
- Babakus, E., & Boller, G. (1991). Empirical Assessment of SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Babakus, E., & Mangold, G. (1992). Adapting the SERVQUAL Scale to Health Care Environment. *HSR: Health Services Research*, 26(6), 767-786.
- BBVA Research. (2016). *Sector retail*.
- Boshoff, C., & Terblanche, N. (1997). Measuring Retail Service Quality: A Replication Study. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 123-128.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Crosby, P. B. (1987). *Quality is free. The art of making quality certain*.
- Dabholkar, P., Thorpe, D., & Rentz, J. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the academy of marketing science*, 24(3), 3-16.

- Dabholkar, P., Thorpe, D., & Rentz, J. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 3-16.
- El Comercio. (2018). ¿Qué esperar de sector retail en el 2018? Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/esperar-sector-retail-2018-noticia-499718>
- El Peruano. (18 de Enero de 2018). *Las ventas del sector retail superaron los S/ 35,400 millones*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-las-ventas-del-sector-retail-superaron-s-35400-mllns-63110.aspx>
- Equilibrium. (2017). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Lima.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Finn, D., & Lamb, C. (1991). An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. *In Advances in Customer Research*, 18, 483-490.
- Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(9), 659-691.
- Fundeú BBVA. (11 de 4 de 2016). *Retail es minorista*. Obtenido de www.fundeu.es: <https://www.fundeu.es/recomendacion/retail-es-minorista/>
- Gaur, S., & Agrawal, R. (2006). Service Quality Measurement in Retail Store Context: A Review of Advances Made Using SERVQUAL and RSQS. *The Marketing Review*, 6(4), 317-330.
- Gaur, S., & Agrawal, R. (2006). Service Quality Measurement in Retail Store Context: A Review of Advances Made Using SERVQUAL and RSQS. *The Marketing Review*, 6(4), 317-330.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update* (Cuarta ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gestión. (8 de Julio de 2015). *Mejoramiento del hogar, un mercado que crece y se reestructura*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-crece-reestructura-94276>
- Gestión. (30 de Octubre de 2017). *EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ey-retail-peru-cerca-alcanzar-estandares-primer-mundo-221650>
- Gestión. (27 de Enero de 2018). *Cuatro cadenas de mejoramiento del hogar suman 93 tiendas en el 2017 en Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/cuatro-cadenas-mejoramiento-hogar-suman-93-tiendas-2017-peru-225933>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality. Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 No. 9, 43-66.

- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Edinburgh: Pearson Education.
- Global Retail Development. (2017). *ATKearny*. Obtenido de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>
- Guy, C. M. (1998). Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues. *GeoJournal*, 45, 255–264.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015*. Recuperado el 24 de Agosto de 2018, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.2>
- Joseph, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook. The complete guide to performance excellence* (Six Edition ed.). US: MacGraw-Hill.
- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services. *Tota Quality Management*, 9(6), 431-443.
- Kelley, S., & Davis, M. (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(52), 52-61.
- Kloter, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey, US.
- Mentha, S., & Lalwani, A. (2000). Service quality in retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product-service environments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 62-72.
- Merino, G. A. (2018). *Propuesta de indicador para la evaluación de la relación con proveedores en mypes en Piura*. Facultad de Ingeniería, Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura: Universidad de Piura.
- Miltenburg, J. (2009). Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network. *International Journal of Production Research*, 47(22), 6129-6203. doi:10.1080/00207540802126629
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.

- Parasuraman, A., Zeithmal, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and It's implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Perú Retail. (27 de Junio de 2018). *Sector retail en Perú crecerá este año por recuperación del consumo*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>
- ProChile. (2016). *Estudio de Canal de Distribución retail (supermercados y canal tradicional)*. Lima.
- Promart Homecenter. (2018). *Hitos Julio 2018*. Lima.
- Ray Techonology University. (s/f). *Retailing & Retail Formats*. Retrieved 2018 from http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/Retailing_&_Retail_Formats.pdf
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de [dle.rae.es/: http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z](http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z)
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 1-20.
- Sánchez, E. (2005). *Seis Sigma, filosofía de gestión de la calidad: estudio teórico y su posible aplicación en el Perú*. Facultad de ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura: Universidad de Piura.
- Selles, P. (1990). What Customer Really Want. *Fortune*, 121(13), 58-68.
- Siu, N., & Cheing, J. (2001). A measure of retail service quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(2), 88-96.
- Summers, D. C. (2006). *Quality management*. (L. Ó. Muñiz, Trad.) México: Pearson Educación.
- Teas, K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Thompson, N. C., & Hanley, D. (2018). Science is Shaped by Wikipedia: Evidence From a Randomized Control Trial. *MIT Sloan Research Paper No. 5238-17*. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3039505>
- Torres, E., Vásquez, A., & Zamora, J. (2008). Customer satisfaction and loyalty: Start with the product, culminate with the brand. *Journal of customer marketing*, 25(5), 302-313.
- Torres, V. (2015). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/especialista/calidad-servicio-retail/>
- Universidad San Ignacio de Loyola. (4 de Julio de 2017). *Blog USIL*. Obtenido de Retail: La solución a la informalidad del canal tradicional: <http://blogs.usil.edu.pe/marketing/retail-la-solucion-a-la-informalidad-del-canal-tradicional>

- Westbrook, R. (1981). Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. *Journal of Retailing*, 57(3), 68-85.
- Wikipedia. (16 de 8 de 2017). *Retail*. Obtenido de es.wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Retail>
- Yuen, E., & Chan, S. (2010). The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3), 222-240.

Anexos

Anexo A: Encuesta aplicada

ENCUESTA DE CALIDAD					
Esta encuesta de evaluación de la calidad del servicio de esta tienda. Lea las preguntas y conteste según su experiencia. Marque con una X.					
Fecha:					
Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1 En general, el servicio de la tienda es bueno					
2 Las instalaciones físicas en esta tienda son visualmente atractivas.					
3 Los materiales asociados con el servicio de esta tienda (carros y bolsas de compras, catálogos, etc.) son visualmente atractivos.					
4 Esta tienda tiene lés áreas comunes (como baños, pasillos y secciones) limpias, atractivas.					
5 La distribución (diseño) de la tienda hace que sea fácil encontrar lo que necesitan.					
6 La distribución (diseño) de la tienda hace que sea fácil moverse en la tienda.					
7 Esta tienda tiene los productos disponibles cuando usted lo quiere o necesita.					
8 Esta tienda evita cometer errores en las transacciones y registros de venta.					
9 El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.					
10 El comportamiento de los empleados de esta tienda infunde confianza en usted.					
11 Usted se siente seguro en sus transacciones en esta tienda.					
CONTINÚA ATRÁS				CONTINÚA ATRÁS	

CONTINÚE EN ESTA PÁGINA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
12	Los empleados de esta tienda están disponibles para atenderlo oportunamente.					
13	El personal de la tienda concluye sus servicios en el tiempo prometido.					
14	Tiene usted la tarjeta de crédito de la empresa: MARQUE SÍ o NO	SÍ	NO			
15	Está de acuerdo que la tienda ofrezca facilidades de pago <u>solo</u> usando la tarjeta.					
16	El personal de la tienda le ofrece una atención individualizada.					
17	Los empleados de esta tienda lo tratan con cortesía y amabilidad.					
19	La tienda maneja las devoluciones y cambios de producto sin problema alguno.					
20	Cuando usted tiene un problema, esta tienda muestra un sincero interés en resolverlo.					
21	Los empleados de esta tienda son capaces de dar respuesta directa e inmediata a sus quejas.					
22	Esta tienda ofrece productos de alta calidad.					
23	Esta tienda ofrece suficiente espacio de estacionamiento para sus clientes.					
24	Sexo	F	M			
25	Edad (años)	menor a 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 a más
26	¿Volvería a comprar en la tienda?	SÍ	NO			