

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"GESTIÓN DE CALIDAD Y ESTRATEGIAS  
COMPETITIVAS" CASO: EMPRESAS DE  
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE  
PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

**Bach. Yudith Cinthia ACEVEDO CASTILLO**

**Bach. Flor Edith NAJARRO LUQUE**

**AYACUCHO - PERÚ  
2008**

Tesis  
AD47  
Ace

## DEDICATORIA

*A Dios por iluminar día a día mi camino, por ser mi fortaleza y llenar mi vida de amor y paz.*

*A mis padres Alejandrina y Hernán, por darme la vida y cuidar de ella, por su amor y motivación constante para cumplir el anhelo de ser profesional, a ellos quienes representan el motor que me impulsa a seguir cumpliendo mis metas.*

*A mi hermana Sandra por sus consejos, ejemplo de perseverancia por los sueños y apoyo constante.*

*Yudith Cinthia.*

## DEDICATORIA

*A Dios por demostrarme tantas veces de su existencia y con ello darme fuerzas para levantarme y seguir adelante después de cada tropiezo.*

*A mis padres Jesús y María, porque me han enseñado que en la vida todo se consigue con decisión, perseverancia, esfuerzo y trabajo. Y por sobre todas las cosas estar siempre conmigo, proporcionándome su amor, determinación, entrega, humildad y apoyo incondicional.*

*A mis hermanos Raúl y Pepe que la vida me regaló, por sus enseñanzas y porque siempre alimentan mi alma.*

*Flor Edith.*

## ***AGRADECIMIENTO:***

*A la Universidad de San Cristóbal de Huamanga, nuestra alma mater, por habernos dado oportunidad de hacer realidad el sueño de ser profesional al servicio de la comunidad.*

*A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables en especial a la escuela de Administración de Empresas por habernos acogido entre su seno en los cinco años de estudio y lograr así nuestras metas.*

*De igual manera expresamos nuestros sinceros agradecimientos a todas las instituciones, usuarios de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros que de una u otra manera colaboraron en la materialización del presente trabajo.*

## RECONOCIMIENTO:

*A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; en especial reconocimiento a los docentes de la escuela de Administración de Empresas por sus sabias enseñanzas y su valioso aporte en nuestra formación profesional durante la vida universitaria.*

*Al profesor Walter A. Ledesma Estrada, nuestro asesor, por el constante apoyo durante la elaboración del presente trabajo de investigación.*

*AL Mg. Moisés Ríos Billy W. Por su constante guía y consejos durante la ejecución de nuestro trabajo de investigación.*

*A nuestros amigos, los que han pasado y los que han quedado, porque todos ellos han sido parte tantas veces de nuestras vidas, y la han marcado de alguna forma, y nos han abierto los ojos al mundo.*

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL	6
1.2.2 PROBLEMA SECUNDARIO	7
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
1.3.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	7
1.3.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA	7
1.3.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	8
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	8
1.5 OBJETIVOS	
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	9
1.6 HIPÓTESIS	9
1.7 VARIABLES DE ESTUDIO	9
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
1.9 ÁREA DE ESTUDIO	10
1.10 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	11
1.11 TIPO DE INVESTIGACIÓN	11
1.12 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.13 METODO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.14 POBLACIÓN Y MUESTRA	12
1.15 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
1.15.1 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	13
1.15.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	13
1.15.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	14
1.16 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	
1.16.1 CONFIABILIDAD	15
1.16.2 VALIDEZ	15
1.17 PROCESAMIENTO	
1.17.1 PROCESAMIENTO DESCRIPTIVO	16
1.17.2 PROCESAMIENTO INFERENCIAL	16
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO LEGAL- REFERENCIAL – TEÓRICO- CONCEPTUAL</b>	
2.1 MARCO LEGAL	17
2.2 MARCO REFERENCIAL	25
2.3 MARCO TEÓRICO	28
2.4 MARCO CONCEPTUAL	56

**CAPITULO III  
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS	60
3.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	68

**CAPITULO IV  
PROPUESTA DE MODELO**

4.1 PRINCIPIOS APLICARSE EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	92
4.2 REQUISITOS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD	96

**CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS**

## **CAPÍTULO I**

### **PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Empecemos primero pensando ¿Por qué nos cuesta tanto competir? Por la forma tradicional de competir de las empresas peruanas ya que dependen excesivamente de lo monótono y repetitivo. Esto obedece a la forma tradicional de competir, además no se produce pensando en el cliente en lo que este necesita, no se hace lo que otros países hacen es decir primero piensan en el cliente y luego producen.

La gestión de calidad debería ser el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa<sup>2</sup>, a través de implementación de estrategias competitivas. Las condiciones inadecuadas en la que se presta los servicios de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, no dirigen sus actividades a mejorar la gestión de calidad que brindan, no cuentan en su mayoría con flotas de ómnibus adecuados que satisfagan al cliente, en cuanto a comodidad, higiene, seguridad, atención, trato, puntualidad, información oportuna, entre otros. No manejan políticas adecuadas de precios, aprovechando determinadas temporadas donde la

---

<sup>2</sup> MASTER DE GERENCIA DE CALIDAD. 2001

## INTRODUCCIÓN

En el ciudad de Ayacucho, observamos con preocupación que las Empresas de Transporte Interprovincial de pasajeros están insertas en un sistema de escasa inversión, aspectos que se traducen en la contratación de mano de obra barata, en la adquisición de unidades vehiculares de segundo uso (con desperfectos mecánicos y no adecuados para este fin), en el escaso mantenimiento las mismas, en la improvisación de terminales y otras falencias, por lo que persiste un servicio de transporte interprovincial de pasajeros de baja calidad. En este contexto, la necesidad de generar información actualizada acerca de la efectividad que tienen las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, desde la percepción de los usuarios, despertó el interés de realizar la presente investigación.

El presente trabajo de investigación **“Gestión de Calidad y Estrategias Competitivas caso: Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en la Ciudad de Ayacucho”**, analiza en primer lugar las condiciones en la cual se vienen brindando los servicios de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad Ayacucho, con la finalidad de conocer la gestión de calidad que emplean estas empresas; el estudio de la gestión de calidad es un factor y una acción estratégica muy importante que realizan los gobiernos y negocios más competitivos del mundo, sin embargo, empíricamente es poco investigado en nuestro País, más aún en nuestra Región.

La presente investigación se justifica porque elige un sector representativo para el crecimiento y desarrollo de la economía local: las empresas de transporte interprovincial.

El problema de investigación propuesto fue: ¿Qué efectividad tienen las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?. Frente a esta interrogante, se propuso como objetivo: Investigar la efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.

La hipótesis propuesta fue: La efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, es heterogénea.

Las variables de estudio fueron: la gestión de calidad y estrategias competitivas, las cuales se estudiaron aplicando el método de investigación deductivo, inductivo, análisis y síntesis. Los métodos específicos utilizados fueron el estadístico e hipotético deductivo. La población teórica estuvo conformada 22 empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de Ayacucho<sup>1</sup>. La muestra estuvo constituida por 150 usuarios de 10 empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de Ayacucho por selección sistemática por conglomerado. Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron los siguientes: cuestionario y guía de observación.

La presente investigación tiene la siguiente estructura:

El **CAPÍTULO I**, contiene el problema principal, problemas secundarios, objetivos, hipótesis, variables, población y muestra, metodología y técnica de recolección de datos.

---

<sup>1</sup> Fuente: M. T. C.

El **CAPÍTULO II**, que presenta la revisión bibliográfica que está dividida en cuatro partes: marco legal, marco referencial, marco teórico y marco conceptual.

El **CAPÍTULO III**, Contiene la contrastación de la hipótesis, la cual se divide en dos partes: diagnóstico situacional de las empresas y resultados obtenidos con su respectiva discusión de resultados.

El **CAPÍTULO IV**, Contiene la propuesta de un modelo de gestión calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.

cantidad de demandantes aumenta, tampoco buscan diferenciarse y segmentar su mercado meta; ya que lo único que hacen es brindar un servicio igual al de la competencia, mas no así tratar de superarla, intentando explotar nuevas oportunidades de desarrollo de gestión de calidad.

Estas empresas que prestan servicios de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho son percibidas por los pasajeros locales, nacionales e internacionales como organizaciones ineficientes en cuanto a su gestión de calidad; con excesivos costos, mucha demora en la atención, mal trato a los pasajeros, terminales terrestres inapropiados, el personal no es entrenada en la atención de los usuarios, la inseguridad campea en todos lados, no hay una capacidad de atención cuantitativa y cualitativa, hay una falta de motivación intrínseca y extrínseca en las empresas sujetos de estudio, no hay políticas; estrategias competitivas para brindar una gestión de calidad.

Esta percepción negativa desdice mucho sobre la buena operatividad y correcta orientación de sus acciones para cumplir sus metas u objetivos para lo que fueron creadas estas empresas como entes de desarrollo social en el Departamento de Ayacucho. Observándose de esta manera que sus problemas son complejos y diversos, sin embargo se sostiene que la percepción negativa se orienta más hacia el factor de la gestión de calidad que ofrecen estas empresas que no estarían, por ejemplo, a un nivel adecuado de aceptación con respecto a las Normas de Calidad Internacional, ni bajo la NTP ISO 9000.

En un contexto general, las direcciones de las empresas que prestan servicios de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, no están preocupándose en diseñar

estrategias competitivas de calidad operativa ni de servicios a los usuarios que les permitiría una gestión con éxito, a pesar que la calidad es una filosofía para una gestión moderna eficiente, por más pequeña que pueda ser una empresa. Frente a estos hechos sólo se escuchan constantemente palabras y discursos líricos sin práctica como un valor fundamental para el éxito organizacional, por eso creemos que los componentes de las empresas objetos de estudio no desarrollan tampoco una cultura de gestión de calidad.

En el distrito de Ayacucho, observamos con preocupación que las Empresas de Transporte Interprovincial de pasajeros están insertas en un sistema de escasa inversión, aspectos que se traducen en la contratación de mano de obra barata, en la adquisición de unidades vehiculares de segundo uso (con desperfectos mecánicos y no adecuados para este fin), en el escaso mantenimiento las mismas, en la improvisación de terminales y otras falencias, por lo que persiste un servicio de transporte interprovincial de pasajeros de baja calidad. En este contexto, la necesidad de generar información actualizada acerca de la efectividad que tienen las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, desde la percepción de los usuarios, despertó el interés de realizar la presente investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Qué efectividad tienen las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?

## **1.2.2 PROBLEMA SECUNDARIO**

- ❖ ¿Cuál es el nivel de gestión de calidad alcanzado por las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de ayacucho?
- ❖ ¿Qué estrategias competitivas aplican las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?
- ❖ ¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de liderazgo en costos en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?
- ❖ ¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de diferenciación en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?
- ❖ ¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de enfoque en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?

## **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

El estudio planteado considera las siguientes variables: gestión de calidad y estrategias competitivas en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.

### **1.3.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La presente investigación se circunscribe al ámbito local (Departamento: Ayacucho, Provincia: Huamanga); de las cuales se seleccionó a las empresas de transporte interprovincial de la ciudad de Ayacucho, que cubren la ruta Ayacucho-Lima.

### **1.3.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El periodo de investigación comprende el año 2007

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La presente investigación se justifica porque elige un sector representativo para el crecimiento y desarrollo de la economía local: las empresas de transporte interprovincial. La importancia de la presente investigación se enfoca desde varios puntos de vista:

- ❖ Es importante para Ayacucho, ya que existen varias empresas de transporte interprovincial de pasajeros; las cuales cuentan con estrategias inadecuadas; y como consecuencia de ello se percibe un retraso en el desarrollo de las mismas.
- ❖ La creación de estrategias competitivas efectivas son muy importantes en un mercado global ya que a través de éstas, se logrará satisfacer a los usuarios, logrando así mayor demanda en el servicio a través de una gestión de calidad.
- ❖ Según indagaciones preliminares no existen estudios de las características específicas de cada servicio ofrecido en ninguna de las empresas materia de estudio y su correspondiente contraste con los instrumentos de medida internacional como los ISOs pertinentes para el caso.
- ❖ Constituye marco referencial para futuras investigaciones, porque además de ingresar en temas actuales, ha de permitir plasmar los conocimientos adquiridos aplicando la teoría a la práctica.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Investigar la efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.

### **1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- ❖ Evaluar el nivel de gestión de calidad alcanzado por las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.
- ❖ Identificar las estrategias competitivas que desarrollan las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.
- ❖ Establecer la efectividad de la estrategia competitiva de liderazgo en costo en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.
- ❖ Evaluar la efectividad de la estrategia competitiva de diferenciación en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.
- ❖ Valorar la efectividad de la estrategia competitiva de enfoque en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.

### **1.6 HIPÓTESIS**

La efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, es heterogénea.

### **1.7 VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **1.7.1 INDEPENDIENTE: Estrategias competitivas.**

- ❖ Liderazgo en costo.
- ❖ Diferenciación.
- ❖ Enfoque.

### 1.7.2 DEPENDIENTE: Gestión de calidad

- ❖ Satisfacción del usuario.
- ❖ Mejoramiento continuo.
- ❖ Desempeño.

## 1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 1.8.1 INDEPENDIENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR	ESCALA
Estrategias Competitivas	Liderazgo en costos	Precio	Prefiere No prefiere	Nominal
		Volumen de ventas		
	Diferenciación	Seguridad	Prefiere No prefiere	Nominal
		Políticas bien definidas		
		Incentivos		
	Enfoque		Variedad de Servicios	Prefiere No prefiere
Variedad de Horarios				

### 1.8.2 DEPENDIENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR	ESCALA
Nivel de gestión de calidad	Satisfacción del usuario	Comodidad Puntualidad Trato	Bueno Regular Malo	Ordinal
	Mejoramiento Continuo	Incremento de flota. Mantenimiento del vehículo. Capacitación del personal.		
	Desempeño	Oportunidad de atención. Responsabilidad		

## 1.9 ÁREA DE ESTUDIO

El área de estudio fueron los terminales terrestres de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho.

## **1.10 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación corresponde al nivel descriptivo – correlacional.

## **1.11 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es aplicada, porque tiene como propósito aportar información actualizada a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros para optimizar sus estrategias competitivas y mejorar la gestión de calidad de las mismas.

## **1.12 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación empleado corresponde al no experimental y correlacional causal según la propuesta de Hernández (2006), porque el fenómeno en estudio se observó en su ambiente natural y porque existe relación de causalidad entre las variables.

## **1.13 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.13.1 MÉTODOS GENERALES**

Los métodos generales empleados fueron la deducción, inducción, análisis y síntesis. La deducción corresponde a la revisión bibliográfica teorías y enfoques acerca de las estrategias competitivas y la gestión de calidad. La inducción hace referencia a la inferencia estadística de los resultados. El análisis está referido a la contrastación de los resultados con los aportes bibliográficos. La síntesis hace alusión a las conclusiones arribadas.

### **1.13.2 MÉTODOS ESPECÍFICOS**

Los métodos específicos utilizados fueron el estadístico e hipotético deductivo. Estadístico, porque se recurre a inferencia para generalizar resultados e hipotético deductivo, porque se realiza la prueba de hipótesis.

## 1.14 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 1.14.1 POBLACIÓN TEÓRICA

La población teórica estuvo conformada 22 empresas de transporte<sup>3</sup> interprovincial de pasajeros del distrito de Ayacucho.

### 1.14.2 POBLACIÓN MUESTRADA

La población muestreada -objeto de estudio- estuvo constituida por 10 empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho<sup>4</sup> que cubren la ruta Ayacucho- Lima. Asimismo, la población de usuarios que hacen uso de estos servicios, por año, corresponde a 388,800. Es decir, la población usuaria que demanda este servicio por día es de 1,080 y constituye la cifra de referencia para el cálculo del tamaño de muestra.

### 1.14.3 TAMAÑO DE MUESTRA

El tamaño de muestra estuvo constituido por 150 usuarios de 10 empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de Ayacucho, determinada a través de la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

**Donde:**

n	: Tamaño mínimo de muestra aceptable.
Z	: Nivel de confianza al 95% (Z = 1.96).
P	: Probabilidad de éxito por prueba piloto (P = 0.87)
Q	: 1 – P (Q = 0.13)
E	: Porcentaje de error muestral del 5% (E = 0.05)
N	: Tamaño de la población (1,080)

<sup>3</sup> Fuente: M. T. C.

<sup>4</sup> Fuente: INEI.

#### 1.14.4 TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo fue conglomerado sistemático, porque se eligió a 10 empresas de transporte interprovincial y tomó a las empresas que cubren sólo con la ruta Lima-Ayacucho; de las cuales se distribuyó por categorías (ver anexo nº 01).

### 1.15 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 1.15.1 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- ❖ **Fuentes Primarias:** La información necesaria se obtuvo directamente de las empresas y de la encuesta aplicada a los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
- ❖ **Fuentes Secundarias:** Se recurrió a las fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas para la elaboración de la revisión bibliográfica. Asimismo se accedió a los registros del INEI, MTC, Internet.

#### 1.15.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- ❖ **La encuesta:** Aplicada a los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
- ❖ **La observación:** Se utilizó la técnica de guías de observación, técnica que permitió obtener información directa y confiable.
- ❖ **Análisis documental:** Mediante esta técnica se revisó la documentación pertinente de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros y procedente del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### 1.15.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron los siguientes:

- ❖ **Cuestionario.** Compuesto 25 afirmaciones tipo Escala Likert, con opción múltiple excluyente, que fueron respondidas por escrito por los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. El cuestionario valora las estrategias competitivas y el nivel de gestión de calidad desde la percepción de los usuarios. ( Ver anexo 06).

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
Estrategias Competitivas	Liderazgo en costos	Precio	15 y 16
		Volumen de ventas	17
	Diferenciación	Seguridad	18 y 19
		Políticas definidas bien	20
		Incentivos	21 y 22
	Enfoque	Variedad Servicios de	23 y 24
		Variedad Horarios de	25
Nivel de gestión de calidad	Satisfacción del usuario	Comodidad Puntualidad Trato	1,2,3,4 y 5
	Mejoramiento Continuo	Incremento de flota. Mantenimiento del vehículo. Capacitación del personal.	6, 7, 8, 9, 10 y 11
	Desempeño	Oportunidad de atención. Responsabilidad	12, 13 y 14

- ❖ **Fichas de observación.** Instrumento preparado por las investigadoras, para recopilar y anotar la información complementaria de las características de la infraestructura y el sistema operativo de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ver anexo nº 02).

## **1.16 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ**

### **1.16.1 CONFIABILIDAD**

Una vez diseñado el cuestionario, se aplicó una prueba piloto a 10 usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros a fin de determinar el grado de fiabilidad del mismo, aplicando la técnica "Tets Retest".

Efectuados los cálculos respectivos, se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,91 (indicativo de un instrumento confiable). Es decir el 91% de variabilidad en la calificación obtenida representa diferencias individuales "verdaderas" y 9% refleja fluctuaciones al azar (Ver anexo nº 03).

### **1.16.2 VALIDEZ**

La validez de contenido fue realizada por los siguientes profesionales:

- ❖ Mg. Walter Ledesma Estrada (Magister).
- ❖ Mg. Billy Williams Moisés Ríos (Magíster en Investigación UPeU).
- ❖ Lic. Felix A. Anyosa Chuchón (Lic. en Administración UNSCH).

Para la determinación del coeficiente de validez se empleó el coeficiente de Holsti (C), obteniéndose un valor global de 1.00 que indica que los instrumentos propuestos son válidos para los propósitos que persigue la investigación (Ver anexo nº 04 y 05).

## **1.17 PROCESAMIENTO**

Una vez obtenida la información, se procedió a procesarla mediante el paquete estadístico SPSS versión 13,0 (Español) con la rutina siguiente:

### **1.17.1 PROCESAMIENTO DESCRIPTIVO**

- ❖ Distribución de frecuencias.
- ❖ Cuadros de contingencia.

### **1.17.2 ANÁLISIS INFERENCIAL**

- ❖ Ji Cuadrado de independencia.
- ❖ Coeficiente de contingencia.
- ❖ Región de rechazo o aceptación de la hipótesis nula.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTOBAL DE HUAMANGA  
BIBLIOTECA**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO LEGAL -REFERENCIAL – TEÓRICO- CONCEPTUAL**

#### **2.1 MARCO LEGAL**

##### **2.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**

El artículo 162° de la Constitución Política del Perú y el inciso 1 del Artículo 9° de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, Ley N° 26520, disponen que corresponde a la Defensoría del Pueblo defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y la comunidad, así como supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la Adjuntía para los Servicios Públicos y el Medio Ambiente. En cumplimiento de este mandato constitucional, y conforme a lo señalado en el artículo 26° de su Ley Orgánica, la Defensoría del Pueblo puede, con ocasión de sus investigaciones, formular advertencias, recomendaciones y recordatorios de sus deberes legales a las autoridades, funcionarios y servidores de la administración pública. Asimismo, puede sugerir la adopción de nuevas medidas con relación a los hechos que impliquen un mal funcionamiento de la administración

estatal, la inadecuada prestación de los servicios públicos y/o vulneración de derechos fundamentales.

Al respecto, la Defensoría del Pueblo ha venido incorporando un “enfoque de derechos” en los servicios públicos, lo que implica, entre otras cosas, el reconocimiento de que su prestación involucra el goce, la amenaza o la vulneración de determinados derechos fundamentales de la persona. Es por ello que en este informe se busca visibilizar la afectación de los derechos fundamentales por efecto de una sistemática inacción del Estado Peruano ante el problema de la seguridad en el transporte interprovincial de pasajeros.

## **1. Derechos vulnerados en el servicio de transporte interprovincial**

El servicio de transporte terrestre es una actividad social y económica de gran importancia para el país que, sin embargo, sin medidas de prevención pertinentes, puede constituir asimismo una actividad de gran riesgo de daños para las personas. Sucesos no sólo afectan bienes materiales, sino también derechos que competen a la vida, la integridad física y la salud de las personas.

### **A. Derecho a la vida**

La Constitución Política del Perú señala en su Artículo 1° que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad constituyen el fin supremo de la sociedad y del Estado. Asimismo, en su inciso 1 del Artículo 2°, declara que toda persona tiene derecho a la vida.

El Tribunal Constitucional ha enfatizado la importancia del derecho a la vida indicando que la

persona está consagrada como un valor superior y que el Estado está obligado a protegerla. Sin embargo, pese a la trascendencia de este derecho fundamental, continúa siendo vulnerado en la red vial nacional.

#### **B. Derecho a la salud y a la integridad física**

El derecho humano a la salud ha sido reconocido en diversos instrumentos internacionales. Según la definición adoptada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades”. Por tanto, el derecho a la salud, entendido en sentido amplio e integral, es un componente indispensable para lograr el bienestar del individuo y un desarrollo humano sostenible. En nuestro país, el artículo 7° de la Constitución Política establece que todos tienen derecho a la protección de su salud, la del medio familiar y la de la comunidad. Este derecho comprende la facultad inherente a todo ser humano de conservar un estado de normalidad orgánica funcional, tanto física como psíquica, así como de restituirlo ante una situación de perturbación del mismo.

#### **C. Derecho al libre tránsito**

El artículo 2°, inciso 11° de la Constitución Política establece el derecho de todas las personas a transitar libremente por el territorio nacional salvo limitaciones por razones de sanidad o por mandato judicial o por aplicación de la ley de extranjería. Este derecho comprende la facultad de desplazarse por el territorio nacional, así como entrar o salir del país. La

ciudadanía en general, y los menos favorecidos en particular, no tendrían un medio o mecanismo para viabilizar y hacer factible su derecho al libre tránsito por el territorio nacional si no fuese por el transporte público y, principalmente, por el transporte interprovincial. Pero dicha factibilidad se debilita o limita si el medio pone en peligro su salud y su vida.

## **2. Deber general del Estado de protección de los derechos**

La Constitución Política del Perú establece, en su artículo 1º, que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado. Además, el artículo 44º señala que es deber del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos humanos. Esto implica que el Estado debe realizar las acciones necesarias conducentes a evitar la afectación de los derechos de las personas, lo cual no se agota con la existencia de un orden normativo, sino que exige una conducta gubernamental que asegure la existencia de una eficaz garantía del libre ejercicio de los derechos humanos. Asimismo, el Artículo 65º de la Constitución Política del Perú establece como obligación del Estado la defensa del interés de los consumidores y usuarios, velando particularmente por su salud y seguridad. Para el Tribunal Constitucional, esto implica que en el ordenamiento constitucional peruano todas las leyes, los reglamentos y sus actos de aplicación se deben interpretar y aplicar de conformidad con los derechos fundamentales. De ello se desprende, en opinión del Tribunal, la constitucionalización del deber de todas las entidades estatales de proteger los derechos de los usuarios y consumidores.

## **2.1.2 LEY GENERAL DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO TERRESTRE N° 27181**

**Artículo 23.-** Del contenido de los reglamentos:

Los reglamentos nacionales necesarios para la implementación de la presente Ley serán aprobados por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Transportes y Comunicaciones, y rigen en todo el territorio nacional de la República. En particular, deberá dictar los siguientes reglamentos, cuya materia de regulación podrá, de ser necesario, ser desagregada:

### **a) Reglamento Nacional de Tránsito:**

Contiene las normas para el uso de las vías públicas para conductores de todo tipo de vehículos y para peatones; las disposiciones sobre licencias de conducir y las que establecen las infracciones y sanciones y el correspondiente Registro Nacional de Sanciones; así como las demás disposiciones que sean necesarias.

### **b) Reglamento Nacional de Vehículos:**

Contiene las características y requisitos técnicos relativos a seguridad y emisiones que deben cumplir los vehículos para ingresar al sistema nacional de transporte y aquellos que deben observarse durante la operación de los mismos. Contiene también los pesos y medidas vehiculares máximos para operar en la red vial y las infracciones y sanciones respectivas.

Asimismo contiene los procedimientos técnicos y administrativos para la homologación de vehículos nuevos que se incorporan a la operación en la red vial y los correspondientes al sistema de revisiones técnicas y de control aleatorio en la vía pública.

Establece que todo vehículo se encuentra obligado a cumplir con las normas de las revisiones técnicas.

**c) Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura:**

Define las pautas para las normas técnicas de diseño, construcción y mantenimiento de carreteras, caminos y vías urbanas.

Define las pautas para las especificaciones y características de fabricación de los elementos de señalización y los protocolos técnicos que aseguran la compatibilidad de los sistemas de comunicación y control de semáforos.

Define las condiciones del uso del derecho de vía para la instalación de elementos y dispositivos no relacionados con el transporte o tránsito.

Contiene asimismo las exigencias de internalización y control de impactos asociados al estacionamiento de vehículos en las vías y al funcionamiento de actividades que generan o atraen viajes.

Regula las infracciones por daños a la infraestructura vial pública no concesionada y las respectivas sanciones.

**d) Reglamento Nacional de Administración de Transporte:**

Contiene las especificaciones de diseño y operación de los registros en los que deberán inscribirse todos los servicios de pasajeros y de mercancías que se presten en forma regular.

Contiene también las disposiciones generales que clasifican las distintas modalidades del servicio de transporte de personas y mercancías, así como los

requisitos técnicos de idoneidad: características de la flota, infraestructura de la empresa y su organización, así como las condiciones de calidad y seguridad de cada una de ellas. Establece las infracciones y sanciones en la prestación del servicio de transporte.

Contiene los criterios técnicos que determinan la declaración de áreas o vías saturadas por concepto de congestión vehicular o contaminación y establece el régimen de acceso y operación de los servicios de transporte en tales condiciones.

Señala que el acceso y uso de áreas o vías saturadas es administrado mediante procesos periódicos de licitación pública en los cuales todos los oferentes de los servicios concurren compitiendo en calidad, precio, condiciones de seguridad y control de emisiones, todo lo cual se formaliza mediante contratos de concesión a plazo fijo y no renovables de manera automática.

Asimismo contiene el régimen de administración de cada uno de los servicios especiales o locales y otras prestaciones no habituales, incluyendo los requisitos de registro, concesión, autorizaciones y permisos de operación respectivos.

**e) Reglamento Nacional de Cobro por Uso de Infraestructura Pública:**

Contiene las condiciones técnicas que fundamentan la necesidad de cobro por uso de infraestructura pública, a los usuarios de las vías, ya sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Incluye tanto los peajes de las vías no concesionadas, como los cobros a quienes alteren la capacidad vial e interfieren el tránsito. Contiene

además, los métodos de cálculo de tales tasas y los procedimientos de cobro.

**f) Reglamento de Jerarquización Vial:**

Contiene los criterios de clasificación de vías destinados a orientar las decisiones de inversión y operación de éstas en función de los roles que establece.

Contiene además los criterios para la declaración de áreas o vías de acceso restringido.

**g) Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito:**

Contiene las disposiciones relacionadas con la determinación de la responsabilidad civil de los conductores, propietarios y prestadores de servicios de transporte en accidentes de tránsito. Asimismo fija el régimen y características del seguro obligatorio señalando las coberturas y montos mínimos asegurados, así como su aplicación progresiva.

**h) Reglamento Nacional de Ferrocarriles:**

Define las normas generales de la operación ferroviaria y de los distintos servicios conexos, así como los criterios para la protección ambiental, la interconexión y compatibilidad de los servicios y tecnologías relevantes.

## 2.2 MARCO REFERENCIAL

**2.2.1 ROCA (2003:25)<sup>5</sup>** en la investigación “Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros: El caso del retiro de la exoneración del IGV (Lima)”, determinó que: “El servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros soporta una elevada carga tributaria – estimada en 26% de los ingresos – que afecta, fundamentalmente, a las empresas formales del sector. La actividad es especialmente sensible a los impuestos indirectos, como el IGV (aplicado a las compras de materias primas, insumos y bienes de capital) y el ISC a los combustibles. Se estima que con la eliminación de la exoneración del IGV a los pasajes interprovinciales, el íntegro del IGV sería asumido por los transportistas formales, por lo que esta medida sería perjudicial no solo para estas empresas, sino también para los usuarios e incluso para el Estado –sería contraproducente para la recaudación fiscal–. Únicamente saldrían beneficiadas las empresas informales del sector”.

**2.2.2 ARONÉS (2006:73)<sup>6</sup>** en la investigación descriptiva “Comportamiento y Satisfacción de los Usuarios de Servicio de Transporte Interprovincial de Pasajeros en la Ciudad de Ayacucho”; cuyos objetivos fueron: Evaluar el comportamiento y el grado de satisfacción de los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros

---

<sup>5</sup> **ROCA, S., Samabuko, L. y DYER, J.** (2003) en la investigación “Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros: El caso del retiro de la exoneración del IGV. Edit. Esan cuadernos de difusión.2004:16

<sup>6</sup> **ARONÉS, Rony.** Comportamiento Y Satisfacción de los Usuarios del Servicio de Transporte Interprovincial de Pasajeros. 2006: 73

en la ciudad de Ayacucho, y describir las condiciones de los servicios prestados por las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho. Sobre una muestra de 161 viajeros o usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. Determinó que dentro de los aspectos más importantes que determinan las condiciones de los servicios de empresas de transporte interprovincial de pasajeros, existen deficiencias que influyen significativamente en el servicio, donde se comprueba una tendencia negativa de dichos aspectos, resultados que respaldan la indiferencia que los usuarios muestran frente a las pésimas condiciones de dichos servicios y lo poco que estas empresas hacen para mejorar significativamente las condiciones de los servicios que brindan. Los usuarios se encuentran insatisfechos con la información que les brindan las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, ya que el 60% de los usuarios así lo manifiestan. Estas deficiencias repercuten en el grado de satisfacción de los usuarios debido a que no logran cubrir una de las expectativas básicas de un cliente. Vale decir que las condiciones en las que se viene brindando estos servicios son inapropiadas, y este hecho influye significativamente en el comportamiento y opción de uso de los servicios de transporte. Después de analizar datos de las expectativas y percepciones de los usuarios acerca de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, se concluye que existe insatisfacción real que el usuario no percibe y que muchas veces no aspira alcanzar por aquellas barreras socioculturales\_psicosociales; es decir una sociedad que tiene cubiertas las necesidades materiales, podrá ir aspirando a la consecución de una serie de necesidades de corte social, emotivo y personal.

**2.2.3 ARRINCON (2005: 188)<sup>7</sup>**, en la investigación descriptiva “Estrategias y Ventajas Competitivas para el Desarrollo de las Pymes Agroindustriales del Perú”, cuyo objetivo fue Determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional. Sobre una muestra de 192 directivos de las Pymes Agroindustriales. Determinando las deficiencias estructurales que rodean el desarrollo de la Pymes Agroindustriales como son: la informalidad, improvisación del personal que labora en el establecimiento, carencia de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, dificultad de acceso al financiamiento, tecnología artesanal, falta de planificación y programas.

Que el éxito de una estrategia empresarial estará condicionado a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presente en el entorno socio-económico. Y que la aplicación de estrategias que las Pymes deben operativizar para tener nivel de competencia frente a sus homólogos, que consistirá en 1) liderar la reducción de costos totales, que les permita un mayor volumen de ventas. 2) la diferenciación de los bienes o servicios que oferta, hasta alcanzar la condición de único mercado. 3) definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes o a un mercado geográfico puntual.

---

<sup>7</sup> **ARRINCON, Javier.** Estrategias y Ventajas Competitivas para el Desarrollo de las Pymes Agroindustriales en el Perú. 2005: 188

## 2.3 MARCO TEÓRICO

### 2.3.1 GESTIÓN DE CALIDAD

#### ❖ CALIDAD

**STONER JAMES. A. F**<sup>8</sup>. Menciona que el término calidad *“representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente”*, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua, por ahora basta decir que, hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y servicios que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles.

*“La calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto o servicio por arriba de la media a un buen precio; ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos”*.<sup>9</sup>

Una de las principales tendencias que impulsan a muchas empresas, de todos tamaños, son las normas cada vez más altas impuestas por los clientes (tanto nacionales como internacionales) que exigen una calidad excepcional de los vendedores que los suministran materiales y servicios.

---

<sup>8</sup> STONER JAMES, A. F. Administración. 1996:21

<sup>9</sup> STONER JAMES, A. F. Administración. 1996:22

**INSTITUTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL RICARDO PALMA<sup>10</sup>**, con respecto a la calidad define como *“lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora”*. A partir del momento en que se hace necesario el uso de especificaciones, el concepto de calidad genera otra serie de definiciones entre las que citaremos.

1. Características de servicio que contribuye a su adecuación al uso, como por ejemplo, el rendimiento, fiabilidad, apariencia, etc.
2. Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas para la generalidad de usuarios.
3. Calidad de conformidad que indica la finalidad con que un servicio se ajusta a lo establecido en su proyecto.

**HOWARDS S. GITLOW<sup>11</sup>**, En cuanto a la definición de la calidad indica *“Que es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un servicio; es el punto en el que sientes que sobrepasa sus necesidades y expectativas... la calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma”*. Este término se refiere a la ampliación de la organización para incluir a sus suministradores, clientes, inversionistas, empleados y toda la comunidad.

Refiriéndose a los tipos de calidad de servicio menciona *“Que existen tres clases: Diseño - cambio de diseño, Calidad de conformidad, Calidad de ejecución”*.

---

<sup>10</sup> Instituto de Formación Profesional “ Ricardo Palma”

<sup>11</sup> **HOWARDS S. GITLOW**. Como mejorar la calidad.1991

## ❖ SERVICIOS

**NTP ISO-9000**<sup>12</sup>, Cuando define servicio indica que *“Es un sistema de resolución de problemas, es el resultado generado por actividades entre el proveedor y el cliente, y por las propias del proveedor para responder a las necesidades del usuario”*.

**GARCIA JOSE LUIS**<sup>13</sup>, Plantea *“Que los servicios constituye una parte importante de nuestra economía nacional, y aquellas empresas de servicios que son capaces de proporcionar con calidad, benefician a todos y consiguientemente la mejor ventaja competitiva”*.

Creo que ha llegado el momento de declarar la guerra a la mediocridad en el servicio, a indignarse ante un servicio de mala calidad y mostrarse inflexible o intolerante ante un servicio no satisfactorio, debiéndose proporcionar la búsqueda de la calidad de servicio.

**MALCOM PEEL (1993)**<sup>14</sup>, Define el Servicio como *“aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este que satisfecho con dicha actividad”* este autor destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que *“Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente”*.

## ❖ GESTIÓN DE CALIDAD

**NTP ISO-9000**<sup>15</sup>: Cuando se refiere a la gestión de calidad, dice que es un *“Aspecto de la función general de gestión que determina y pone en práctica la política de calidad”*.

---

<sup>12</sup> NTP ISO-9000

<sup>13</sup> GARCIA, José Luis : 23.

<sup>14</sup> PEEL MALCOM, *Servicio al cliente*, España, 1993: 49

<sup>15</sup> NTP ISO-9000

**NTP ISO-9001<sup>16</sup>:** Elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el mejor, para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor. Dichos requisitos son:

1. Responsabilidad de la dirección:
  - ❖ Política de calidad.
  - ❖ Organización.
  - ❖ Revisión por parte de la gerencia.
2. Sistema de calidad.
3. Revisión de contrato.
4. Control de diseño:
  - ❖ Planificación del diseño.
  - ❖ Datos iniciales del diseño.
  - ❖ Datos finales del diseño.

---

<sup>16</sup> NTP ISO-9001

- ❖ Verificación del diseño.
  - ❖ Modificaciones del diseño.
5. Control de documentación:
- ❖ Aprobación y distribución de los documentos.
  - ❖ Cambios o modificaciones de los documentos.
6. Compras:
- ❖ Evaluación de proveedores.
  - ❖ Datos sobre la compra.
  - ❖ Verificación de los productos comprados.
7. Productos suministrados por el cliente.
8. Identificación y trazabilidad del producto.
9. Control de procesos.
10. Inspección y ensayo:
- ❖ Inspección y ensayo de recepción.
  - ❖ Inspección y ensayo durante el proceso.
  - ❖ Inspección y ensayo finales.
  - ❖ Registro de inspección y ensayo.
11. Equipos de inspección y, medición y ensayo.
12. Estado de inspección y ensayo.
13. Control de productos no conformes.
14. Acciones correctivas.
15. Manipulación, almacenamiento, embalado y entrega.
16. Registros sobre la calidad.
17. Auditoría interna de la calidad.
18. Capacitación.
19. Servicio pos venta.
20. Técnicas estadísticas.

**MASTER DE GERENCIA DE CALIDAD<sup>17</sup>:** Interpreta la gestión de calidad como *“El conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa”*. Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

1. Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
2. Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas.
3. Realizar la planificación sobre la base de los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
4. Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
5. Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
6. Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
7. Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

El conjunto de acciones aquí indicadas es imprescindible si se quieren lograr los objetivos de la calidad. Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal del departamento, e incluso de técnicas o especialistas de otros departamentos, en el establecimiento de los objetivos de calidad.

---

<sup>17</sup> **MASTER.** Gerencia de Calidad. 2001.

### **a. Planificación de la Calidad**

Una buena gestión consiste precisamente en llevar las tres etapas siguientes:

1. Planificar el futuro.
2. Organizar los recursos.
3. Controlar los resultados.

La planificación de la calidad abarca a los tres aspectos que señalamos en la introducción de este tema y que podemos resumir así:

- Definir las políticas de calidad.
- Generar los objetivos.
- Establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Una buena gestión se basa en un buen sistema de objetivos. Sin objetivos es imposible planificar, organizar o controlar adecuadamente. A menudo los objetivos se establecen mal, suelen confundirse con políticas o con buenas intenciones. Para evitarlo mencionamos los siguientes:

1. Deben poderse medir; decir, por ejemplo, "Debemos hacer grandes esfuerzos para mejorar la calidad de nuestros productos", no es establecer un objetivo. Es una declaración de buenas intenciones. Con objetivos de este tipo no sabremos nunca si hemos conseguido lo que nos proponíamos por no disponer de un instrumento de medición adecuado a la hora de controlar.
2. Deben ser alcanzables; se lograrán con flexibilidad. A medida que avanza el ejercicio comprobamos que están produciendo desviaciones y que no se va a alcanzar lo establecido. Fijar objetivos demasiados altos sólo para ver cuánto puede saltar nuestra gente, constituye una práctica poco efectiva.

3. Deben ser coordinados; temporalmente, es decir, los objetivos a corto plazo deben apoyar a los objetivos a largo plazo.
4. Deben ser ambiciosos, difíciles y comprometedores; cuando los psicólogos hablan del proceso de realización personal afirman que sólo se consigue si el individuo es capaz de marcarse metas.
5. Deben establecerse participativamente; ya no es posible fijar los objetivos desde la parte superior del organigrama. Los objetivos fijados desde la cumbre ya no funcionan, pues ni involucran a la gente. La gente quiere participar, sentirse parte de la organización. Hoy más que fijar objetivos, hay que generarlos, si se desea que los colaboradores se integren y luchen para alcanzarlos.

#### ***b. Organización para la Calidad***

Las formas de organización para la calidad han ido cambiando a través de la historia donde una persona era quien dirigía, vendía, compraba, revisaba el trabajo y decidía sobre la calidad del servicio. Cuando la cantidad de trabajo de inspección sobrepasó las posibilidades del capataz, se definió el puesto del inspector a tiempo completo a las órdenes del capataz.

En la medida en que se desarrollan las empresas el número de inspectores fue en aumento, siempre bajo el mando del capataz o encargado de la producción. Trajo una serie de inconvenientes que no podían ser asumidas por el encargado, lo más crítico era en que ellos resolvían los problemas de calidad ordenando a los inspectores la aceptación del servicio defectuoso. Todo ello condujo a la creación de un departamento de inspección de las órdenes

de un inspector jefe, quien a su vez dependía del director de producción.

### ***c. Coste de la Calidad***

En todas las empresas ha existido siempre una idea más o menos sobre el “nivel de gravedad” que representaba los problemas de calidad.

Tomando como base este conocimiento, muchas empresas han decidido crear departamentos de calidad o aumentar el personal de los ya existentes para aventurar en el desarrollo de programas de “mejora de calidad”. Tal actitud puede dañar realmente a la empresa, haciendo subir los costos hacia niveles prohibitivos. Para evitar eso debemos cuantificar el nivel de gravedad de nuestros problemas de calidad y decidir, a partir de dicha cuantificación, la necesidad de posibles actuaciones. Una forma de cuantificarlo es a través del coste de la calidad.

Es necesario determinar los costes de las actividades y hechos anteriores. Los costes así obtenidos serán los costes de calidad, que debemos interpretar para descubrir oportunidades de minimizarlos.

Componentes del costo de calidad:

1. Prevención; se incluye aquí los costes derivados del personal encargado del diseño, implementación y mantenimiento del sistema de calidad.
2. Valoración; incluimos los costes asociados con la verificación de materiales para asegurar su conformidad.
3. Errores y fallos; errores internos, los cuales incluyen los costes de acciones realizadas para la prestación de servicios. Los errores externos, donde se consideran los costos generados en la prestación de servicios a los clientes.

#### **d. El Proceso De Inspección**

Se basa en la inspección de los servicios, para comprobar la ausencia de defectos verificando si se alcanza la “aptitud para el usuario” deseada por el cliente.

La inspección es un proceso complejo en el que se pueden distinguir tres etapas:

1. Planificación, en donde se define los puntos en que se tendrá lugar la inspección para que cada inspector sepa lo que tiene que hacer. Incluye la designación del personal que efectuará la inspección así como los medios necesarios. El director de calidad es el responsable de efectuar la planificación y organización de la inspección.
2. Ejecución, consiste en el desarrollo de la planificación en lo referente a la verificación misma del servicio.
3. Control, son los resultados obtenidos en la inspección para poder establecer las acciones correctivas necesarias. La etapa de control consiste en realizar el seguimiento del proceso de inspección que permita establecer las acciones correctivas necesarias.

En la mayoría de los casos resulta obligatorio conservar los resultados de la inspección, para lo que se precisa de un archivo en donde queden registrados los resultados de cada inspección con el procedimiento seguido para obtenerlos. Con estos requisitos podremos conocer la evolución de la calidad. La falta de precisión no es sólo aceptar un servicio malo, también lo es el rechazar uno bueno.

El grado en que un inspector toma decisiones correctivas sobre la calidad de un servicio se denomina exactitud del inspector. Puede decirse entonces que la exactitud del

inspector es la relación entre el número de defectos identificados correctamente por el inspector y el total de defectos existentes en el servicio.

#### **e. La Medición**

Es el proceso mediante el cual “comparamos” una característica determinada con un patrón de referencia”. La totalidad de todos los medios, mediante los cuales se establecen y miden estándares; resalta la responsabilidad gerencial por la calidad, e insistiendo en que la calidad se obtendrá, mediante las personas, más bien, que a través de técnicas.

**ANDRÉS BERLINCHES CEREZO<sup>18</sup>** : Un principio de gestión de calidad “*es una pauta o convicción amplia y fundamental para guiar y de dirigir una organización, encaminada a la mejora continua de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente*”, a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas.

Las normas revisadas de la serie ISO 9000:2000, se sustentan en ***ocho principios***. Estos principios se prestan para su uso por parte de la alta dirección como una estructura destinada a llevar a sus organizaciones hacia la mejora de su funcionamiento. Los ocho principios de la gestión de la calidad se definen en la Norma ISO 9000:2000 “Fundamentos y Vocabulario”, así como en la norma ISO 9004:2000 “Directrices para la Mejora del Desempeño”. A continuación se indican las descripciones de estos principios tal como aparecen en las citadas normas.

- 1. Enfoque en el Cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto, deberían comprender las

---

<sup>18</sup> BERLINCHES CEREZO, Andrés. Calidad. 2002:10

demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas.

2. **Liderazgo.** Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan su entorno interno que permitan que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.
3. **Participación del Personal.** Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación, es lo que le permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.
4. **Enfoque en el Proceso.** El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Gestión Basada en los Sistemas.** La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos.
6. **Mejora Continua.** La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta.

7. **Toma de Decisiones Basadas en Hechos.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
  
8. **Relación Mutuamente Beneficiosa con sus Suministradores.** Una organización y sus suministradores mantienen independencia y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.

### 2.3.2 ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS

**MICHAEL E. PORTER (1990)<sup>19</sup>:** Porter describió la estrategia competitiva, como *“las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”*, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

**1. *El liderazgo en costos totales bajos:*** Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de

---

<sup>19</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva -1990

costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitará su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

**2. La diferenciación:** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

**3. El Enfoque:** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un

segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

**RAYMOND MILES Y CHARLES SNOW<sup>20</sup>**: Argumentan que las diversas estrategias empresariales surgen de la manera en que éstas deciden como enfrentar problemas fundamentales:

1. **Defensiva**: Una compañía madura consolidada en una industria madura que intenta proteger su participación de mercado con una producción eficiente, fuertes mecanismos de control, continuidad, y confiabilidad.
  - ❖ *Problema de emprendimiento*: ¿cómo mantener una participación estable del mercado? Por lo tanto, funcionan lo mejor posible en ambientes estables, se esfuerzan por un liderazgo de costos, la especialización en áreas particulares y utilizan procesos técnicos establecidos y estandarizados para mantener sus costos bajos.
  - ❖ *Problema administrativo*: ¿cómo asegurar la eficiencia? Centralización, Integración Vertical, procedimientos formales, y procesos discretos.
  - ❖ *Entorno*: porque sus entornos cambian lentamente, los defensores pueden confiar en la planificación a largo plazo.
  
2. **Prospectiva**: Un tipo de compañía que intenta explotar nuevas oportunidades, de desarrollar productos nuevos y/o servicios, y crear nuevos mercados. Sus habilidades

---

<sup>20</sup> **MILES, Raymond Y SNOW, Charles**. La estrategia, estructura, y proceso de la organización. 1978

centrales descansan típicamente en la comercialización y en la I&D y tienden a tener una amplia gama de tecnologías y tipos de producto.

❖ *Problema de emprendimiento*: ¿cómo localizar y explotar oportunidades de producto y de mercado nuevas? Los prospectivos tienen amplias líneas del producto o servicios y promueven a menudo la creatividad sobre la eficiencia. Dan la prioridad al producto nuevo y mantienen el desarrollo e innovación para resolver nuevas y cambiantes necesidades y demandas de los clientes y para crear nuevas demandas.

❖ *Problema administrativo*: ¿cómo coordinar diversas actividades económicas y promover la innovación? Con la descentralización, empleando la generalización (no especialización), tiene pocos niveles de gerencia, animan la colaboración entre diversos departamentos y unidades.

❖ *Entorno*: Los prospectivos prosperan en ambientes de negocio cambiantes que tienen un elemento imprevisible, y tienen constante éxito examinando el mercado en una búsqueda de nuevas oportunidades.

3. ***Analizadora***: Un tipo de compañía que evita riesgos excesivos pero sobresale en la entrega de productos nuevos y/o de servicios. Se concentra típicamente en una gama limitada de productos y tecnologías e intenta superar a las otras compañías sobre la base del realce de la calidad.

❖ *Problema de emprendimiento*: ¿cómo mantener su participación en los mercados existentes y cómo encontrar y explotar nuevos mercados y oportunidades para sus productos? Debe mantener la eficiencia de los productos o servicios establecidos, pero bastante flexible como para perseguir nuevas actividades económicas. Intenta la eficiencia técnica para mantener bajos los costos, pero también acentúe

el desarrollo de productos y servicios nuevos para mantener la competitividad cuando el mercado cambia.

❖ *Problema administrativo*: ¿cómo manejar ambos aspectos? Cultive la colaboración entre los diversos departamentos y unidades. Las organizaciones del analizador están caracterizadas por el equilibrio entre las empresas defensivas y las organizaciones de las prospectivas.

4. **Reactiva**: Un tipo de compañía que tienen poco control sobre su ambiente externo, carece de la capacidad para adaptarse a la competencia externa y carece de eficaces mecanismos internos de control. No tienen una estrategia, un diseño, o una estructura sistemática.

**PIPOLI DE BUTRÓN, GINA**<sup>21</sup>, cuando se refiere a las estrategias competitivas menciona que *“las empresas deben prestar atención a las ventajas así como a las desventajas de sus competidores y estar en un constante lanzamiento de ataques”*. El tamaño y la posición de la empresa determinan la estrategia que ésta adoptará.

**MAYORGA GUTIERREZ, DAVID Y ARAUJO AZADLE, PATRICIA**<sup>22</sup>, con respecto a las estrategias competitivas, menciona que ésta *“se basa en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores dentro del sector en el que se desenvuelve”*. Según estas estrategias, las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

Las principales estrategias competitivas son las siguientes:

---

<sup>21</sup> **PIPOLI DE BUTRÓN, Gina**. Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana. 1996:105

<sup>22</sup> **MAYORGA GUTIÉRREZ, David Y ARAUJO AZADLE, Patricia**. Administración de la Mercadotecnia: 96

1. **Liderazgo de Costos.-** Las empresas deben contar con instalaciones que sean capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente. Deben ponerse mucho énfasis en la reducción de costos basándose en la experiencia y en rígidos controles. Estas empresas, por lo general, cuentan con un rendimiento mayor al promedio de su sector industrial, a pesar de la intensa competencia que enfrentan.

Esta estrategia les proporciona una defensa contra los proveedores poderosos, pues se tiene flexibilidad para enfrentar una posible subida en los costos de los insumos. Por otro lado, dicha estrategia pone barreras de ingreso debido a las economías de escala y a la ventaja en costos. Por último, la empresa cuenta con una posición favorable frente a los posibles sustitutos.

Para realizar esta estrategia se requiere tener una alta participación en el mercado, así como una constante innovación de equipos de primera categoría. Esto llevará a una pérdida inicial en las utilidades, lo cual tendrá que soportarse para adquirir una buena participación en el mercado.

2. **Diferenciación.-** Un producto diferenciado es aquel que es percibido por el mercado como único. La diferenciación puede darse por diseño, imagen de marca, tecnología o características muy particulares del producto, entre otros factores.

Esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, aunque éste no es su problema primordial. Se crea una posición defendible, aunque diferente de la creada en el liderazgo en costos. Existe un aislamiento contra la competencia, debido a la lealtad que se llega a generar hacia la marca. Esto hace que las utilidades se

vean incrementadas. Esta preferencia también crea una barrera al ingreso de nuevos participantes al mercado.

Los consumidores son menos sensibles al costo, ya que no hay una alternativa comparable para el producto.

Algunas veces, esta estrategia impide conseguir una alta participación en el mercado, debido a que el producto requiere de una percepción de exclusividad. Por otro lado, no todos están dispuestos a pagar precios elevados (de darse el caso) a pesar de la superioridad de la empresa.

**3. Alta Segmentación.-** La empresa enfoca todos sus esfuerzos sobre un grupo de compradores en particular. Hace esto porque puede servir mejor a un estrecho objetivo que los que compiten en forma general. Logra diferenciación por servir mejor u obtiene costos más bajos que los de la competencia, o ambos. Esto no lo logra para el mercado en general, pero sí para el segmento al que se está dirigiendo. Esta estrategia defiende a la empresa contra las fuerzas competitivas, puesto que se pueden elegir los objetivos menos vulnerables a posibles sustitutos, así como grupos donde los competidores son más débiles.

**4. Estrategias del Líder.-** La empresa líder es aquella empresa que ocupa la posición dominante y es reconocido como tal por sus competidores<sup>23</sup>. Es aquella empresa que cuenta con la mayor participación en el mercado. Los criterios de definición que se utiliza para calificarla como tal es: la calidad del producto, las

---

<sup>23</sup> BARRON ARAOZ, Ricardo. Adm. De marketing estratégico: 180

utilidades obtenidas, la cobertura geográfica, la rentabilidad, los precios bajos, etc.

- 5. Estrategia del Retador.-** “La empresa que no domina un producto- mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor, alineándose sobre las decisiones tomadas por la empresa dominante”<sup>24</sup>.

La empresa retadora es aquella que, si bien no posee una posición de liderazgo en su sector competitivo, aspira a obtener esa posición a través del tiempo, por lo que su comportamiento esperado para llegar a ser el líder será el de ataque.

El mercado percibe el producto que ofrece la empresa retadora como la alternativa directa a los productos o servicios que ofrece la empresa líder.<sup>25</sup>

- 6. Estrategia del Seguidor.-** “El seguidor adopta las medidas de alineamiento sobre las decisiones tomadas por la competencia (líder). Adopta una coexistencia pacífica y reparto consciente del mercado. La estrategia para mantenerse es segmentar el mercado de manera creativa, pensar en pequeño”<sup>26</sup>.

“Las empresas seguidoras se caracterizan por optar estrategias similares a otras empresas del sector. Esto debido a que su intención no es tratar de convertirse en la empresa líder, sino simplemente permanecer en el mercado, ya que con este comportamiento pueden

---

<sup>24</sup> BARRON ARAOZ, Ricardo. Adm. De marketing estratégico: 181

<sup>25</sup> MAYORGA GUTIÉRREZ, David. Administración Estratégica de la Mercadotecnia: 98

<sup>26</sup> BARRON ARAOZ, Ricardo. Administración de marketing estratégico: 182

continuar obteniendo utilidades sin destinar significativos recursos como en el caso de una empresa retardora”<sup>27</sup>.

**7. Estrategia del Especialista.-** “La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo es ser cabeza de ratón en vez de cola de león.

La especialización puede ser las características técnicas del producto, cualidades distintas; la llave de esta estrategia es la especialización en un nicho.

Para ser rentable un nicho, debe poseer cinco características, que según Kotler serían:

- ❖ Representar un potencial de beneficio suficiente.
- ❖ Tener un potencial de crecimiento.
- ❖ Ser poco atractivo para la competencia.
- ❖ Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- ❖ Poseer una barrera de entrada defendible”<sup>28</sup>.

“La empresa especializada es aquella que, por su propia naturaleza, no se orienta a todo el mercado, sino solo a un segmento del mismo, características que le permite obtener una ventaja competitiva ya que puede atender mejor a su mercado meta. Esta empresa trata de satisfacer a un mercado homogéneo”<sup>29</sup>.

**PETER DRUCKER,** considera que “*el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de*

---

<sup>27</sup> MAYORGA GUTIÉRREZ, David. Op cit.: 100

<sup>29</sup> MAYORGA GUTIÉRREZ, David. Op cit.: 99

*mercado, de tecnología o de procesos de producción*". Las lógicas de la estrategia de diversificación son:

- ❖ Objetivo estratégico defensivo: Reemplazar una actividad en declive.
- ❖ Objetivo estratégico ofensivo: Conquistar nuevas posiciones.
- ❖ Resultados esperados de valor económico: crecimiento, rentabilidad.
- ❖ Resultados esperados de coherencia o complementariedad: saber hacer (know how).

**PHILIP KOTLER**<sup>30</sup>, existen 4 estrategias de posición competitiva, que dependen básicamente del tamaño de la empresa y de la posición en el mercado.

No por ello deja de considerar factores como recursos de la empresa, estrategias de la competencia, comportamiento de compra del segmento, etapa del ciclo de vida del producto, así como las características de la situación económica.

Las estrategias son:

- ❖ Estrategia de líder.
- ❖ Estrategias de retador.
- ❖ Estrategias de seguidor.
- ❖ Estrategias del especialista.

**MINTZBERG Y BRIAN**<sup>31</sup>, opina que en el campo de la administración, *"una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"*. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda

<sup>30</sup> PHILIP KOTLER. Fundamentos de la Mercadotecnia. 1985

<sup>31</sup> MINTZBERG Y BRIAN. El Proceso Estratégico. 1997

a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones de los oponentes.

Además, define las cinco Ps de la estrategia:

- ❖ Estrategia como plan.
- ❖ Estrategia como pauta.
- ❖ Estrategia como patrón.
- ❖ Estrategia como posición.
- ❖ Estrategia como perspectiva.

**FANJZYLBER<sup>32</sup>**, define *“la competitividad como la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población...”*. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación del progreso técnico.

Una empresa es competitiva si fabrica productos que tiene salida porque se adaptan al mercado, mejor que los de la competencia, señala además que la competitividad es función de diferentes factores: calidad, precio, disponibilidad y flexibilidad.

**ARANA<sup>33</sup>**, Considera que *“la competitividad es un concepto que hace referencia a competición, concurso, lucha entre diferentes competidores para lograr un objetivo antes o en mejores condiciones que los demás”*. Esto quiere decir que una empresa trata de conseguir una posición de mercado y en definitiva, una situación de beneficios mayor que la de sus competidores.

---

<sup>32</sup> **FANJZYLBER, Fernando.** Desarrollo Tecnológico, Competitividad y Equidad. 1991

<sup>33</sup> **ARANA**

### **2.3.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS**

Según la ley del Ministerio de Transporte y Comunicaciones las especificaciones técnicas con las que deben contar para el buen estado de funcionamiento de estas empresas:

1. Todas las empresas de transporte deben contar con una póliza vigente de seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT.
2. Asientos rígidamente fijados a la estructura del vehículo con una distancia útil mínima de setenta y cinco (75) centímetros entre asientos y con un ancho mínimo por pasajero de cuarenta y cinco (45) centímetros.
3. Peso neto del vehículo 8.5 toneladas.
4. Contar con una puerta de servicio ubicado en la parte delantera, central y posterior de la parte lateral derecha, y será dicha puerta de 1.85 m de largo por 60 cm de ancho.
5. Contar como mínimo 5 salidas de emergencias (2 de cada lado y uno en el techo).
6. Contar con iluminación para el salón y pasadizo.
7. La cabina del conductor debe ser aislada del salón y pasadizo.
8. Contar con limitador de velocidad.
9. Contar con porta paquetes en la parte superior.
10. Disponer y verificar que en los vehículos de su flota habilitada se porten elementos de emergencia, como extintor de fuego de capacidad no menor de dos (2) kilogramos para los vehículos de la categoría M1, de cuatro (4) kilogramos para los vehículos de la categorías M2 y de seis (6) kilogramos para los vehículos de la

categoría M3; así como triángulos o conos de seguridad de treinta y seis (36) pulgadas con cinta reflectante y botiquín conteniendo vendas, algodón, gasa, esparadrapo y alcohol.

11. Contar con la documentación de formalización del vehículo, de acuerdo a la modalidad del servicio al que está destinado, conforme al siguiente detalle:

- a) Certificado de Habilitación Vehicular, para los vehículos del servicio de Transporte interprovincial de personas de ámbitos nacional o regional, tanto el que se presta en mérito a una concesión interprovincial, como el que se presta en mérito a un permiso de operación o un permiso excepcional.
- b) Constancia de Inscripción del Vehículo en el Registro Nacional de Transporte Terrestre de Mercancías, para los vehículos del servicio de Transporte de mercancías y para aquellos que realizan transporte por cuenta propia.
- c) Documento de idoneidad expedido por la autoridad competente del Perú, para los transportistas nacionales de pasajeros y mercancías autorizados conforme al Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre en los países del Cono Sur.
- d) Permiso Complementario expedido por la autoridad competente del Perú, para transportistas extranjeros de pasajeros y mercancías autorizados Conforme al Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre en los países del Cono Sur.
- e) Certificado de Habilitación del país de origen, para los transportistas nacionales y extranjeros de pasajeros y mercancías autorizados conforme a las

Decisiones 398 y 399 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

12. Contar con el Certificado de Operatividad vigente que acredite que el vehículo ha sido sometido a la inspección técnica periódica que disponen las normas vigentes. Para el caso del transporte pesado de carga en camión, este requisito será exigible a partir de la fecha prevista en el artículo 4º.
13. La profundidad del dibujo de la superficie de rodadura de alguno de los neumáticos no sea menor a dos (2) milímetros. La verificación de este requisito deberá realizarse mediante el empleo de un profundímetro.
15. Que el vehículo cuente con las luces exigidas por las normas vigentes y que éstas se encuentren operativas.
16. Llevar en la parte posterior y lateral del vehículo el material retroreflectivo en láminas, conforme a las especificaciones establecidas en el Reglamento Nacional de Vehículos, aprobado por Decreto Supremo N° 058-2003-MTC.
17. Todos los asientos de pasajeros de los vehículos de transporte interprovincial deberán tener un cinturón de seguridad. Según el Reglamento Nacional de Vehículos, los cinturones de los asientos posteriores laterales deberán ser de tres puntos y el del centro solo de dos. Decretos Supremos N° 027-2006-MTC y 032-2006-MTC, que modifican el Reglamento Nacional de Tránsito.
18. Que el vehículo cuente con el número de conductores que señala el Reglamento Nacional de Administración de Transportes, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2004-MTC, y que éste no conduzca más allá de las horas permitidas, debiendo descansar un mínimo de doce (12) horas continuas por cada diez (10) horas de conducción

dentro de un lapso de veinticuatro (24) horas, lo que constará en el Cuaderno del Conductor, el mismo que deberá contener:

- a) Nombre del conductor.
- b) Número de la licencia de conducir.
- c) Datos de la empresa de transporte, incluyendo los de su inscripción en el Registro Nacional de Transporte Terrestre.
- d) Horas de inicio y de conclusión del viaje, debiendo precisarse las horas de descanso.

19. Que el conductor no conduzca en estado de ebriedad o bajo la influencia de sustancias estupefacientes, que cuente con licencia de conducir, que ésta no se encuentre retenida, suspendida o cancelada y que corresponda a la categoría del vehículo que conduce. La verificación del estado de ebriedad, así como el examen toxicológico, se podrá realizar con cualquier medio tecnológico que acredite dicho estado.

20. El límite de velocidad permitido es el de 90 km por hora.

21. Que el parabrisas del vehículo no se encuentre trizado de forma tal que impida la visibilidad del conductor y que éste cuente con limpiaparabrisas en óptimo estado de funcionamiento. Se considera parabrisas trizado que impide la visibilidad del conductor, cuando en el área de barrido del limpiaparabrisas existe un conjunto de rajaduras tipo "telaraña".

22. La antigüedad de vehículo si es propio debe ser de 3 años y si es alquilado una antigüedad de 2 años.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**2.4.1 EMPRESA:** Es una organización jurídica o individual que transforma factores de producción en bienes o servicios dada las condiciones tecnológicas por periodo de tiempo.

**2.4.2 ESTRATEGIA:** Es el arte, acción de dirigir y coordinar todas las acciones y las operaciones de una empresa hacia el logro de objetivos.

Es aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos. Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.

**2.4.3 COMPETITIVIDAD:** La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**2.4.4 SERVICIOS:** Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

**2.4.5 CALIDAD:** Aquel producto o servicio que nosotros adquiramos y que satisfaga nuestras expectativas sobradamente.

- 2.4.6 GESTIÓN DE CALIDAD:** Es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado, Personal de Administración y Servicios), también pueden tomar decisiones. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.
- 2.4.7 VENTAJA COMPETITIVA:** Son las habilidades, recursos, conocimientos y atributos que posee una empresa, que no poseen sus competidores; que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.
- 2.4.8 INNOVACIÓN:** Producto o servicio que constituye una novedad tanto para el mercado como para la empresa que lo elabora. La innovación no solo preserva la supervivencia de la empresa, sino que también suele proporcionar mayores beneficios.
- 2.4.9 INGRESO:** Es el valor monetario que recibe una empresa por la venta de bienes o servicios.
- 2.4.10 PRODUCTIVIDAD:** Es el logro de un producto eficiente enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.
- 2.4.11 EFECTIVIDAD:** Es el nivel de influencia de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, que fue medido a través del valor p

de la prueba Ji cuadrada y del Coeficiente de Correlación "C" de Pearson.

SIGNIFICACIÓN (p)	EFFECTIVIDAD	"C"	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
p < 0.05	Tiene.	0.20 – 0.49	Débil o baja.
		0.50 – 0.74	Moderada o media.
		0.75 – 0.99	Considerable
p > 0.05	No tiene.	0.00	No tiene.
p = 0.05	No tiene.	0.00	No tiene.

**2.4.12 MEJORAMIENTO CONTÍNUO:** Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**2.4.13 TRANSPORTE TERRESTRE:** Desplazamiento en carreteras, caminos, vías urbanas y ferroviaria, de personas y/o mercancías entre un origen y un destino, incluyendo los sistemas intermodal o multimodal.

**2.5.14 SERVICIO DE TRANSPORTE:** Actividad económica que provee los medios para realizar el transporte terrestre.

**2.5.15 OFERTA DE TRANSPORTE:** Infraestructura, vehículos y sistemas de administración y control del servicio de transporte.

**2.5.16 DEMANDA DE TRANSPORTE:** Los usuarios del servicio de transporte.

**2.5.17 LIDERAZGO:** Es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas

deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

- 2.5.18 COSTOS:** La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- 2.5.19 DIFERENCIACIÓN:** Hacer actividades diferentes a la competencia, hacer las mismas actividades de un modo diferente
- 2.5.20 SATISFACCIÓN:** Un desempeño que supera las expectativas, genera lealtad del cliente, un vínculo emocional con la marca.

### CAPÍTULO III CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En este capítulo se presenta los resultados del análisis documental y del procesamiento de datos, en tablas y cuadros de contingencia. Por cuestiones didácticas se estructura en dos partes:

#### 3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO

**TABLA N° 01**  
FLUJO VEHICULAR POR DESTINO DEL SERVICIO DE  
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS-  
AYACUCHO

ORIGEN	DESTINO	TIPO DE VEH.	EMPRESAS		VEHICULOS	
			Nº	%	Nº	%
Ayacucho	Lima	Ómnibus	10	45.45	36	72
Ayacucho	Andahuaylas	Ómnibus	06	27.27	07	14
Ayacucho	Huancayo	Ómnibus	04	18.18	05	10
Ayacucho	Ica	Ómnibus	02	9.10	02	4
<b>TOTAL</b>			<b>22</b>	<b>100.0</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: MERCADO DE TRANSPORTE EN EL CORREDOR ECONÓMICO AYACUCHO.

Como muestra la tabla N° 01 del 100% (22) de empresas de transporte interprovincial de pasajeros, el 45.45% tiene como destino la ciudad de Lima, 27.27% Andahuaylas, 18.18% Huancayo y 9.10% Ica. Si se tiene en consideración la distribución de la flota vehicular, el 72% de unidades tienen como destino la ciudad Lima, capital del país que se caracteriza por la existencia de mayores stocks de capital humano y físico que generan flujos productivos y de ingresos, que hacen que la población ayacuchana viajen hacia este destino con más frecuencia sea por motivos de trabajo, comercio, estudio, salud y/o familiares. En estas condiciones, se origina un problema de sobreoferta en este servicio y a su vez la informalidad en el transporte, producto del sobredimensionamiento del parque automotor en la ruta Ayacucho Lima, genera disconformidad del usuario, por no existir una adecuada fiscalización por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) a las empresas operadoras (paraderos informales, exceso de pasajeros, inseguridad para el usuario, vehículos inadecuados, etc.)

## **TABLA N° 02**

### **FLUJO DE PASAJEROS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS-AYACUCHO**

ORIGEN	DESTIN	N° DE EMP.		N° VEHICULOS		N° ASIENT. PROM		N° DE PASAJ. (DIA)		N° DE PASA. (AÑO)	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Ayacucho	Lima	10	45.45	36	72	20	17.09	732	63.93	267,180	63.9
Ayacucho	Andah.	6	27.27	7	14	31	26.50	217	18.95	79,205	18.9
Ayacucho	Huanc.	4	18.18	5	10	32	27.35	162	14.15	59,130	14.1
Ayacucho	Ica	2	9.10	1	4	34	29.06	34	2.97	12,410	2.97
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>1145</b>	<b>100</b>	<b>417,925</b>	<b>100</b>

FUENTE: MERCADO DE TRANSPORTE EN EL CORREDOR ECONÓMICO AYACUCHO.

Como muestra la tabla N° 02 del 100% (417,925), se observa que el mayor número de personas que viajan al año corresponden a la ruta de Ayacucho-Lima con un 63.93%; y con tan solo el 2.97% de personas que viajan al año desde Ayacucho a Ica.

De la misma forma se observa que de 22 (100%) empresas, el mayor número de empresas de transporte interprovincial de pasajeros corresponden a la ruta de Ayacucho-Lima con un 45.45% y la ruta Ayacucho - Ica con un porcentaje menor de tan solo 9.10%. Esta es una consecuencia del exceso de demanda que existe con respecto a esta ruta y también se orientó a la desregularización de los servicios, liberando el acceso a las rutas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros y transporte urbano. Así como la libre fijación de las tarifas y fletes, con la finalidad de promover la inversión privada, sin embargo, la falta de reglamentación para establecer los requisitos y condiciones para la prestación de los servicios y la ausencia de control propició el desorden, el uso de vehículos inadecuados, el deterioro de la seguridad, saturación del mercado y el crecimiento de la informalidad, por lo que es necesario dictar un conjunto de disposiciones para reordenar y formalizar este servicio.

**TABLA N° 03****NÚMERO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO FATALES Y NO FATALES POR AÑO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1998 – 2006**

DEP.	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	VARIACIÓN (%) 2005 - 200
Amazonas	164	359	316	302	245	112	109	170	96	-43,5
Ancash	1.689	1.834	1.166	916	987	1.261	1.398	1.545	1.156	-25,2
Apurimac	809	217	228	233	226	249	214	210	156	-25,7
Arequipa	3.992	4.181	5.306	4.257	3.910	4.186	3.808	3.886	3.736	-3,9
Ayacucho	72	475	1.035	1.503	1.278	1.412	1.200	620	1.040	67,7
Cajamarca	519	796	799	859	1.030	1.083	332	710	1.037	46,1
Callao	4.378	4.839	15.942	3.536	2.635	2.558	2.634	2.640	6.805	157,8
Cuzco	2.375	1.080	1.843	997	845	980	1.133	1.003	1.698	69,3
Huanc.	51	97	328	38	39	54	72	46	166	260,9
Huanuco	568	601	605	531	941	531	608	612	368	-39,9
Ica	1.239	1.469	1.078	1.648	1.841	1.903	1.930	1.721	1.334	-22,5
Junin	2.334	3.084	2.702	708	632	1.008	927	2.523	1.927	-23,6
La libertad	1.979	3.439	3.596	3.535	4.179	4.104	4.100	3.873	3.608	-6,8
Lambay.	1.351	508	1.445	973	880	2.022	600	596	918	54,0
Lima	54.829	50.554	33.754	50.426	48.339	47.200	49.603	49.104	47.789	-2,7
Loreto	398	621	773	845	1.186	1.213	1.188	1.305	1.534	17,5
Madre de dios	158	145	111	202	171	72	221	167	252	50,9
Moquegua	547	465	449	417	490	427	500	557	504	-9,5
Pasco	505	429	57	80	44	73	39	29	61	110,3
Piura	259	997	1.318	605	894	1.076	1.238	1.667	1.381	-17,2
Puno	664	995	1.111	1.014	1.010	751	532	857	1.110	29,5
San Martín	260	248	234	230	202	312	207	155	301	94,2
Tacna	1.185	1.454	1.557	1.536	1.460	1.332	1.205	297	170	-42,8
Tumbes	157	194	267	322	221	181	185	268	271	1,1
Ucayali	633	614	645	832	536	512	689	451	422	-6,4
<b>TOTAL</b>	<b>81.115</b>	<b>79.695</b>	<b>76.665</b>	<b>76.545</b>	<b>74.221</b>	<b>74.612</b>	<b>74.672</b>	<b>75.012</b>	<b>77.840</b>	<b>3,8</b>

FUENTE: ACCIDENTES DECLARADOS EN LAS UNIDADES DE LA PNP 2006.

De acuerdo con las cifras declaradas por la Policía Nacional del Perú- PNP, se puede observar que nuestro departamento de Ayacucho tuvo su mayor número de accidentes en el año 2001 con 1,503 accidentes y su menor número de accidentes fue en el año 1998 con solo 72 accidentes; lo cual nos muestra que en vez de mejorar e incrementar medidas de seguridad con el pasar de los años nos estamos descuidando de lo primordial.

Ayacucho es una de las ciudades de la región que atraviesa una crisis en el sector transporte, debido a la gran informalidad de las empresas. Según cifras proporcionadas por la Policía Nacional del Perú el mayor porcentaje de accidentes son ocasionados por las fallas humanas tales como: exceso de velocidad de los ómnibus que no respetan el nivel de velocidad señalado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y solo cuando ven la presencia de efectivos policiales disminuyen su velocidad. Otra causa de los accidentes ocurridos en la carretera Los Libertadores Wari es el exceso de pasajeros, falla mecánica, imprudencia y ebriedad del conductor, desacato de las señales de tránsito, falla de luces, el sueño que aqueja a los conductores por excesivas horas en el volante, mal estado de la vía y tan solo el 33% son ocasionados por los buses con chasis de camiones o buses camión.

De todo este problema se observa como consecuencia numerosas pérdidas humanas y materiales. Las muertes y las lesiones a consecuencia de los accidentes de tránsito son absolutamente evitables; en ese sentido, la sociedad en su conjunto, debe contribuir con la seguridad vial a fin de disminuir la frecuencia de accidentes de tránsito.

#### **TABLA N° 04**

### **ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LOS VEHÍCULOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS-AYACUCHO**

<b>ESTADO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	12	8%
Bueno	31	20.4%
Regular	24	45%
Malo	67	16.2%
Deficiente	16	10.4%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

FUENTE: MERCADO DE TRANSPORTE EN EL CORREDOR ECONÓMICO AYACUCHO.

En la presente tabla se observa que el 45% de vehículos de transporte interprovincial de pasajeros tiene un estado de conservación regular, 20.4% bueno, 16.2% malo, 10.4% deficiente y 8% excelente. Los hallazgos obtenidos describen que uno de cada cuatro vehículos de transporte interprovincial de pasajeros tiene un estado de conservación malo o deficiente, frente a la indiferencia de las autoridades competentes que no hacen cumplir las normas vigentes de transporte interprovincial de pasajeros. Estas empresas en la ciudad de Ayacucho; como bien se sabe evitan incluso pagar los tributos, las leyes sociales, los seguros con los que debe contar cada ómnibus, mucho menos les importa renovar sus flotas vehiculares así como el mantenimiento de los mismos. Su único interés son las ganancias a costa de precios elevados, incomodidad de los pasajeros, muertes, etc. Según la tabla N° 04 les es más barato acceder a buses no autorizados o simplemente realizar mantenimiento a los vehículos después de periodos largos y por personas que no son las más adecuadas para prestar este servicio ya que solo una equivocación ocasionaría la muerte de muchas personas y malestar en la población. También la generación de costosas externalidades como son: la seguridad de los pasajeros, las reparaciones económicas en las cuales incurrirían y también los daños ambientales que ocasionan.

### **TABLA N° 05**

#### **CATEGORIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL SEGÚN PRECIOS**

<b>PRECIO DEL PASAJE (S/.)</b>	<b>CLASE</b>	<b>TIPO DE SERVICIO</b>
Mayor a S/. 41.00	A	Especial
Entre S/. 31.00 – 40.00	B	Ejecutivo
Menor o igual a S/. 30.00	C	Simple

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA Periodo Agosto 2007.

Anteriormente cuando no existía la carretera vía Los Libertadores Wari, los pobladores de Huamanga tenían que conformarse con tan solo unas pocas empresas de transporte las cuales no brindaban ningún tipo de comodidad haciendo el viaje tan engorroso y cansado; pero después de la construcción de dicha vía se abrió nuevas necesidades de los pasajeros quienes por diversas razones incrementaron su número de viajes y a su vez el crecimiento de la oferta prestada, tratando de satisfacer nuevas necesidades como mayor comodidad; es decir, hacer el viaje más placentero.

Esta necesidad de los clientes de buscar servicios más confortables con una mayor inversión en el costo de los pasajes, a fin de obtener beneficios adicionales ha generado la diversificación de este servicio para satisfacer las necesidades -en precio- de un mayor número de pasajeros en función a su estrato socioeconómico.

La categorización de estos servicios se observa en la tabla N° 05, en la cual la categoría "A" corresponde al servicio especial el cual cuenta con bus cama, y otros servicios adicionales, por el cual se paga una suma mayor a S/. 41.00. Aquellos que pagan una suma de S/. 31.00 a S/.40.00 se les agrupa en la categoría "B" considerando un servicio Ejecutivo. Y el otro que es considerado el servicio económico ya que lo hacen uso las personas de menores recursos por el que sólo pagan una suma de S/. 30.00 a menos.

**TABLA N° 06**  
**VEHÍCULOS DISPONIBLES PARA EL TRANSPORTE**  
**INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS-AYACUCHO**

EMPRESA DE TRANSP.	VIGENTE CONCESIÓN HASTA	ESTADO	TOTAL DE VEHÍCULOS	TOTAL VEHIC. HAB.	TOTAL VEHIC. DISP.
Expreso Molina Unión	27/04/2015	Habilitado	83	69	12
Cruz del Sur	27/03/2014	Habilitado	193	103	02
Turismo Civa	27/09/2013	Habilitado	102	100	02
Antezana Hermano	02/10/2014	Habilitado	24	17	06
Epres. Inter. Ormeño	28/06/2007	Habilitado	43	37	04
Turismo Libertadoes	05/12/2010	Habilitado	22	13	02
Expreso Lobato	08/04/2015	Habilitado	55	39	02
Huamanga	28/02/2003	Habilitado	47	28	02
Expreso Los Chankkas	14/01/2011	Habilitado	20	16	02
Rey Bus	06/10/2010	Habilitado	15	08	02
Expreso Palomino	09/12/2009	Habilitado	61	27	02
Divino Señor	20/07/2010	Habilitado	28	16	02
Turismo central	11/01/2015	Habilitado	41	26	02
<b>TOTAL</b>			<b>541</b>	<b>499</b>	<b>42</b>

FUENTE: MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES. 2005

Según la tabla N° 06 se cuenta con un total de 541 vehículos del todas las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, 499 vehículos habilitados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y sólo con un promedio de 42 vehículos disponibles para prestar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, observando que la empresa Molina Unión cuenta con la mayor cantidad de ómnibus, seguido por la empresa de Antezana Hermanos con 6 vehículos disponibles. La mayor cantidad de empresas cuentan con un promedio de 2 vehículos disponibles.

Como se sabe, las dos empresas de transporte interprovincial de pasajeros con mayor afluencia de clientes son Molina Unión y Antezana, las que disponen de mayor número de unidades vehiculares así como de una mayor diversificación del servicio (cuentan con las tres categorías de servicio: A, B y C).

### 3.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**CUADRO N° 01**

GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN DIMENSIONES EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO-2007

DIMENSIÓN DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Satisfacción	14	9,33	77	51,33	59	39,33	150	100
Mejoramiento Continuo	12	8,00	87	58,00	51	34,00	150	100
Desempeño	13	8,67	94	62,67	43	28,67	150	100
<b>PROMEDIO</b>	<b>13</b>	<b>8,67</b>	<b>86</b>	<b>57,33</b>	<b>51</b>	<b>34,00</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO.

$$X^2_C = 4.35$$

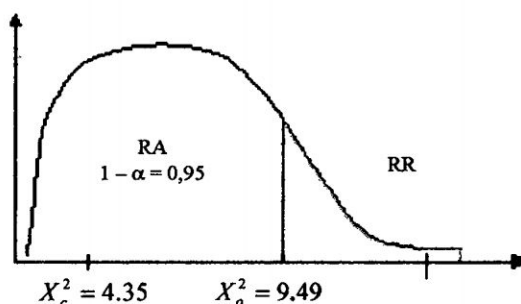
$$X^2_T = 9.49$$

$$gl = 4$$

$$\rho > 0.05$$

$$H_i = X^2_C > X^2_T$$

$$H_0 = X^2_C < X^2_T$$



En el presente cuadro se observa que, de 150 (100%) usuarios de la empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 62.67% señala que existe una gestión de calidad regular en la dimensión de desempeño, 58.00% en el mejoramiento continuo y 51.33% en la satisfacción de los usuarios. El 39.33% argumenta que existe mala gestión de calidad en la satisfacción de los usuarios, 34.00% en el mejoramiento continuo y 28.67% en el desempeño.

Aronés (2006) señala que: Las empresas de transporte de pasajeros en la ciudad de Ayacucho no dirigen sus actividades a mejorar la calidad en el servicio que brindan, no cuentan en su mayoría con flotas de ómnibus adecuados que satisfagan al cliente en cuanto a comodidad, higiene, seguridad, atención, trato, puntualidad, información oportuna, ente otros. No manejan políticas adecuadas de precios aprovechando muchas veces el exceso de demanda en determinadas temporadas del año, existe una mala atención e indiferencia del personal de ventas y de servicio, demostrando así que los empleados desconocen las prácticas de calidad, empleados sin conciencia que se deben al cliente, empresarios que carecen de habilidades comunicación y motivación o desconocen los principios básicos del trabajo en equipo”.

Los hallazgos obtenidos coinciden con las afirmaciones de Aronés, porque el mayor porcentaje de usuarios considera que la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros oscila entre regular y mala, debido a la escasa satisfacción de los usuarios, por la falta de renovación de la flota vehicular que ofrezca mayor comodidad como por el desempeño poco eficiente del personal que labora en estas empresas.

En conclusión, el 57.33% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho califica de regular la gestión de calidad, hecho que se constata en las tres dimensiones: satisfacción (51.33%), mejoramiento continuo (58.00%) y desempeño (62.67%). Sometidos los datos a la prueba estadística Ji Cuadrado se establece que no existen diferencias significativas en la evaluación de las tres dimensiones de la gestión de calidad ( $p > 0.05$ ); es decir, el mayor porcentaje de las opiniones se orientan a afirmar que la calidad de gestión es regular en la satisfacción, mejoramiento continuo y desempeño.

### CUADRO N° 1.1

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN DIMENSIONES EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO-2007.

DIMENSIÓN DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Satisfacción	2	20.0	3	30.0	5	50.0	10	100
Mejoramiento Continuo	3	30.0	1	10.0	6	60.0	10	100
Desempeño	1	10.0	8	80.0	1	10.0	10	100
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 80.0% posee una gestión de calidad regular en la dimensión de desempeño, 60% una mala gestión de calidad en mejoramiento continuo y 50% en la satisfacción de los usuarios.

Los resultados obtenidos coinciden con el cuadro anterior, porque el mayor porcentaje de empresas de transporte interprovincial de pasajeros tienen una gestión de calidad no efectiva (regular o buena) en cada una de las dimensiones de la calidad: satisfacción del usuario, mejoramiento continuo y desempeño. Se observa una escasa satisfacción de los usuarios de las diferentes categorías quienes demandan un mejor servicio. Por otro lado, es poco frecuente la renovación de su flota vehicular y el trato proporcionado por los usuarios internos dista de una gestión de calidad efectiva. En conclusión, el 80.0% de empresas de transporte interprovincial de pasajeros posee una gestión de calidad regular en la dimensión de desempeño y 60% una mala gestión de calidad en mejoramiento continuo.

## CUADRO N° 02

GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN CATEGORÍAS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO -2007

GESTIÓN DE CALIDAD	CATEGORÍA						TOTAL	
	A		B		C		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bueno	11	7,33	2	1,33	0	0	13	8,67
Regular	41	27,34	29	19,33	16	10,67	86	57,33
Malo	0	0	11	7,34	40	26,66	51	34,00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>34,67</b>	<b>42</b>	<b>28,00</b>	<b>56</b>	<b>37,33</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

**Nota aclaratoria:**

A: Servicio Especial

B: Servicio Ejecutivo

C: Servicio Simple

$$X^2_c = 69.72$$

$$X^2_T = 5.99$$

$$gl = 2$$

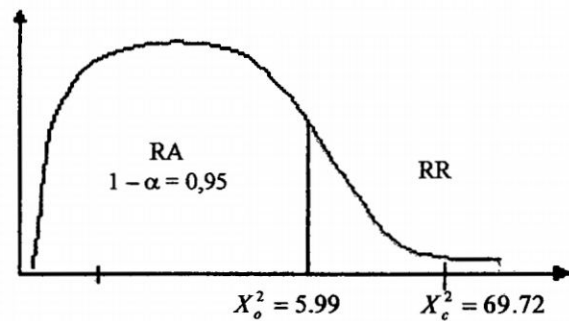
$$C = 0.56$$

$$C^2 = 31.72\%$$

$$P < 0.05$$

$$H_i = (X^2_c > X^2_T)$$

$$H_0 = (X^2_c < X^2_T)$$



Del presente cuadro se observó que, de 150 (100%) usuarios de la empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 57.33% señaló que existe una regular gestión de calidad, de los cuales, 27,34% tienen preferencia por el servicio especial (A), 19.33% por el servicio ejecutivo (B) y 10.67 por el servicio simple (C).

Los hallazgos obtenidos son paradójicos, en el sentido que los usuarios que optan por el servicio simple (categoría C) opinan que la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho es mala y no es para

menos, porque si bien, ésta categoría ofrece precios más bajos el servicio que se proporciona es de menor calidad: vehículos poco confortables, ausencia de terramosas, frazadillas o meriendas, entre otras. En consecuencia, los usuarios de este servicio son principalmente pobladores de estrato social bajo y que se ven forzados a hacer uso de este servicio porque no disponen de los recursos necesarios para acceder a otra categoría de servicio.

Una situación distinta se aprecia en los usuarios del servicio especial (A), quienes opinan que la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros es buena, obviamente debido a la mayor variedad de servicios insertos en esta categoría lo que incrementa el costo de los pasajes de hasta un 100% o más. Los usuarios de este servicio son principalmente pobladores de estrato social medio o alto, quienes disponen de los recursos necesarios para acceder a estos servicios.

En conclusión el 7.33% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que califica de buena la gestión de calidad de estas empresas tiene preferencia por el servicio especial a diferencia del 26.66% de usuarios que califican de mala la gestión de calidad y tienen preferencia por el servicio simple.

Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrada, la opinión respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho dependen significativamente de la categoría del servicio que prefiere el usuario ( $P < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia. ( $C=0.56$ ); que nos indica: “ la preferencia por el servicio de mayor categoría incrementa el número de opiniones acerca de una buena gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho”.

### CUADRO N° 2.1

#### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN CATEGORÍAS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO-2007

GESTIÓN DE CALIDAD	CATEGORÍA						TOTAL	
	A		B		C			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bueno	1	10	1	10	0	0	2	20
Regular	2	20	2	20	0	0	4	40
Malo	0	0.0	1	10	3	30	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho el 40% tiene una mala gestión de calidad, de las cuales, 30% corresponde a empresas que ofertan el servicio simple (C) y 10% el servicio ejecutivo (B).

Los hallazgos obtenidos describen que la gestión de calidad es más efectiva en las empresas que ofertan el servicio especial, las que renuevan con frecuencia su flota vehicular, proporcionan un trato amable y considerado a los pasajeros así como el servicio de transporte incluye beneficios adicionales como asientos más confortables, atención por terramosas, video, música, refrigerios, entre otros, debido al mayor costo de los pasajes; mientras que, las empresas que sólo ofertan el servicio simple a precios menores, tienen una mala gestión de calidad porque su interés se centra únicamente en transportar a los pasajeros y no en ofrecer un buen servicio.

En conclusión, el 40% de empresas de transporte de pasajeros tiene una mala gestión de calidad y el 30% de ellas, ofertan el servicio simple (C).

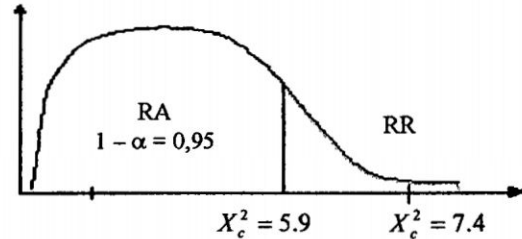
### CUADRO N° 03

PREFERENCIA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO - 2007

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	PREFERENCIA				TOTAL	
	PREFIERE		NO PREFIERE			
	N°	%	N°	%	N°	%
Liderazgo en Costo	57	38.0	93	62.0	150	100
Diferenciación	47	31.3	103	68.7	150	100
Enfoque	70	46.7	80	53.3	150	100

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

$$\begin{aligned}
 X^2_C &= 7.49 \\
 X^2_T &= 5.99 \\
 gl &= 2 \\
 P &< 0.05 \\
 H_i &= (X^2_C > X^2_T) \\
 H_0 &= (X^2_C < X^2_T)
 \end{aligned}$$



Del presente cuadro se observa que, de 150 (100%) usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 46.7% tiene preferencia por la estrategia competitiva de enfoque, 38% por el liderazgo en costo y 31.3% por la diferenciación.

La estrategia competitiva de enfoque, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes. Esta estrategia está basada en la premisa de que la empresa se halla en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

En nuestro caso, de la multiplicidad de características que reúne la estrategia competitiva de enfoque, el estudio se centró en dos elementos básicos: la variedad de servicios y de horarios.

Los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, prefieren esta estrategia competitiva, porque tienen la opción de elegir la categoría del servicio que más se adecua con sus exigencias y con el horario requerido para viajar. Se trata pues, de un segmento de la población con mayor capacidad de gasto y que busca el confort y la mayor variedad de servicios aunque tenga como contrapartida un mayor costo del servicio.

En conclusión, el 46.7% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho tiene preferencia por la estrategia competitiva de enfoque a diferencia del 68.7% que no tiene preferencia por la estrategia de diferenciación. Sometidos los datos a la prueba estadística Ji Cuadrado se establece que existen diferencias significativas en preferencia de las estrategias competitivas de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros ( $p < 0.05$ ); es decir, el mayor porcentaje de usuarios tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque y en menor cuantía por la estrategia de diferenciación.

### **CUADRO N° 3.1**

#### **EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO - 2007**

<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	<b>APLICACIÓN</b>				<b>TOTAL</b>	
	<b>APLICA</b>		<b>NO APLICA</b>			
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Liderazgo en Costo	4	40	6	60	10	100
Diferenciación	2	20	8	80	10	100
Enfoque	3	30	7	70	10	100%

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas, el 40% aplica predominantemente la estrategia competitiva de liderazgo en costo, 30% la estrategia de enfoque y 20% de diferenciación.

Las empresas inmersas en la aplicación de la estrategia competitiva de liderazgo en costo, mantienen bajos precios en los pasajes sacrificando la calidad del servicio, que se traduce en unidades vehiculares en mal estado de conservación, con asientos poco confortables y sin servicios adicionales como atención por terramosas, refrigerios, entre otros. Por otro lado, caracteriza a estas empresas el recojo de pasajeros en la ruta que en muchos casos viajan de intermedio, lo que ocasiona insatisfacción en los usuarios. Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros que aplican la estrategia competitiva de enfoque, tienen un servicio más diversificado y de mayor calidad porque son más solventes en el mercado y mantienen costos relativamente mayores en los pasajes, al que tienen acceso un segmento de la población con mayor capacidad de gasto.

En conclusión, el 40% de empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho aplica predominantemente la estrategia competitiva de liderazgo en costo.

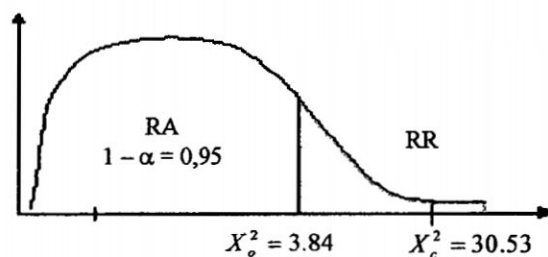
### CUADRO N° 04

PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LIDERAZGO EN COSTO SEGÚN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO -2007

ESTRATEGIAS LIDERAZGO EN COSTO	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Si	13	8,67	40	26.66	4	2.67	57	38,00
No	0	0	46	30.67	47	31.33	93	62.00
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>8,67</b>	<b>86</b>	<b>57,33</b>	<b>51</b>	<b>34,00</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

$$\begin{aligned}
 X^2_c &= 30.53 \\
 X^2_T &= 3.84 \\
 gl &= 1 \\
 C &= 0.41 \\
 C^2 &= 16.91\% \\
 P &< 0.05 \\
 H_i &= (X^2_c > X^2_T) \\
 H_0 &= (X^2_c < X^2_T)
 \end{aligned}$$



Del presente cuadro se observa que, de 150 (100%) usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 62% no tiene preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo, de los cuales, 31.33% señala que la gestión de calidad de estas empresas es mala y 30.67% regular.

Los hallazgos obtenidos describen que los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros que optan por la estrategia de liderazgo en costo afirman que la gestión de calidad de estas empresas oscila de regular a mala, quienes acceden a este servicio por carencias económicas debido a los

precios módicos en los pasajes, aunque ello implique menor calidad en el servicio.

En conclusión el 8.67% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo califica de buena la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 31.33% de usuarios que no tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo y evalúan de mala la gestión de calidad de éstas empresas. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $P < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva débil según el coeficiente de contingencia ( $C = 0.41$ ), que nos indica: “los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a mala”.

#### **CUADRO N° 4.1**

**PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LIDERAZGO EN COSTO SEGÚN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO-2007**

<b>ESTRATEGIAS LIDERAZGO EN COSTO</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>						<b>TOTAL</b>	
	<b>BUENO</b>		<b>REGULAR</b>		<b>MALO</b>			
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Aplica	1	10	2	20	1	10	4	40
No aplica	1	10	2	20	3	30	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho el 40% aplica predominantemente la estrategia competitiva de liderazgo en costo, de los cuales, 20% tiene una gestión de calidad regular, 10% bueno y malo respectivamente.

Perseguir esta estrategia supone buscar en todos los ámbitos de la empresa la disminución de sus costos unitarios, con el objetivo de tener márgenes positivos con precios menores. Para ello, deben llevar un férreo control de costos y gastos e invertir para tener una escala eficiente.

Aplicar la estrategia competitiva de liderazgo en costo, aparte de ofrecer servicios de menor precio implica ofertar un servicio de buena calidad. Si la reducción del costo está basada en una mala calidad, el diferencial negativo de precio que necesitará para conseguir vender resultará mayor al ahorro, con lo que el margen será escueto. El liderazgo en costos requiere volumen, para lo que es necesaria una calidad confiable y homogénea que sea

estandarizable y resulte atractiva para un gran número de usuarios. Sin embargo, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros que aplican esta estrategia competitiva sacrifican la calidad por un menor precio, por lo que existe una escasa satisfacción en sus clientes.

En conclusión, el 40% de empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho, aplica predominantemente la estrategia competitiva de liderazgo en costo y en su mayoría mantienen una gestión de calidad regular (20%).

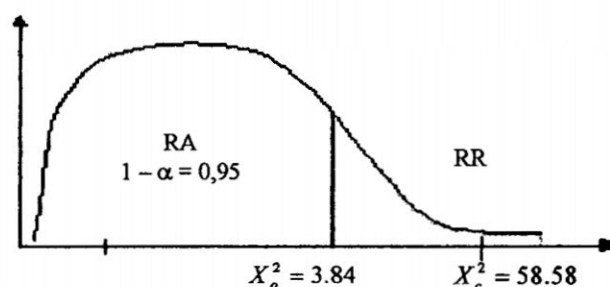
### CUADRO N° 05

PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO -2007

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	13	8,67	34	22,66	0	0,00	47	31,33
No	0	0	52	34,67	51	34,00	103	68,67
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>8,67</b>	<b>86</b>	<b>57,33</b>	<b>51</b>	<b>34,00</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

$$\begin{aligned}
 X^2_c &= 58.58 \\
 X^2_T &= 3.84 \\
 gl &= 1 \\
 C &= 0.53 \\
 C^2 &= 28.09\% \\
 P &< 0.05 \\
 H_i &= (X^2_c > X^2_T) \\
 H_0 &= (X^2_c < X^2_T)
 \end{aligned}$$



Del presente cuadro se observa que, de 150 (100%) usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 68.67% no tiene preferencia por la estrategia de diferenciación, de los cuales, 34.67% afirma que la gestión de calidad de estas empresas es regular y 34.00% mala.

Los hallazgos del cuadro describen que los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que optan por la estrategia competitiva de diferenciación, señalan que estas empresas tienen una buena gestión de calidad, porque los servicios que ofertan son coherentes

con sus expectativas de exclusividad, al que acceden el sector de la población con mayores recursos económicos.

En conclusión el 22.66% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de diferenciación cataloga de regular la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 34.00% de usuarios que no tienen preferencia por esta estrategia competitiva y evalúan de mala la gestión de calidad. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $p < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia ( $C = 0.53$ ), que nos indica: "los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de diferenciación tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena".

### **CUADRO N° 5.1**

**PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN SEGÚN GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO-2007**

<b>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>						<b>TOTAL</b>	
	<b>BUENO</b>		<b>REGULAR</b>		<b>MALO</b>		<b>Nº</b>	<b>%</b>
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>		
Aplica	1	10	1	10	0	0	2	20
No aplica	1	10	3	30	4	40	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho el 20% aplica predominantemente la estrategia competitiva de diferenciación, de los cuales, 10% tiene una gestión de calidad buena y regular, respectivamente.

La estrategia competitiva de diferenciación supone mantener un precio superior para el producto o servicio de la empresa, basado en que tiene una característica "única". El cliente debe percibir claramente cuál es el valor para él de esta diferencia o no estará dispuesto a pagar un sobrepago por ella. La empresa no puede olvidarse de los costos, pero éstos deben suponer una prioridad menor que el mantenimiento de la característica que le permite ser especial.

Con este posicionamiento la empresa también puede defenderse en las guerras de precio. La cualidad especial que la caracteriza hace que sus clientes tengan mayor lealtad a su servicio, por lo que son menos receptivos a cambiar de proveedor. La diferenciación en sí también es una barrera a la entrada para los

imitadores que pretendan ganarle su mercado, ya que si es un arma competitiva eficaz es porque es difícil de copiar.

Son muy pocos los casos en que la diferenciación es compatible con un gran volumen de ventas. En general, para conseguir una imagen diferenciada la empresa deberá evitar tener una alta cuota de mercado. La imagen de exclusividad suele ser incompatible con sectores de población con mayores recursos económicos, por tanto la calidad del servicio es de buena calidad.

En conclusión el 20% de empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho aplica predominantemente la estrategia competitiva de diferenciación y predomina en 10% una buena gestión de calidad.

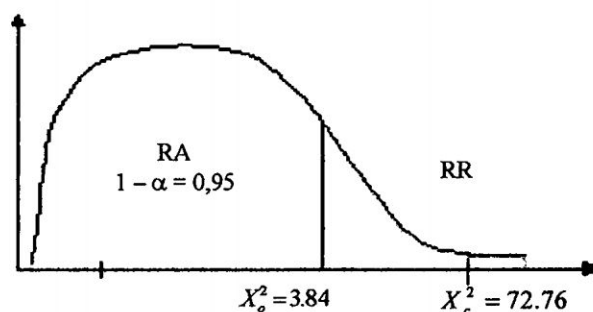
### CUADRO N° 06

PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ENFOQUE SEGÚN GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, DESDE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO EXTERNO -2007

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Si	13	8,67	57	38,00	0	0,00	70	46,67
No	0	0	29	19,33	51	34,00	80	53,33
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>8,67</b>	<b>86</b>	<b>57,33</b>	<b>51</b>	<b>34,00</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

$$\begin{aligned}
 X^2_C &= 72.76 \\
 X^2_T &= 3.84 \\
 gl &= 1 \\
 C &= 0.57 \\
 C^2 &= 32.67\% \\
 P &< 0.05 \\
 H_i &= X^2_C > X^2_T \\
 H_o &= X^2_C < X^2_T
 \end{aligned}$$



En el presente cuadro se observa que, de 150 (100%) usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho el 53.33% no tiene preferencia por la estrategia competitiva de enfoque, de los cuales, 34.00% afirma que la gestión de calidad de éstas empresas es mala y 19.33% regular.

Los hallazgos del cuadro describen que los usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que optan por la estrategia competitiva de enfoque, señalan que estas empresas tienen una gestión de calidad de

regular a buena, porque los servicios que ofertan satisfacen las expectativas de los usuarios.

En conclusión el 38.00% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque cataloga de regular la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 34.00% de usuarios que no tienen preferencia por esta estrategia competitiva y evalúan de mala la gestión de calidad. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $p < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia(  $C = 0.57$ ), que nos indica: “los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena”.

### **CUADRO N° 6.1**

PREFERENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ENFOQUE SEGÚN GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO-2007

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE	GESTIÓN DE CALIDAD						TOTAL	
	BUENO		REGULAR		MALO			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aplica	0	0	2	20	1	10	3	30
No aplica	2	20	2	20	3	30	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Observación.

En el presente cuadro se observa que, de 10 (100%) empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho el 30% aplica predominantemente la estrategia competitiva de enfoque, de los cuales, 20% tiene una gestión de calidad regular y 10% mala.

La estrategia competitiva de enfoque es muy diferente de las otras porque se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El "enfocador" selecciona un grupo o segmento y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar esta estrategia para los segmentos blanco, se busca lograr una ventaja competitiva en su segmento aunque no posea una ventaja competitiva en general.

Si una empresa puede lograr un liderazgo de costos sostenido o diferenciación en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector. Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos

en un sector son mucho menos lucrativos que otros. Hay, con frecuencia, espacio para varias estrategias de enfoque sostenibles en el sector, siempre y cuando los enfocadores elijan diferentes segmentos objetivo.

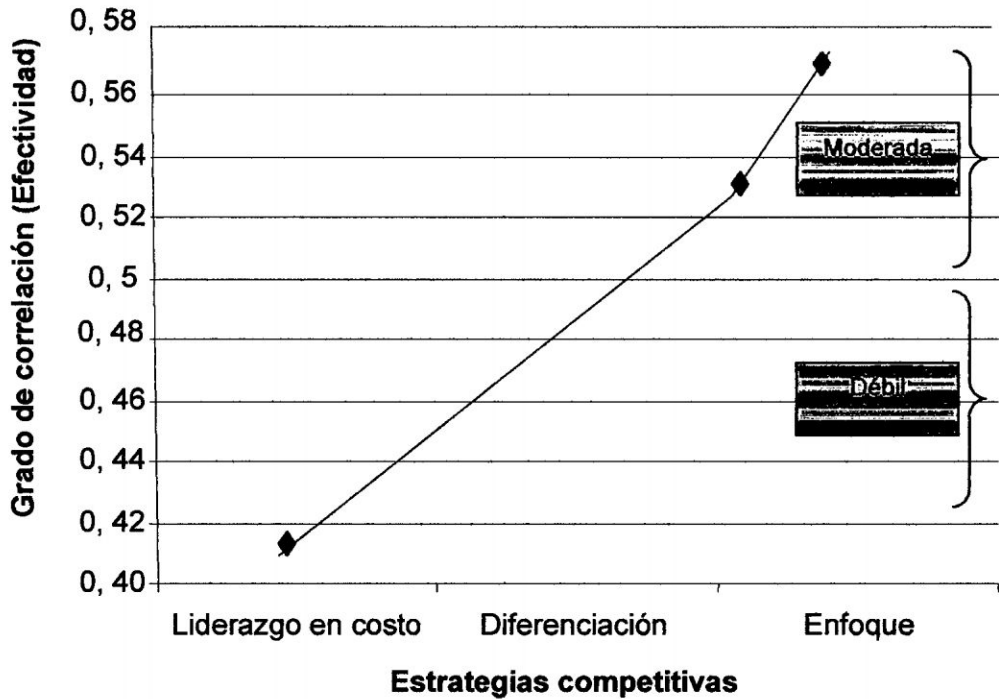
De acuerdo a los resultados obtenidos, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros que aplican la estrategia competitiva de enfoque tienen un servicio diversificado para los diferentes segmentos de la población conservando cierto margen de calidad de los servicios. Esto se hace evidente con las empresas que ofertan diferentes categorías de servicios: A, B y C, en función a la capacidad de gastos de los usuarios.

En conclusión, de 30% de empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho aplica predominantemente la estrategia competitiva de enfoque y en su mayoría mantiene una gestión de calidad regular (20%).

En lo que respecta a la influencia de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, se aprecia lo siguiente:

### GRÁFICO N° 07

EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO - 2007



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

Las estrategias competitivas que aplican las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho influyen en la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de éstas. Quienes tienen preferencia por las estrategias competitivas de diferenciación y enfoque, evalúan la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros de regular a buena (Cuadro N° 04 y 05), predominantemente, a diferencia de los usuarios que optan por la estrategia competitiva de liderazgo en costo y califican la gestión de calidad de estas empresas de mala a regular (Cuadro N° 06). Se podría afirmar que la estrategia competitiva de enfoque tiene mayor efectividad (moderada) en la gestión de calidad de las

empresas de transporte interprovincial de pasajeros en comparación a la efectividad de la estrategia competitiva de liderazgo en costo (débil o baja), lo que nos indica que la variedad del servicio así como de horarios tienen mayor significación que el mantenimiento de precios bajos, por la creciente exigencia de los usuarios que demandan buen servicio.

En conclusión, la efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros, en la ciudad de Ayacucho, es heterogénea. Es decir, los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MODELO**

Pese a la existencia de leyes, planes y políticas públicas de transportes la realidad actual nos devuelve una imagen preocupante sobre la situación en que se prestan los servicios de transporte interprovincial de pasajeros, y como una alternativa de solución que plantea la Municipalidad Provincial de Huamanga en convenio con el Gobierno Regional de Ayacucho, es la Construcción del Terminal Terrestre, ubicado en el cono norte de la ciudad de Ayacucho específicamente en el Asentamiento Humano Los Artesanos, con 31.15 hectáreas, esta construcción proporcionaría a la ciudad de Ayacucho una capacidad de 30 agencias interprovinciales, con tiendas para artesanía y otros. Hotel y restaurantes; también tendría una capacidad de pasajeros por día de 10,000.00 con estacionamiento para vehículos y autos (ver Anexo N° 08). Que disminuiría los problemas que hay en este sector, pero eso no significa que se estaría solucionado todos aquellas necesidades que se requiere para una gestión de calidad.

Según las Normas ISO 9000, familia o serie de normas genéricas elaboradas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño en la implementación y la operación de una Gestión de la Calidad eficaces y acordes al accionar de las mismas.

- ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Especificaciones. Describe los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

#### **4.1 PRINCIPIOS A APLICARSE EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS**

Es importante considerar los principios que rigen a una gestión de calidad desde el enfoque de las normas ISO 9000 y que pueden ser utilizados por la alta dirección de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su gestión de calidad:

**1. Enfoque al Cliente:** Se refiere a satisfacer la demanda y esforzarse en brindarle un buen servicio como:

- ❖ Conocer las necesidades e inquietudes de los pasajeros. Aperturando un buzón de sugerencias y/o opiniones para subsanar los errores en que se estén incurriendo.
- ❖ Brindar un trato amable a los pasajeros.
- ❖ Brindarles mayor variedad de horarios de salida.
- ❖ Ofrecer un valor agregado al servicio (refrigerios, calefacción, etc).
- ❖ Seguridad las 24 horas del día, en los terminales terrestres y durante el viaje. Incorporando personal de seguridad que resguarde el bienestar de los pasajeros.
- ❖ Incorporar sistemas de monitoreo en el vehículo; en los cuales se pueda observar los instantes en que vehículo

disminuya su velocidad o se detenga, a través del rastreo desde una central.

## **2. Liderazgo:**

- ❖ Ser líderes en precios, pero ofreciendo un buen servicio. (comodidad, puntualidad, higiene, responsabilidad, trato amable y cortés, etc).
- ❖ Brindar un servicio diferente al de la competencia. (Recibir a los pasajeros con abundante equipaje con una carreta que traslade directamente al vehículo en el que va a viajar).

## **3. Participación del Personal:**

- ❖ Aceptar las inquietudes, opiniones, propuestas de todo el personal, sin discriminar cargos.
- ❖ Fomentar cursos, seminarios, talleres. de capacitación.
- ❖ Promover incentivos a los trabajadores que destaquen más mediante: retribuciones económica, días de descanso, reconocimiento público de su excelente labor, publicar records de puntualidad, productividad, iniciativa de los empleados, etc.
- ❖ Crear y mantener un ambiente interno en el que el clima en que se desenvuelvan los trabajadores sea el más adecuado, fomentando reuniones de recreación y confraternidad. Y no así contar con trabajadores estresados y malhumorados.

## **4. Enfoque basado en procesos:**

- ❖ El proceso de información y venta de boletos a los usuarios: creando una fidelización de clientes, a través de un trato amable y brindando la información que requiera el pasajero; y así asegurar que vuelvan a hacer uso del servicio que brindamos.

- ❖ El proceso de embarque: recepcionar a los pasajeros con una carreta que conduzca su equipaje evitando así conglomeración y molestias, automatización del pesado de los equipajes.
- ❖ El proceso de viaje propiamente dicha: Contar con personal altamente calificado como personal de salud, que puedan atender cualquier eventualidad que pudiera suceder en el camino. También contar con un botiquín que contenga medicamentos variados.
- ❖ El proceso de desembarque: Que haya personal que espere y realice el desembarque del equipaje, evitando tumulto al momento de recoger los equipajes.
- ❖ El proceso de recepción y entrega de encomiendas: Debiendo contar con ambientes adecuados (higiénicos, amplios, seguros etc), donde no se malogren, deteriore o extravíen algunos productos.

#### **5. Enfoque de Sistema para la gestión:**

- ❖ El sistema Financiero: Inversión, financiamiento.
- ❖ El sistema Humano: El equipo de trabajo que conforma a la empresa de transportes interprovincial.
- ❖ El sistema Logístico: Vehículos, repuestos, mantenimiento, gasolina, materiales de escritorio, muebles, etc.
- ❖ El sistema Intelectual: Los famosos bunquers profesionales dedicados al asesoramiento de estrategias, mecanismos para hacer frente a los problemas que pudieran suscitar.

#### **6. Mejora continua.**

- ❖ Mediante un avance tecnológico, Ejm. El cambio periódico de las flotas vehiculares, mantenimiento de vehículos para que no sufran desperfectos durante el viaje.

- ❖ Mejora de las capacidades mediante capacitaciones constantes al personal.
- ❖ Automatización del sistema de seguridad a través de monitoreo de vehículos durante el viaje, Eficiencia de la maquinaria (vehículos, computadoras, etc)
- ❖ Construcción de un amplio terminal terrestre, que cuente con una sala de espera confortable, cafetín, baños – duchas, lugar donde se ofrezca recuerdos del lugar.

#### **7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:**

- ❖ Basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas.
- ❖ Debemos de tener conocimiento de nuestra empresa . Y sobre todo, de la opinión del consumidor. Hay que establecer cauces de comunicación para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- ❖ La información sobre hechos pasados, es muy importante. Así como los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en esa información. Su objeto, es tomar decisiones acertadas en el presente basándose solo en el método y análisis.
- ❖ Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones de este modo proceder, aumenta la calidad o acierto de las decisiones. Pudiendo identificar a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades. O simplemente realizar rectificaciones adecuadas e instantáneamente cuando se presenten, para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la organización.

## **8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor o organismos del estado:**

- ❖ La empresa de transporte interprovincial necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades expectativas. Que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, los proveedores tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad. Ejm las relaciones que se tiene con los grifos (Por más de 20 galones de gasolina, una más de yapa), fábricas de ómnibus, talleres y mecánicas, etc.
- ❖ Las buenas relaciones y marcha de los negocios entre los suministradores y el resto de la organización, redundan en beneficio de ambas partes, y ayuda a mejorar la calidad final del producto. Y a satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor y su entorno.
- ❖ Cumplir con las normas que impone el estado para evitar sanciones que a la larga perjudiquen a la misma empresa.

## **4.2 REQUISITOS PARA UNA GESTION DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO**

### **1. Responsabilidad de la dirección:**

#### **1.1 Políticas de calidad:**

- ❖ Salir a hora exacta del lugar de partida.
- ❖ No recoger pasajeros en los caminos.
- ❖ Reconocer cualquier responsabilidad que pudiera suscitarse.
- ❖ Establecer los objetivos (Que en este mes tengamos el 100% de clientes satisfechos por el servicio brindado)

claramente definidos que se deberán alcanzar durante un periodo determinado.

- ❖ Firmar compromisos, acuerdos, con todo el personal que labora en las empresas de transporte interprovincial. Asimismo convenios con instituciones tanto privadas y públicas. Ejemplo los convenios por descuento por planilla.
- ❖ Rebajas por un cierto número de pasajes.
- ❖ Publicar las políticas a emplear para brindar un servicio de calidad.
- ❖ Asegurarse de que todas esas políticas sean comprendidas y puestas en práctica por los trabajadores.
- ❖ Otorgar premios a los pasajeros que acumulen cierta cantidad de pasajes.
- ❖ Los conductores de los ómnibus tengan un horario alternado después de un viaje realizado.

## **1.2 Organización:**

- ❖ Realizar procesos de selección minuciosamente para captar a personal calificado.
- ❖ Constante monitoreo, supervisión y evaluación al personal para una adecuada prestación del servicio.
- ❖ Pedir o solicitar que los pasajeros evalúen al personal en cuanto al trato y servicio que le brinda el personal.
- ❖ Otorgar premios, incentivos a los trabajadores.
- ❖ Definir adecuadamente la función de cada trabajador.
- ❖ Lograr un clima organizacional armonioso entre los trabajadores de la empresa.

### **1.3 Revisión por parte de Gerencia:**

- ❖ La retroalimentación de los procesos.
- ❖ La gerencia se encargará de tomar medidas correctivas.

## **2. Sistema de Calidad:**

### **2.1 Procedimientos del Sistema de la Calidad:**

- ❖ Saludo y un contacto cordial con los pasajeros durante la venta de boletos.
- ❖ Recepción de los pasajeros y su correspondiente equipaje.
- ❖ Facilitarles el abordaje a los respectivos ómnibus interprovincial de pasajeros.
- ❖ El personal estará pendiente de las necesidades del pasajero durante el viaje propiamente dicha.
- ❖ La recepción de la llegada al lugar de destino.
- ❖ La entrega de equipaje.

### **2.2 Planificación de la Calidad:**

- ❖ Los tiempos en que deberán realizarse cada procedimiento.
- ❖ Realizar las inspecciones correspondientes.

## **3. Control del Servicio:**

- ❖ Supervisión y monitoreo por un personal encargado.
- ❖ Instalar equipos que monitoreen al bus durante el viaje a través de una central.

## **4. Control de Documentos:**

- ❖ Manejo de archivos ya sea mecánicos (talones de pasajes vendidos, boletas, recibos emitidos manualmente); o sistemáticos (programas de archivos

en computadoras). Ejm datos de los pasajeros del mes de Octubre, Recepción de encomiendas.

- ❖ Organizar los documentos oficiales, que llegan y salen a la empresa.

**5. Compras:**

- ❖ Evaluar a los proveedores, a que precios nos ofrecen la gasolina, la calidad del producto, su durabilidad.
- ❖ Garantía que nos ofrecen las fábricas de las flotas.
- ❖ Hacer cotizaciones antes de comprar los equipos de cómputo, materiales de escritorio, etc.

**6. Control de los productos suministrados por los clientes:**

- ❖ Evaluar y solucionar cualquier queja, malestar, problema de los usuarios y/o pasajeros de las empresas de transporte interprovincial.

**7. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo:**

- ❖ Constante mantenimiento a los vehículos antes de realizar el viaje.

**8. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega:**

- ❖ La prestación del servicio propiamente dicho, el viaje sin eventualidades con comodidad y satisfacción al cliente.
- ❖ Contar con ambiente adecuado para la recepción, almacenamiento y entrega de las encomiendas, optimizando la utilización de dicho espacio.

**9. Capacitación:**

- ❖ Contar con personal altamente calificado, capacitándolos periódicamente, incentivándolos, etc.

- ❖ Evaluar al personal periódicamente, con respecto a sus actitudes y trato al público.

#### **10. Servicio post venta**

- ❖ Entrega a domicilio de equipajes a los pasajeros usuales o frecuentes.
- ❖ Entrega a domicilio de la venta de los pasajes.

Es indudable que se requiere de un trabajo sostenido y articulado a nivel multisectorial, así como una inversión consistente y suficiente. Esta visión, nos conlleva a proponer acciones en dos instancias siguientes:

**Primera Instancia:**

<b>SECTOR</b>	<b>INTERVENCIONES</b>
<b>MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES</b>	<p><b>A la Dirección Regional de Transportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incorporar en los planes temáticos referidos a la prevención de riesgos de accidentes de tránsito.</li> <li>❖ Fortalecer el trabajo coordinado con las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.</li> <li>❖ fiscalizar el cumplimiento de normas vinculadas de manera más eficiente. Para ello, es indispensable que quienes llevan a cabo estas acciones sean funcionarios probos, puesto que buena parte de la falta de fiscalización se debe, en parte, a la corrupción en diversos sectores. Ello puede requerir la utilización de mayores recursos o bien de maneras más creativas de establecer sanciones para lo cual se torna indispensable el rol del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.</li> </ul>
<b>EMPRESAS TRANSPORTE INTERPROVINCIAL PASAJEROS.</b>	<p><b>A la Gerencia General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tener una visión de futuro, poniendo en práctica las nuevas tendencias.</li> <li>❖ Elaborar un plan de trabajo.</li> <li>❖ Formular cursos de capacitación para el personal.</li> <li>❖ Priorizar el uso de estrategias competitivas como es el enfoque, diferenciación y liderazgo en costos. Ya que el cliente de hoy prefiere pagar un buen precio, mientras reciba un servicio adecuado.</li> <li>❖ Cumplir con todas las especificaciones técnicas que otorga el MTC.</li> </ul> <p><b>Al Personal de ventas de boletos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejorar la atención al cliente.</li> <li>❖ Mostrar cortesía.</li> <li>❖ Brindar la información solicitada.</li> </ul> <p><b>A los chóferes y ayudantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Servir y brindar un servicio adecuado y oportuno.</li> <li>❖ Ofrecer buen trato.</li> </ul>

**Segunda Instancia:**

	<b>INTERVENCIONES</b>
<b>AUTORIDADES</b>	<b>AI GOBIERNO REGIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ En la fiscalización y cobranza.</li><li>❖ Formalizar el transporte posiblemente retirando del mercado a la mayor parte de empresas informales; ello solamente es posible aumentando la calidad y efectividad de la fiscalización.</li><li>❖ Reducir la informalidad del mercado del transporte brindando información a los usuarios por medio de campañas bien concebidas en los medios,</li></ul>
	<b>A LAS MUNICIPALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fortalecer programas de seguimiento y fiscalización de las condiciones mínimas que deben cumplir las E.T.I.P.</li></ul>
	<b>AI PODER JUDICIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Asumir el rol de árbitro entre necesidades (la necesidad de utilizar maquinaria peligrosa para el transporte) y prevención (el nivel de costos en los que se debe incurrir para evitar accidentes).</li><li>❖ Se debe realizar procesos civiles eficientes que, mediante la imposición de reparaciones, permitan a los responsables corregir conductas demasiado riesgosas.</li></ul>
	<b>MINCETUR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Promover el turismo.</li><li>❖ Empadronar a las empresas de transporte interprovincial, para así tener a disposición un directorio que ofrecer a los turistas.</li></ul>
	<b>POLICIA NACIONAL DEL PERÚ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Resguardo de las carreteras, para dar seguridad a los usuarios.</li><li>❖ Verificación minuciosa de los documentos de los vehículos de transporte interprovincial.</li><li>❖ Mediante sanciones tanto al usuario de transporte informal como a la empresa. Todo esto, evidentemente, implica una mayor fiscalización y presencia del Estado en el sector transportes.</li></ul>

**Las autoras**

## CONCLUSIONES

1. El 57.33% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho califica de regular la gestión de calidad, hecho que se constata en las tres dimensiones: satisfacción (51.33%), mejoramiento continuo (58%) y desempeño (62.67%). Sometidos los datos a la prueba estadística Ji Cuadrado se establece que no existen diferencias significativas en la evaluación de las tres dimensiones de la gestión de calidad ( $p > 0.05$ ); es decir, el mayor porcentaje de las opiniones se orientan a afirmar que la calidad de gestión es regular en la satisfacción, mejoramiento continuo y desempeño.
2. El 8.67% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que califica de buena la gestión de calidad de estas empresas tiene preferencia por el servicio especial (A) a diferencia del 34% de usuarios que califican de mala la gestión de calidad y tienen preferencia por el servicio simple (C). Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la categoría del servicio ( $p < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia ( $C=0.56$ ), que nos indica: “la preferencia por el servicio de mayor categoría incrementa el número de opiniones acerca de una buena gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho”.
3. El 46.7% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho tiene preferencia por la estrategia competitiva de enfoque a diferencia del 68.7% que no tiene preferencia por la estrategia de diferenciación. Sometidos los datos a la prueba estadística Ji Cuadrado se establece que existen

diferencias significativas en la preferencia de las estrategias competitivas de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros ( $\rho < 0.05$ ); es decir, el mayor porcentaje de usuarios tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque y en menor cuantía por la estrategia de diferenciación.

4. El 8.67% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo que califica de buena la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 31.33% de usuarios que no tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo y evalúan de mala la gestión de calidad de éstas empresas. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $P < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva débil según el coeficiente de contingencia ( $C = 0.41$ ), que nos indica: "los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de liderazgo en costo tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena".
5. El 22.66% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de diferenciación cataloga de regular la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 34% de usuarios que no tienen preferencia por esta estrategia competitiva y evalúan de mala la gestión de calidad. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $\rho < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia ( $C =$

0.53), que nos indica: “los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de diferenciación tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena”.

6. El 38% de usuarios de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque cataloga de regular la gestión de calidad de estas empresas; a diferencia del 34% de usuarios que no tienen preferencia por esta estrategia competitiva y evalúan de mala la gestión de calidad. Según el análisis estadístico de la prueba Ji Cuadrado, la opinión de los usuarios respecto a la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho depende significativamente de la preferencia de las estrategias competitivas ( $p < 0.001$ ); estableciéndose una correlación positiva media según el coeficiente de contingencia ( $C = 0.57$ ), que nos indica: “los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena”.
7. La efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros, en la ciudad de Ayacucho, es heterogénea. Es decir, los usuarios que tienen preferencia por la estrategia competitiva de enfoque tienden a opinar que la gestión de calidad de estas empresas es de regular a buena.

## **RECOMENDACIONES**

- 1. A las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, formular un plan de trabajo, en el que reorienten sus objetivos e incluyan las estrategias a usar para el buen funcionamiento de sus servicios. basándose en los conceptos y tendencias modernas de gestión de calidad, que implica de la implementación de estrategias competitivas.**
- 2. Al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, funcionar como ente regulador y fiscalizador de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.**
- 3. A las autoridades locales y las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, trabajar coordinadamente.**
- 4. Crear y mejorar mecanismos institucionales para que guíen el mejor funcionamiento de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.**
- 5. A los directivos de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, tener en consideración los conceptos modernos de la gestión de calidad; ser más optimistas, innovadores, observadores y arriesgados, sólo así podrán ser capaces de dirigir a sus empresas, y convertirlas en una empresa competitiva y con ello alcanzar el éxito.**
- 6. A las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho, priorizar las necesidades de sus clientes y enfocarse en cubrirlas al 100%.**
- 7. Como parte de una estrategia competitiva es fundamental que los directivos de las empresas de transporte presten atención, a parte de sus propias deficiencias, a las ventajas así como a las desventajas de la competencia.**

8. A los directivos de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, mejorar e implementar la infraestructura, los ambientes y los procesos de prestación de servicios, teniendo en cuenta principalmente la forma de satisfacer las necesidades de los usuarios.
9. A los directivos de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, intensificar la publicidad, buscando que esta responda a las necesidades del usuario, y contenga información objetiva y real de los atributos del servicio ofertado y recibido.
10. A los empresarios, acceder y generar los cambios, dentro del contexto local, nacional e internacional, redefiniendo o definiendo su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de desarrollo empresarial.
11. En la actualidad las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros necesitan inclinar su preferencia por la estrategia competitiva de enfoque, buscar repotenciarla con más fuerza; y en segundo lugar buscar la mejora de la estrategia de diferenciación y por último la estrategia de liderazgo en costos. Lo que nos da a entender que al cliente actual ya no ve por el precio sino busca un mejor servicio sin importarle lo que tenga que pagar.

## BIBLIOGRAFÍA

**HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO (2006).** *Metodología de la investigación*. México: Edit. McGraw-Hill.

**BERNAL T. CÉSAR AUGUSTO (2002)** *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

**AVILA A. ROBERTO B. (2001).** *Metodología de la Investigación*. Lima: Edición S.A.

**AROTOMA C. SIXTO (2003).** *Metodología de la Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.

**INDACOCHEA ALEJANDRO (2001).** *Ayacucho Competitivo*. (1º ed). Lima: Impresores SRL.

**CHIAVENATO IDALBERTO (2000).** *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5º ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

**PORTER MICHAEL E. (1998).** *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. (16º ed.). México.

**BECKHARD, RICHARD (1973).** *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

**BORDELEAU, YVAN (1987).** *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Trilles.

**JURAN M. (2001).** *Manual de mejoramiento de calidad*

**KOTLER PHILIP (1994).** *Mercadotecnia aplicada*. México: Edit. Prentice Hall.

**CHISNALL M., Meter (1976).** *Investigación de Mercadeo*. México: Edit. McGraww-Hill.

**BOYD W., HARPER (1995).** *Investigación de Mercados*: México: Edit. Limusa.

**BERLINCHES CEREZO, ANDRÉS (2002).** *Calidad*. (6º ed): España: Edit. Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.

**HOYLE DAVID.** Manual de sistema de calidad. (4° ed.): España: Edit. Paraninfo S.A.  
Brian Rothery.

**BRIAN ROTHERY (1995).** ISO 9000 - 14000. Panorama Editorial S.A

**INDECOPI (1995).** NTP –ISO 9004-1-1995: (3° Ed): Lima- Perú

**ISOs. 9000-2, NTP. ISO. 9001:2000 y NTP. ISO. 9004 -2**

**ARRICON (2005).** Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de la Pymes agroindustriales en el Perú. Lima. Universidad Mayor de San Marcos.

**ARONES JARA, RONY (2006).** Comportamiento Y Satisfacción de los Usuarios del Servicio de Transporte Interprovincial de Pasajeros. Ayacucho. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

**ROCA S. SAMABUKO, L. y DYER, J. (2003).** Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros: El caso del retiro de la exoneración del IGV. Lima. Edit. Esan cuadernos de difusión.

[www.google.com.pe](http://www.google.com.pe)

[www.gestiopolis.com.pe](http://www.gestiopolis.com.pe)

[www.monografias.com.pe](http://www.monografias.com.pe)

[www.mtc.gob.pe](http://www.mtc.gob.pe)

[www. plan nacional de competitividad. com. pe](http://www.plan nacional de competitividad. com. pe)

[www. Centro de Competitividad com. Pe](http://www. Centro de Competitividad com. Pe)

**ANEXO N° 01**  
**TAMAÑO MUESTRAL**

N°	EMPRESA	CATEG.	N° SALIDAS DIARIAS	N° ASIENTOS	N° DE VIAJEROS X DIA (Nh)	Nh/N	(Nh/N)n
1	Civa	a	1	40	40	0,04	6
		b	0	0	0	0	0
		c	0	0	0	0	0
		total	1		40	0,04	6
2	Cruz del Sur	a	1	40	40	0,04	6
		b	0	0	0	0	0
		c	0	0	0	0	0
		total			40	0,04	6
3	Palomino	a	1	40	40	0,04	6
		b	0	0	0	0	0
		c	0	0	0	0	0
		total			40	0,04	6
4	Antezana	a	0	0	0	0	0
		b	3	40	120	0,11	16
		c	2	40	80	0,07	11
		total			200	0,19	27
5	Libertadores	a	1	40	40	0,04	6
		b	1	40	40	0,04	5
		c	1	40	40	0,04	6
		total			120	0,11	17
6	Molina	a	4	40	160	0,15	22
		b	2	40	80	0,07	11
		c	1	40	40	0,04	6
		total			280	0,26	39
7	Divino Señor	a	1	40	40	0,04	6
		b	2	40	80	0,07	10
		c	2	40	80	0,07	11
		total			200	0,19	27
8	Lobato	a	0	0	0	0	0
		b	0	0	0	0	0
		c	1	40	40	0,04	6
		total			40	0,04	6
9	Rey Bus	a	0	0	0	0	0
		b	0	0	0	0	0
		c	2	40	80	0,07	10
		total			80	0,07	10
10	Huamanga	a	0	0	0	0	0
		b	0	0	0	0	0
		c	1	40	40	0,04	6
		total			40	0,04	6
<b>TOTAL</b>					<b>1080</b>	<b>1,00</b>	<b>150</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>N°</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>N° VIAJ. DÍA(Nh)</b>	<b>Nh/N</b>	<b>(Nh/N)n</b>
1	A	360	0.35	52
2	B	320	0.28	42
3	C	400	0.37	56
<b>TOTAL</b>		<b>1080</b>	<b>1.00</b>	<b>150</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
N°	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
	<b>I. SATISFACCIÓN</b>					
	<b>1.1 COMODIDAD</b>					
1	Cuenta con una sala de embarque comfortable					
2	Cuenta con unidades confortables					
	<b>1.2 PUNTUALIDAD</b>					
3	Las unidades salen a las horas indicadas					
	<b>1.3 TRATO</b>					
4	El personal de la agencia nos trata con amabilidad					
5	El personal de bus nos trata con respeto					
	<b>II. MEJORAMIENTO CONTÍNUO</b>					
	<b>2.1 INCREMENTO DE FLOTA DE VEHICULOS</b>					
6	Cuenta con varias unidades que podrían hacer transbordo					
7	Cuenta con vehiculos nuevos					
	<b>2.2 MANTENIMIENTO DE VEHICULOS</b>					
8	Las unidades llegan a la hora prevista.					
9	Cuenta con vehiculos higiénicos					
	<b>2.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>					
10	Cuenta con personal que esta pendiente de los requerimientos de los pasajeros					
11	Los pilotos y copilotos son personas calificadas					
	<b>III. DESEMPEÑO</b>					
	<b>3.1 OPORTUNIDAD DE ATENCIÓN</b>					
12	El personal de la agencia atiende con celeridad los reclamos de los pasajeros.					
	<b>3.2 RESPONSABILIDAD</b>					
13	La empresa no tiene notificaciones por exceso de velocidad					
14	La empresa cuenta con el SOAT					
	<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>					
	<b>I. LIDERAZGO EN COSTO</b>					
	<b>1.1 PRECIO</b>					
15	El precio está acorde al nivel de servicios prestados					
16	El costo de los pasajes es menor respecto a otras empresas					
	<b>1.2 VOLUMEN DE VENTA DE LOS PASAJES</b>					
17	Razón de pasajeros / numero de asientos mayor de 0,90					
	<b>II. DIFERENCIACIÓN</b>					
	<b>2.1 SEGURIDAD</b>					
18	No recoge pasajeros fuera del terminal					
19	Cuenta con un terminal seguro					
	<b>2.2 POLÍTICAS BIEN DEFINIDAS</b>					
20	Ofrece un buen servicio					
	<b>2.3 INCENTIVOS</b>					
21	El personal del bus se esfuerza por hacer del viaje una experiencia agradable					
22	Se ofrecen cortesias adicionales a los pasajeros					
	<b>III. ENFOQUE</b>					
	<b>3.1 VARIEDAD DE SERVICIOS</b>					
23	Ofrece mayor variedad de servicios ( calefacción, video, música, etc)					
24	Tiene variedad de precios en los pasajes de acuerdo al servicio que uno desea					
	<b>3.2 VARIEDAD DE HORARIOS</b>					
25	Sus horarios son adecuados para los requerimientos de los pasajeros					

GRACIAS.....

## REGISTRO DE OBSERVACIÓN

**FECHA** : 13 de Agosto del 2007

**HORA** : 6:00 a.m. - 7:00 a.m.

**RESPONSABLE DE LA OBSERVACIÓN** : Yudith C. Acevedo Castillo  
Flor E. Najarro Luque

**HECHO A OBSERVAR** : La efectividad que tienen las estrategias Competitivas en la Gestión de calidad de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en la Ciudad de Ayacucho

ITEMS	EMPRESAS									
	CIVA	CRUZ DEL SUR	PALOMINO	ANTEZANA	LIBERTADORES	MOLINA UNION	DIVINO SEÑOR	LOBATO	REY BUS	HUAMANGA
1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	1
2	3	4	4	2	3	3	4	1	2	1
3	5	5	4	3	2	4	4	3	2	4
4	5	5	4	2	2	2	2	3	1	1
5	5	4	4	2	2	4	2	1	2	1
6	2	2	2	4	4	5	1	1	2	1
7	3	4	4	1	2	3	2	1	2	2
8	5	5	5	4	4	4	4	2	3	2
9	5	5	5	1	1	2	4	1	2	2
10	5	5	5	2	1	2	1	2	1	2
11	4	5	4	1	1	2	1	2	1	2
12	2	4	3	1	2	1	2	4	2	2
13	3	4	3	2	1	2	4	3	2	2
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
15	4	5	4	2	1	2	1	1	1	1
16	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
17	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2
18	1	4	2	1	1	2	1	2	1	2
19	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
20	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2
21	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2
22	4	4	4	4	2	4	4	1	1	1
23	4	5	4	1	1	2	2	1	2	1
24	1	2	2	3	4	4	4	1	1	2
25	1	2	1	2	3	4	4	2	2	2

Fuente: Guía de Observación

### VALORACIÓN

Totalmente de acuerdo = 5  
De acuerdo = 4  
Indiferente = 3  
En desacuerdo = 2  
Totalmente en desacuerdo = 1

P. máximo = 125  
P. mínimo = 25

### ANEXO N° 03

#### PUNTAJES GLOBALES OBTENIDOS EN EL TEST RETEST

N°	PUNTAJE GLOBAL	
	TIEMPO 1 (Ida)	TIEMPO 2 (Vuelta)
1	72	69
2	90	95
3	88	90
4	56	65
5	57	48
6	70	64
7	54	59
8	44	62
9	48	55
10	33	40

FUENTE: PRUEBA PILOTO.

La fórmula empleada para la determinación del índice de fiabilidad fue:

$$r_{X_1X_2} = \frac{N\sum X_1X_2 - \sum X_1\sum X_2}{\sqrt{[N\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2][N\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2]}}$$

**Donde:**

- X1 : Puntaje en el tiempo 1
- X2 : Puntaje en el tiempo 2
- Σ : Sumatoria
- N : Número de sujetos

**ANEXO N° 04**  
**MATRIZ DE LA GUIA DEL EXPERTO**

N° de Experto	ITEMES													
	1	2.1	2.2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	D	D
2	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	D	D
3	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	D	D

$$C = \frac{3M}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4 \cdot g}$$

**Donde:**

- 3 = Número de expertos
- M = Número de coincidencias entre los expertos
- n<sub>1</sub> = Número de observaciones efectuadas por el observador 1
- n<sub>2</sub> = Número de observaciones efectuadas por el observador 2
- n<sub>3</sub> = Número de observaciones efectuadas por el observador 3

**ANEXO N° 05**  
**GUÍA PARA EL EXPERTO**

• **Instructivo:**

Marque con un aspa (x) en el recuadro que corresponda a su respuesta y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sugerencias en relación a los ítems propuestos. Emplee los siguientes criterios:

- A: De acuerdo  
D: En desacuerdo

	<b>A</b>	<b>D</b>
<b>1.1.1 Aspectos a Considerarse</b>		
1) ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?		
2) Las preguntas realmente miden las variables:		
2.1) Variable independiente		
2.2) Variable dependiente		
3) ¿El instrumento persigue el fin del objetivo general?		
4) ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?		
5) ¿Las ideas planteadas son representativos del tema?		
6) ¿Hay claridad en los ítems?		
7) ¿Los ítems despiertan ambigüedad en sus respuestas?		
8) ¿Las preguntas responden a un orden lógico?		
9) ¿El número de ítems por dimensiones es el adecuado?		
10) ¿El número de ítems por indicador es adecuado?		
11) ¿La secuencia planteada es adecuada?		
12) *¿Las preguntas deben ser reformuladas?		
13) *Debe considerarse otros ítems		

\* Explique al final.

Observaciones

Sugerencias

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXPERTO

## GUIA PARA EL EXPERTO

• **Instructivo:**

Marque con un aspa (x) en el recuadro que corresponda a su respuesta y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sugerencias en relación a los ítems propuestos. Emplee los siguientes criterios:

- A: De acuerdo  
D: En desacuerdo

Aspectos a Considerarse	A	D
1) ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X	
2) Las preguntas realmente miden las variables:	X	
2.1) Variable independiente		
2.2) Variable dependiente	X	
3) ¿El instrumento persigue el fin del objetivo general?	X	
4) ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X	
5) ¿Las ideas planteadas son representativos del tema?	X	
6) ¿Hay claridad en los ítems?	X	
7) ¿Los ítems despiertan ambigüedad en sus respuestas?		X
8) ¿Las preguntas responden a un orden lógico?	X	
9) ¿El número de ítems por dimensiones es el adecuado?	X	
10) ¿El número de ítems por indicador es adecuado?	X	
11) ¿La secuencia planteada es adecuada?	X	
12) *¿Las preguntas deben ser reformuladas?		X
13) *Debe considerarse otros ítems		X

\* **Explique al final.**

Observaciones

Sugerencias

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Mag. WALTER LEDESMA ESTRADA

## GUIA PARA EL EXPERTO

- Instructivo:**

Marque con un aspa (x) en el recuadro que corresponda a su respuesta y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sugerencias en relación a los ítems propuestos. Emplee los siguientes criterios:

- A: De acuerdo  
D: En desacuerdo

Aspectos a Considerarse	A	D
1) ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X	
2) Las preguntas realmente miden las variables:		
2.1) Variable independiente	X	
2.2) Variable dependiente	X	
3) ¿El instrumento persigue el fin del objetivo general?	X	
4) ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X	
5) ¿Las ideas planteadas son representativos del tema?	X	
6) ¿Hay claridad en los ítems?	X	
7) ¿Los ítems despiertan ambigüedad en sus respuestas?		X
8) ¿Las preguntas responden a un orden lógico?	X	
9) ¿El número de ítems por dimensiones es el adecuado?	X	
10) ¿El número de ítems por indicador es adecuado?	X	
11) ¿La secuencia planteada es adecuada?	X	
12) *¿Las preguntas deben ser reformuladas?		X
13) *Debe considerarse otros ítems		X

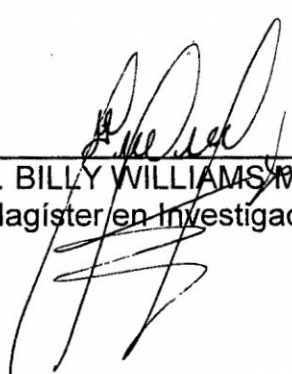
**\* Explique al final.**

Observaciones

Sugerencias

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. BILLY WILLIAMS MOISES RÍOS  
 Magíster en Investigación (UPeU)

## GUIA PARA EL EXPERTO

• **Instructivo:**

Marque con un aspa (x) en el recuadro que corresponda a su respuesta y escriba en los espacios en blanco sus observaciones y sugerencias en relación a los ítems propuestos. Emplee los siguientes criterios:

- A: De acuerdo  
D: En desacuerdo

Aspectos a Considerarse	A	D
1) ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X	
2) Las preguntas realmente miden las variables:		
2.1) Variable independiente	X	
2.2) Variable dependiente	X	
3) ¿El instrumento persigue el fin del objetivo general?	X	
4) ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X	
5) ¿Las ideas planteadas son representativos del tema?	X	
6) ¿Hay claridad en los ítems?	X	
7) ¿Los ítems despiertan ambigüedad en sus respuestas?		X
8) ¿Las preguntas responden a un orden lógico?	X	
9) ¿El número de ítems por dimensiones es el adecuado?	X	
10) ¿El número de ítems por indicador es adecuado?	X	
11) ¿La secuencia planteada es adecuada?	X	
12) *¿Las preguntas deben ser reformuladas?		X
13) *Debe considerarse otros ítems		X

\* **Explique al final.**

Observaciones

Sugerencias

---



---



---



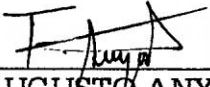
---



---



---

  
 Lic. FELIX AUGUSTO ANYOSA CHUCHÓN  
 Licenciado en Administración UNSCH

**ENCUESTA DE OPINIÓN**

La presente encuesta tiene por objetivo descubrir las preferencias de los clientes y los niveles de calidad en los servicios de transporte terrestre interprovincial de pasajeros.

Se le ruega responder con honestidad marcando con un aspa (X) en el casillero que considere más aproximado a su opinión. Todas las características deben ser evaluadas para una sola empresa, la misma que, le solicitamos especificar a continuación :

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>Vº</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
	<b>I. SATISFACCIÓN</b>					
	<b>1.1 COMODIDAD</b>					
1	Cuenta con una sala de embarque comfortable					
2	Cuenta con unidades comfortable					
	<b>1.2 PUNTUALIDAD</b>					
3	Las unidades salen a las horas indicadas					
	<b>1.3 TRATO</b>					
4	El personal de la agencia nos trata con amabilidad					
5	El personal de bus nos trata con respeto					
	<b>II. MEJORAMIENTO CONTINUO</b>					
	<b>2.1 INCREMENTO DE FLOTA DE VEHÍCULOS</b>					
6	Cuenta con varias unidades que podrian hacer transbordo					
7	Cuenta con vehiculos nuevos					
	<b>2.2 MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS</b>					
8	Las unidades no sufren desperfectos durante el viaje					
9	Cuenta con vehiculos higiénicos					
	<b>2.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>					
10	Cuenta con personal que esta pendiente de los requerimientos de los pasajeros					
11	Los pilotos y copilotos son personas calificadas					
	<b>III. DESEMPEÑO</b>					
	<b>3.1 OPORTUNIDAD DE ATENCIÓN</b>					
12	El personal de la agencia atiende con celeridad nuestros reclamos					
	<b>3.2 RESPONSABILIDAD</b>					
13	Los vehiculos no exceden la velocidad permitida					
14	En caso de presentarse cualquier incidente asume su responsabilidad					
	<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>					
	<b>I. LIDERAZGO EN COSTO</b>					
	<b>1.1 PRECIO</b>					
15	El precio está acorde al nivel de servicios prestados					
16	El costo de los pasajes es menor respecto a otras empresas					
	<b>1.2 VOLUMEN DE VENTA DE LOS PASAJES</b>					
17	Si volvería a viajar optaría por viajar en la misma empresa					
	<b>II. DIFERENCIACIÓN</b>					
	<b>2.1 SEGURIDAD</b>					
18	No recoge pasajeros fuera del terminal					
19	Cuenta con un terminal seguro					
	<b>2.2 POLÍTICAS BIEN DEFINIDAS</b>					
20	Ofrece un buen servicio					
	<b>2.3 INCENTIVOS</b>					
21	El personal del bus se esfuerza por hacer del viaje una experiencia agradable					
22	Se ofrecen cortesias adicionales a los pasajeros					
	<b>III. ENFOQUE</b>					
	<b>3.1 VARIEDAD DE SERVICIOS</b>					
23	Ofrece mayor variedad de servicios ( calefacción, video, música, etc)					
24	Tiene variedad de precios en los pasajes de acuerdo al servicio que uno desea					
	<b>3.2 VARIEDAD DE HORARIOS</b>					
25	Sus horarios son adecuados para los requerimientos de los pasajeros					

GRACIAS.....

ANEXO N° 07

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "GESTIÓN DE CALIDAD Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS CASO: EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	VALORES
<b>GENERAL:</b> ¿Qué efectividad tienen las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?	Determinar la efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.	La efectividad de las estrategias competitivas en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros, en la ciudad de Ayacucho, es heterogénea.	Estrategias competitivas	Precio	Liderazgo en costos
				Volumen de ventas	Diferenciación
¿Cuál es el nivel de gestión de calidad alcanzado por parte de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de ayacucho?	Evaluar el nivel de gestión de calidad alcanzado por las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.	El nivel de gestión de calidad alcanzado por las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho es regular.	Nivel de gestión de calidad	Seguridad	Enfoque
				Políticas Bien definidas	
¿Qué estrategias aplican las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?	Identificar las estrategias competitivas que desarrollan las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.	Las estrategias competitivas que aplican las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	Estrategias competitivas	Variedad de Horarios	Liderazgo en costos
				Satisfacción del usuario	
				Mejoramiento Continuo	Bueno Regular Malo
				Desempeño	
				Satisfacción del usuario	Bueno Regular Malo
				Mejoramiento Continuo	
				Desempeño	Bueno Regular Malo
				Satisfacción del usuario	
				Mejoramiento Continuo	Bueno Regular Malo
				Desempeño	
				Precio	Liderazgo en costos
				Volumen de Ventas	
				Seguridad	Liderazgo en costos
				Políticas Bien Definidas	
				Incentivos	Enfoque
				Variedad de Servicios	
				Variedad de Horarios	Enfoque

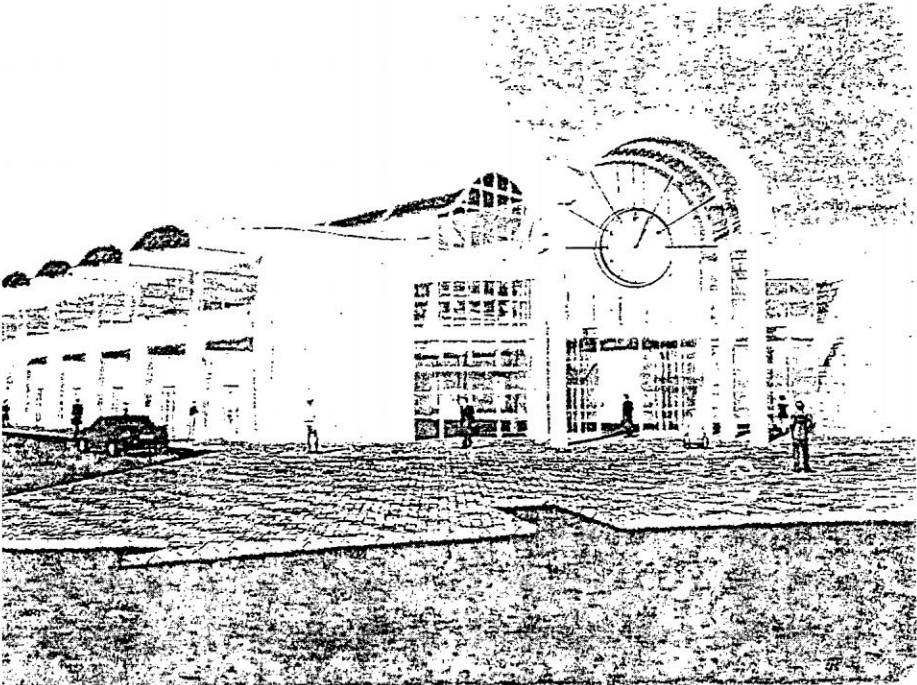
<p>¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de liderazgo en costos en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?</p>	<p>Establecer la efectividad de la estrategia competitiva de liderazgo en costos en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.</p>	<p>La efectividad de la estrategia competitiva de liderazgo en costos en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros de la ciudad de Ayacucho es débil.</p>	<p>Estrategias competitivas de liderazgo en costo</p>	<p>Precio</p>	<p>Bueno Regular Malo</p>
<p>¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de diferenciación en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho?</p>	<p>Evaluar la efectividad de la estrategia competitiva de diferenciación en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho.</p>	<p>La efectividad de la Estrategia Competitiva de Diferenciación en la gestión de calidad de Empresas de Servicio de Transporte Interprovincial de Pasajeros en la ciudad de Ayacucho es moderada.</p>	<p>Nivel de gestión de calidad</p>	<p>Satisfacción del usuario Mejoramiento Continuo Desempeño Seguridad Políticas Bien Definidas Incentivos Satisfacción del usuario Mejoramiento Continuo Desempeño</p>	<p>Bueno Regular Malo  Bueno Regular Malo  Bueno Regular Malo</p>
<p>¿Qué efectividad tiene la estrategia competitiva de enfoque en la gestión de calidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la Ciudad de Ayacucho?</p>	<p>Valorar la efectividad de la estrategia competitiva de diferenciación en la gestión de calidad de las empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho</p>	<p>La efectividad de la estrategia competitiva de enfoque en la gestión de calidad de empresas de servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ayacucho es moderada.</p>	<p>Estrategia competitiva de enfoque</p>	<p>Variedad de Servicios Variedad de Horarios Satisfacción del usuario Mejoramiento Continuo Desempeño</p>	<p>Bueno Regular Malo  Bueno Regular Malo</p>

**ANEXO N° 08**

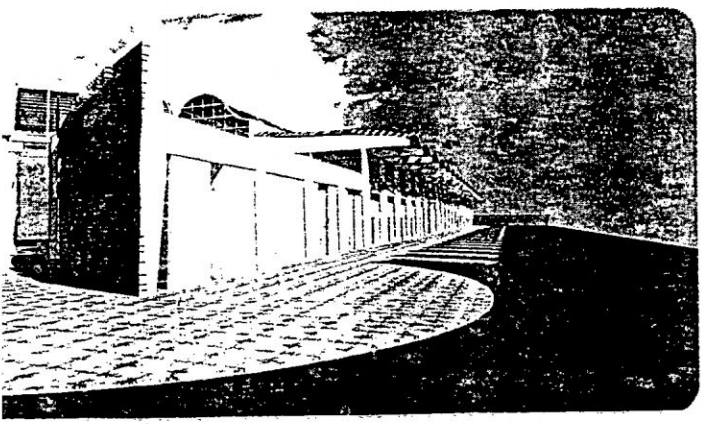
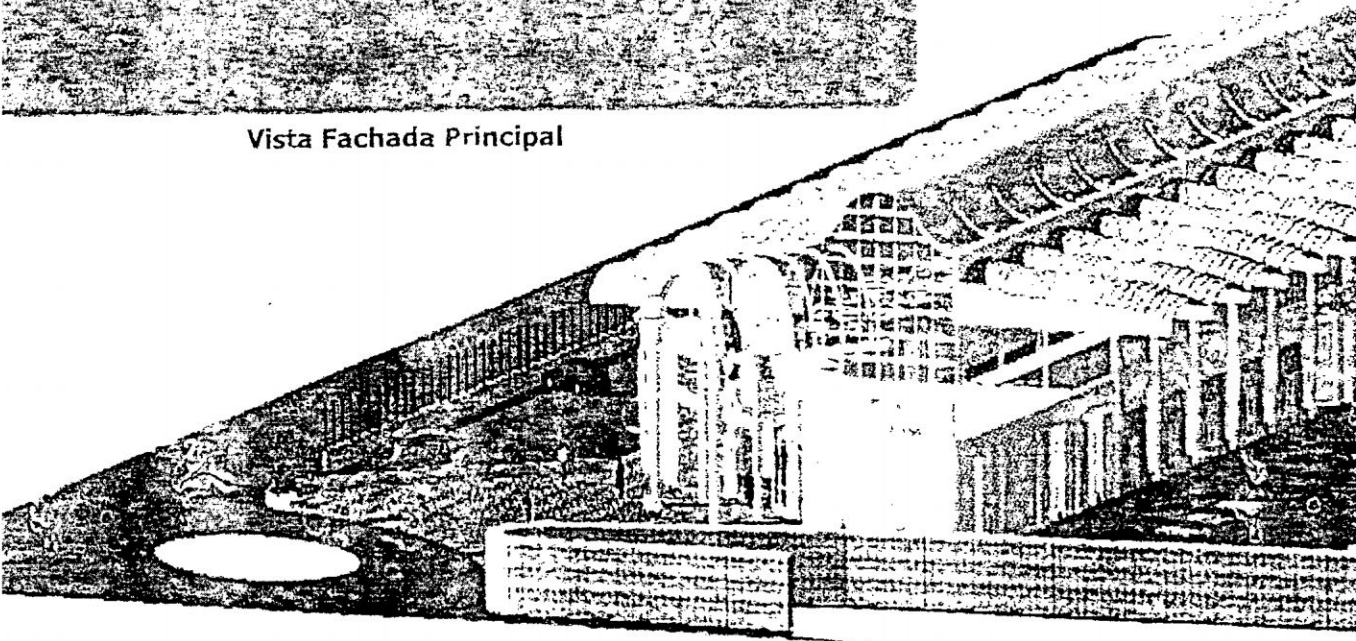
**VISTA PANORÁMICA DEL TERMINAL TERRESTRE**

# CONSTRUCCIÓN DEL TERMINAL TERRI

PRESU  
CONVENIO CON EL  
UBICACION: CONO  
SECTOR: ASENTA  
TERI



Vista Fachada Principal



Vista interior patio de maniobras

... ya es una re

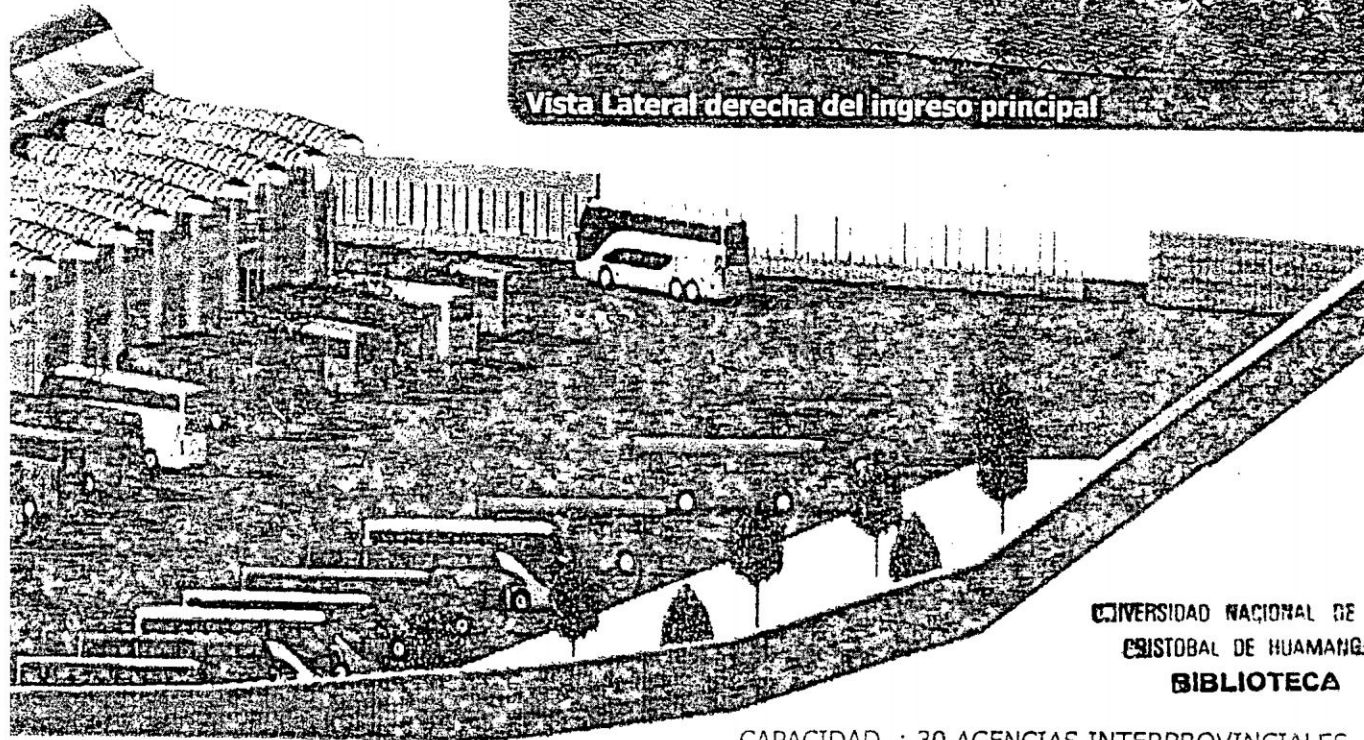


# INTER DEPARTAMENTAL AYACUCHO

713503017  
REGIONAL DE AYACUCHO  
A CIUDAD DE HUAMANGA  
IANO LOS ARTESANOS.  
ECTAREAS



Vista Lateral derecha del ingreso principal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SISTOBAL DE HUAMANGA  
BIBLIOTECA

CAPACIDAD : 30 AGENCIAS INTERPROVINCIALES  
24 TIENDAS PARA ARTESANIA, Y OTROS.  
HOTEL Y RESTAURANTES.  
CAPACIDAD DE PASAJEROS POR DIA : 10.000.00  
ESTACIONAMIENTO PARA VEHÍCULOS, AUTOS.



Vista panorámica del terminal con zona de aparcamiento de omnibus