

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CAJA  
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO, AGENCIA  
ANDAHUAYLAS - APURÍMAC, 2018**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:**

**KAREN MENDOZA HUAMÁN**

**Andahuaylas, Perú**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA CAJA  
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO, AGENCIA  
ANDAHUAYLAS - APURÍMAC, 2018**

**KAREN MENDOZA HUAMÁN**

**Asesor:**

**CPC. Godofredo Eduardo Campos Peláez**

**Andahuaylas, Perú**

**2019**



Universidad Nacional José María Arguedas



Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN**

En el local de Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales  
 de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de  
Ceoyahuacho, siendo las 10.10 horas del día 09 de  
Julio del año 2019 se reunieron el Dr. Clemente Morín  
Castillo (Presidente) Mg. Oscar Apaza Apaza  
(Secretario) y el Dr. Edgar Luis Martínez Huamán

integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado:

"Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018"

cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas  
Karen Mendoza Huamán y su Asesor CPC: Godofredo  
Eduardo Campos Peláez, con el propósito de  
 proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ:  
aprobar por mayoría, al Bachiller en Administración de  
Empresas, Karen Mendoza Huamán, obteniendo la siguiente  
 calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
13	trazo	Regular

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
  
 Dr. Clemente Morín Castillo  
 PRESIDENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
  
 Dr. Edgar Luis Martínez Huamán  
 SECRETARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
  
 Mg. Oscar Apaza Apaza  
 DOCENTE

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y cariño a toda mi familia por su sacrificio y esfuerzo. A mi madre Virginia Huamán Damiano por creer en mi capacidad, y en los momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión y apoyo.

En especial a mi asesor Godofredo Campos Peláez, por su orientación, dedicación y tiempo para lograr mis objetivos anhelados.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme y protegerme en este camino hacia el logro de mis objetivos profesionales dándome fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional José María Arguedas por haberme dado la oportunidad de estudiar y ser parte de ella, por permitirme convertirme en ser un profesional en lo que tanto me apasiona, gracias a cada maestro de la Escuela Profesional de Administración de Empresas por ser parte del proceso de formación, ya sea de manera directa o indirecta fueron ustedes los responsables y actores principales de realizar su aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

A mi madre, quién con su ejemplo me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mis hermanos, que siempre me han apoyado y alentado siempre.

A los miembros del jurado evaluador: Dr. Clemente Marín Castillo, Mag. Oscar Apaza Apaza y Dr. Edgar Luis Martínez Huamán, estupendos profesionales, de quienes aprendí demasiado a lo largo mi desarrollo profesional, gracias a sus aportes me permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo de investigación.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo lleva como título: Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (C.M.A.C.-Cusco), agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018, este tuvo como iniciativa permitirnos a través de esta investigación, optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Se planteó esta investigación, observando el problema, debido a que en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas se ve obligado y preocupado por permanecer en el mercado, es por ello que esta entidad financiera tiene que buscar las formas necesarias para lograr diferenciarse entre sus demás competidores como son entidades financieras y cooperativas de ahorro y crédito que vienen otorgando servicios en la ciudad de Andahuaylas, de allí es que se orienta nuestra investigación cuya finalidad es conocer de como la entidad financiera objeto de estudio pueda mantenerse en el mercado y ser entre las primeras financieras aceptado por su público usuario y poder permanecer y crecer como empresa en el rubro al cual se dedica.

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito - Cusco, agencia Andahuaylas, existe gran preocupación de los trabajadores de esta organización, ello referente a la ventaja competitiva, ya que es de interés y conscientemente del recurso humano que labora en esta entidad el reconocer que en su entorno competitivo se encuentran muchas entidades financieras en la provincia de Andahuaylas, en la cual cada vez hace muy difícil conseguir o mantener nuevos o recurrentes clientes, el día cotidiano que atraviesan con la competencia de al lado ha hecho que ello lo tomen con mucha preocupación, originando un desconcierto dentro la entidad y los mismos trabajadores, porque hoy en día las personas o empresarios si no reciben y perciben un trato adecuado y atención oportuna, tienden a cambiar de decisión y elegir el lugar que mejor le pueda convenir y cambiar raudamente donde puedan recibir de la mejor forma lo que pretenden obtener (créditos financieros-ahorros).

El objetivo general de esta investigación fue determinar el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. Para este propósito se ha realizado el estudio de la ventaja competitiva y los procesos metodológicos y procedimentales comprendidos en el desarrollo de toda investigación científica, los mismos que forman un conjunto ordenado de pasos y operaciones estratégicas que se han desarrollado en el presente estudio, y que permitirá a los lectores contar con información para futuras indagaciones de estudios similares.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>15</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general .....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Delimitación .....	18
1.4. Justificación .....	19
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. Objetivo general.....	20
1.5.2. Objetivos específicos.....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>21</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>21</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Marco teórico.....	31
2.3. Marco conceptual.....	45
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>48</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>48</b>
3.1. Hipótesis.....	48
3.2. Variables.....	48
3.3. Operacionalización de variables .....	48
3.4. Metodología.....	49

<b>3.4.1. Enfoque</b> .....	49
<b>3.4.2. Tipo de estudio</b> .....	50
<b>3.4.3. Diseño de investigación</b> .....	50
<b>3.5. Población y muestra</b> .....	51
<b>3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	53
<b>3.7. Métodos de análisis de datos</b> .....	56
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	58
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	58
<b>4.1. Resultados de la investigación</b> .....	58
<b>CAPÍTULO V</b> .....	68
<b>DISCUSIÓN</b> .....	68
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	75

## NDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de la CMAC Cusco – agencia Andahuaylas .....	52
Tabla 2. Personal en planilla en la CMAC Cusco agencia Andahuaylas .....	52
Tabla 3. Varianza total explicada - análisis factorial .....	55
Tabla 4. Fiabilidad según Kuder Richardson.....	58
Tabla 5. Estadística de fiabilidad de la ventaja competitiva.....	58
Tabla 6. Género de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco ....	59
Tabla 7. Edad de los trabajadores de la CMAC Cusco – agencia Andahuaylas.....	60
Tabla 8. Tiempo de servicio en años en la organización .....	61
Tabla 9. Puesto y función que ejerce .....	62
Tabla 10. Ventaja competitiva .....	63
Tabla 11. Eficacia .....	64
Tabla 12. Calidad de servicio .....	65
Tabla 13. Capacidad de respuesta al cliente .....	66
Tabla 14. Imagen corporativa .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva. ....	40
Figura 2. Elementos de la ventaja competitiva. ....	41
Figura 3. Esquema del diseño transeccional o transversal.....	50
Figura 4. Sedimentación de análisis factorial .....	56
Figura 5. Género de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Andahuaylas. ....	59
Figura 6. Edad de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Andahuaylas.....	60
Figura 7. Tiempo de servicio en años en la organización.....	61
Figura 8. Función que ejercen los trabajadores de la CMAC Cusco - Andahuaylas. ....	62
Figura 9. Ventaja competitiva.....	63
Figura 10. Eficacia .....	64
Figura 11. Calidad de servicio.....	65
Figura 12. Capacidad de respuesta al cliente. ....	66
Figura 13. Imagen corporativa. ....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia de la investigación.....	76
Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables.....	78
Anexo 03. Matriz de instrumento de recojo de datos .....	79
Anexo 04. Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	81
Anexo 05. Fotografías de la investigación.....	83
Anexo 06. Instrumento de recolección de datos.....	84
Anexo 07. Relación de trabajadores CMAC Cusco - agencia Andahuaylas .....	86
Anexo 08. Plan Estratégico Institucional .....	87
Anexo 09. Resultados de servicio CMAC Cusco – agencia Andahuaylas .....	99
Anexo 10. Base de datos del cuestionario en el programa SPPS .....	132

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. Tesis que se ha desarrollado en función a los sucesos suscitados durante el año 2018, cuyos resultados constatados corresponden su representación desde el mes de abril a octubre del año 2018. Pertenece al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio corresponde a la investigación básica, el diseño de investigación es no experimental transversal de nivel de investigación descriptiva.

La población y muestra no probabilística estuvo conformado por los trabajadores de la C.M.A.C – Cusco, agencia Andahuaylas, siendo un total de 30 personas, el cual ha sido considerado como representación significativa y conveniente para el presente estudio, para lograr la confiabilidad del instrumento usado se recurrió a la teoría y tabla establecida por Kuder Richardson, habiendo obtenido como resultado de la fiabilidad del instrumento ,924; por lo cual, el instrumento se encontró en el rango de excelente confiabilidad; para la obtención de los demás resultados referidas a la variable ventaja competitiva y las dimensiones eficacia, calidad de servicio, capacidad de respuesta al cliente e imagen corporativa se usó la distribución de frecuencias siendo está información procesada con el paquete estadístico SPSS V24. Del resultado general respecto al objetivo general planteado, se afirma que la ventaja competitiva en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, califican casi siempre un 63,3% y siempre 36,67%; lo cual refleja que en la Caja Municipal la mayoría de trabajadores son conscientes en desarrollar la ventaja competitiva. Asimismo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se usaron han sido la encuesta y el cuestionario.

**Palabras clave:** Ventaja competitiva, eficacia, calidad de servicio, capacidad de respuesta al cliente e imagen corporativa.

## ABSTRACT

The research has as a general objective to determine the level of competitive advantage in the Municipal Savings and Credit Fund Cusco, Andahuaylas - Apurímac Agency, 2018. Thesis that has been developed based on the events raised during the year 2018, whose results verified correspond to its representation from the month of April to October of the year 2018. It belongs to the quantitative approach, the type of study corresponds to the basic research, the research design is non-experimental cross-sectional of descriptive research level.

The population and non-probabilistic sample consisted of the workers of the CMAC - Cusco, Andahuaylas agency, being a total of 30 people, which has been considered as significant and convenient representation for the present study, to achieve the reliability of the instrument used he resorted to the theory and table established by Kuder Richardson, having obtained as a result of the reliability of the instrument, 924; therefore, the instrument is in the range of excellent reliability; In order to obtain the other results related to the variable competitive advantage and the dimensions efficiency, quality of service, capacity of response to the client and corporate image, the frequency distribution was used, being this information processed with the statistical package SPSS V24. From the general result regarding the general objective, it was stated that the competitive advantage in the workers of the Municipal Savings and Credit Fund Cusco, Andahuaylas - Apurímac Agency, almost always qualify 63.3% and always 36.67%; which reflects that in the Municipal Fund most workers are aware of developing the competitive advantage. Likewise, the techniques and instruments used to collect data have been the survey and the questionnaire.

**Keywords:** Competitive advantage, efficiency, quality of service, customer responsiveness and corporate image.

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada: Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (C.M.A.C.-Cusco), agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018, ha tenido como objetivo general: determinar el nivel de ventaja competitiva en la C.M.A.C. – Cusco, agencia Andahuaylas, 2018, y sus objetivos específicos planteados han sido: describir la eficiencia, la calidad de servicio, la capacidad de respuesta al cliente y la imagen corporativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - región Apurímac, 2018.

El trabajo de investigación se desarrolló en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo primero, se hace énfasis al problema de la investigación, contiene el planteamiento y formulación del problema, a nivel general y específico; además, de la delimitación, justificación y los objetivos.

El capítulo segundo, otorgó consistencia al estudio, considerando los antecedentes y fundamentos teóricos que respaldan esta investigación, orientados en la recopilación de información estos que a su vez están integrados por los antecedentes internacional, nacional y local, para luego establecer el marco teórico y conceptual.

El capítulo tercero, contiene las variables y su operacionalización, del mismo modo se desarrolló la metodología de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de datos.

El capítulo cuarto, presenta los resultados de la variable ventaja competitiva y las dimensiones estudiadas. Eficacia, calidad de servicio, capacidad de respuesta al cliente e imagen corporativa.

El capítulo quinto, contiene la discusión, examinando los resultados obtenidos luego del proceso de datos, los mismos que fueron comparados con las bases teóricas y antecedentes utilizados que corroboraron y justificaron la investigación.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones; además, se incluyen los anexos necesarios del estudio realizado.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, el proceso acelerado de la globalización vigente, el mundo económico en todas sus vertientes se ha impregnado de una actitud integradora que tiene su reflejo, especialmente, en el ámbito de la dirección y gestión empresarial. Asimismo, la importancia singular y creciente que adquiere la información valiosa en el mundo industrial radica, en su capacidad para generar ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desenvuelven.

De acuerdo a Schwa (2019), los motores del crecimiento a largo plazo fueron publicados en el informe del Foro Económico Mundial. Que incluye para este año a 141 economías (99% del PBI mundial y 94% de la población mundial).

Donde evalúa y compara la competitividad de los países a través de 103 indicadores agrupados en 12 pilares: 1. Instituciones 2. Infraestructura 3. Adopción de TIC 4. Estabilidad macroeconómica 5. Salud (Esperanza de vida) 6. Educación y habilidades 7. Mercado de productos 8. Mercado de trabajo 9. Sistema financiero 10. Tamaño de mercado 11. Dinamismo de los negocios y 12. Capacidad de innovación.

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum) considera que el crecimiento económico sostenido sigue siendo la vía más segura de salir de la pobreza y un conductor central del desarrollo humano. Asimismo considera que en la última década el crecimiento ha sido mantenido por debajo del potencial en la mayoría de los países en desarrollo, lo que dificulta seriamente el progreso en varios objetivos de desarrollo sostenible.

Schwab (2019) menciona: “El escenario no es tan alentador para el país. Y es que el Perú sigue perdiendo competitividad a pesar de mejorar en la mayoría de indicadores, porque otros países avanzaron con mayor celeridad”. MEF (2019) afirma que, el ranking de competitividad se construye sobre la base de la evaluación de 12 pilares, donde Perú muestra un desempeño positivo en términos absolutos (puntaje obtenido) en ocho pilares. Perú lidera el ranking mundial en el

pilar de “Estabilidad Macroeconómica”, donde ocupa el primer puesto, posición que es compartida con otros 33 países del mundo.

Enmita del Rocio, Moreno & Larri (2013) mencionan que, “el sistema financiero es uno de los agentes dinamizadores del crecimiento de la economía” (p.2).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) citado Enmita del Rocio, Moreno & Larri (2013) afirma que, “el sistema financiero peruano continúa mostrando solidez acorde a la economía doméstica a pesar de las perspectivas poco optimistas en la economía mundial” (p.2).

En el Perú se percibe como el sector financiero viene presentando un crecimiento significativo podemos inferir que esto es debido al incremento de entidades financieras como 4 cajas municipales, 4 financieras, una caja rural y 3 cooperativas reguladas que vienen desarrollándose con mayor ahínco y en la mayoría de casos quieren ocupar mayor cuota de mercado ya sea aplicando las diversas estrategias que ellos consideren pertinentes. En ese entender el sector financiero es sumamente importante para el crecimiento económico del país. El sector financiero sirve de intermediación entre los ahorradores e inversionistas en el país o en la plataforma internacional, es decir los ahorros son usados por los empresarios quienes quieren hacer inversiones gracias al sector financiero y de esa forma asegurar la economía del país.

En este sentido las estrategias competitivas, en gran medida permiten obtener ventajas y alcanzar aspiraciones organizacionales como ser líder en el mercado, aumentar ventas o ganar cuota de mercado, entre otras que son determinantes en la naturaleza y grado de competencia que circunda a una empresa, y como resultado, busca obtener un importante rendimiento que beneficie a la entidad y los usuarios.

En nuestra región se viene generando una alta competencia en el sector financiero debido a que existen empresarios y personas naturales que necesitan financiar sus actividades económicas en el mercado comercial independientemente al rubro a la cual se decidan. Entonces, en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas hay preocupación por querer mantenerse en el mercado, por ende, se buscan formas necesarias para lograr diferenciarse de las demás entidades financieras que funcionan en esta ciudad, con la finalidad de

mantenerse entre los primeros de aceptación por parte del público y seguir creciendo como empresa.

CMAC Cusco (2019) menciona que, todos los que conforman la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas han realizado importantes esfuerzos en la redefinición de sus propuestas de calidad total al cliente y posicionamiento, impulsando su valor de marca y avanzando, desde el marketing objetivo hasta el personalizado a través del estudio del comportamiento histórico de su clientela y posterior diseño de ofertas, productos y promociones aprovechando el uso de diferentes sistemas informáticos, que brindan un alto grado de respuesta y éxito de éstas. En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas se identificó que el personal que la labora en dicha institución no reciben una adecuada capacitación sobre los procesos que se realizan en las diferentes modalidades de créditos otorgados por la institución hacia los clientes quienes lo solicitan.

Esto se identificó observando que la calidad de servicio que se le ofrece al cliente durante y posterior a todo proceso que se realiza en dicha institución no es la adecuada, la capacidad de respuesta frente a los diferentes problemas presentados por cada cliente de la caja no es atendida oportunamente, la imagen corporativa sobre todo un aspecto de mucha importancia para la institución está siendo observada por los usuarios y trabajadores, lo cual no permite cumplir de manera adecuada los objetivos estratégicos; además, al personal que no se le otorga la libertad para que pueda realizar su función, a causa de ello se ve reflejado el incumplimiento de pagos de clientes y las pérdidas derivadas, nuevas modalidades de actividades delictivas y escándalos financieros, la aparición de nuevos riesgos operacionales y financieros.

Asimismo indicar que existe una serie de preocupaciones por parte de los trabajadores de esta entidad con referencia a la ventaja competitiva porque son conscientes en reconocer que la existencia de muchas entidades financieras en la ciudad de Andahuaylas, en la cual se les hace muy complicado conseguir nuevos clientes o mantener los que ya tienen tomando en cuenta que las personas u empresarios podrían cambiar su decisión de seguir formando parte de esta entidad o simplemente cambiarse a otra.

Por lo tanto, se considera de mucha importancia conocer las razones fundamentales de esta problemática que aqueja a la organización debido a ello se

estaría desarrollando sus actividades cotidianas de forma tradicional, frente a los problemas anteriormente mencionados, y en este mundo globalizado y habiendo muchos cambios tecnológicos es hora de que se apliquen cambios innovadores que permitan realizar acciones diferentes para diferenciarse de la competencia y lograr construir la ansiada ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas. Así coadyuvar a la mejora de la institución, y le permita seguir creciendo empresarialmente en la provincia de Andahuaylas, de esta forma evitar seguir perdiendo credibilidad por parte de los clientes tanto fijos como potenciales.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se da la eficacia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac?
- b. ¿Cómo se muestra la calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac?
- c. ¿Cómo se da la capacidad de respuesta al cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac?
- d. ¿Cómo se muestra la imagen corporativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac?

## **1.3. Delimitación**

### **1.3.1. Delimitación espacial**

Esta investigación se realizó en instalaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas, el cual se encuentra ubicado en Jr. Ramos Castilla N° 521, distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló, en relación a los hechos correspondientes al año 2018.

### **1.3.3. Delimitación teórica**

El estudio planteado en la presente investigación comprende el tema de ventaja competitiva; y de acuerdo a Hill & Jones (2009) se definió las dimensiones e indicadores de dicha variable las mismas que son:

- Eficacia
- Calidad de servicio
- Capacidad de respuesta al cliente
- Imagen corporativa

Según Thompson et al., (2012) existen los siguientes conceptos de competencias distintivas y estrategias competitivas.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación práctica**

Carrasco (2007) menciona que, “se refiere a que el trabajo de investigación sirve para resolver problemas prácticos, materia de investigación “ (p.119).

El desarrollo del trabajo de investigación, va a permitir recomendar soluciones al problema identificado, comprometiendo a los que dirigen la CMAC Cusco agencia Andahuaylas, los analistas de créditos están en contacto directo con los clientes, lo que conduce a su vez, en un beneficio a la parte usuaria, en este caso a la población de Andahuaylas.

### **1.4.2. Justificación teórica-científica**

El presente trabajo de investigación servirá como antecedente para estudios similares que se desarrollen posteriormente, es decir que contengan variables, dimensiones e indicadores similares. Es así que favorecerá a generar nuevos conocimientos para futuras investigaciones.

Investigación que tuvo como finalidad, incrementar el conocimiento acerca de la variable de estudio: ventaja competitiva, se revisó y contrastó las teorías estudiadas acerca de la variable de estudio.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados fueron empleados en el desarrollo de la investigación van a permitir la eficacia en el trabajo y su confiabilidad las mismas que van a dar respuesta a las interrogantes planteadas y sustentadas.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Describir la eficacia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.
- b. Describir la calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.
- c. Describir la capacidad de respuesta al cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.
- d. Describir la imagen corporativa en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Celada (2014) sostiene en su trabajo de investigación titulado: *Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el Municipio de Retalhuleu*, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar (Quetzaltenango – Guatemala). Investigación de tipo experimental, conto con una población infinita y una muestra de 384 clientes, el instrumento utilizado fue las boletas de encuestas y la observación directa.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Luego de realizar estudios y análisis respecto a la opinión de los distintos clientes de supermercados y consumidores de abarrotes, se ha determinado que el servicio al cliente, si puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, dentro de una empresa comercializadora de abarrotes, ya que los resultados de la investigación demostraron una mejoría en la satisfacción de los clientes de la empresa Comicen S.A. por medio de una capacitación impartida al personal y un seguimiento para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios del supermercado.
- Se comprobó la hipótesis alternativa, ya que el servicio al cliente si puede ser un elemento que pueden utilizar las empresas comercializadoras de abarrotes para alcanzar una ventaja competitiva, siempre y cuando cada empresa ofrezca un servicio único y difícil de imitar por los competidores, lo que lleva a diferenciarse de los demás y ganarse la preferencia de los clientes, y debe integrarlo dentro de la cultura organizacional de la empresa y se cree una cultura de servicio y satisfacción al cliente.

La investigación citó como antecedente para tomar referencia los métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación y para discutir en la parte que corresponda de acuerdo a las conclusiones concluidas por el autor.

Salazar (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Ventajas competitivas en los hoteles de empresa familiar en el eje cafetero de Colombia*, tesis para obtener el grado académico de maestro en Gerencia del Talento Humano en la Universidad de Manizales (Colombia).

La investigación concluye en lo siguiente:

- Existen muchas razones para determinar que las ventajas competitivas están latentes, la topografía de los terrenos y otras de la georeferencia en el eje cafetero, están servidas para impulsar los servicios integrales del sector hotelero. Frente a la competitividad, encontramos más dificultades al enfrentar esta realidad.
- Respecto a los resultados que se esperan de las empresas hoteleras de familias en el sector del eje cafetero, no se puede afirmar que las empresas de esta clase de servicios, sean competitivas, desde la gestión del desarrollo gerencial y empresarial y las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta la importancia de concientizar y culturizar a los gerentes y empresarios del sector, sobre la importancia de promocionar y gestionar el reconocimiento de sus empresas, buscando con ello el incremento de la productividad y la competitividad.

Torres & Vega (2007) en su trabajo de investigación denominado: *Ventajas competitivas en empresas Multilatinas de origen chileno*, tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, Mención en Administración en la Universidad de Chile.

La investigación cuantitativa, llegó a las conclusiones siguientes:

- Es posible señalar que, si bien encontramos que no existe un “modelo” de empresa chilena exitosa como tal, nos dimos cuenta que cada una de estas empresas si poseen factores comunes entre ellas. Por ejemplo:

(1) Todas las empresas del estudio han tenido políticas de expansión a otros países, principalmente en Sudamérica.

(2) La totalidad de las empresas estudiadas poseen estrecha relación con sus clientes, y buscan entregarles productos y/o servicios de primera calidad, el cliente es lo esencial. Ejemplo Ripley, LAN, Falabella y Fasa, esta consiste en que cada vez que el cliente compra obtiene un puntaje según el monto final, canjeable en descuentos o en productos de la empresa.

(3) El espíritu empresarial de las empresas se ve reflejado primero en los montos invertidos para el desarrollo del negocio

(4) Existe en todas las empresas una preocupación especial sobre la participación y formación de los empleados.

(5) Los valores son fundamentales para estas empresas, están en una constante búsqueda para mejorar su trato con el cliente, comprometiéndose a entregar un servicio y /o producto de calidad, buscando así, agregar valor al producto final.

(6) Un punto importante a la hora de expandirse e internacionalizarse ha sido el saber diversificarse en negocios que pueden manejar ya sea por su experiencia, recursos, Know-How, entre otros.

(7) La mayoría de las empresas posee una estructura simple, encabezada por un gerente general y gerentes de segunda línea a excepción de CCU que posee una estructura matricial, la cual es un poco más compleja.

(8) Existe rigurosidad en cuanto a los valores y objetivos estratégicos de las empresas, pero constan de flexibilidad al momento de tomar ciertas decisiones.

- Finalmente, podemos concluir que existen patrones conductuales para el logro del éxito, pero sin embargo cada empresa posee sus propias

estrategias y ventajas competitivas, las cuales las han ayudado a conseguir el éxito, tanto dentro como fuera del país.

- Por lo tanto, no existe un modelo a seguir para las empresas que quieran emprender su camino para convertirse en una Multilatinas.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Quispe & Rojas (2017) plantearon el trabajo de investigación titulado: *El comercio electrónico B2c y la ventaja competitiva de las MYPES textiles de la provincia de Huancavelica - año 2015*, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional De Huancavelica (Perú). Investigación de tipo descriptivo - correlacional, conto con una población y una muestra de 40 gestores, el instrumento utilizado fue el análisis bibliográfico, documental y las encuestas.

La investigación llegó a las conclusiones siguientes:

- Se ha evidenciado que el comercio electrónico B2C tienen una incidencia positiva y significativa con la ventaja competitiva de las MYPEs textiles de la Provincia de Huancavelica al año 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=97\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva muy fuerte y significativa. En el 65,0% de los casos la ventaja competitiva es favorable y en el 62,5% de los casos el comercio electrónico B2C es medio.

Meza & Meza (2015) sostuvieron en su trabajo de investigación denominado: *Factores que determinan la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas textiles – confecciones de la región Junín período 2014*, tesis para obtener el título profesional de Economistas en la Universidad Nacional Del Centro Del Perú. Investigación de tipo explicativo, conto con una población de 907 empresas textiles y una muestra de 194, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

}

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Después de haber realizado la investigación sobre factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas textiles-confecciones de la Región Junín periodo 2014, se ha considerado que la competitividad de la de las micro y pequeñas empresas textiles-confecciones de la Región Junín está en función del nivel educativo del empresario, nivel educativo del trabajador, nivel tecnológico de las maquinarias y equipos e inversión en calidad del producto; investigando que estos factores son lo que determinaron la competitividad de las micro y pequeñas empresas, contrastando la hipótesis si se logra consistencia del modelo de investigación y se determinan los factores detallados a la competitividad de las micro y pequeñas empresas.
- Respecto a la competitividad: El nivel educativo del empresario de las micro y pequeñas empresas influye a la competitividad de forma positiva; el nivel educativo del trabajador de las micro y pequeñas empresas influye de forma positiva a la competitividad; el nivel tecnológico de las maquinarias y equipos de las micro y pequeñas empresas influye de forma positiva a la competitividad y la inversión en calidad del producto de las micro y pequeñas empresas influye de forma positiva a la competitividad.

Espinoza & Martínez (2015) realizaron el trabajo de investigación titulado: *Programa de calidad de servicio para obtener ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL – Lurín – 2014*, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Autónoma del Perú. Investigación de tipo descriptivo, conto con una población y muestra de 20 trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

La investigación tuvo las conclusiones siguientes:

- Se concluyó, con un 80% de confiabilidad, que el programa de calidad de servicio logró incrementar la ventaja competitiva en los trabajadores de la empresa de eventos Play Perú BTL – 2014, este porcentaje de

confiabilidad es visible gracias a la prueba T-Student realizada a los datos.

- El resultado obtenido asevero nuestra hipótesis la cual consistía en la elaboración de un programa que consta de sesiones que nos llevan a cumplir nuestros objetivos trazados, debido a esto se logró que las personas que laboran en la empresa de eventos Play Perú BTL puedan cambiar respecto a sus relaciones interpersonales como en su dedicación en el trabajo.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Junco (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Cadena de valor y ventaja competitiva de la Quinoa Orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu LTDA. Andahuaylas, 2016*, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional José María Arguedas. Investigación de tipo descriptivo correlacional, contó con una población 409 entre socios y trabajadores y una muestra de 199, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

La investigación concluyó en lo siguiente:

- De acuerdo al objetivo general que es: Determinar la manera en que la cadena de valor se relaciona con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016. el nivel de "sig." es de  $p = 0,000$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia ya establecido, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se afirma que la cadena de valor se relaciona positivamente con la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, 2016, por otro lado de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,249^{**}$  que indica que hay una correlación positiva baja, entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.
- En relación al primer objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la ventaja en costos de la

quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $p = 0.001$ , que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se afirma que las actividades primarias se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. notando que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,240^{**}$  que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.

- De acuerdo al segundo objetivo específico: Determinar la manera en que las actividades primarias se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $p = 0,829$  que es mayor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H0); por lo tanto, se aclara que, las actividades primarias no se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas y según el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,015$  que indica que existe una correlación nula entre las actividades primarias y la diferenciación.
- En relación al tercer objetivo específico: determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $100 p = 0,000$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se afirma que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la ventaja en costos de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, notando que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,271^{**}$ , que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.
- De acuerdo al cuarto objetivo específico: determinar la manera en que las actividades de apoyo se relacionan con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas, el nivel de “sig.” es de  $p = 0,022$  que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1); por

lo tanto, se afirma que las actividades de apoyo se relacionan positivamente con la diferenciación de la quinua orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu Ltda. Andahuaylas. Así mismo de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de  $r = 0,162^*$  que indica que hay una correlación positiva muy baja, entre las actividades de apoyo y la diferenciación.

Villano (2015), en su trabajo investigación titulado: *Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015*, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional José María Arguedas. Investigación de tipo descriptivo correlacional, contó con una población 2016 clientes cautivos y una muestra de 279 clientes cautivos, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

La investigación llegó a concluir como sigue:

- Con relación al objetivo general: Analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor de “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 % que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento. Asimismo, la correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,510, entonces se concluye que existe una correlación positiva moderada.
- Con relación al primer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

- Con relación al segundo objetivo específico: Analizar la relación que existe entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo en costos y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.
- Con relación al tercer objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la calidad de servicio en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas. 84 5.
- Con relación al cuarto objetivo específico: Analizar la relación que existe entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre la diferenciación y la lealtad a la marca en las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas.

López (2014), en su trabajo de investigación titulado: *La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*, tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional José María Arguedas. Investigación de tipo descriptivo simple, conto con una población de 245 trabajadores y una muestra de 130 trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario.

La investigación concluyó de la siguiente forma:

- Primera: Siendo el objetivo general “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.
- Segunda: Siendo el primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto se da manifiesto de las hipótesis, que no existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Tercera: Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación externa es débil , por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

- Cuarto: Siendo el tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc.; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. La competitividad estratégica**

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones, (Gutiérrez, 2010, p.16).

“Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.04).

#### **2.2.1.1. Los competidores**

Son aquellas empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes metas también similares. Por ejemplo: Southwest Airlines, Delta, United,

Continental y JetBlue son competidores, así como PepsiCo y Coca-Cola Company. Las empresas interactúan con sus competidores como parte del amplio contexto en el cual operan, al mismo tiempo que tratan de obtener rendimientos superiores al promedio. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.138).

De acuerdo a los autores Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) el análisis de la competencia se determina por el grado de similitud en: (pp.141-142).

- Mercados en común. Se entiende como el número de mercados en los cuales participan tanto una empresa como un competidor y el grado de importancia que cada mercado tiene para cada uno de ellos. Por ejemplo en el sector de los servicios financieros tiene mercados para las aseguradoras, las casas de bolsa, los bancos, etc.
- Los recursos. Es el grado al cual los recursos tangibles e intangibles de una empresa son comparables con los de un competidor en términos de categorías y volúmenes.

#### 2.2.1.2. La rivalidad competitiva

Es el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre los competidores cuando luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado. Las empresas no cesan de luchar por lograr una ventaja emprendiendo acciones estratégicas y respondiendo o reaccionando a los movimientos de sus rivales, sobre todo cuando se trata de industrias en las que existe mucha competencia. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.138).

De acuerdo a los autores Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) Las empresas utilizan acciones estratégicas y tácticas para dar forma a sus acciones y respuestas competitivas mientras participan en la rivalidad competitiva, por eso es importante que las empresas estudien con cuidado la rivalidad competitiva para poder elegir bien sus estrategias e implementarlas con éxito: (p.146).

- Acción competitiva. Movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, de mejorar su posición de mercado.
- Respuesta competitiva. Movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor.
- Acción estratégica o una respuesta estratégica. Movimiento basado en el mercado que requiere que una empresa comprometa una cantidad importante de recursos de la organización y es difícil de implementar o revertir.
- Acción táctica o una respuesta táctica. Movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir.

#### 2.2.1.3. El comportamiento competitivo

Se entiende como el conjunto de las acciones y las respuestas competitivas que desarrolla una empresa con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y de mejorar su posición en el mercado. Con su comportamiento competitivo, la empresa trata de posicionarse con éxito respecto a las cinco fuerzas de la competencia y de defender sus ventajas competitivas actuales, al mismo tiempo que crea ventajas para el futuro. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.138).

#### **2.2.2. Estrategia corporativa para la competitividad**

Especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.168).

### 2.2.2.1. Análisis externo

Hill y Jones (2009) La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía: (p.42).

- Las oportunidades, surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable.
- Las amenazas, se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

#### 2.2.2.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Hill & Jones (2009) En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis: (p.45).

- El riesgo de que entren nuevos competidores
- La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

### 2.2.2.2. Análisis interno

El análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida, que se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. (Hill y Jones, 2009, p.76).

### 2.2.3. Ventaja competitiva

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. (Hill y Jones, 2009, p.77).

“Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (David, 2008, p.08).

“Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p.04).

Lovelock, Reynoso, D’Andrea y Huete (2004) afirman que, a medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios se diferencien de manera significativa para los clientes. En las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, tales como: servicios bancarios, seguros, turismo y educación. (p.212).

#### 2.2.3.1. Tipos de ventaja competitiva

Michael Porter (2002) considera los siguientes tipos de ventaja competitiva:

##### 1) Ventaja en costos

Capacidad de que una firma realice un producto a un costo inferior respecto a nuestros competidores. Se consigue y conserva de la siguiente forma.

- a. El líder de costos debe lograr uniformidad o proximidad, en base a la diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva, determinación del costo relativo de los competidores.
- b. Mediante la reestructuración de la cadena de valor, adoptando una estrategia distinta y eficiente que permita diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto o servicio.
- c. Se puede lograr reducir los costos con un control de escala a través de adquisiciones, extensión de la línea de producto o servicio, expansión de mercado o de marketing.
- d. Aprender de la competencia, mantener la exclusividad de los aprendizajes y poder mantener la información, de esta forma ser únicos. Mediante la integración hacia atrás, controlar las publicaciones, retención de los empleados clave y poniendo cláusulas estrictas que prohíban revelar información.
- e. El control de los aprendizajes permite a la empresa tener conocimientos predispuestos sobre su competencia (aprender de los competidores).
- f. Mediante el control del efecto que tiene la utilización de la capacidad, es decir nivelar la producción en sus épocas más fuertes de más demanda o fluctuación. Realizando marketing en los meses que no existe mucha demanda, selección de cliente con demanda estable, etc.
- g. Teniendo un control de los nexos, es decir se descubre los nexos entre las actividades de la cadena de valor y se aprovecha. De esa manera coordinar y optimizar fácilmente las actividades., ya sea individual o en conjunta con los proveedores y canales (nexos verticales).

- h. Mediante el control de las interrelaciones, compartir actividades y conocimientos con unidades de negocio afines o parecidas.
- i. No compartir actividades con empresas que se dediquen al mismo rubro.
- j. Evaluar los medios de integración y desintegración.
- k. Tecnología, invertir en maquinaria y quipos que faciliten la producción. (automatización)
- l. Optimización de la localización, la compañía se instale en un lugar estratégico obtendrá una significativa ventaja en costos.
- m. Reconfiguración de la cadena de valor, cambios de acuerdo al rubro que se dedique, porque cada compañía es distinta a la competencia.
- n. Mediante la segmentación, esta permite configurar la cadena de valor y controlar los factores.
- o. Sostenibilidad de la ventaja en costos, es decir mantener las ventajas más resaltantes que se posee, solo así la empresa mantiene esa diferencia estará marcando una ventaja en costos.

## 2) Diferenciación

Capacidad de que una firma sea distinta en su industria para posicionarse y ser reconocido por sus compradores, es decir capacidad de ofrecer un producto o servicio distinto y atractivo a los consumidores frente a los productos ofrecidos por la competencia. Se logra y se mantiene de la siguiente forma.

- Lograr diferenciarse significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación se deben de enfocar en el producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costos. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir los costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Percepción del cliente, como un consumidor ve o percibe el producto o servicio antes de comprar o después de haberlo consumido o usado.
- La comunicación consigue agrupar a individuos con habilidades muy amplias en compañía de publicidad.

#### 2.2.3.2. Competencias distintivas

“Es una actividad de valor competitivo que una empresa desempeña mejor que sus rivales. Como una competencia distintiva representa un nivel de habilidad que sus rivales no tienen, califica como fortaleza competitivamente superior, con potencial de ventaja competitiva” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 101).

“La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (Hill y Jones, 2009, p. 77).

#### 2.2.3.3. Recursos

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 95).

Hill y Jones (2009) consideran los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: (p. 77).

- Los recursos tangibles. Son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital.
- Los recursos intangibles. Son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa.

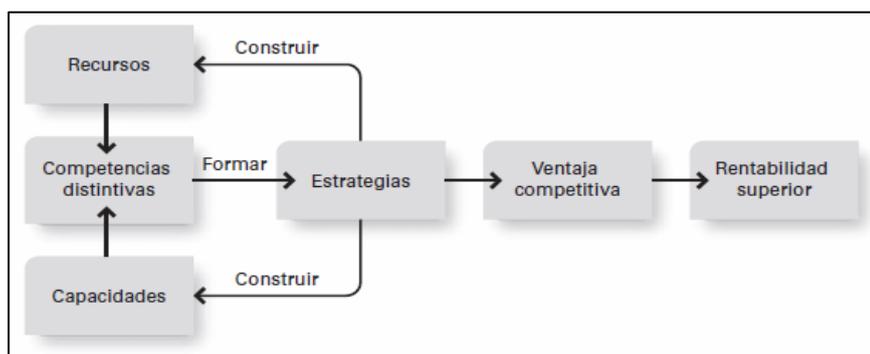
#### 2.2.3.4. Capacidades

Una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 95).

Se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. (Hill y Jones, 2009, p. 78).

### 2.2.3.5. Función de la estrategia

“Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores” (Hill y Jones, 2009, p.78).



*Figura 1.* Relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva.

Fuente: Hill y Jones (2009)

### 2.2.3.6. Elementos de la ventaja competitiva

Según Aldana de Vega et al. (2010), en el caso de las organizaciones existen diversos factores que pueden ser ventaja competitiva: (p.84)

- La calidad de los bienes o servicios que ofrecen las organizaciones.
- El precio de los bienes o servicios.
- La innovación constante.
- La apropiación adecuada de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic).
- La capacidad de respuesta a las exigencias del mercado.
- La diversificación o especialización.
- La cadena de valor, entendida como la interrelación entre las actividades primarias (logística, producción, comercialización y servicio) con las actividades de apoyo (compras, desarrollo tecnológico, gestión del recurso humano y estructura administrativa) de la organización y que en conjunto generan valor agregado para el cliente.

- La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Según Hill y Jones (2009) los elementos básicos o cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva son:

- Eficiencia superior. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, eficiencia = productos/insumos. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.
- Calidad. Cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales.
- Innovación. Implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores.
- Respuesta al cliente. El tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio. Para un banco, es el tiempo que emplea en procesar un préstamo o el que un cliente espera en la fila hasta que se desocupa un cajero (pp.87- 91).

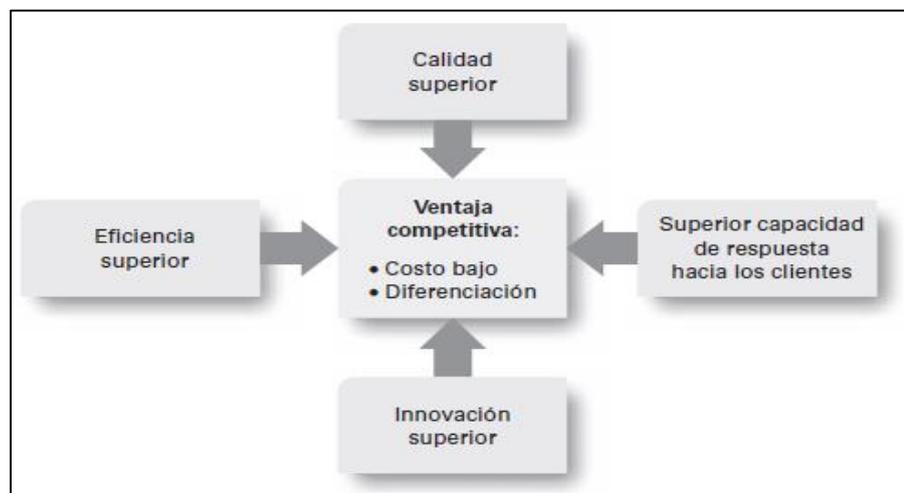


Figura 2. Elementos de la ventaja competitiva.

Fuente: Hill y Jones (2009)

#### 2.2.3.7. Las estrategias competitivas

Thompson et al., (2012). Si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto, estos dos factores originan cinco opciones de estrategia

competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes: (p. 132).

- Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
- Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
- Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
- Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
- Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes.

Fernández (2004). Para Porter son tres básicamente las fuentes de la ventaja competitiva.

- Diferenciación. Se trata de crear productos y servicios que se consideran únicos. La diferenciación puede obtenerse por: Una imagen de marca, una imagen de empresa, una calidad superior, un servicio excelente, una gama amplia, una línea de productos complementarios, una presencia en un mercado, etc.
- Liderazgo en costes. Porter le llama cost leadership, liderazgo en costes. Una empresa que consigue unas materias primas o

una fuerza de trabajo más baratas, que utiliza mejor las instalaciones, con una mayor eficacia y eficiencia, que tienen menos costes de distribución, etc.

- Concentración. Focus, enfoque, le llama Michael Porter. Se trata de concentrarse en determinadas áreas, segmentos, o nichos del mercado. Eso evita la dispersión, y presentar una oferta a medida. Las modernas técnicas de la CRM (gestión de la relación con el cliente) pueden contribuir a la puesta en práctica de esta estrategia (p. 139-140)

#### **2.2.4. Eficacia**

Robbins & Coulter (2005) afirma que, “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos y metas.

Chiavenato (2007) define que, “se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles”.

Koontz & Wehrich (2004) sostiene que la eficacia es el “cumplimiento de objetivos”.

#### **2.2.5. Calidad de servicio**

Berry & Parasuraman (1991) afirman que, el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

Llorens & Fuentes (2006) sostienen que, la noción de calidad de servicio, desde la óptica de los clientes, es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido. La calidad en el servicio es muy

diferente a la calidad del producto, ya que son de vital importancia las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, comportamientos, percepciones, etc., provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente.

Por otra parte Hoffman y Bateson (2011) definen que, “es una actitud formada por medio de una evaluación general a largo plazo del desempeño de una empresa” (p.319)

#### 2.2.5.1. Componentes de la calidad de servicio

Berry y Parasuraman (1991) sostienen que los componentes de la calidad de servicio son los siguientes:

- **Fiabilidad:** Capacidad de llevar a cabo la prestación prometida de manera honesta.
- **Capacidad de respuesta:** Es la habilidad a auxiliar a los usuarios y proporcionar una prestación exacta.
- **Seguridad:** Es el discernimiento y el trato de los trabajadores, y su capacidad de transferir familiaridad.
- **Empatía:** Es la destreza de atender al usuario de modo esmerado y particular.
- **Elementos tangibles:** Es la fachada de las infraestructuras físicas, el equipo, los empleados. (p.374).

#### 2.2.6. Capacidad de respuesta al cliente

Para Riveros (2007), refleja el compromiso de una empresa de ofrecer sus servicios de manera ágil y oportuna a los clientes pero sin descuidar su calidad. Esta dimensión también puede reflejar el grado de preparación de la empresa para brindar el servicio”.

Sandoval (2006) define como, la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas”.

Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1993) afirman que, significa estar dispuesto a solucionar, refleja el compromiso de la empresa en brindar sus servicios. Esta se refiere a la voluntad y disposición que tengan los empleados al momento de prestar un servicio. La capacidad de respuesta también refleja si la empresa está preparada para prestar el servicio.

### **2.2.7. Imagen corporativa**

Sastre (2009) define, como la percepción general que los compradores tienen de una determinada empresa de cualquier ejemplar que se configura por el conjunto de signos externamente que definen a la entidad, como la marca, el logotipo, colores, música y hombres representativos de la entidad (p.127).

Para Pérez et al. (2013) es lo que el público aprecia de nuestra empresa. No es solo lo que opina un individuo o un grupo, sino lo que se desprende de un colectivo” (p.21).

Por otro lado Pereira & Flores (2010) definen como, las empresas poseen un perfil que las reconoce y las define ante el dictamen estatal, y forma su calidad. Todo perfil tiene una carga calificativa entre ser buena, mala y regular” (p.48).

## **2.3. Marco conceptual**

Calidad de servicio

Mide el nivel en que los requisitos esperados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio dado.

Captación de clientes

Para conseguir a los clientes y fidelizarlos es necesario conocerlos bien, identificar sus necesidades y satisfacerlas con una oferta personalizada.

Capacidad de respuesta al cliente

Disposición de atender y dar un servicio rápido a los clientes. Los consumidores cada vez más somos más exigentes en este sentido.

#### Cliente

Un cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

#### Competidores

Son aquellas empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes metas también similares.

#### Competitividad

Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

#### Crédito

El crédito es un préstamo de dinero que el banco otorga a su cliente, con el compromiso que, en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

#### Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

#### Eficiencia

Es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de "ser eficiente", es decir producir lo mismo con menos recursos.

### Fidelizar clientes

Implican diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras y, en suma, revierten en un mejor servicio, y ello supone no sólo una manera de retener a antiguos clientes sino también a los nuevos, así como de atraer a clientes potenciales.

### Imagen corporativa

La imagen corporativa es la impresión que proyecta la empresa o institución entre sus diferentes públicos, ya sea que corresponda o no a lo que quiere proyectar.

### Logro de objetivos

El logro de objetivos es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autorrealizarnos y a vivir de la manera que anhelamos.

### Objetivo

Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste.

### Oferta

Es una propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo. La persona que anuncia una oferta está informando sus intenciones de entregar un objeto o de concretar una acción, en general a cambio de algo o, al menos, con el propósito de que el otro lo acepte.

### Productividad

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

### Ventaja competitiva

Son peculiaridades del producto o servicio y características distintivas que le otorgan valor agregado y garantizan su aceptación en el mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Hipótesis**

Arias (2012) define que, “Las investigaciones descriptivas pueden medir de manera independiente las variables, estas aún mientras no tengan formuladas sus hipótesis, las variables son enunciados dentro de sus objetivos” (p.25).

En consideración a lo mencionado en el párrafo que antecede, el presente trabajo de investigación no presenta hipótesis.

#### **3.2. Variables**

Carrasco (2007) afirma que, “Son aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos y fenómenos sociales o naturales” (p.219).

Variable 01: Ventaja competitiva

Dimensiones:

- Eficacia
- Calidad de servicio
- Capacidad de respuesta al cliente
- Imagen corporativa

#### **3.3. Operacionalización de variables**

Arias (2012) manifiesta que, “Es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.57).

## Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>VARIABLE ÚNICA:</b>  <b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Se puede decir que son ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es formar una cadena productiva; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva. (Porter, 2002)	Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (David, 2008, p. 08).	Eficacia	1.1. Productividad del empleado 1.2. Cumplimiento de objetivos y metas 1.3. Tecnología
			Calidad de servicio	2.1. Confiabilidad 2.2. Accesibilidad 2.3. Empatía 2.3. Innovación del producto 2.4. Innovación del proceso
			Capacidad de respuesta al cliente	3.1. Tiempo de respuesta 3.2. Satisfacción de necesidades 3.3. Personalización 3.4. Motivación
			Imagen corporativa	4.1. Reputación de la empresa 4.2. El posicionamiento 4.3. La Identidad Visual 4.4. Estrategia de contratación 4.5. Capacitación del personal

Fuente: Autoría Propia, tomado de Hill y Jones (2009)

### 3.4. Metodología

#### 3.4.1. Enfoque

El presente trabajo es del enfoque cuantitativo debido que, “se realiza sin alterar deliberadamente las variables”. En conclusión, son estudios donde no se hace cambiar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. La investigación no experimental observa fenómenos conforme se encontró en su contexto

natural, para luego ser analizado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4).

### 3.4.2. Tipo de estudio

El presente estudio corresponde al tipo de investigación básica debido a que, “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2008, p.43).

### 3.4.3. Diseño de investigación

Corresponde al diseño no experimental de investigación debido a que, “Son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2008, p.71).

**M** → **O**

Dónde:

M = Muestra.

O = Observación de la muestra.

Asimismo, pertenece al tipo de diseño transeccional o transversal, ya que, “Se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2008, p.73).

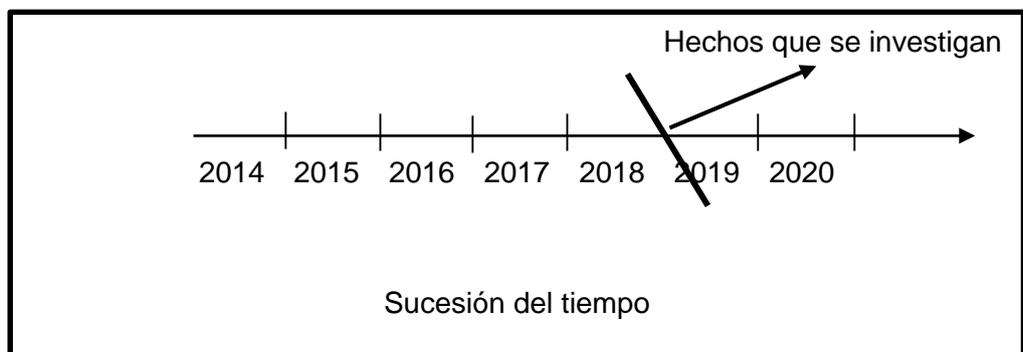


Figura 3. Esquema del diseño transeccional o transversal

Fuente: Carrasco (2008) metodología de la investigación científica.

Y esta investigación a su vez se subdivide en el diseño transeccional descriptivo, “estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2008, p.72).

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

Se entiende como, “El conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2008, p.73).

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco se tiene un total de 30 trabajadores, según la planilla de personal de la CMAC Cusco – agencia Andahuaylas.

Tabla 1

*Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco – agencia Andahuaylas.*

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
1	HERBER RIVAS OLARTE	ADMINISTRADOR
2	ALICIA AREVALO HUAMÁN	COORDINADOR
3	JANETH KARLA TOLEDO GUZMÁN	COORDINADOR
4	KARIN JUDY RIVERA ALARCÓN	JEFA DE OPERACIONES
5	ALFONSO NIEVE OSCCO	ANALISTA DE CRÉDITO
6	FREDY VILCHEZ CARRIÓN	ANALISTA DE CRÉDITO
7	JOSÉ CARLOS ALARCÓN ALARCÓN	ANALISTA DE CRÉDITO
8	YASMINI GUIA LAGO	ANALISTA DE CRÉDITO
9	RICHARD VIGURIA RODRIGUEZ	ANALISTA DE CRÉDITO
10	GRACIELA GARCIA ARIAS	ANALISTA DE CRÉDITO
11	YESINIA QUISPE ESCALANTE	ANALISTA DE CRÉDITO
12	DIANA SISA KACHA	ANALISTA DE CRÉDITO
13	EDGAR PICHIHUA PEREZ	ANALISTA DE CRÉDITO
14	RONY DAMIANO ROJAS	ANALISTA DE CRÉDITO
15	RUBEN HURTADO ROJAS	ANALISTA DE CRÉDITO
16	RICHARD PONCECA BARBOZA	ANALISTA DE CRÉDITO
17	ALFREDO MIRANDA QUISPE	ANALISTA DE CRÉDITO
18	RONALD ELGUERA TELLO	ANALISTA DE CRÉDITO
19	NELSA GOMEZ PANDAL	ANALISTA DE CRÉDITO
20	ROCIO CHACON GARFIAS	ANALISTA DE CRÉDITO
21	MARITZA ILLA SOSA	ANALISTA DE CRÉDITO
22	BETZABE RIVERA VIVANCO	ANALISTA DE CRÉDITO
23	MILTON LEGUIA VENEGAS	ANALISTA DE CRÉDITO
24	HENRRY HANDA BELLIDO	ANALISTA DE CRÉDITO
25	CANDY FABIOLA VILLEGAS FLORES	AUXILIAR DE OPERACIONES
26	CRISILDA PEREIRA PEÑA	AUXILIAR DE OPERACIONES
27	CINTHIA AYQUIPA HUAMAN	AUXILIAR DE OPERACIONES
28	LISSET SAYURI OBREGON CAMPOS	AUXILIAR DE OPERACIONES
29	RENATO ZAMALLOA RIVAS	AUXILIAR DE OPERACIONES
30	LUDWIN AGRADA MENDIVIL	GESTOR DE RECUPERACIONES

Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco – Agencia Andahuaylas

Tabla 2

*Personal en planilla en la Agencia Andahuaylas*

<b>CÓD.</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>I TRIM.2018</b>	<b>II TRIM.2018</b>
6	AG. ANDAHUAYLAS	29	30

Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco

### **3.5.2. Muestra**

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2008, p.237).

#### **a. Muestra no probabilística**

“También llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández et al. 2014, p.190).

“En este tipo de muestra, no todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, por ello no son tan representativos” (Carrasco, 2008, p.243).

#### **b. La muestra no probabilística intencionada**

Carrasco (2008) indica que, “El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos” (p. 243).

Tomando como base lo antes mencionado, la muestra del estudio fue no probabilística, considerándose la totalidad de la población para la muestra que son 30 trabajadores, que representa significativo y conveniente para la investigación.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnica**

Para el presente trabajo de investigación, la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta.

Carrasco (2008) define que, es la técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. La encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. (p.314).

### **3.6.2. Instrumento**

En el estudio realizado, se empleó como instrumento el cuestionario.

Arias (2012) indica que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p.74).

El cuestionario se realizó en base a las dimensiones de la investigación, como son, variable única (ventaja competitiva), eficacia, capacidad de servicio, capacidad de respuesta al cliente e imagen corporativa.

La dimensiones eficacia y capacidad de respuesta estuvo conformado por 5 ítems, finalmente la dimensión calidad de respuesta e imagen corporativa estuvo conformado por 7 ítems cada uno; la escala de liker que se utilizó para el trabajo de investigación fue: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; con valores de 1, 2, 3, 4,5, respectivamente.

Luego de la elaboración del instrumento de la investigación, debido a que es nuevo, se hizo el análisis factorial, que es una técnica de análisis estadístico, cuyo propósito es reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables observadas para definir la estructura de variables subyacentes.

El análisis factorial se presenta en dos formas, análisis factorial exploratorio, donde se trabaja a posteriori donde se define para obtener las dimensiones y el análisis factorial comprobatorio que permite apreciar cuales son los factores que definen un determinado conjunto de variables y se contrasta el modelo teórico.

Tabla 3  
*Varianza total explicada - análisis factorial*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,526	46,105	46,105	11,526	46,105	46,105	7,418	29,670	29,670
2	2,972	11,888	57,994	2,972	11,888	57,994	4,468	17,871	47,541
3	2,197	8,789	66,783	2,197	8,789	66,783	2,908	11,631	59,172
4	1,841	7,364	74,148	1,841	7,364	74,148	2,637	10,548	69,720
5	1,352	5,409	79,557	1,352	5,409	79,557	2,256	9,024	78,745
6	1,195	4,780	84,337	1,195	4,780	84,337	1,398	5,593	84,337
7	,883	3,531	87,868						
8	,690	2,758	90,626						
13	,220	,882	97,969						
14	,205	,821	98,791						
15	,145	,579	99,369						
16	,061	,244	99,613						
17	,043	,170	99,784						
18	,028	,111	99,895						
19	,026	,105	100,000						
20	1,001 E-013	1,005E- 013	100,000						
21	1,000 E-013	1,000E- 013	100,000						
	-	-1,001E- 013	100,000						
22	1,000 E-013	013							
	-	-1,003E- 013	100,000						
23	1,001 E-013	013							
	-	-1,005E- 013	100,000						
24	1,001 E-013	013							

Fuente: Autoría propia- (Método de extracción, análisis de componentes principales).

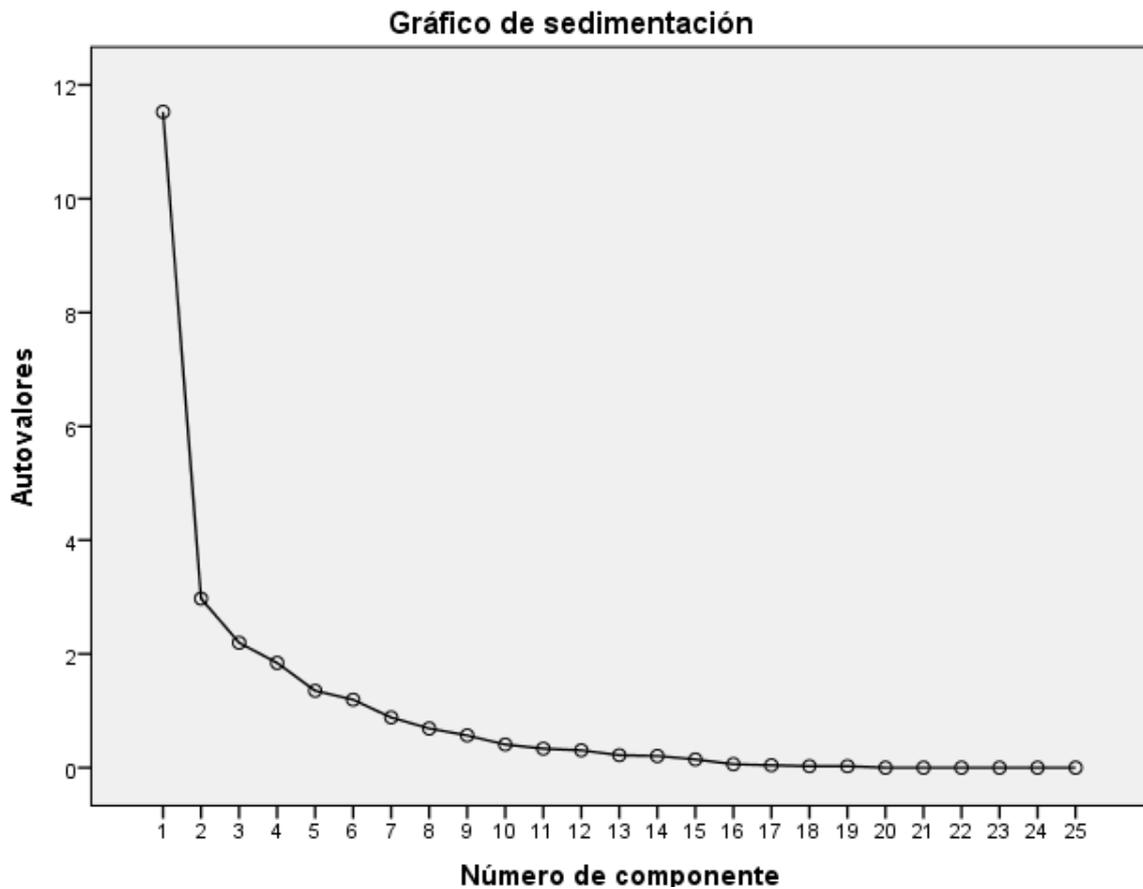


Figura 4. Sedimentación de análisis factorial

Finalmente, se realizó la encuesta piloto para determinar el análisis factorial se pudo observar que a través de los 24 ítems (variable independiente) nos permitió analizar el porcentaje acumulado que es de 84,337 %, porcentaje alto.

### 3.7. Métodos de análisis de datos

#### 3.7.1. Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach nos ha permitido medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, lo cual han sido revelados en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson), ejercicio que han sido resueltas en el programa estadístico SPSS V24.

### **3.7.2. Distribución de frecuencias**

A razón del tema, se entiende que, “es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (O’Leary, 2014 & Nicol, 2006, citado en Hernández, et al., 2014, p.282).

Para la representación gráfica se considera que, “a partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas” (Ávila, 2006, p.105).

### **3.7.3. Medidas de tendencia central**

Bernal (2010), indica que, las medidas de tendencia central son cantidades típicas o representativas de un conjunto de datos; las principales medidas son: moda, mediana, y media o promedio (pp. 205-206).

- La moda; es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia en un registro de datos.
- La mediana; es el valor que divide una distribución de frecuencias por la mitad, una vez ordenados los datos de manera ascendente o descendente.
- La media o el promedio; es la medida de tendencia central más utilizada y se define como el promedio aritmético de una distribución. Usualmente se simboliza como  $\bar{X}$ , y es la suma de todos los valores de una medición dividida por el número de mediciones.

### **3.7.4. Medidas de dispersión**

Bernal (2010) considera como medidas de dispersión lo siguiente:

- Varianza: es la suma de las desviaciones de la media elevadas al cuadrado, dividida entre el número de observaciones menos uno.
- Desviaciones estándares: es la cantidad promedio en que cada uno de los puntajes individuales varía respecto a la media del conjunto de puntajes. (p.199).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

##### 4.1.1. Confiabilidad de instrumento - alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permitió medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación y está determinado en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, como referencia tenemos la tabla de Kuder Richardson que se presenta a continuación:

Tabla 4  
*Fiabilidad según Kuder Richardson*

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Solis (2016). El liderazgo y su Relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Al comparar el resultado obtenido en la tabla 4, se observa que el valor alfa es de ,924 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 24 preguntas, de la variable ventaja competitiva.

Tabla 5  
*Estadística de fiabilidad de la ventaja competitiva*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	24

Fuente: Datos recogidos de la encuesta

#### 4.1.2. Datos generales de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Tabla 6

*Frecuencia de género* de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	14	46,7	46,7	46,7
Válido Mujer	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.

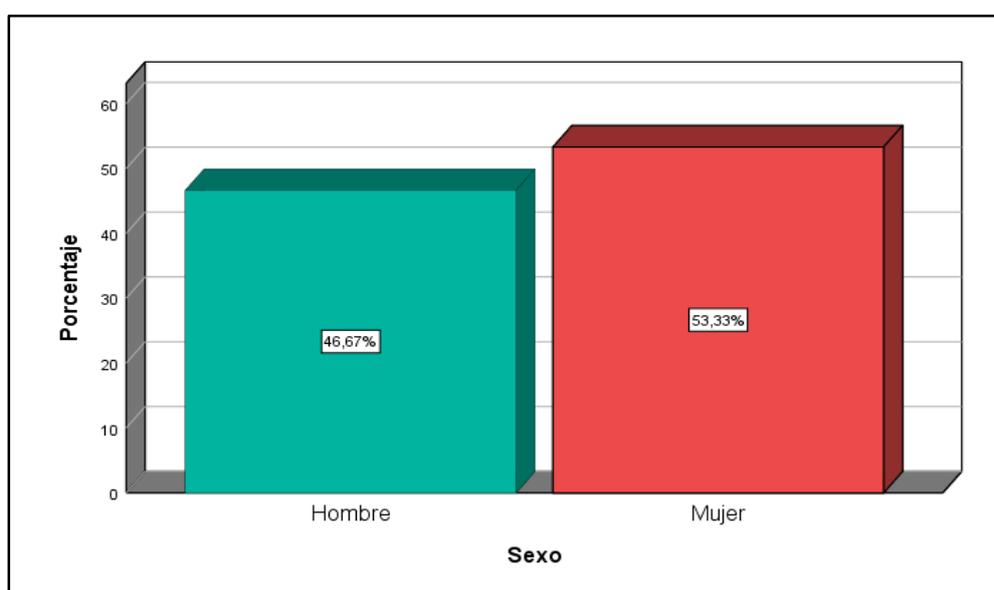


Figura 5. Género de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Andahuaylas.

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 6 y figura 5, se aprecian las respuestas de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, acerca de sexo, resultando mujer, que viene hacer el 53,33% de los encuestados (16 trabajadores), además el 46,67% de los encuestados (14 trabajadores) que son hombres. En conclusión, más del 50%, es decir, el 53,33 % son de sexo femenino los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 7

*Frecuencia de la edad de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco – agencia Andahuaylas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	De 18 a 25 años	1	3,3	3,3
	De 26 a 33 años	20	66,7	70,0
	De 34 a 41 años	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.

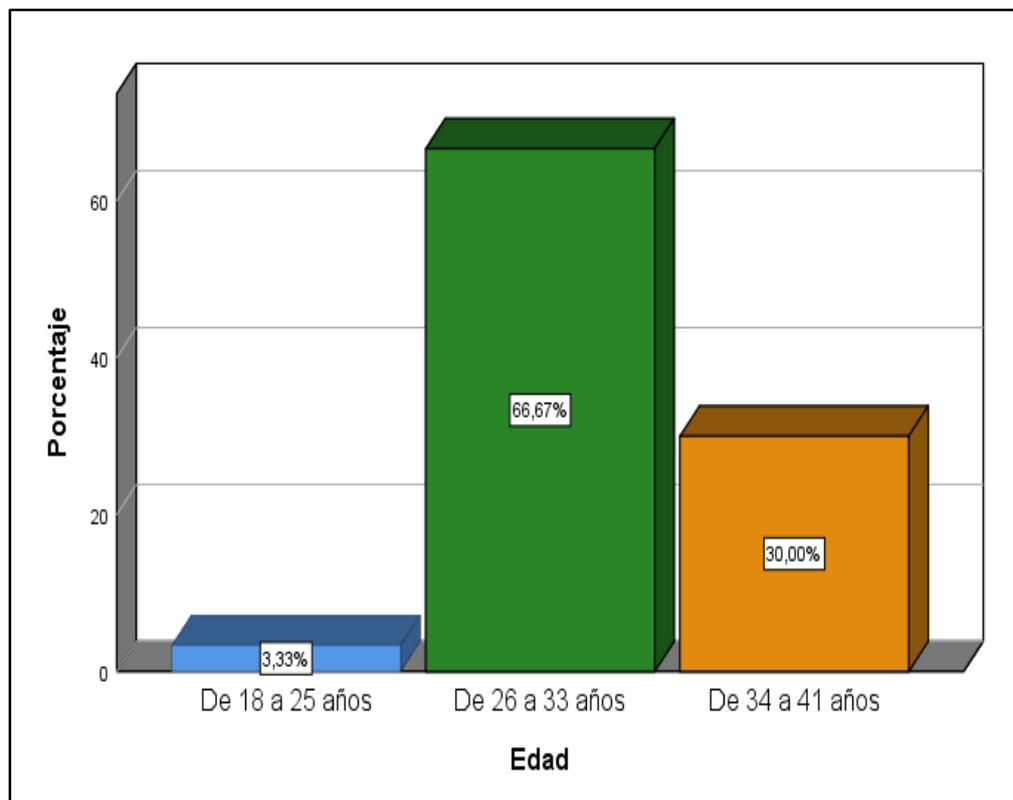


Figura 6. Edad de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Andahuaylas.

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 7 y figura 6, se aprecian las respuestas de los trabajadores, acerca de sus edades, resultando de 18 a 25 años, el 3,3% de los encuestados (1 trabajador), además de 26 a 33 años el 66,7% de los encuestados (20 trabajadores); y por último tienen edades de 34 a 41 años el 30,0% (9 trabajadores).

Tabla 8

*Frecuencias de tiempo de servicio en años en la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	6,7	6,7	6,7
	2	10	33,3	33,3	40,0
	3	6	20,0	20,0	60,0
	4	5	16,7	16,7	76,7
	5	2	6,7	6,7	83,3
	6	1	3,3	3,3	86,7
	7	2	6,7	6,7	93,3
	10	2	6,7	6,7	
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.



Figura 7. Tiempo de servicio en años en la organización

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 8 y figura 7, se muestran las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca del tiempo de servicio en años en la organización, ubicándose en primer lugar los que respondieron 2 años, que viene hacer el 33,3% de los encuestados (10 trabajadores), en segundo lugar, 3 años que viene hacer el 20,0% de los encuestados (6 trabajadores).

En resumen, la mayoría de los trabajadores tienen un tiempo de servicio en la organización entre 2 y 3 años; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 9

*Frecuencias de Puesto y función que ejerce*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Analista de crédito	18	60,0	60,0	60,0
	Asesor de negocio	1	3,3	3,3	63,3
	Auxiliar de operaciones	5	16,7	16,7	80,0
	Cajero	1	3,3	3,3	83,3
	Coordinador de crédito	3	10,0	10,0	93,3
	Gestor de cobranza	2	6,7	6,7	
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

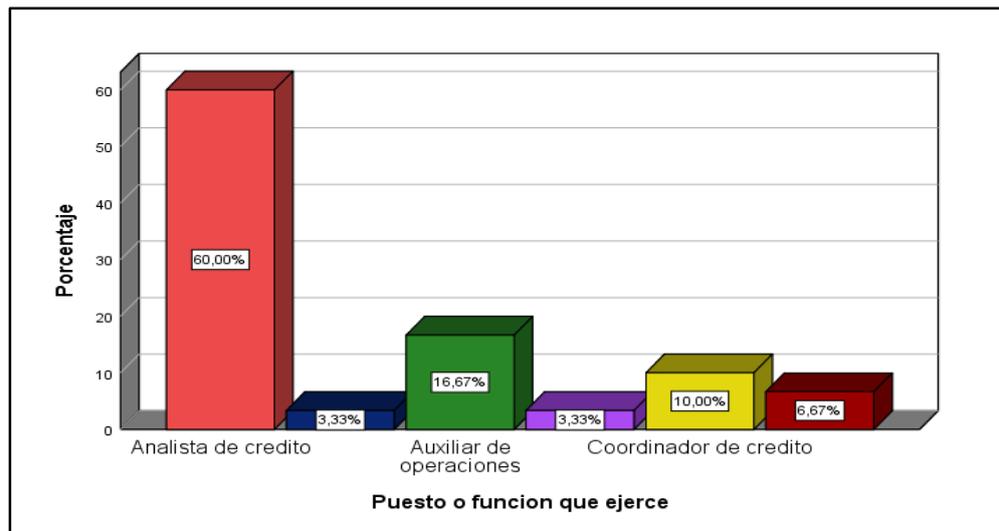


Figura 8. Puesto o función que ejerce los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Andahuaylas.

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 9 y figura 8, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de su puesto o función que ejerce, ubicándose en primer lugar los que respondieron analista de crédito, que viene hacer el 60,0% de los encuestados (18 trabajadores).

En resumen, la mayoría de los trabajadores están en un puesto o función que ejerce es de analista de crédito; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

#### 4.1.3. Distribución de frecuencias de variable y dimensiones

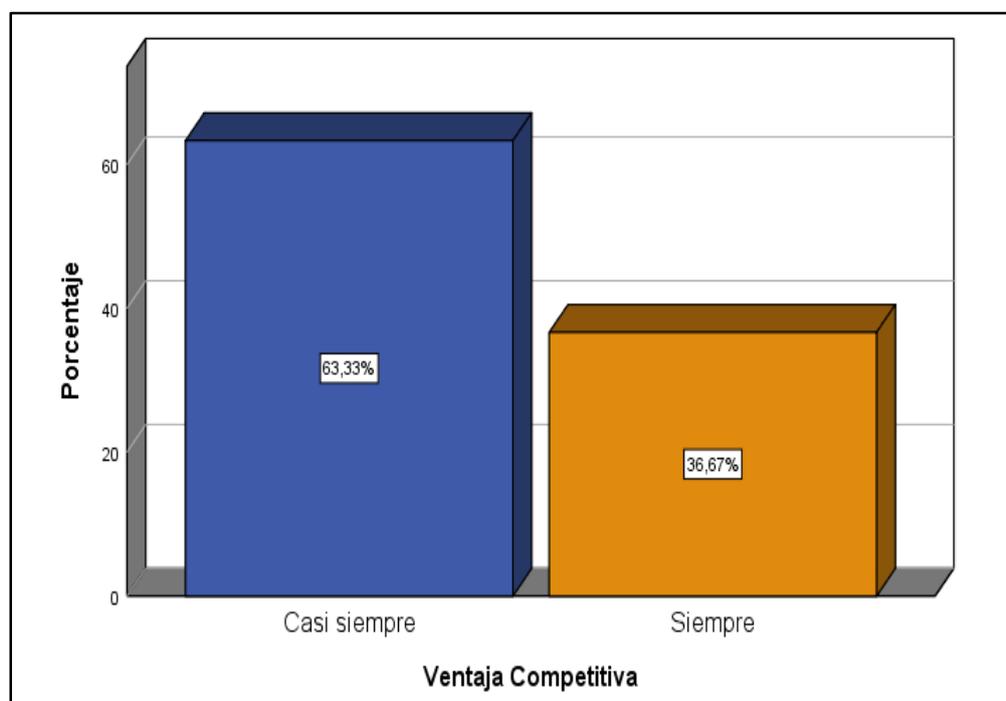
Tabla 10

*Frecuencias de la variable ventaja competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi siempre	19	63,3	63,3	63,3
	Siempre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

F

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa



SPSS V24.

Figura 9. Variable única - ventaja competitiva

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 10 y figura 9, se muestran las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca del Ventaja competitiva en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, están casi siempre, el 63,3% de los encuestados (19 trabajadores), y siempre 36,67% de los encuestados (11 trabajadores).

En resumen, la totalidad de los trabajadores indicaron casi siempre y siempre de la ventaja competitiva; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 11

*Frecuencias de la dimensión 01: Eficacia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi	26	86,7	86,7	86,7
	Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.

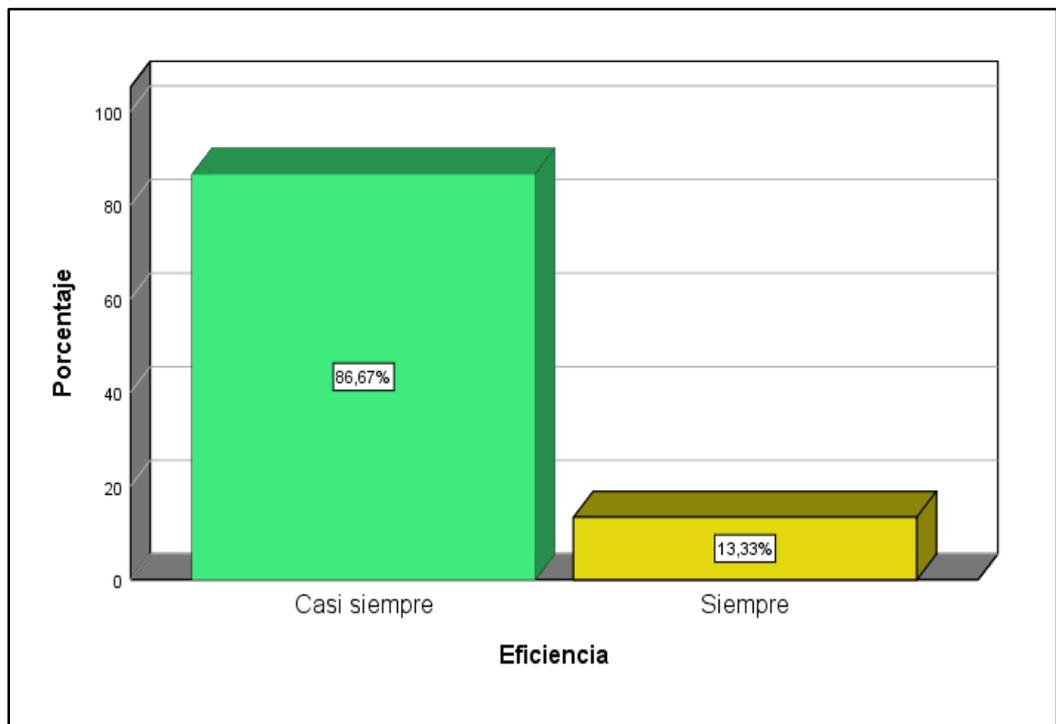


Figura 10. Dimensión eficacia

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 11 y figura 10, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la eficacia en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, indicaron casi siempre, el 86,67% de los encuestados (26 trabajadores), y siempre 13,13% de los encuestados (4 trabajadores).

En resumen, la totalidad de los trabajadores indicaron casi siempre y siempre de la ventaja competitiva; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 12

*Frecuencias de la dimensión 2: Calidad de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
valido	Algunas veces	1	3,3	3,3
	Casi siempre	20	66,7	70,0
	Siempre	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.

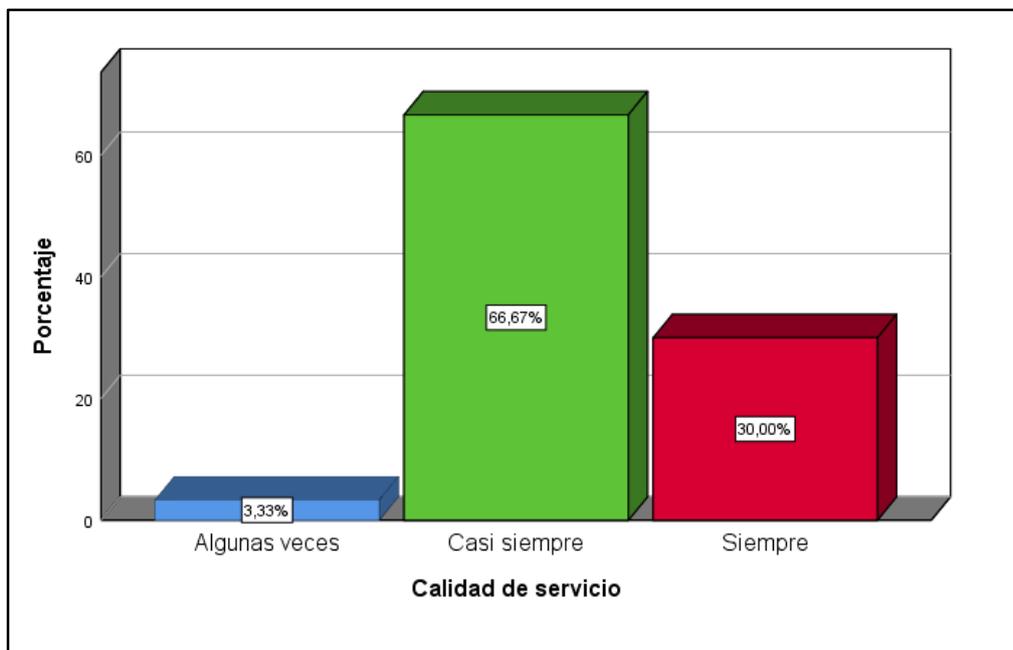


Figura 11. Dimensión calidad de servicio

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 12 y figura 11, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la calidad de servicio en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, indicaron casi siempre, el 66,67% de los encuestados (20 trabajadores), siempre el 30,00% de los encuestados (9 trabajadores) y algunas veces el 3,33% de los encuestados (1 trabajador).

En resumen, el 96,7% de los trabajadores indicaron casi siempre y siempre de la calidad de servicio; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 13

*Frecuencia de la dimensión 03: Capacidad de respuesta al cliente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
valido	Algunas veces	1	3,3	3,3	3,3
	Casi siempre	16	53,3	53,3	56,7
	Siempre	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24.

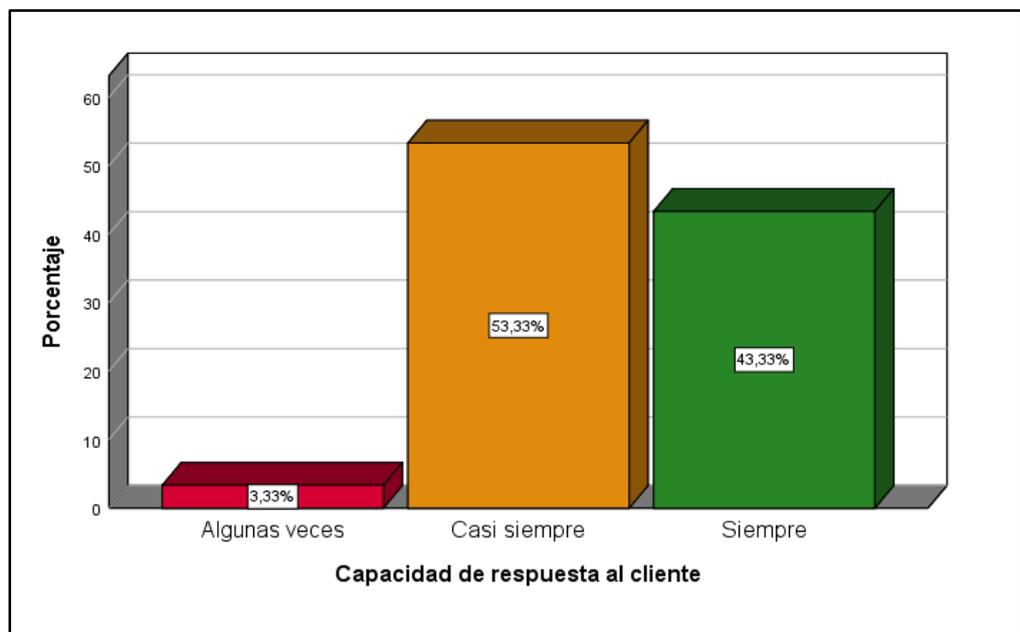


Figura 12. Dimensión capacidad de respuesta al cliente.

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 13 y figura 12, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la capacidad de respuesta al cliente en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, indicaron casi siempre, el 53,33% de los encuestados (16 trabajadores), siempre el 43,33% de los encuestados (13 trabajadores) y algunas veces el 3,33% de los encuestados (1 trabajadores).

En resumen, el 96,7% de los trabajadores indicaron casi siempre y siempre de la calidad de respuesta al cliente; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

Tabla 14

*Frecuencia de la dimensión 04: Imagen corporativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
valido	Algunas veces	15	50,0	50,0	50,0
	Siempre	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

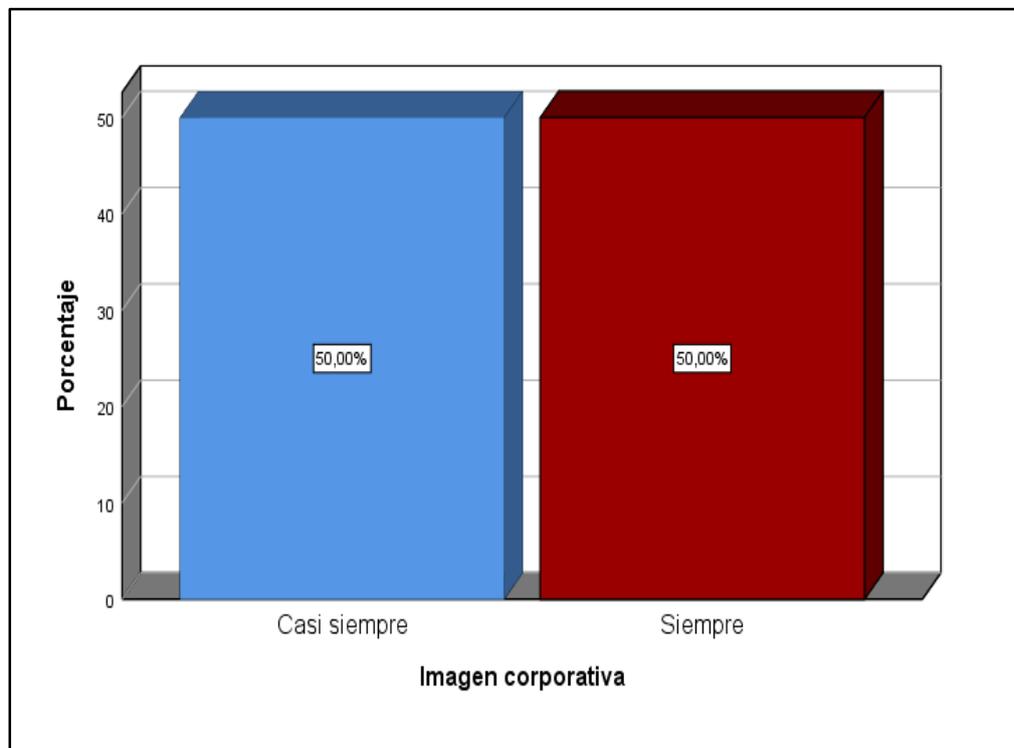


Figura 13. Dimensión imagen corporativa.

Fuente: Programa SPSS V24

En la tabla 14 y figura 13, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la imagen corporativa en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, indicaron casi siempre, el 50,00% de los encuestados (15 trabajadores), y siempre el 50,00% de los encuestados (15 trabajadores).

En resumen, el 50,00% de los trabajadores indicaron casi siempre y siempre de la imagen corporativa en los trabajadores; en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Examinado los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos se expone la comparación a las bases teóricas y a los antecedentes utilizados, que corroboran y justifican la investigación, de acuerdo al problema y objetivos planteados:

Primero: Se planteó como objetivo general: Describir el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. De lo cual con la tabla de distribución de frecuencias y la gráfica de barras se llegó a describir estos resultados.

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones, (Gutiérrez, 2010, p. 16).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), indican que, las empresas utilizan acciones estratégicas y tácticas para dar forma a sus acciones y respuestas competitivas mientras participan en la rivalidad competitiva, por eso es importante que las empresas estudien con cuidado la rivalidad competitiva para poder elegir bien sus estrategias e implementarlas con éxito: (p. 146).

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que la ventaja competitiva en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, califican casi siempre y siempre; lo cual refleja en la Caja Municipal la mayoría de los trabajadores son conscientes en desarrollar la ventaja competitiva.

Segundo: Se planteó como objetivo específico 1: Determinar el nivel de eficacia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera; por lo tanto, en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. Calificaron a esta dimensión en la totalidad de los trabajadores casi siempre y siempre lo cual es muy favorable.

Tercero: Se planteó como objetivo específico 2: Explicar el nivel de calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.

Celada (2014), en su tesis; "Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el Municipio de Retalhuleu", Luego de realizar estudios y análisis respecto a la opinión de los distintos clientes de supermercados y consumidores de abarrotes, se ha determinado que el servicio al cliente, si puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, dentro de una empresa comercializadora de abarrotes, ya que los resultados de la investigación demostraron una mejoría en la satisfacción de los clientes de la Empresa Comicen S.A. por medio de una capacitación impartida al personal y un seguimiento para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios del supermercado.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) afirman que, a medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios se diferencien de manera significativa para los clientes. En las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, tales como: servicios bancarios, seguros, turismo y educación. (p. 212).

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que la calidad de servicio, en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018. Calificaron a esta dimensión en la mayoría de los trabajadores casi siempre y siempre lo cual es muy favorable.

## CONCLUSIONES

1. Sobre la manera en que se describe el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018., al observar la tabla 10 y figura 9, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca del ventaja competitiva, resultado casi siempre, el 63,3% de los encuestados (19 trabajadores), y siempre 36,67% de los encuestados (11 trabajadores).
2. Sobre la manera en que se describe sobre eficacia en la tabla 11 y figura 10, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, resultado casi siempre, el 86,67% de los encuestados (26 trabajadores), y siempre 13,13% de los encuestados (4 trabajadores).
3. Sobre la manera de explicar sobre calidad de servicio en la tabla 12 y figura 11, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, indicaron casi siempre, el 66,67% de los encuestados (20 trabajadores), siempre el 30,00% de los encuestados (9 trabajadores) y algunas veces el 3,33% de los encuestados (1 trabajadores).
4. Sobre la manera al evaluar acerca de capacidad de respuesta al cliente en la tabla 13 y figura 12, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la capacidad de respuesta al cliente en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, indicaron casi siempre, el 53,33% de los encuestados (16 trabajadores), siempre el 43,33% de los encuestados (13 trabajadores) y algunas veces el 3,33% de los encuestados (1 trabajadores).
5. Sobre la manera en que se describe la imagen corporativa en la tabla 14 y figura 13, se aprecian las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de la imagen corporativa en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, indicaron casi siempre, el 50,00% de los encuestados (15 trabajadores), siempre el 50,00% de los encuestados (15 trabajadores).

## RECOMENDACIONES

- a. Respecto a la primera conclusión, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, debe promover mejor la ventaja competitiva para una gestión eficiente de los trabajadores, entre otros aspectos con planes a corto y mediano plazo con la misión de mejorar la competitividad.
- b. Respecto a la segunda conclusión, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, debe capacitar sobre eficacia a los profesionales para que su capacidad pueda alcanzar mejores logros en la Caja Municipal.
- c. Respecto a la tercera conclusión, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, debe mejorar la calidad de servicio con respecto a la atención al público usuario.
- d. Respecto a la cuarta conclusión, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, debe evaluar la capacidad de respuesta al cliente ello referido a que el trabajador mejore en otorgar respuestas oportunas al cliente.
- e. Respecto a la quinta conclusión, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas - Apurímac, debe mejorar la imagen corporativa, porque su imagen y aceptación de los clientes hará posible su desarrollo en la provincia, región y país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C. & Villegas, A. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. (2.<sup>a</sup> ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Celada, J. (2014). *Servicio al Cliente como Ventaja Competitiva en Empresas Comercializadoras de Abarrotes en el Municipio de Retalhuleu*. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango - Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Celada-Jorge.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Espinoza, M. & Martínez, A. (2015). *Programa de Calidad de Servicio para Obtener Ventaja Competitiva en la Empresa de Eventos Play Perú BTL – Lurín – 2014*. (Tesis de pregrado), Universidad Autónoma del Perú. Lima - Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/138/1/ESPINOZA-MARTINEZ.pdf>
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6th ed.) México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*. (7.<sup>a</sup> ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores, S.A.

- Junco, P. (2017). *Cadena de Valor y ventaja competitiva de la Quinua Orgánica en la Cooperativa Agroindustrial Machupicchu LTDA. Andahuaylas, 2016.* (Tesis de pregrado), Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas - Perú. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/293/Pool\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/293/Pool_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios.* México: Pearson Educación.
- Meza, Y. & Meza, K. (2015). *Factores que Determinan la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Textiles – Confecciones de la Región Junín Período 2014.* (Tesis de pregrado), Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1527/MEZA%20MEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, E. (2002). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. (Traducido al español de competitive advantage. Creating and sustaining superior performance).* Madrid, España: patria.
- Quispe, L. & Rojas, R. (2017). *El Comercio Electrónico B2C y la Ventaja Competitiva de las MYPEs Textiles de la Provincia de Huancavelica - Año 2015.* (Tesis de pregrado), Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica - Perú. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1266/TP%20%20UNH%20ADMIN.%200142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Salazar, O. (2014-2016). *Ventajas Competitivas en los Hoteles de Empresa Familiar en el Eje Cafetero de Colombia.* (Tesis de postgrado). Universidad de Manizales. Colombia. obtenido de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2802/PROYECTO%20DE%20GRADO%20%28Oscar%20Salazar%20Garcia%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica.* (18.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.

- Torres, D. & Vega, D. (2007). *Ventajas Competitivas en Empresas Multilatinas de Origen Chileno*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago - Chile. obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108446/Ventajas%20competitivas%20en%20empresas%20multilatinas%20de%20origen%20chileno.pdf?sequence=4>
- Villano, F. (2015). *Estrategias Competitivas y su Relación con el Posicionamiento de las Escuelas de Conductores en el Distrito de Andahuaylas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas - Perú. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE Villano%20HuamanEstrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE%20Villano%20HuamanEstrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

**TÍTULO:** Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿Cómo es la eficacia en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018?</p> <p>¿Cómo se muestra calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018?</p> <p>¿Cómo se da la capacidad de respuesta al cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018?</p> <p>¿Cómo se muestra la imagen corporativa en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Describir el nivel de ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar el nivel de eficacia en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.</p> <p>Explicar el nivel de calidad de servicio en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.</p> <p>Determinar la capacidad de respuesta al cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.</p> <p>Describir la imagen corporativa en la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco, Agencia Andahuaylas - Apurímac, 2018.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eficacia</li> <li>○ Calidad de servicio</li> <li>○ Capacidad de respuesta al cliente</li> <li>○ Imagen corporativa</li> </ul>

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Deductivo.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No Experimental - Transversal.</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Sustantiva básica.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación Descriptiva.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 30 trabajadores.</p> <p><b>MUESTRA:</b> 30 trabajadores.</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario. Ficha de observaciones.</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b> Programa estadístico informático SPSS v24. Alfa de Cronbach. Distribución de frecuencias. Medidas de tendencia central Programa Excel</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

**TÍTULO:** Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018.

VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Ventaja Competitiva</b></p> <p>Se puede decir que son ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es formar una cadena productiva; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva. (Porter, 2002)</p>	<p><b>DIMENSIÓN 1</b></p> <p><b>Eficacia</b></p> <p>Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).</p>	<p>1.1. Productividad del empleado</p> <p>1.2. Cumplimiento de objetivos y metas</p> <p>1.3. Tecnología</p>
	<p><b>DIMENSIÓN 2</b></p> <p><b>Calidad de servicio</b></p> <p>La calidad existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas de los clientes.</p>	<p>2.1. Confiabilidad</p> <p>2.2. Accesibilidad</p> <p>2.3. Empatía</p> <p>2.3. Innovación del producto</p> <p>2.4. Innovación del proceso</p>
	<p><b>DIMENSIÓN 3</b></p> <p><b>Capacidad de respuesta al cliente</b></p> <p>El tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio. Para un banco, es el tiempo que emplea en procesar un préstamo o el que un cliente espera en la fila hasta que se desocupa un cajero.</p>	<p>3.1. Tiempo de respuesta</p> <p>3.2. Satisfacción de necesidades</p> <p>3.3. Personalización</p> <p>3.4. Motivación</p>
	<p><b>DIMENSIÓN 4</b></p> <p><b>Imagen corporativa</b></p> <p>Es lo que el público opina de nuestra organización. No es solo lo que opina un individuo o un grupo, sino lo que se desprende de un colectivo.</p>	<p>4.1. Reputación de la empresa</p> <p>4.2. El posicionamiento</p> <p>4.3. La Identidad Visual</p> <p>4.4. Estrategia de contratación</p> <p>4.5. Capacitación del personal</p>

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

**TÍTULO:** Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA
<b>VARIABLE 1: VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Eficacia	1.1. Productividad del empleado	20.83%	05	1. ¿Percibe usted alguna mejora en el nivel de crecimiento de su servicio o producto?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		1.2. Cumplimiento de objetivos y metas			2. ¿Percibe usted que el nivel de productividad ha tenido un crecimiento notable?	
		1.3. Tecnología			3. ¿Evalúa su propia eficacia en el logro de resultados?	
					4. ¿Percibe usted que se han logrado las metas propuestas?	
					5. ¿Considera que los equipos con la que cuenta actualmente la empresa es apropiada?	
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Calidad de servicio	2.1. Confiabilidad	29.17%	07	6. ¿Cree usted que el personal muestra habilidades para dar un servicio exacto y seguro?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.2. Accesibilidad			7. ¿Cree usted que es necesario tener experiencia para poder brindar una buena calidad de servicio?	
		2.3. Empatía			8. ¿Los precios de su producto son los más bajos del mercado?	
		2.3. Innovación del producto			9. ¿Cree usted que el personal tiene un trato cordial con todos los clientes?	
		2.4. Innovación del proceso			10. ¿Según su experiencia, cree usted que la innovación en los servicios crea ventaja competitiva?	
					11. ¿Existe practicas innovadoras en los productos que ofrece la empresa?	
					12. ¿Cree usted que los procesos de atención al cliente se han	

					venido innovando en la empresa?	
	<b>DIMENSIÓN 3:</b> Capacidad de respuesta al cliente	3.1. Tiempo de respuesta 3.2. Satisfacción de necesidades 3.3. Personalización 3.4. Motivación	20.83%	05	13. ¿La atención en el servicio que se le brinda al cliente es en forma rápida?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
					14. ¿Cree usted que el enfoque al cliente es una ventaja competitiva?	
					15. ¿Usted ayuda al cliente cuando se presenta algún problema o dificultad?	
					16. ¿Piensa usted que el producto que ofrece la empresa es de acuerdo a las necesidades del cliente?	
					17. ¿Cree usted que un salario mayor es un estímulo para mejorar el rendimiento profesional?	
	<b>DIMENSIÓN 4:</b> Imagen corporativa	4.1. Reputación de la empresa 4.2. El posicionamiento 4.3. La Identidad Visual 4.4. Estrategia de contratación 4.5. Capacitación del personal	29.17%	07	18. ¿La imagen de la empresa será un factor favorable para que el cliente acuda siempre por los productos ofrecidos?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
					19. ¿Cree usted que la empresa emplea estrategias para posicionarse en el cliente?	
					20. ¿Es importante generar lealtad a la marca en el cliente para poder lograr ventaja competitiva?	
					21. ¿Usted da a conocer el símbolo, color y lema de la empresa al cliente con el que tiene contacto?	
					22. ¿Cree usted que la empresa tiene una estrategia para captar personal idóneo para cada área de trabajo?	
23. ¿La empresa ofrece oportunidades de capacitación al personal contratado?						
24. ¿Usted busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos, así brindar mejores experiencias al cliente?						

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *Análisis de la Ventaja Competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Agencia Andahuayles - Región Apurímac, 2018*  
Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*  
Grado Académico: *Magister en Administraciones*  
Fecha: *17.1.10.2018*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:  
*Revisar la Gramática*

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

*Corregir los Problemas Específicos, O.E.*

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

*Praxis Corroboración*



Sello y Firma del Evaluador

DNI: *20461156*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *Análisis de la Ventaja Competitiva en la Caja Municipal de*

*Ahorro y Crédito Cusco, Atencia Andahuaylas - Región Apurímac, 2018*

Nombres y Apellidos: *Rosa Nelida Asue Ruiz*

Grado Académico: *Maestría en Administración de Empresas*

Fecha: ...../...../.....

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

*Considere la Norma APA y los Cuadros a la vez  
justifique.*

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

*En su dimensión ya no considere conceptos*

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

*En los reactivos utilice palabras sencillas y  
directas.*

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.



Sello y Firma del Evaluador  
DNI: *44340094*

Anexo 05: Fotografías de la investigación

**Legenda : Fachada de la cmac cusco - agencia Andahuaylas**



**Legenda: Encuestas a los colaboradores de la cmac cusco**





**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**CUESTIONARIO**

Tenga Ud. un buen día, por favor, dedique unos momentos de su tiempo a completar esta encuesta de forma sincera, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: “Análisis de la ventaja competitiva en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Andahuaylas – Apurímac, 2018”.

=====

*Responda las preguntas marcando con un aspa “X” la alternativa que Ud. Considere pertinente.*

**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES:**

**1. Sexo**

- ( ) Hombre
- ( ) Mujer

**2. Edad**

- ( ) De 18 a 25 años
- ( ) De 26 a 33 años
- ( ) De 34 a 41 años
- ( ) De 42 a 49 años
- ( ) De 50 a más

**3. Puesto o función que ejerce**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Tiempo de servicios en años en la organización**

\_\_\_\_\_

**5. Tiempo de servicios en años en el puesto o función**

\_\_\_\_\_

Respecto a la variable: Ventaja Competitiva. Responda marcando con una "X" la alternativa según considere cada una de las preguntas detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (5) siempre; (4) casi siempre; (3) algunas veces; (2) muy pocas veces; (1) nunca.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<b>Dimensión 1: Eficacia</b>					
1. ¿Percibe usted alguna mejora en el nivel de crecimiento de su servicio o producto?	5	4	3	2	1
2. ¿Percibe usted que el nivel de productividad ha tenido un crecimiento notable?	5	4	3	2	1
3. ¿usted tiene en cuenta su propia eficacia en el logro de resultados?	5	4	3	2	1
4. ¿Percibe usted que se han logrado las metas propuestas?	5	4	3	2	1
5. ¿Considera que los equipos con la que cuenta actualmente la empresa es apropiada?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: Calidad de servicio</b>					
6. ¿Cree usted que el personal muestra habilidades para dar un servicio exacto y seguro?	5	4	3	2	1
7. ¿Cree usted que es necesario tener experiencia para poder brindar una buena calidad de servicio?	5	4	3	2	1
8. ¿Los precios de su producto son los más bajos del mercado?	5	4	3	2	1
9. ¿Cree usted que el personal tiene un trato cordial con todos los clientes?	5	4	3	2	1
10. ¿Según su experiencia, cree usted que la innovación en los servicios crea ventaja competitiva?	5	4	3	2	1
11. ¿Existe prácticas innovadoras en los productos que ofrece la empresa?	5	4	3	2	1
12. ¿Cree usted que los procesos de atención al cliente se han venido innovado en la empresa?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 3: Capacidad de respuesta al cliente</b>					
13. ¿La atención en el servicio que se le brinda al cliente es en forma rápida?	5	4	3	2	1
14. ¿Cree usted que el enfoque al cliente es una ventaja competitiva?	5	4	3	2	1
15. ¿Usted ayuda al cliente cuando se presenta algún problema o dificultad?	5	4	3	2	1
16. ¿Piensa usted que el producto que ofrece la empresa es de acuerdo a las necesidades del cliente?	5	4	3	2	1
17. ¿Cree usted que un salario mayor es un estímulo para mejorar el rendimiento profesional?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 4: Imagen corporativa</b>					
18. ¿cree usted que la imagen de la empresa es un factor favorable para que los cliente acuda siempre por los productos ofrecidos?	5	4	3	2	1
19. ¿Cree usted que la empresa emplea estrategias para posicionarse en el cliente?	5	4	3	2	1
20. ¿Es importante generar lealtad a la marca en el cliente para poder lograr ventaja competitiva?	5	4	3	2	1
21. ¿Usted da a conocer el símbolo, color y lema de la empresa al cliente con el que tiene contacto?	5	4	3	2	1
22. ¿Cree usted que la empresa tiene una estrategia para captar personal idóneo para cada área de trabajo?	5	4	3	2	1
23. ¿La empresa ofrece oportunidades de capacitación al personal contratado?	5	4	3	2	1
24. ¿Usted busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos, así brindar mejores experiencias al cliente?	5	4	3	2	1

Gracias por su aporte...

Anexo 07: Relación de trabajadores CMAC Cusco - Agencia Andahuaylas

RELACION DE TRABAJADORES CAJA CUSCO AGENCIA ANDAHUAYLAS

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	HERBER RIVAS OLARTE	ADMINISTRADOR
2	ALICIA AREVALO HUAMAN	COORDINADOR
3	JANETH KARLA TOLEDO GUZMAN	COORDINADOR
4	KARIN JUDY RIVERA ALARCON	JEFA DE OPERACIONES
5	ALFONSO NIEVE OSCCO	ANALISTA DE CREDITO
6	FREDY VILCHEZ CARRION	ANALISTA DE CREDITO
7	JOSE CARLOS ALARCON ALARCON	ANALISTA DE CREDITO
8	YASMINI GUIA LAGO	ANALISTA DE CREDITO
9	RICHARD VIGURIA RODRIGUEZ	ANALISTA DE CREDITO
10	GRACIELA GARCIA ARIAS	ANALISTA DE CREDITO
11	YESINIA QUISPE ESCALANTE	ANALISTA DE CREDITO
12	DIANA SISA KACHA	ANALISTA DE CREDITO
13	EDGAR PICHUHUA PEREZ	ANALISTA DE CREDITO
14	RONY DAMIANO ROJAS	ANALISTA DE CREDITO
15	RUBEN HURTADO ROJAS	ANALISTA DE CREDITO
16	RICHARD PONCECA BARBOZA	ANALISTA DE CREDITO
17	ALFREDO MIRANDA QUISPE	ANALISTA DE CREDITO
18	RONALD ELGUERA TELLO	ANALISTA DE CREDITO
19	NELSA GOMEZ PANDAL	ANALISTA DE CREDITO
20	ROCIO CHACON GARFIAS	ANALISTA DE CREDITO
21	MARITZA ILLA SOSA	ANALISTA DE CREDITO
22	BETZABE RIVERA VIVANCO	ANALISTA DE CREDITO
23	MILTON LEGUIA VENEGAS	ANALISTA DE CREDITO
24	HENRRY HANDA BELLIDO	ANALISTA DE CREDITO
25	VILLEGAS FLORES CANDY FABIOLA	AUXILIAR DE OPERACIONES
26	CRISILDA PEREIRA PEÑA	AUXILIAR DE OPERACIONES
27	CINTHIA AYQUIPA HUAMAN	AUXILIAR DE OPERACIONES
28	LISSET SAYURI OBREGON CAMPOS	AUXILIAR DE OPERACIONES
29	RENATO ZAMALLOA RIVAS	AUXILIAR DE OPERACIONES
30	LUDWIN AGRADA MENDIVIL	GESTOR DE RECUPERACIONES





# Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

Aprobado en sesión de Directorio N° 24-2018 del 11 de diciembre del 2018

**¿Que es el Plan  
Estratégico  
Institucional?**

Es un documento de gestión, que desarrolla los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas acompañadas de sus correspondientes indicadores, que la Entidad efectuará en un periodo de tres años con la finalidad de lograr los objetivos planteados

**El planeamiento  
estratégico  
(formulación)**

Se inicia con el establecimiento de la visión, la misión de la organización, los valores, y principios que junto con los intereses organizacionales, normarán el accionar de la institución

## Visión

Es el primer paso del planeamiento estratégico y responde a la pregunta ¿qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización de lo que se desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo.

La visión estratégica de  al 2021 es:

**“Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio”**

## Misión

Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y a quienes nos debemos?. Es el paso crucial en la administración estratégica, por que es el motor impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura.

La misión institucional de  al 2021 es:

**“Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”.**

### Valores y principios

Son los principios organizacionales que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser reconocidos, aceptados y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización y se deducen de estos.

#### Valores institucionales

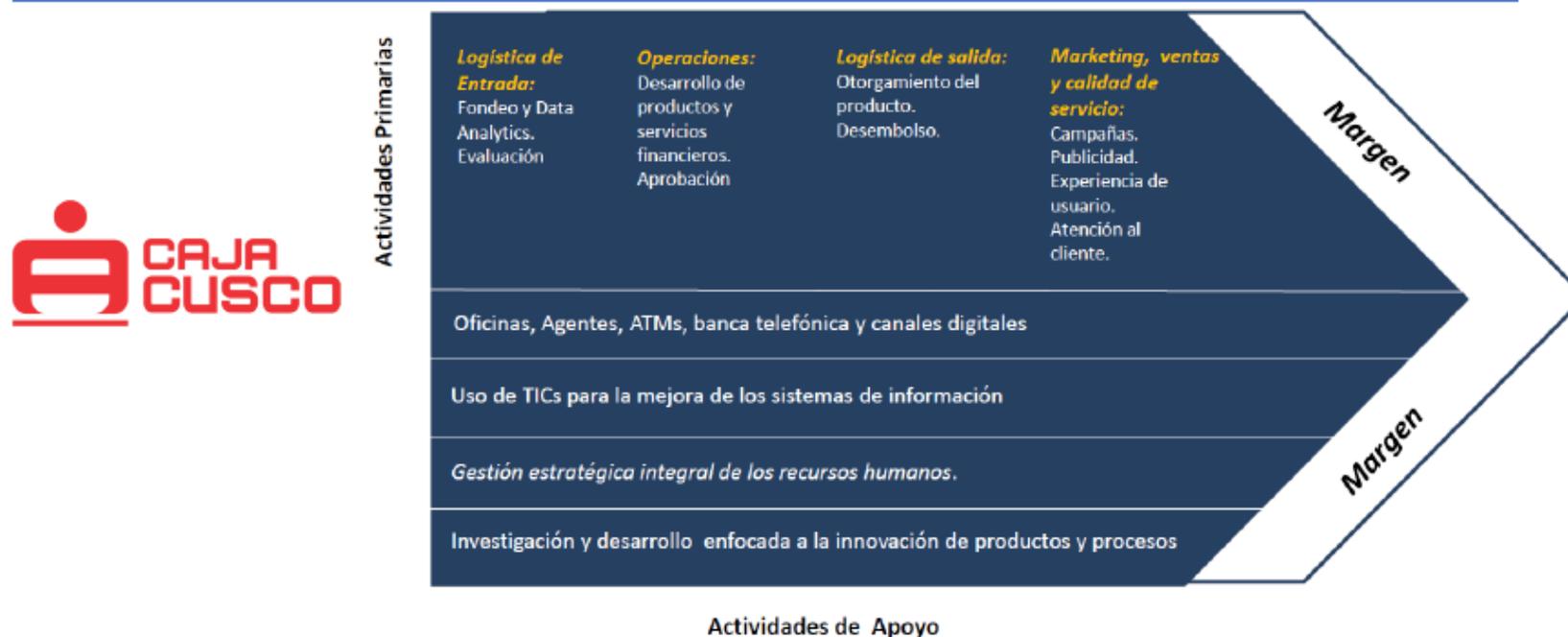
<b>Integridad y compromiso</b>	Honramos nuestros valores, principios y el legado ético de nuestros ancestros: Ama Sua (No seas ladrón), Ama Llulla (No seas mentiroso) y Ama Quella (No seas flojo) generando confianza y reafirmando nuestro compromiso de apoyo al emprendimiento de los peruanos.
<b>Profesionalismo.</b>	Desarrollamos nuestra labor con excelencia, comprometidos a lograr resultados responsables y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes y accionistas.
<b>Transparencia.</b>	Trabajamos con una visión prospectiva de los riesgos e implementamos acciones para una gestión prudente y responsable, de esta forma respetamos la confianza depositada de nuestros clientes y accionistas y contribuimos a la estabilidad del sistema financiero.
<b>Pasión por lo que hacemos</b>	Vivimos este valor amando nuestra labor orientada a servir con calidad y creando relaciones de confianza que garanticen el desarrollo de nuestros clientes

#### Principios institucionales

Autonomía económica, financiera y administrativa.
Fidelización de clientes.
Retención de capital humano
Cultura innovadora
Conocimiento del cliente
Trabajo en equipo
Orientado a resultados

Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización, generando valor al cliente final. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.



## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

### Objetivos de largo Plazo - OLP

Son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida.



## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

Perspectiva

Objetivos de Largo Plazo - OLP

Financiera

OLP1: Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la Institución

Clientes y Mercado

OLP2: Desarrollar e incrementar el número de clientes

Procesos internos del negocio

OLP3: Mejora de procesos a través de la innovación y transformación digital

Aprendizaje y crecimiento

OLP4: Desarrollar, atraer y retener talento humano

## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

### OLP1: Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la Institución

Identificar acciones y tareas que ayuden a impulsar y diversificar la generación de ingresos



Mejorar la gestión de seguimiento y recuperación de créditos



Evaluar acciones y mejoras para optimizar los gastos en los que la empresa incurre

## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

### OLP2: Desarrollar e incrementar el número de clientes

Consolidar nuestra participación de mercado en la zona sur del país y buscar nuevos mercados potenciales



Implementar una plataforma de inteligencia comercial para hacer uso eficiente de la información de nuestros clientes



Fortalecer nuestro portafolio de productos, a través de la innovación que permitan un crecimiento sostenible



## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

### OLP3: Mejora de procesos a través de la innovación y transformación digital

Desarrollar e implementar la transformación digital en Caja Cusco

Optimizar los principales procesos de la organización orientados a la experiencia del cliente



## Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021

### OLP4: Desarrollar, atraer y retener talento humano

Desarrollar las capacidades de nuestros colaboradores generan valor agregado para la empresa



Trabajadores felices con un buen clima laboral, mantendrán felices a nuestros clientes.

# CLIENTE INCOGNITO

## 1° ESTUDIO I TRIMESTRE 2019

### RESULTADOS DE TU SERVICIO

The infographic features five cartoon characters in business attire (white shirts, red ties, dark pants) representing different service quality levels. From left to right: 1. 'EXCELENTE': A character giving a thumbs up. 2. 'BUENO': A character with a neutral, pleasant expression. 3. 'REGULAR': A character with a neutral, somewhat indifferent expression. 4. 'MALO': A character with a shocked or angry expression. In the center, a magnifying glass is positioned over a circular orange button that contains the text 'CLIENTE INCOGNITO' in white capital letters.

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

# METODOLOGÍA



**Estudio:** Realizado por una consultora contratada por la Caja Cusco.

**Fecha del estudio:** Meses de enero a marzo 2019.

**N° de Agencias y oficinas especiales:** 95, a nivel nacional.

**Muestra:** Se realizaron un total de 2 visitas por agencia u oficina especial (1 visita al área de ahorros y 1 visita al área de créditos), a excepción de la oficina especial del Real Plaza de Cusco y Mall Cayma de Arequipa, donde sólo se evaluó al área de ahorros.

**Colaboradores evaluados:** Analistas de créditos, Asistentes y Auxiliares de operaciones.

**Herramientas de registro:** Audio y Video.

# ASPECTOS VERIFICADOS

## INDICADORES DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y TRATO AL CLIENTE

Presentación de Agencia	Rapidez	Presentación del trabajador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del letrero principal</li> <li>• Estado de la pintura o revestimiento exterior</li> <li>• Estado de paneles publicitarios externos</li> <li>• Estado de lunas y puertas externas</li> <li>• Accesibilidad externa e interna</li> <li>• Actitud de bienvenida de personal, antes de ingresar a agencia</li> <li>• Estado de mantenimiento de mobiliario y otros</li> <li>• Campañas promocionales</li> <li>• Emisión de publicidad e información en T.V.</li> <li>• Acceso y facilidad a la información mediante afiches, volantes, tarifarios, etc.</li> <li>• Ventanilla preferencial</li> <li>• Orden y limpieza en los módulos de atención al público y alrededores</li> <li>• Interrelación correcta con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de espera para ser atendido</li> <li>• Tiempo de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de fotocheck</li> <li>• Uso de uniforme institucional o vestimenta similar con las características y colores acordes al uniforme de la institución.</li> <li>• Uniforme o vestimenta similar en óptimas condiciones</li> <li>• Limpieza e higiene personal, pulcritud en la presentación.</li> </ul>

## Trato al cliente

- Contacto visual
- Sonrisa durante la atención
- Uso de protocolos de saludo en la bienvenida y despedida.
- Amabilidad, cordialidad, calidez
- Gestos, postura corporal.
- Tono de voz
- Lenguaje (adjetivos)
- Interés y concentración

## Información

### CRÉDITOS:

- Indicar los requisitos para acceder al crédito, transmitiendo seguridad y confianza
- Explicar de forma transparente la tasa de interés del crédito, las garantías, avales, montos de las cuotas, seguros, etc.
- Indicar el tiempo aproximado que durará el proceso para la obtención del crédito
- Ofrecer espontáneamente otros productos o servicios que no han sido consultados directamente (promociones, campañas, etc.)
- Indicar con qué medios de pago cuenta la Caja Cusco, para brindar mayores servicios e información

### VENTANILLA:

- Indicar cuáles son los beneficios de la cuenta de ahorros a plazo fijo, tratando de convencer para aperturar la cuenta del cliente
- Indicar cuál es el monto mínimo para aperturar una cuenta de ahorros a plazo fijo
- Indicar tasa de interés por el monto solicitado
- Ofrecer espontáneamente otros productos o servicios que no han sido consultados directamente
- Entregar espontáneamente información impresa (simulador, volante, etc.) sobre la información solicitada.
- Mantener confidencialidad sobre las cuentas de ahorros de terceras personas (secreto bancario)

# LA CALIFICACIÓN

## ESCALAS Y COLORES

PUNTAJE CUANTITATIVO	PUNTAJE CUALITATIVO
18.01 - 20.00	Excelente
16.01 - 18.00	Bueno
14.01 - 16.00	Regular
Menor o igual a 14.00	Malo

# CATEGORÍAS - 2019

## IDENTIFICA A QUÉ CATEGORÍA PERTENECE TU AGENCIA

CATEGORIA I
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)
ABANCAY
AFLIGIDOS
AV. EJERCITO
CACHIMAYO
OFICINA PRINCIPAL
PORTAL ESPINAR
SAN JERONIMO
SAN SEBASTIÁN
TTIO
WANCHAQ

CATEGORIA II
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)
ANDAHUAYLAS
DOS DE MAYO
ESPINAR
HUANCARO
IZCUCHACA
JULIACA
LA NEGRITA
LAS AMERICAS
MARACANA
MERCADO MODELO
NUEVA ESPERANZA
PUERTO MALDONADO
PUNO BELLAVISTA
PUNO CENTRO
QUILLABAMBA
REAL PLAZA
SAN CAMILO
SANTIAGO
SICUANI
TACNA
TUPAC AMARU
URUBAMBA

CATEGORIA III	CATEGORIA IV
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y <= 7,000	PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES <= 3,000
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)	(33 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)
ATE VITARTE	ACOMAYO
AYACUCHO	AZANGARO
AYAVIRI	CANTOGRANDE
BASADRE	CHALHUANCA
CALCA	CHILCA
CAMANA	CHINCHERO
CAYMA	CHUPACA
CERRO COLORADO	COCACHACRA
CHALLHUAHUACHO	COMBAPATA
CURAHUASI	DESAGUADERO
EL AVELINO	EL TAMBO
HILARIO MENDIVIL	HUACHIPA
HUANCAYO	HUANCAVELICA
ICA	HUANTA
ILAVE	HUAYCAN
LA MERCED	ILO
LAS MERCEDES	KITENI
MACHUPICCHU	LIMA CENTRO
MARTINELLI	MACUSANI
MIRAFLORES	MALL CAYMA
PISAC	MONTENEGRO
SAN JOSE	MOQUEGUA
SAN JUAN DE LURIGANCHO	NASCA
SAN MARTIN DE JULIACA	OCONGATE
SAN MARTIN DE PORRES	PARURO
SANTA ROSA	PAUCARPATA
SANTO TOMAS	PAUCARTAMBO
TICA TICA	PEDREGAL
URCOS	PUQUITO
URIPA	QUEBRADA
	SAN ISIDRO
	SAN JUAN BAUTISTA
	SANTA ANITA

# RESULTADOS GENERALES POR AGENCIA

CATEGORIA I							
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000							
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)							
PUESTO	AGENCIA/OF. ESPECIAL	RAPIDEZ	PRESENTACION DEL TRABAJADOR	TRATO AL CLIENTE	INFORMACION	PRESENTACIÓN DE AGENCIA	NOTA
1	OFICINA PRINCIPAL	20.00	15.00	17.78	13.00	19.00	18.33
2	SAN SEBASTIAN	20.00	17.50	17.78	14.00	18.00	18.33
3	AFLIGIDOS	15.00	17.50	18.89	14.00	17.00	18.00
4	PORTAL ESPINAR	20.00	12.50	16.67	16.00	18.00	17.67
5	ABANCAY	20.00	15.00	17.78	13.00	16.00	17.33
6	AV. EJERCITO	20.00	12.50	16.67	14.00	18.00	17.33
7	CACHIMAYO	20.00	15.00	17.78	11.00	17.00	17.33
8	TTIO	20.00	15.00	15.56	11.33	17.00	16.67
9	SAN JERONIMO	20.00	12.50	18.89	9.33	15.00	16.33
10	WANCHAQ	20.00	7.50	17.78	12.00	16.00	16.00

CATEGORIA II							
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000							
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)							
PUESTO	AGENCIA/OF. ESPECIAL	RAPIDEZ	PRESENTACION DEL TRABAJADOR	TRATO AL CLIENTE	INFORMACION	PRESENTACIÓN DE AGENCIA	NOTA
1	NUEVA ESPERANZA	20.00	12.50	17.78	13.83	19.00	18.17
2	JULIACA	20.00	17.50	16.67	17.00	16.00	17.67
3	LAS AMERICAS	20.00	15.00	16.67	11.33	19.00	17.67
4	MARACANA	20.00	17.50	16.67	12.00	18.00	17.67
5	PUERTO MALDONADO	20.00	17.50	15.56	12.67	18.00	17.67
6	TACNA	20.00	17.50	15.56	14.00	18.00	17.67
7	QUILLABAMBA	20.00	20.00	16.67	11.00	16.00	17.33
8	SAN CAMILO	20.00	15.00	16.67	11.00	18.00	17.33
9	ESPINAR	20.00	15.00	16.67	14.00	16.00	17.00
10	DOS DE MAYO	20.00	12.50	16.67	11.00	17.00	16.67
11	HUANCARO	20.00	15.00	15.56	11.00	18.00	16.67
12	IZCUCHACA	20.00	17.50	14.44	13.00	16.00	16.67
13	LA NEGRITA	20.00	15.00	14.44	12.00	18.00	16.67
14	SANTIAGO	20.00	12.50	17.78	11.33	16.00	16.67
15	TUPAC AMARU	20.00	17.50	16.67	13.00	14.00	16.67
16	REAL PLAZA	20.00	15.00	13.33	12.00	17.00	16.50
17	PUNO CENTRO	20.00	15.00	17.78	12.00	14.00	16.33
18	URUBAMBA	20.00	12.50	14.44	12.00	18.00	16.33
19	SICUANI	20.00	12.50	15.56	13.00	15.00	16.00
20	ANDAHUAYLAS	20.00	15.00	14.44	14.00	14.00	15.67
21	MERCADO MODELO	20.00	17.50	13.33	13.00	14.00	15.67
22	PUNO BELLAVISTA	20.00	12.50	14.44	11.00	15.00	15.33

CATEGORIA III							
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y <= 7,000							
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)							
PUESTO	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	RAPIDEZ	PRESENTACION DEL TRABAJADOR	TRATO AL CLIENTE	INFORMACION	PRESENTACIÓN DE AGENCIA	NOTA
1	ICA	20.00	20.00	17.78	20.00	17.00	19.33
2	CALCA	20.00	20.00	15.56	13.00	18.00	18.00
3	AYAVIRI	20.00	12.50	16.67	13.00	19.00	17.67
4	SAN JUAN DE LURIGANCHO	20.00	17.50	16.67	10.00	18.00	17.67
5	SAN MARTIN DE PORRES	20.00	15.00	16.67	13.00	18.00	17.67
6	TICA TICA	20.00	15.00	17.78	12.67	17.00	17.67
7	ATE VITARTE	20.00	15.00	17.78	14.00	16.00	17.33
8	CERRO COLORADO	20.00	12.50	16.67	14.67	17.00	17.33
9	CURAHUASI	20.00	12.50	18.89	14.67	15.00	17.33
10	MACHUPICCHU	20.00	15.00	16.67	14.00	17.00	17.33
11	SANTA ROSA	20.00	17.50	15.56	13.00	17.00	17.33
12	URCOS	20.00	15.00	17.78	11.83	16.00	17.17
13	BASADRE	20.00	17.50	16.67	13.00	15.00	17.00
14	HILARIO MENDIVIL	20.00	15.00	16.67	11.00	17.00	17.00
15	ILAVE	20.00	17.50	15.56	14.00	16.00	17.00
16	URIPA	20.00	12.50	18.89	11.00	16.00	17.00
17	CAMANA	20.00	12.50	15.56	13.00	17.00	16.67
18	CAYMA	20.00	15.00	15.56	12.00	17.00	16.67
19	HUANCAYO	20.00	20.00	14.44	14.00	15.00	16.67
20	MARTINELLI	20.00	15.00	17.78	11.00	15.00	16.67
21	MIRAFLORES	20.00	15.00	13.33	14.67	17.00	16.67
22	SAN JOSE	20.00	15.00	15.56	13.00	16.00	16.67
23	AYACUCHO	20.00	15.00	13.33	11.00	18.00	16.33
24	EL AVELINO	20.00	15.00	13.33	13.00	17.00	16.33
25	LA MERCED	20.00	15.00	12.22	12.00	19.00	16.33
26	PISAC	20.00	15.00	16.67	10.00	16.00	16.33
27	CHALLHUAHUACHO	20.00	15.00	15.56	14.00	13.00	15.67
28	SANTO TOMAS	20.00	12.50	17.78	10.00	14.00	15.67
29	LAS MERCEDES	20.00	12.50	13.33	13.00	15.00	15.33
30	SAN MARTIN DE JULIACA	20.00	15.00	13.33	12.00	13.00	14.67

CATEGORIA IV							
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES <= 3,000							
(33 AGENCIAS/O.F. ESPECIALES)							
PUESTO	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	RAPIDEZ	PRESENTACION DEL TRABAJADOR	TRATO AL CLIENTE	INFORMACION	PRESENTACIÓN DE AGENCIA	NO TA
1	COMBAPATA	20.00	15.00	18.89	13.00	19.00	18.67
2	EL TAMBO	20.00	17.50	17.78	15.83	18.00	18.67
3	HUANTA	20.00	20.00	17.78	15.50	17.00	18.67
4	MOQUEGUA	20.00	17.50	17.78	15.50	18.00	18.67
5	MACUSANI	20.00	17.50	18.89	17.00	16.00	18.50
6	PUQUIO	20.00	17.50	17.78	15.50	17.00	18.50
7	AZANGARO	20.00	15.00	18.89	14.00	18.00	18.33
8	HUANCAVELICA	20.00	15.00	16.67	16.33	18.00	18.33
9	MALL CAYMA	20.00	15.00	15.56	11.67	19.00	18.25
10	DESAGUADERO	20.00	17.50	17.78	15.00	17.00	18.17
11	KITENI	20.00	17.50	16.67	13.00	18.00	18.00
12	SAN ISIDRO	20.00	17.50	16.67	15.00	17.00	18.00
13	COCACHACRA	20.00	15.00	17.78	14.67	16.00	17.67
14	ACOMAYO	20.00	17.50	17.78	13.83	15.00	17.50
15	MONTENEGRO	20.00	17.50	15.56	11.83	18.00	17.50
16	CHALHUANCA	20.00	10.00	18.89	13.00	17.00	17.33
17	ILO	20.00	17.50	17.78	16.00	14.00	17.33
18	LIMA CENTRO	20.00	17.50	14.44	12.67	18.00	17.33
19	NASCA	20.00	15.00	17.78	14.00	16.00	17.33
20	CANTOGRANDE	20.00	15.00	15.56	13.50	17.00	17.17
21	CHINCHERO	20.00	12.50	16.67	15.50	16.00	17.17
22	HUAYCAN	20.00	15.00	16.67	13.50	16.00	17.17
23	CHUPACA	20.00	12.50	17.78	15.00	15.00	17.00
24	HUACHIPA	20.00	15.00	15.56	15.50	15.00	17.00
25	SANTA ANITA	20.00	15.00	15.56	14.00	17.00	17.00
26	CHILCA	20.00	12.50	18.89	14.00	14.00	16.67
27	OCONGATE	20.00	12.50	14.44	13.00	18.00	16.67
28	PARURO	20.00	10.00	20.00	14.00	14.00	16.67
29	PAUCARPATA	20.00	7.50	16.67	17.00	17.00	16.67
30	PAUCARTAMBO	20.00	17.50	15.56	12.00	16.00	16.67
31	QUEBRADA	20.00	17.50	16.67	11.00	15.00	16.67
32	PEDREGAL	20.00	15.00	16.67	13.00	15.00	16.50

# RESULTADOS POR ÁREA

CATEGORIA I					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000					
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/OF. ESPECIAL	ÁREA AHORROS		ÁREA CRÉDITOS	
		CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ABANCAY	15.69	regular	17.19	bueno
2	AFLIGIDOS	15.50	regular	17.19	bueno
3	AV. EJERCITO	16.89	bueno	14.69	regular
4	CACHIMAYO	15.69	regular	16.19	bueno
5	OFICINA PRINCIPAL	15.69	regular	17.19	bueno
6	PORTAL ESPINAR	17.19	bueno	15.39	regular
7	SAN JERONIMO	14.17	regular	16.19	bueno
8	SAN SEBASTIAN	18.00	bueno	16.64	bueno
9	TTIO	13.75	malo	17.19	bueno
10	WANCHAQ	13.69	malo	14.94	regular

CATEGORIA II					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000					
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	ÁREA AHORROS		ÁREA CRÉDITOS	
		CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ANDAHUAYLAS	15.64	regular	16.08	bueno
2	DOS DE MAYO	15.00	regular	15.08	regular
3	ESPINAR	16.33	bueno	16.50	bueno
4	HUANCARO	15.70	regular	15.08	regular
5	IZCUCHACA	14.58	regular	17.89	bueno
6	JULIACA	18.94	excelente	16.64	bueno
7	LA NEGRITA	15.33	regular	15.39	regular
8	LAS AMERICAS	14.31	regular	17.19	bueno
9	MARACANA	18.00	bueno	15.08	regular
10	MERCADO MODELO	14.72	regular	17.19	bueno
11	NUEVA ESPERANZA	17.36	bueno	14.69	regular
12	PUERTO MALDONADO	17.78	bueno	15.08	regular
13	PUNO BELLAVISTA	15.14	regular	13.83	malo
14	PUNO CENTRO	16.44	bueno	15.94	regular
15	QUILLABAMBA	16.94	bueno	16.89	bueno
16	REAL PLAZA	15.08	regular	NO APLICA	
17	SAN CAMILO	16.94	bueno	14.39	regular
18	SANTIAGO	14.86	regular	15.94	regular
19	SICUANI	14.58	regular	15.94	regular
20	TACNA	16.89	bueno	16.64	bueno
21	TUPAC AMARU	16.94	bueno	16.64	bueno
22	URUBAMBA	15.08	regular	14.39	regular

CATEGORIA III					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y ≤ 7,000					
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	AREA AHORROS		AREA CREDITOS	
		CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ATE VITARTE	16.75	bueno	16.64	bueno
2	AYACUCHO	14.58	regular	15.08	regular
3	AYAVIRI	13.89	malo	17.19	bueno
4	BASADRE	16.39	bueno	17.19	bueno
5	CALCA	16.94	bueno	17.33	bueno
6	CAMANA	14.44	regular	16.08	bueno
7	CAYMA	15.08	regular	16.19	bueno
8	CERRO COLORADO	17.78	bueno	14.14	regular
9	CHALLHUAHUACHO	17.33	bueno	14.94	regular
10	CURAHUASI	15.83	regular	17.19	bueno
11	EL AVELINO	14.03	regular	16.64	bueno
12	HILARIO MENDIVIL	16.39	bueno	14.94	regular
13	HUANCAYO	16.33	bueno	17.89	bueno
14	ICA	19.44	excelente	19.44	excelente
15	ILAVE	15.64	regular	17.89	bueno
16	LA MERCED	15.64	regular	13.97	malo
17	LAS MERCEDES	14.58	regular	14.83	regular
18	MACHUPICCHU	15.64	regular	17.19	bueno
19	MARTINELLI	15.69	regular	16.19	bueno
20	MIRAFLORES	16.67	bueno	14.83	regular
21	PISAC	14.64	regular	16.19	bueno
22	SAN JOSE	14.58	regular	17.19	bueno
23	SAN JUAN DE LURIGANCHO	16.94	bueno	15.14	regular
24	SAN MARTIN DE JULIACA	16.89	bueno	13.28	malo
25	SAN MARTIN DE PORRES	15.69	regular	16.64	bueno
26	SANTA ROSA	15.14	regular	17.89	bueno
27	SANTO TOMAS	15.19	regular	14.94	regular
28	TICA TICA	17.78	bueno	14.94	regular
29	URCOS	17.36	bueno	14.94	regular
30	URIPA	15.00	regular	16.19	bueno

CATEGORIA IV					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES $\leq$ 3,000					
(33 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	AREA AHORROS		AREA CREDITOS	
		CUANTITATIVO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ACOMAYO	16.81	bueno	17.75	bueno
2	AZANGARO	16.75	bueno	17.19	bueno
3	CANTOGRANDE	17.64	bueno	14.39	regular
4	CHALHUANCA	15.00	regular	15.94	regular
5	CHILCA	15.50	regular	17.19	bueno
6	CHINCHERO	16.94	bueno	15.39	regular
7	CHUPACA	17.00	bueno	15.64	regular
8	COCACHACRA	17.78	bueno	15.94	regular
9	COMBAPATA	16.94	bueno	16.50	bueno
10	DESAGUADERO	17.94	bueno	17.19	bueno
11	EL TAMBO	17.36	bueno	18.19	excelente
12	HUACHIPA	17.64	bueno	15.39	regular
13	HUANCAVELICA	18.61	excelente	15.39	regular
14	HUANTA	18.19	excelente	18.44	excelente
15	HUAYCAN	18.19	excelente	14.39	regular
16	ILO	17.19	bueno	18.44	excelente
17	KITENI	15.14	regular	18.44	excelente
18	LIMA CENTRO	16.53	bueno	15.78	regular
19	MACUSANI	18.94	excelente	17.75	bueno
20	MALL CAYMA	15.56	regular	NO APLICA	
21	MONTENEGRO	17.36	bueno	15.08	regular
22	MOQUEGUA	16.94	bueno	18.44	excelente
23	NASCA	17.44	bueno	15.94	regular
24	OCONGATE	12.64	malo	17.33	bueno
25	PARURO	15.50	regular	16.50	bueno
26	PAUCARPATA	15.33	regular	15.25	regular
27	PAUCARTAMBO	15.89	regular	16.64	bueno
28	PEDREGAL	14.89	regular	17.44	bueno
29	PUQUIO	18.19	excelente	17.19	bueno
30	QUEBRADA	16.39	bueno	16.19	bueno
31	SAN ISIDRO	15.14	regular	19.44	excelente
32	SAN JUAN BAUTISTA	17.36	bueno	13.28	malo
33	SANTA ANITA	15.08	regular	17.19	bueno

# **RESULTADO POR INDICADOR**

# RAPIDEZ

CATEGORIA I					
PRO MEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000					
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	RAPIDEZ TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ABANCAY	20.00	20.00	20.00	excelente
2	AV. EJERCITO	20.00	20.00	20.00	excelente
3	CACHIMAYO	20.00	20.00	20.00	excelente
4	OFICINA PRINCIPAL	20.00	20.00	20.00	excelente
5	PORTAL ESPINAR	20.00	20.00	20.00	excelente
6	SAN JERONIMO	20.00	20.00	20.00	excelente
7	SAN SEBASTIÁN	20.00	20.00	20.00	excelente
8	TTIO	20.00	20.00	20.00	excelente
9	WANCHAQ	20.00	20.00	20.00	excelente
10	AFLIGIDOS	20.00	10.00	15.00	regular

CATEGORIA II					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000					
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	RAPIDEZ TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ANDAHUAYLAS	20.00	20.00	20.00	excelente
2	DOS DE MAYO	20.00	20.00	20.00	excelente
3	ESPINAR	20.00	20.00	20.00	excelente
4	HUANCARO	20.00	20.00	20.00	excelente
5	IZCUCHACA	20.00	20.00	20.00	excelente
6	JULIACA	20.00	20.00	20.00	excelente
7	LA NEGRITA	20.00	20.00	20.00	excelente
8	LAS AMERICAS	20.00	20.00	20.00	excelente
9	MARACANA	20.00	20.00	20.00	excelente
10	MERCADO MODELO	20.00	20.00	20.00	excelente
11	NUEVA ESPERANZA	20.00	20.00	20.00	excelente
12	PUERTO MALDONADO	20.00	20.00	20.00	excelente
13	PUNO BELLAVISTA	20.00	20.00	20.00	excelente
14	PUNO CENTRO	20.00	20.00	20.00	excelente
15	QUILLABAMBA	20.00	20.00	20.00	excelente
16	REAL PLAZA	NO APLICA	20.00	20.00	excelente
17	SAN CAMILO	20.00	20.00	20.00	excelente
18	SANTIAGO	20.00	20.00	20.00	excelente
19	SICUANI	20.00	20.00	20.00	excelente
20	TACNA	20.00	20.00	20.00	excelente
21	TUPAC AMARU	20.00	20.00	20.00	excelente
22	URUBAMBA	20.00	20.00	20.00	excelente

CATEGORIA III					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y ≤ 7,000					
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	RAPIDEZ TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ATE VITARTE	20.00	20.00	20.00	excelente
2	AYACUCHO	20.00	20.00	20.00	excelente
3	AYAVIRI	20.00	20.00	20.00	excelente
4	BASADRE	20.00	20.00	20.00	excelente
5	CALCA	20.00	20.00	20.00	excelente
6	CAMANA	20.00	20.00	20.00	excelente
7	CAYMA	20.00	20.00	20.00	excelente
8	CERRO COLORADO	20.00	20.00	20.00	excelente
9	CHALLHUAHUACHO	20.00	20.00	20.00	excelente
10	CURAHUASI	20.00	20.00	20.00	excelente
11	EL AVELINO	20.00	20.00	20.00	excelente
12	HILARIO MENDIVIL	20.00	20.00	20.00	excelente
13	HUANCAYO	20.00	20.00	20.00	excelente
14	ICA	20.00	20.00	20.00	excelente
15	ILAVE	20.00	20.00	20.00	excelente
16	LA MERCED	20.00	20.00	20.00	excelente
17	LAS MERCEDES	20.00	20.00	20.00	excelente
18	MACHUPICCHU	20.00	20.00	20.00	excelente
19	MARTINELLI	20.00	20.00	20.00	excelente
20	MIRAFLORES	20.00	20.00	20.00	excelente
21	PISAC	20.00	20.00	20.00	excelente
22	SAN JOSE	20.00	20.00	20.00	excelente
23	SAN JUAN DE LURIGANCHO	20.00	20.00	20.00	excelente
24	SAN MARTIN DE JULIACA	20.00	20.00	20.00	excelente
25	SAN MARTIN DE PORRES	20.00	20.00	20.00	excelente
26	SANTA ROSA	20.00	20.00	20.00	excelente
27	SANTO TOMAS	20.00	20.00	20.00	excelente
28	TICA TICA	20.00	20.00	20.00	excelente
29	URCOS	20.00	20.00	20.00	excelente
30	URIPA	20.00	20.00	20.00	excelente

CATEGORIA IV					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES $\leq$ 3,000					
(33 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	RAPIDEZ TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ACOMAYO	20.00	20.00	20.00	excelente
2	AZANGARO	20.00	20.00	20.00	excelente
3	CANTO GRANDE	20.00	20.00	20.00	excelente
4	CHALHUANCA	20.00	20.00	20.00	excelente
5	CHILCA	20.00	20.00	20.00	excelente
6	CHINCHERO	20.00	20.00	20.00	excelente
7	CHUPACA	20.00	20.00	20.00	excelente
8	COCACHACRA	20.00	20.00	20.00	excelente
9	COMBAPATA	20.00	20.00	20.00	excelente
10	DESAGUADERO	20.00	20.00	20.00	excelente
11	EL TAMBO	20.00	20.00	20.00	excelente
12	HUACHIPA	20.00	20.00	20.00	excelente
13	HUANCAVELICA	20.00	20.00	20.00	excelente
14	HUANTA	20.00	20.00	20.00	excelente
15	HUAYCAN	20.00	20.00	20.00	excelente
16	ILO	20.00	20.00	20.00	excelente
17	KITENI	20.00	20.00	20.00	excelente
18	LIMA CENTRO	20.00	20.00	20.00	excelente
19	MACUSANI	20.00	20.00	20.00	excelente
20	MALL CAYMA	NO APLICA	20.00	20.00	excelente
21	MONTENEGRO	20.00	20.00	20.00	excelente
22	MOQUEGUA	20.00	20.00	20.00	excelente
23	NASCA	20.00	20.00	20.00	excelente
24	OCONGATE	20.00	20.00	20.00	excelente
25	PARURO	20.00	20.00	20.00	excelente
26	PAUCARPATA	20.00	20.00	20.00	excelente
27	PAUCARTAMBO	20.00	20.00	20.00	excelente
28	PEDREGAL	20.00	20.00	20.00	excelente
29	PUQUIO	20.00	20.00	20.00	excelente
30	QUEBRADA	20.00	20.00	20.00	excelente
31	SAN ISIDRO	20.00	20.00	20.00	excelente
32	SAN JUAN BAUTISTA	20.00	20.00	20.00	excelente
33	SANTA ANITA	20.00	20.00	20.00	excelente

# PRESENTACIÓN DEL TRABAJADOR

CATEGORIA I					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000					
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/OF. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN DEL TRABAJADOR TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	AFLIGIDOS	15.00	20.00	17.50	bueno
2	SAN SEBASTIAN	15.00	20.00	17.50	bueno
3	ABANCAY	15.00	15.00	15.00	regular
4	CACHIMAYO	15.00	15.00	15.00	regular
5	OFICINA PRINCIPAL	15.00	15.00	15.00	regular
6	TTIO	15.00	15.00	15.00	regular
7	AV. EJERCITO	5.00	20.00	12.50	malo
8	PORTAL ESPINAR	10.00	15.00	12.50	malo
9	SAN JERONIMO	15.00	10.00	12.50	malo
10	WANCHAQ	10.00	5.00	7.50	malo

CATEGORIA II					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000					
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/OF. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN DEL TRABAJADOR TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	QUILLABAMBA	20.00	20.00	20.00	excelente
2	IZCÚCHACA	20.00	15.00	17.50	bueno
3	JULIACA	15.00	20.00	17.50	bueno
4	MARACANA	15.00	20.00	17.50	bueno
5	MERCADO MODELO	15.00	20.00	17.50	bueno
6	PUERTO MALDONADO	15.00	20.00	17.50	bueno
7	TACNA	15.00	20.00	17.50	bueno
8	TUPAC AMARU	15.00	20.00	17.50	bueno
9	ANDAHUAYLAS	15.00	15.00	15.00	regular
10	ESPINAR	10.00	20.00	15.00	regular
11	HUANCARO	15.00	15.00	15.00	regular
12	LA NEGRITA	10.00	20.00	15.00	regular
13	LAS AMERICAS	15.00	15.00	15.00	regular
14	PUNO CENTRO	10.00	20.00	15.00	regular
15	REAL PLAZA	NO APLICA	15.00	15.00	regular
16	SAN CAMILO	10.00	20.00	15.00	regular
17	DOS DE MAYO	15.00	10.00	12.50	malo
18	NUEVA ESPERANZA	5.00	20.00	12.50	malo
19	PUNO BELLAVISTA	10.00	15.00	12.50	malo
20	SANTIAGO	10.00	15.00	12.50	malo
21	SICUANI	10.00	15.00	12.50	malo
22	URUBAMBA	10.00	15.00	12.50	malo

CATEGORIA III					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y <= 7,000					
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN DEL TRABAJADOR TO TAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	CALCA	20.00	20.00	20.00	excelente
2	HUANCAYO	20.00	20.00	20.00	excelente
3	ICA	20.00	20.00	20.00	excelente
4	BASADRE	15.00	20.00	17.50	bueno
5	ILAVE	20.00	15.00	17.50	bueno
6	SAN JUAN DE LURIGANCHO	15.00	20.00	17.50	bueno
7	SANTA ROSA	20.00	15.00	17.50	bueno
8	ATE VITARTE	15.00	15.00	15.00	regular
9	AYACUCHO	15.00	15.00	15.00	regular
10	CAYMA	15.00	15.00	15.00	regular
11	CHALLHUAHUACHO	10.00	20.00	15.00	regular
12	EL AVELINO	15.00	15.00	15.00	regular
13	HILARIO MENDIVIL	10.00	20.00	15.00	regular
14	LA MERCED	15.00	15.00	15.00	regular
15	MACHUPICCHU	15.00	15.00	15.00	regular
16	MARTINELLI	15.00	15.00	15.00	regular
17	MIRAFLORES	10.00	20.00	15.00	regular
18	PISAC	15.00	15.00	15.00	regular
19	SAN JOSE	15.00	15.00	15.00	regular
20	SAN MARTIN DE JULIACA	10.00	20.00	15.00	regular
21	SAN MARTIN DE PORRES	15.00	15.00	15.00	regular
22	TICA TICA	10.00	20.00	15.00	regular
23	URCOS	10.00	20.00	15.00	regular
24	AYAVIRI	15.00	10.00	12.50	malo
25	CAMANA	15.00	10.00	12.50	malo
26	CERRO COLORADO	5.00	20.00	12.50	malo
27	CURAHUASI	15.00	10.00	12.50	malo
28	LAS MERCEDES	10.00	15.00	12.50	malo
29	SANTO TOMAS	10.00	15.00	12.50	malo
30	URIPA	15.00	10.00	12.50	malo

CATEGORIA IV					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES ≤ 3,000					
(33 AGENCIAS/O FICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/O F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACION DEL TRABAJADOR TO TAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	HUANTA	20.00	20.00	20.00	excelente
2	ACOMAYO	15.00	20.00	17.50	bueno
3	DESAGUADERO	15.00	20.00	17.50	bueno
4	EL TAMBO	15.00	20.00	17.50	bueno
5	ILO	20.00	15.00	17.50	bueno
6	KITENI	20.00	15.00	17.50	bueno
7	LIMA CENTRO	20.00	15.00	17.50	bueno
8	MACUSANI	15.00	20.00	17.50	bueno
9	MONTENEGRO	15.00	20.00	17.50	bueno
10	MOQUEGUA	20.00	15.00	17.50	bueno
11	PAUCARTAMBO	15.00	20.00	17.50	bueno
12	PUQUIO	15.00	20.00	17.50	bueno
13	QUEBRADA	15.00	20.00	17.50	bueno
14	SAN ISIDRO	20.00	15.00	17.50	bueno
15	AZANGARO	15.00	15.00	15.00	regular
16	CANTO GRANDE	10.00	20.00	15.00	regular
17	COCHACACRA	10.00	20.00	15.00	regular
18	COMBAPATA	10.00	20.00	15.00	regular
19	HUACHIPA	10.00	20.00	15.00	regular
20	HUANCAVELICA	10.00	20.00	15.00	regular
21	HUAYCAN	10.00	20.00	15.00	regular
22	MALL CAYMA	NO APLICA	15.00	15.00	regular
23	NASCA	10.00	20.00	15.00	regular
24	PEDREGAL	20.00	10.00	15.00	regular
25	SAN JUAN BAUTISTA	10.00	20.00	15.00	regular
26	SANTA ANITA	15.00	15.00	15.00	regular
27	CHILCA	15.00	10.00	12.50	malo
28	CHINCHERO	10.00	15.00	12.50	malo
29	CHUPACA	15.00	10.00	12.50	malo
30	OCONGATE	20.00	5.00	12.50	malo
31	CHALHUANCA	10.00	10.00	10.00	malo
32	PARURO	10.00	10.00	10.00	malo
33	PAUCARPATA	5.00	10.00	7.50	malo

# TRATO AL CLIENTE

CATEGORIA I					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000					
(10 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/OF. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	TRATO AL CLIENTE TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	AFLIGIDOS	17.78	20.00	18.89	excelente
2	SAN JERONIMO	17.78	20.00	18.89	excelente
3	ABANCAY	17.78	17.78	17.78	bueno
4	CACHIMAYO	17.78	17.78	17.78	bueno
5	OFICINA PRINCIPAL	17.78	17.78	17.78	bueno
6	SAN SEBASTIAN	15.56	20.00	17.78	bueno
7	WANCHAQ	17.78	17.78	17.78	bueno
8	AV. EJERCITO	17.78	15.56	16.67	bueno
9	PORTAL ESPINAR	15.56	17.78	16.67	bueno
10	TTIO	17.78	13.33	15.56	regular

CATEGORIA II					
PRO MEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y ≤ 14,000					
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	TRATO AL CLIENTE TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	NUEVA ESPERANZA	17.78	17.78	17.78	bueno
2	PUNO CENTRO	17.78	17.78	17.78	bueno
3	SANTIAGO	17.78	17.78	17.78	bueno
4	DOS DE MAYO	13.33	20.00	16.67	bueno
5	ESPINAR	20.00	13.33	16.67	bueno
6	JULIACA	15.56	17.78	16.67	bueno
7	LAS AMERICAS	17.78	15.56	16.67	bueno
8	MARACANA	13.33	20.00	16.67	bueno
9	QUILLABAMBA	15.56	17.78	16.67	bueno
10	SAN CAMILO	15.56	17.78	16.67	bueno
11	TUPAC AMARU	15.56	17.78	16.67	bueno
12	HUANCARO	13.33	17.78	15.56	regular
13	PUERTO MALDONADO	13.33	17.78	15.56	regular
14	SICUANI	17.78	13.33	15.56	regular
15	TACNA	15.56	15.56	15.56	regular
16	ANDAHUAYLAS	13.33	15.56	14.44	regular
17	IZCUCHACA	15.56	13.33	14.44	regular
18	LA NEGRITA	15.56	13.33	14.44	regular
19	PUNO BELLAVISTA	13.33	15.56	14.44	regular
20	URUBAMBA	15.56	13.33	14.44	regular
21	MERCADO MODELO	17.78	8.89	13.33	malo
22	REAL PLAZA	NO APLICA	13.33	13.33	malo

CATEGORIA III					
PRO MEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y <= 7,000					
(30 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/OF. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	TRATO AL CLIENTE TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	CURAHUASI	17.78	20.00	18.89	excelente
2	URIPA	17.78	20.00	18.89	excelente
3	ATE VITARTE	15.56	20.00	17.78	bueno
4	ICA	17.78	17.78	17.78	bueno
5	MARTINELLI	17.78	17.78	17.78	bueno
6	SANTO TOMAS	17.78	17.78	17.78	bueno
7	TICA TICA	17.78	17.78	17.78	bueno
8	URCOS	17.78	17.78	17.78	bueno
9	AYAVIRI	17.78	15.56	16.67	bueno
10	BASADRE	17.78	15.56	16.67	bueno
11	CERRO COLORADO	15.56	17.78	16.67	bueno
12	HILARIO MENDIVIL	17.78	15.56	16.67	bueno
13	MACHUPICCHU	17.78	15.56	16.67	bueno
14	PISAC	17.78	15.56	16.67	bueno
15	SAN JUAN DE LURIGANCHO	15.56	17.78	16.67	bueno
16	SAN MARTIN DE PORRES	15.56	17.78	16.67	bueno
17	CALCA	13.33	17.78	15.56	regular
18	CAMANA	13.33	17.78	15.56	regular
19	CAYMA	17.78	13.33	15.56	regular
20	CHALLHUAHUACHO	17.78	13.33	15.56	regular
21	SAN JOSE	17.78	13.33	15.56	regular
22	ILAVE	15.56	15.56	15.56	regular
23	SANTA ROSA	15.56	15.56	15.56	regular
24	HUANCAYO	15.56	13.33	14.44	regular
25	AYACUCHO	13.33	13.33	13.33	malo
26	LAS MERCEDES	13.33	13.33	13.33	malo
27	MIRAFLORES	13.33	13.33	13.33	malo
28	EL AVELINO	15.56	11.11	13.33	malo
29	SAN MARTIN DE JULIACA	11.11	15.56	13.33	malo
30	LA MERCED	8.89	15.56	12.22	malo

CATEGORIA IV					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES ≤ 3,000					
(33 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	TRATO AL CLIENTE TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	PARURO	20.00	20.00	20.00	excelente
2	AZANGARO	17.78	20.00	18.89	excelente
3	CHALHUANCA	17.78	20.00	18.89	excelente
4	CHILCA	17.78	20.00	18.89	excelente
5	COMBAPATA	20.00	17.78	18.89	excelente
6	MACUSANI	20.00	17.78	18.89	excelente
7	ACOMAYO	20.00	15.56	17.78	bueno
8	CHUPACA	15.56	20.00	17.78	bueno
9	COCHACACRA	17.78	17.78	17.78	bueno
10	DESAGUADERO	17.78	17.78	17.78	bueno
11	EL TAMBO	17.78	17.78	17.78	bueno
12	HUANTA	17.78	17.78	17.78	bueno
13	ILO	17.78	17.78	17.78	bueno
14	MOQUEGUA	17.78	17.78	17.78	bueno
15	NASCA	17.78	17.78	17.78	bueno
16	PUQUIO	17.78	17.78	17.78	bueno
17	CHINCHERO	15.56	17.78	16.67	bueno
18	HUANCAVELICA	15.56	17.78	16.67	bueno
19	HUAYCAN	15.56	17.78	16.67	bueno
20	KITENI	17.78	15.56	16.67	bueno
21	PAUCARPATA	20.00	13.33	16.67	bueno
22	PEDREGAL	17.78	15.56	16.67	bueno
23	QUEBRADA	17.78	15.56	16.67	bueno
24	SAN ISIDRO	17.78	15.56	16.67	bueno
25	MONTENEGRO	13.33	17.78	15.56	regular
26	SANTA ANITA	17.78	13.33	15.56	regular
27	CANTO GRANDE	15.56	15.56	15.56	regular
28	HUACHIPA	15.56	15.56	15.56	regular
29	MALL CAYMA	NO APLICA	15.56	15.56	regular
30	PAUCARTAMBO	15.56	15.56	15.56	regular
31	LIMA CENTRO	11.11	17.78	14.44	regular
32	OCONGATE	13.33	15.56	14.44	regular
33	SAN JUAN BAUTISTA	11.11	17.78	14.44	regular

# INFORMACIÓN

CATEGORIA I					
PRO MEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 14,000					
(10 AGENCIAS/OFCINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/OF. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	PORTAL ESPINAR	16.00	16.00	16.00	regular
2	AFLIGIDOS	16.00	12.00	14.00	malo
3	AV. EJERCITO	16.00	12.00	14.00	malo
4	SAN SEBASTIAN	16.00	12.00	14.00	malo
5	ABANCAY	16.00	10.00	13.00	malo
6	OFICINA PRINCIPAL	16.00	10.00	13.00	malo
7	WANCHAQ	12.00	12.00	12.00	malo
8	TTIO	16.00	6.67	11.33	malo
9	CACHIMAYO	12.00	10.00	11.00	malo
10	SAN JERONIMO	12.00	6.67	9.33	malo

CATEGORIA II					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 7,000 Y <= 14,000					
(22 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	JULIACA	16.00	18.00	17.00	bueno
2	ANDAHUAYLAS	16.00	12.00	14.00	malo
3	ESPINAR	16.00	12.00	14.00	malo
4	TACNA	16.00	12.00	14.00	malo
5	NUEVA ESPERANZA	16.00	11.67	13.83	malo
6	IZCUCHACA	16.00	10.00	13.00	malo
7	MERCADO MODELO	16.00	10.00	13.00	malo
8	SICUANI	16.00	10.00	13.00	malo
9	TUPAC AMARU	16.00	10.00	13.00	malo
10	PUERTO MALDONADO	12.00	13.33	12.67	malo
11	LA NEGRITA	16.00	8.00	12.00	malo
12	MARACANA	12.00	12.00	12.00	malo
13	PUNO CENTRO	16.00	8.00	12.00	malo
14	REAL PLAZA	NO APLICA	12.00	12.00	malo
15	URUBAMBA	12.00	12.00	12.00	malo
16	LAS AMERICAS	16.00	6.67	11.33	malo
17	SANTIAGO	16.00	6.67	11.33	malo
18	DOS DE MAYO	12.00	10.00	11.00	malo
19	HUANCARO	12.00	10.00	11.00	malo
20	PUNO BELLAVISTA	12.00	10.00	11.00	malo
21	QUILLABAMBA	12.00	10.00	11.00	malo
22	SAN CAMILO	12.00	10.00	11.00	malo

CATEGORIA III					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES > 3,000 Y <= 7,000					
(30 AGENCIAS/OFCINAS ESPECIALES)					
N°	AGENCIA/O.F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACIÓN TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	ICA	20.00	20.00	20.00	excelente
2	CERRO COLORADO	16.00	13.33	14.67	regular
3	CURAHUASI	16.00	13.33	14.67	regular
4	MIRAFLORES	16.00	13.33	14.67	regular
5	ATE VITARTE	16.00	12.00	14.00	malo
6	CHALLHUAHUACHO	12.00	16.00	14.00	malo
7	HUANCAYO	16.00	12.00	14.00	malo
8	ILAVE	16.00	12.00	14.00	malo
9	MACHUPICCHU	16.00	12.00	14.00	malo
10	AYAVIRI	16.00	10.00	13.00	malo
11	BASADRE	16.00	10.00	13.00	malo
12	CALCA	16.00	10.00	13.00	malo
13	CAMANA	16.00	10.00	13.00	malo
14	EL AVELINO	16.00	10.00	13.00	malo
15	LAS MERCEDES	16.00	10.00	13.00	malo
16	SAN JOSE	16.00	10.00	13.00	malo
17	SAN MARTIN DE PORRES	16.00	10.00	13.00	malo
18	SANTA ROSA	16.00	10.00	13.00	malo
19	TICA TICA	12.00	13.33	12.67	malo
20	CAYMA	12.00	12.00	12.00	malo
21	LA MERCED	12.00	12.00	12.00	malo
22	SAN MARTIN DE JULIACA	12.00	12.00	12.00	malo
23	URCOS	12.00	11.67	11.83	malo
24	AYACUCHO	12.00	10.00	11.00	malo
25	HILARIO MENDIVIL	12.00	10.00	11.00	malo
26	MARTINELLI	12.00	10.00	11.00	malo
27	URIPA	12.00	10.00	11.00	malo
28	PISAC	12.00	8.00	10.00	malo
29	SAN JUAN DE LURIGANCHO	10.00	10.00	10.00	malo
30	SANTO TOMAS	12.00	8.00	10.00	malo

CATEGORIA IV					
PROMEDIO DE OPERACIONES MENSUALES ≤ 3,000					
(33 AGENCIAS/OFICINAS ESPECIALES)					
Nº	AGENCIA/O F. ESPECIAL	CRÉDITOS	AHORROS	PRESENTACION TOTAL	
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1	MACUSANI	16.00	18.00	17.00	bueno
2	PAUCARPATA	16.00	18.00	17.00	bueno
3	HUANCAVELICA	16.00	16.67	16.33	bueno
4	ILO	16.00	16.00	16.00	regular
5	EL TAMBO	20.00	11.67	15.83	regular
6	CHINCHERO	16.00	15.00	15.50	regular
7	HUACHIPA	16.00	15.00	15.50	regular
8	HUANTA	16.00	15.00	15.50	regular
9	MOQUEGUA	16.00	15.00	15.50	regular
10	PUQUIO	16.00	15.00	15.50	regular
11	CHUPACA	12.00	18.00	15.00	regular
12	DESAGUADERO	16.00	14.00	15.00	regular
13	SAN ISIDRO	20.00	10.00	15.00	regular
14	COCACHACRA	16.00	13.33	14.67	regular
15	AZANGARO	16.00	12.00	14.00	malo
16	CHILCA	16.00	12.00	14.00	malo
17	NASCA	16.00	12.00	14.00	malo
18	PARURO	16.00	12.00	14.00	malo
19	SANTA ANITA	16.00	12.00	14.00	malo
20	ACOMAYO	16.00	11.67	13.83	malo
21	CANTO GRANDE	12.00	15.00	13.50	malo
22	HUAYCAN	12.00	15.00	13.50	malo
23	CHALHUANCA	16.00	10.00	13.00	malo
24	COMBAPATA	16.00	10.00	13.00	malo
25	KITENI	16.00	10.00	13.00	malo
26	OCONGATE	16.00	10.00	13.00	malo
27	PEDREGAL	12.00	14.00	13.00	malo
28	LIMA CENTRO	12.00	13.33	12.67	malo
29	PAUCARTAMBO	16.00	8.00	12.00	malo
30	MONTENEGRO	12.00	11.67	11.83	malo
31	SAN JUAN BAUTISTA	12.00	11.67	11.83	malo
32	MALL CAYMA	NO APLICA	11.67	11.67	malo
33	QUEBRADA	12.00	10.00	11.00	malo

Anexo 10: Base de datos del cuestionario en el programa SPSS

\*Data Karen.sav [Conjunto\_de\_datos5] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 36 de 36 variables

	p_func	t_se_r	T_SE RV	Condi es...	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	D1	D2	D3	D4	V				
1	Auxiliar ...	3	3	2	2	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00			
2	Cajero	4	4	2	2	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00		
3	Analista...	2	4	2	2	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00			
4	Analista...	2	2	2	2	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00		
5	Analista...	4	4	2	1	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00		
6	Coordi...	5	1	2	2	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00		
7	Coordi...	6	1	2	5	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00		
8	Analista...	2	10	2	1	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	
9	Analista...	7	7	2	5	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
10	Analista...	4	4	2	1	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
11	Gestor ...	3	2	2	2	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00		
12	Analista...	3	1	2	5	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
13	Analista...	2	2	2	1	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
14	Auxiliar ...	1	1	2	2	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
15	Asesor ...	10	10	2	2	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
16	Analista...	2	1	2	2	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
17	Analista...	10	6	1	2	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	
18	Auxiliar ...	1	1	2	5	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
19	Auxiliar ...	3	3	1	5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
20	Analista...	2	10	2	1	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
21	Analista...	2	4	2	2	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
22	Analista...	2	2	2	2	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

20:23 27/05/2019

\*Data Karen.sav [Conjunto\_de\_datos5] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
13	p6	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
14	p7	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
15	p8	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
16	p9	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
17	p10	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
18	p11	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
19	p12	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
20	p13	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
21	p14	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
22	p15	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
23	p16	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
24	p17	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
25	p18	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
26	p19	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
27	p20	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
28	p21	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
29	p22	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
30	p23	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
31	p24	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
32	D1	Numérico	8	2	Eficiencia	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
33	D2	Numérico	8	2	Calidad de servi...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
34	D3	Numérico	8	2	Capacidad de r...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
35	D4	Numérico	8	2	Imagen corpora...	{1,00, Nunc...	Ninguna	2	Derecha	Ordinal	Entrada
36	V	Numérico	8	2	Ventaja Compe...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
37											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo 20:25 27/05/2019

\*Data Karen.sav [Conjunto\_de\_datos5] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
13	pb	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
14	p7	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
15	p8	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
16	p9	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
17	p10	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
18	p11	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
19	p12	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
20	p13	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
21	p14	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
22	p15	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
23	p16	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
24	p17	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
25	p18	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
26	p19	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
27	p20	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
28	p21	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
29	p22	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
30	p23	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
31	p24	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
32	D1	Numérico	8	2	Eficiencia	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
33	D2	Numérico	8	2	Calidad de servi...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
34	D3	Numérico	8	2	Capacidad de r...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
35	D4	Numérico	8	2	Imagen corpora...	{1,00, Nunc...	Ninguna	2	Derecha	Ordinal	Entrada
36	V	Numérico	8	2	Ventaja Compe...	{1,00, Nunc...	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
37											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

20:26 27/05/2019