

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE CALIDAD Y VENTAJA
COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES LÍNEA,
CAJAMARCA – 2022**

Presentado por:

Bach. Yesdra Verónica Zelada Rodríguez

Bach. Magaly del Pilar Requelme Alcántara

Asesor:

Dr. Montenegro Cabrera, Isaías Armando

Cajamarca – Perú

2022.

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE CALIDAD Y VENTAJA
COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES LÍNEA,
CAJAMARCA – 2022**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Bach. Yesdra Verónica Zelada Rodríguez

Bach. Magaly del Pilar Requelme Alcántara

Asesor:

Dr. Montenegro Cabrera, Isaías Armando

Cajamarca – Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
Zelada Rodríguez, Yesdra Verónica
Requelme Alcántara, Magaly del Pilar
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y

ADMINISTRATIVAS

APROBACIÓN DE LICENCIATURA

**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE CALIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA EN LA
EMPRESA DE TRANSPORTES LÍNEA, CAJAMARCA – 2022**

Presidente : Dr. Víctor Montenegro Díaz

Secretario : Mg. Luis Felipe Velasco Luza

Vocal : Mg. Anthony Rabanal Soriano

DEDICATORIA

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi hijito Andréé, quien es la inspiración para superarme, y guiarlo en el sendero de la rectitud y valores.

Yesdra, Zelada

A Dios por guiar y acompañar cada uno de mis pasos. Con mucho amor y cariño a mis padres por estar pendientes gran parte de mi vida dándome todo lo que necesite para mi formación, por creer en mi capacidad, por su apoyo por salir adelante y cumplir con mis metas.

Magaly Alcántara.

AGRADECIMIENTO

La presente tesis se la dedicamos a Dios, quién nos guio por el sendero de la Luz, y por el largo camino de superación, dándonos fuerza y coraje para enfrentarnos a las adversidades y seguir adelante y caer.

A cada una de nuestras familias, porque con su apoyo y comprensión hemos ido día a día enfrentando los obstáculos que se nos presentó durante la elaboración de la presente.

Las autoras

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
TABLA DE CONTENIDOS	vii
LISTA DE TABLAS	x
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Justificación de la investigación	6
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. General	7
1.4.2. Específicos	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	9
2.1.1. Internacional	9
2.1.2. Nacional	10
2.1.3. Local	12
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1. Gestión	14
2.2.2. Calidad	14

2.2.3. Gestión de calidad	15
2.2.3.1. Teorías de la calidad	17
2.2.3.1.1. Teoría de Ishikawa	17
2.2.3.2. Métodos para la gestión de calidad total	19
2.2.3.3. Dimensiones de gestión de calidad	20
2.2.3.4. Diferencias existentes entre las modalidades clave de la gestión de la calidad	22
2.2.4. Ventajas competitivas	24
2.2.4.1. Competitividad	24
2.2.4.2. Ventaja competitiva	25
2.2.4.3. Condiciones para obtener una ventaja competitiva	28
2.2.4.4. Factores determinantes en la diferenciación	28
2.2.4.5. Importancia de la competitividad	30
2.2.4.6. Dimensiones de ventajas competitivas	31
2.2.5. Gestión de la calidad y la ventaja competitiva	33
2.3. Caracterización de la empresa	35
2.4. Hipótesis	37
2.5. Operacionalización de variables	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1. Unidad de análisis, universo y muestra	42
3.1.1. Unidad de análisis	42
3.1.1. Universo	42
3.1.1. Muestra	42

3.2. Tipo, nivel y diseño de investigación	42
3.3. Método de investigación	44
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	44
3.5. Técnica de procesamiento y análisis de datos	45
3.6. Rigor científico	45
3.7. Aspectos éticos de la investigación	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1. Resultados	48
4.2. Discusión de resultados	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Aspecto de gestión de calidad y ventajas competitivas de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.	48
Tabla 2: Nivel de Liderazgo de costos y relación con la gestión de calidad de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.	49
Tabla 3: Relación entre la dimensión liderazgo de costos y gestión de calidad de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.	50
Tabla 4: Relación entre la dimensión diferenciación y gestión de calidad de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.	51
Tabla 5: Relación entre las dimensiones enfoque y gestión de calidad de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.	52

RESUMEN

El objetivo de esta tesis fue determinar la relación entre la Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva en la Empresa de Transportes Línea, Cajamarca -2022.

El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, transversal, no experimental, la población estuvo formada por 37 personas del área de producción, entre trabajadores y administrativos, a los cuales se le aplicó el cuestionario referido con relación al objetivo planteado, el mismo que fue construido con una escala de cinco alternativas: Muy en desacuerdo; En desacuerdo; Indiferente; De acuerdo, y, Muy de acuerdo, con valores 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente, con validez de confiabilidad a través de la fórmula Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,726; lo cual demuestra un alto grado de fiabilidad.

La técnica de análisis se centró en la estadística descriptiva, específicamente porcentajes, entre los resultados se determinó que: El 61, 75% de los trabajadores consideraron que existe una relación entre la Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva en Diferenciación media, puesto que si bien existen procesos que permiten garantizar el desarrollo y la inocuidad de los productos, aún se necesita adoptar una cultura de calidad total, que construya continuidad y orden en los procedimientos, asimismo señalaron que se debería reconocer el esfuerzo, experiencia y aporte intelectual hacia los mismos, creando una administración participativa. Se concluyó que existe una relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.445, lo que indica una alta concomitancia existente entre ambas variables.

Palabras Claves: Gestión de la Calidad, Ventaja Competitiva; Relación

ABSTRACT

The objective of this thesis was to determine the relationship between Quality Management and Competitive Advantage in the Line Transportation Company, Cajamarca -2022.

The type of research was descriptive, correlational, cross-sectional, non-experimental, and the population was made up of 37 people from the production area, between workers and administrators, to whom the questionnaire referred to in relation to the proposed objective was applied, The same one that was built on a scale of five alternatives: Strongly disagree; Disagree; Unneutral; Agree, and, Very much in agreement, with values 1, 2, 3, 4 and 5 respectively, with validity of reliability through the formula Alfa de Cronbach, whose result was ,726; which demonstrates a high degree of reliability.

The analysis technique focused on descriptive statistics, specifically percentages, among the results it was determined that: 61, 75% of the workers considered that there is a relationship between Quality Management and competitive advantage in average differentiation, since although there are processes that allow to guarantee the development and safety of the products, it is still necessary to adopt a culture of total quality, that builds continuity and order in the procedures, and they also pointed out that the effort, experience and intellectual contribution toward them should be recognized, creating a participatory administration. It was concluded that there is a mean positive relationship, with a Pearson correlation coefficient of 0,445, indicating a high comorbidity between the two variables.

Keywords: Quality management, competitive advantage; relationship

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.5. Planteamiento del problema

El Perú, es considerado como uno de los países que tiene mayores iniciativas emprendedoras; no obstante, también es considerado el primer país con mayor mortalidad de empresas, ya que casi el 50% de ellas fracasa antes de culminar el primer año. Esto se debe a diversos factores que inciden en la gestión empresarial. Dentro de los factores que conforman esta problemática son la limitada capacidad gerencial, la escasa capacidad operativa, la desarticulación empresarial, los problemas para contar con información adecuada y oportuna, la dificultad de acceso al crédito y la desarticulación empresarial. Estos problemas que ocurren comúnmente en las empresas del Perú, contribuyen a que se obtenga baja productividad y por tanto, baja competitividad y rentabilidad por lo que hace que la mortalidad de las empresas incremente cada vez en el país.

La informalidad, donde muchas empresas que no tienen un RUC (Registro Único del Contribuyente) y no están registradas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) tienen su negocio en sus hogares.

Otro punto, son las escasas capacidades operativas, en donde se identifica este problema son el poco desarrollo de las competencias y aptitudes de la fuerza laboral en las empresas como también las restricciones de maquinarias y equipos en términos de antigüedad y su inadecuado sistema de mantenimiento y, por tanto, ocasiona deficiencias en la producción.

En las empresas, generalmente no se toma en cuenta el tema de desarrollar y capacitar a sus trabajadores y los dueños mismos, ya que no tienen una organización empresarial específica,

puesto que el dueño de las empresas, en la mayoría de los casos, es quien se encarga de realizar diversas labores dentro de la empresa como comprar materiales, contactar proveedores, pagar a sus empleados, atender al público, entre otras actividades.

También, se encuentra como factor las limitadas capacidades gerenciales, en donde, la mayoría de los dueños de las empresas no cuentan con estudios suficientes para gerenciar una empresa. Es por este motivo, que en promedio una empresa no logra sobrevivir a lo más un año.

Además de existir, problemas de información, lo que caracteriza este problema es el poco acceso a la información, ya que no se tiene conocimientos de nuevos proveedores, tendencias, prácticas manufactureras, entre otros aspectos. Esto se debe en un principio, generalmente por no poseer la cantidad de computadoras necesarias para manejar la empresa. El uso que se les puede dar a estos equipos es en primer lugar llevar el control de inventarios, diseño de los productos, cálculo de planillas, etc. Asimismo, el uso del internet es imprescindible y sobre todo el saber darle uso.

Finalmente, el factor de desarticulación empresarial, en donde el problema refleja el desarrollo de la cultura asociativa empresarial por parte de las empresas y la aplicación de la metodología de la Gestión por procesos, ya que muchas empresas no tienen la capacidad suficiente para poder cumplir con ciertos requerimientos y pedidos de grandes cantidades.

Generalmente, los dueños de las empresas no se asocian porque no conocen los beneficios de asociarse con otras empresas y por ser cuidadosos de compartir información con otras empresas de su mismo sector.

1.6. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre gestión de calidad y ventaja competitiva en la Empresa de Transportes Línea, Cajamarca?

1.7. Justificación de la investigación

- *Justificación teórica.* La justificación busca corroborar estudios previos, y complementar estudios relacionados con la gestión de calidad y ventajas competitivas

Constituye un aporte para abundar en la teoría específica frente a la necesidad del sector y las exigencias que imponen los mercados nacionales en cumplimiento de estándares de su gestión de calidad en sus productos y procesos. Esto lleva a fortalecer sus niveles de competitividad.

- *Justificación práctica.* Orientada a entender y comprender las dimensiones que deben mejorar para una mejor gestión de calidad y obtener ventajas competitivas, en el mercado de transporte terrestre. La presente investigación se justifica por el sentido que la aplicación de la Gestión de la Calidad Total constituye un instrumento valioso de aproximación hacia la satisfacción máxima de las expectativas tanto del cliente externo e interno.
- *Justificación metodológica.* La forma metodológica que se uso es el análisis documental como fueron libros, artículos, revistas, buscadores de internet, en ese sentido la investigación aporta las herramientas para evaluar las variables, y determinar el grado de relación, los cuales servirán para realizar el análisis de datos obtenidos para su posterior interpretación y discusión.

1.8. Objetivos de la investigación

1.8.1. General

Determinar la relación entre gestión de calidad y ventaja competitiva en la Empresa de Transportes Línea, Cajamarca.

1.8.2. Específicos

- Establecer la relación entre la dimensión liderazgo de costos y gestión de calidad de calidad de la Empresa de Transportes Línea Cajamarca 2022.
- Establecer la relación entre la dimensión diferenciación y gestión de calidad de la Empresa de Transportes Línea Cajamarca 2022.
- Establecer la relación entre la dimensión enfoque y gestión de calidad de la Empresa de Transportes Línea Cajamarca 2022.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.6. Antecedentes

2.6.1. Internacional

Para, Soledispa (2018), en su tesis “*La calidad y su influencia en la competitividad en las empresas enlatadoras de atún de la ciudad de Manta – Ecuador*”. La presente investigación tiene como objetivo central determinar que la calidad influye en la competitividad de las empresas enlatadoras de atún en la ciudad de Manta. En tal sentido, se puede afirmar que la calidad es un factor clave para desarrollar la competitividad, estableciendo la mejora continua en sus procesos con el fin de conducir al éxito a las empresas y al sector industrial atunero. El estudio pretende analizar la variable calidad y su impacto en la competitividad, con fines de identificar también los elementos para el fortalecimiento y posicionamiento de las organizaciones en el mercado nacional y mundial. En el presente estudio se aplicó la prueba estadística de Cronbach, la que determinó un alfa de 0,947, lo que se manifiesta en una alta fidelidad en los datos recolectados. En cuanto los resultados estadísticos se manifiestan que la calidad tiene una influencia significativa en la competitividad de la empresa. Las dimensiones como el liderazgo, la planificación y la gestión por procesos influyen en la variable dependiente, es decir, la competitividad. (Soledispa, 2018)

Heras et al (2008) en su libro “*Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*” Tiene como objetivo central realizar una síntesis de los resultados de los diferentes estudios llevados a cabo en la CAPV, sobre la adopción de los sistemas de modelos de la gestión de calidad, y resumir los resultados de un extenso trabajo de campo que se ha desarrollado de forma expresa para con la competitividad. Este informe es de carácter descriptivo, exploratorio, exploratorio y normativo, se

tratado de llevar a cabo desde una perspectiva rigurosa y crítica. El informe trata de recoger una serie de evidencias, conclusiones y recomendaciones de interés para el consumo de los agentes interesados en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas de la CAPV, en especial para los decisores públicos relacionados la implantación de las medidas de política industrial destinadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas de dicha comunidad. (Heras et al, 2008)

Sotelo (2016), en su tesis *“La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso Peruano”* el objetivo de la investigación es proponer un modelo que desarrolle rentabilidad y sostenibilidad en la Mypes para que así se obtenga un crecimiento del PBI sostenible. La Investigación por lo tanto plantea planea establecer un modelo gestión básico de procesos, fundamentado en la Norma ISO 9000, que contribuya a que las Mypes puedan trabajar sobre sus debilidades y así eliminar o disminuir sus factores negativos para afrontar con éxito el camino del abastecimiento de pedidos grandes y así hacer a las Mypes sostenibles y rentables en el tiempo. (Sotelo, 2016)

2.6.2. Nacional

Ríos & Romani (2020), en su tesis *“Gestión de calidad total para la ventaja competitiva en empresas de servicios eléctricos Huancayo”* El objetivo es, determinar la relación entre la gestión de la calidad total con la ventaja competitividad en Empresas de Servicios Eléctricos Huancayo-2018. El tipo de investigación es aplicada, el nivel es

correlacional, el método es general y específico; el diseño es correlacional. La muestra fueron los 35 propietarios/representantes, la técnica fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. La conclusión fue: Se ha determinado deficiencias en la gestión de la calidad total, observando menor satisfacción del cliente, disminución de productividad, aumento de costos por accidentes y enfermedades; menor competitividad, menor conciencia en los empleados, lesión y deterioro de la Salud del trabajador, falta de mejora continua en las distintas áreas, falta de responsabilidad y compromiso en el tema de Seguridad y salud en el trabajo; actuaciones que hacen que la empresa no sea competitiva, por lo que la gestión de la calidad se relaciona directamente con la ventaja competitiva. (Rios & Romani, 2020)

Pérez (2018), en su tesis *“La Influencia de la gestión de calidad en la ventaja competitiva de la Universidad Sel”* tiene como objetivo demostrar que la incidencia de la gestión de la calidad total tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de la universidad Sel. De acuerdo con el título de la investigación y con la formulación de la hipótesis, la investigación realizada en esencia pretende servir como punto de partida para un cambio completo en la cultura de la universidad Sel, reflejado en una estrategia competitiva que agregue valor añadido directo e indirectamente en el futuro profesional uselino. Se ha comprobado que la Gestión de la calidad total no solo debe centrarse por ejemplo en el proceso de selección de clientes, en el departamento de admisión o solamente en el área de marketing, sino también la promoción de la Usel, capacitación en la parte administrativa, en la capacitación de la persona encargada de labores de mantenimiento y seguridad. Implica todas las áreas de la empresa, todas las actividades, de manera transversal. Debido a ello, la Usel debe adoptar esta gestión de manera que

se vea reflejada como su ventaja competitiva. c) Existe tres formas de desarrollar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque. d) El cliente es parte esencial de un sistema de calidad total, es importante que este pueda obtener un producto o servicio con un valor agregado, un servicio o característica extra, algo que lo diferencie, permitiendo satisfacer o exceder las expectativas del cliente.(Pérez, 2018)

Romero (2017), en su tesis *“La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo”* tuvo como objetivo: determinar como la Planificación Estratégica influye en la calidad de gestión en la Universidad Técnica de Babahoyo. Su metodología de investigación fue cuantitativa, con un tipo y diseño de investigación Descriptiva y Multivariada. Su población a estudiar fue de 1.053 personas que se encuentran vinculados con la Universidad, de los cuales la muestra de estudio es de 263 distribuidos en docentes, directivos y empleados. El instrumento de recolección de datos que se utilizó es la Encuesta con una escala de Likert. En este sentido como conclusión, todos estos elementos presentados ayudaron a lograr los objetivos deseados dando como resultados en la muestra estudiada que existe una relación positiva del 86% entre la planificación estratégica y la calidad de gestión. (Romero, 2017)

2.6.3. Local

Para Terán (2016), en su tesis: *“Relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la Empresa Menú Express, en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016”*. El objetivo de esta tesis fue determinar la relación entre la Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva en

Diferenciación en el Área de Producción de la empresa “Menú Express” en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, transversal, no experimental, la población estuvo formada por 72 personas del área de producción, entre trabajadores y administrativos, a los cuales se le aplicó el cuestionario referido con relación al objetivo planteado, el mismo que fue construido con una escala de cinco alternativas: definitivamente no, probablemente no, indeciso, probablemente sí, definitivamente sí, con valores 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente, con validez de confiabilidad a través de la fórmula Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,726; lo cual demuestra un alto grado de fiabilidad. La técnica de análisis se centró en la estadística descriptiva, específicamente porcentajes, entre los resultados se determinó que: El 61, 75% de los trabajadores consideraron que existe una relación entre la Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva en Diferenciación media, puesto que si bien existen procesos que permiten garantizar el desarrollo y la inocuidad de los productos, aún se necesita adoptar una cultura de calidad total, que construya continuidad y orden en los procedimientos, asimismo señalaron que se debería reconocer el esfuerzo, experiencia y aporte intelectual hacia los mismos, creando una administración participativa. Se concluyó que existe una relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.445, lo que indica una alta concomitancia existente entre ambas variables. (Terán, 2016)

2.7. Bases teóricas

En un mundo globalizado al que asistimos, las empresas, dentro del sistema económico, tienden a buscar altos niveles de calidad en sus sistemas productivos, organizacionales y en la presentación de sus productos finales, con la intención de lograr competitividad y

posicionamiento en el mercado interno como externo. Así, los países o regiones que logran óptimos estándares de competitividad son los que incorporan calidad a sus procesos y productos.

2.7.1. Gestión

Según la DRAE define la gestión como la acción de: “La administración, organización y funcionamiento de una empresa”.

Por otro lado, Carballo (2006) refiere que la gestión “es una actividad permanente, ya que es preciso prestar atención de forma constante a los nuevos conocimientos que pueden ser necesario conseguirlos, preservarlos e incorporarlos, frente a posibles pérdidas y optimización de su aplicación”. (p. 362)

Asimismo, Blejmar (2005) al respecto, menciona que “quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible”. (p. 15)

En este sentido, la gestión en una empresa representa una acción integradora y constante que va a depender del compromiso de las personas, para brindar nuevos conocimientos y esto redunde en un mayor desempeño laboral y en consecuencia una ventaja competitiva que afecte positivamente a la institución.

2.7.2. Calidad

Se habla de calidad de los productos, de la calidad de las empresas, de la calidad de la enseñanza, de la calidad de la sanidad, o de la calidad de vida.

2.7.3. Gestión de calidad

Como señala, Camisón et al (2006), la gestión de calidad es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada. En efecto, las definiciones de este término varían en cuanto a su alcance: desde definiciones pragmáticas que la entienden como un conjunto de principio, prácticas y técnicas, hasta definiciones de mayor calado teórico que la definen como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresa. (p. 15)

Según Roure (1992) define la gestión de la calidad total como un “proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, sea este interno o externo”.

Según Evans (1992) “la calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito”.

A su vez, Feigenbaum, (1991) infiere que “la calidad total está enfocada hacia los procesos de funcionamiento, clientes, resultados de la empresa y la cooperación para poder desarrollar un plan de mejora continua dentro de la organización, que sea adoptada y vivida como parte de la cultura organizacional”.

Por lo tanto, de acuerdo con Madu & Kuei (1993) “el desarrollo de la gestión de la calidad total es responsabilidad directa de la Alta Dirección que asume un papel de liderazgo vital para su implantación y para la consecución de mejoras en los resultados.

El sistema de gestión de la calidad es un herramienta gerencial que permite una vez definidas las políticas de calidad de la empresa permite trazar y definir la ruta para lograr los objetivos e ideales de las organizaciones ya que describe de manera detallada las características, estándares, funcionamiento, forma de actuar, asigna responsabilidades para desarrollar un producto cumpliendo los parámetros de conformidad del mercado orientado a la satisfacción del cliente, que es uno de los objetivos estratégicos por los cuales se definen los procesos para lograr esa ventaja competitiva y sea el producto conforme el que se está produciendo y este sea el seleccionado por el cliente. (Ríos, 2015)

Las organizaciones después de hacer sus procesos de planeación y diseño de sus procedimientos y procesos para el logro de sus objetivos logrando la implementación de un sistema de gestión de la calidad se debe asegurar el mantenimiento de los requisitos de los estándares logrados por la organización de acuerdo a los establecido como un producto conforme y el cumplimiento de los parámetros de aceptación, por lo que las organizaciones deben identificar y controlar las características establecidas y controlar las que no cumplen con las identificadas como conformidad sin que lleguen al cliente, porque al llegar al cliente genera costos como lo pueden ser las devoluciones que es algo tangible y algo no tangible como sería una mala referencia de los productos e insatisfacción del cliente, los cuales afectaría el buen nombre de la organización que

puede llegar a ser muy lesivo y se perdería esa ventaja competitiva y la satisfacción del cliente. (Ríos, 2015)

2.7.3.1. Teorías de la calidad

- *Planificar.* ¿Qué se hará? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Con qué? ¿Para qué?
- *Hacer.* Ejecución de lo planeado, recolectando todos los datos para medir el desempeño. Se debe documentar todo lo realizado y lo que no se pudo hacer, sin importar si estaba o no planeado.
- *Estudiar.* ¿Se hizo lo planeado? ¿Se logrará los resultados? ¿Con que eficacia y eficiencia? ¿qué impacto logramos en los clientes? ¿Qué explica los resultados y el impacto logrado?
- *Actuar.* ¿Qué aprendimos? ¿Qué errores o debemos repetir? ¿Qué aciertos debemos estandarizar? ¿Cómo, cuándo y en donde aplicar el conocimiento adquirido?

2.7.3.1.1. Teoría de Ishikawa

También llamado de Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de los 6Ms, el diagrama de Ishikawa es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso.

El problema, también llamado de efecto, puede ser cualquier comportamiento o resultado indeseado. Por ejemplo, las faltas constantes de un colaborador o un reclamo específico de un cliente importante.

Uno de los méritos del Diagrama de Ishikawa es que puede ser utilizado por cualquier persona, desde los funcionarios “menores”, pasando por los profesionales de marketing, hasta los directores.

Por tratarse de una herramienta visual, es bastante aplicada para facilitar la organización y el raciocinio de los equipos.

El diagrama parte de la premisa de que cada problema tiene una causa específica. Así, eliminar la causa raíz significa corregir el propio problema. Por eso, el método se esfuerza en probar y analizar cada sugerencia de causa hecha por el equipo de colaboradores.

Asimismo, siempre que exista una situación indeseada en tu empresa, el diagrama puede ser aplicado. De todos modos, su principal utilización es la identificación de causas de dispersiones e inconformidades.

Un ejemplo de eso es cuando una industria produce un lote de productos defectuosos. En estos casos, el diagrama ayuda a encontrar las explicaciones para el “misterio”. Además de esa aplicación, el Diagrama de Ishikawa también es utilizado para:

- Ver una situación de modo más comprensivo y sistémico;

- Visualizar no solo la causa principal, también las secundarias de un problema;
- Encontrar soluciones para los inconvenientes a partir de los recursos que la empresa posee;
- Generar mejoras continuas en los procesos.

2.7.3.2. Métodos para la gestión de calidad total

- **La organización Internacional de Normalización (ISO).** Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales, tanto de productos como de servicios, a través de la estandarización de normas voluntarias que se usan en las empresas para su mayor eficiencia y rentabilidad económica.
- **Programa de Buenas prácticas manufactureras (BPM).** es un sistema que garantiza que los productos de manufactura, como alimentos, cosméticos y productos farmacéuticos, se produzcan y controlen de forma constante de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

Las buenas prácticas de manufactura examinan y cubren todos los aspectos del proceso de fabricación para protegerse de cualquier riesgo que pueda ser catastrófico para los productos, como, por ejemplo, la contaminación cruzada, la adulteración y el etiquetado incorrecto. La implementación de BPM o buenas prácticas de manufactura puede ayudar a reducir las pérdidas y el desperdicio, y protege tanto a la empresa como al consumidor de sucesos negativos en seguridad alimentaria.

- **Sistemas HACCP.** garantiza un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de puntos críticos.
- El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, también conocido como sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), es un sistema de inocuidad alimentaria basado en la identificación de todos los peligros potenciales en los ingredientes y los distintos procesos de producción de los alimentos. El objetivo es tomar las medidas necesarias para la prevención de posibles riesgos de contaminación y garantizar así la inocuidad alimentaria.

2.7.3.3. Dimensiones de gestión de calidad

- *Enfoque al cliente* Al respecto, Hunter (1999) refiere que este enfoque “hace que el cliente se ubique en la cúspide de la pirámide organizativa de la empresa dando lugar a la idea de una pirámide invertida, siendo la función del líder y de todo el resto de la organización la de servir al cliente” (p. 66)

Además, Mihi (2008) menciona que “los clientes son parte esencial de un sistema de calidad total. Por tanto, la empresa debe poseer un sistema que le permita recopilar información sobre sus clientes, comprender sus necesidades presentes y futuras, y ser capaz de incorporar dicha información a los productos y servicios de la empresa”.

Es sumamente necesario que una empresa conozca los gustos y preferencias de los clientes para satisfacerlas, por ejemplo, según Mercadona(2005) “el supermercado(Mercadona) mantiene un diálogo constante con “los jefes”; en

este sentido, la empresa realiza diferentes actividades tendentes a conseguir información, opiniones y necesidades directas de sus clientes: reuniones con vecinos de barrios donde inaugura tiendas; cursos monográficos sobre una línea de productos, jornadas de puertas abiertas, pruebas ciegas de productos, servicio telefónico de atención gratuita a usuarios, buzones de sugerencias en los supermercados”, es de esta forma como Mercadona conoce de forma directa los gustos de los consumidores y detecta los diferentes productos que necesita el consumidor habitual y las tendencias futuras y trata de adelantarse a las necesidades de los clientes a través de programas de innovación, desarrollo y mejora de productos.

- *Enfoque a procesos* Según la norma Iso 9001(2008), con el enfoque a procesos “se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente”. Por lo que se afirma que el enfoque a procesos permite a la organización optimizar el sistema y su desempeño, ayudando a focalizar nuestros esfuerzos en los procesos clave las oportunidades de mejora, con el fin del uso eficiente de los recursos.
- *Compromiso de las personas* Según Dean y Bowen (1994) “Los miembros de la organización que no son directivos, son los que mejor conocen sus trabajos y pueden realizar importantes mejoras hacia la satisfacción de los clientes cuando tienen el poder y la preparación necesaria, y la dirección sabe hacer aflorar su potencial” (p. 395).

Una organización debe conseguir compromiso, implicación y/o participación tanto de la alta dirección como del nivel más bajo de la organización, ya que según la norma ISO 9001(2008) “estas personas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor”

2.7.3.4. Diferencias existentes entre las modalidades clave de la gestión de la calidad

Aspecto	Inspección de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
Ámbito	Relacionado con el producto	Principalmente ¿proceso de producción y, en grado limitado, algunos servicios de apoyo	Todos los procesos de la empresa
Objetivos	Detección de errores	Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado. Eficacia interna	Logar la satisfacción del cliente (interno y externo) mediante la mejora continua
Filosofía	Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación	Generar la calidad desde el diseño a la entrega	Mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización.
Responsabilidad	Departamento de calidad e inspecciones	Representante de la dirección para el sistema de calidad	Todo el personal

Cliente	Se presta poca atención.	Expectativas limitadas a las especificaciones expresadas	Los clientes internos y externos son básicos
Calidad	Conformidad con las especificaciones del producto final	Conformidad con el sistema de calidad	La calidad como es percibida por el cliente, y la calidad de la organización como un todo.
Proveedores	Se les presta poca atención	Un elemento que debe ser controlado	Es un eslabón importante
Modelos	Especificaciones de producto	ISO 9001; EAQF; VDA; QS 9000; ISO/TS 16949	EFQM, Premio Deming; Malcom Baldrige; Modelo Iberoamericano.

La calidad empieza a dejar de centrarse tanto en el producto, en el servicio o el proceso, y pasa a formar parte de las personas y de las actividades que éstas realizan. La gestión de la calidad termina por extenderse a todos los ámbitos de la empresa, y se convierte en un factor estratégico. No puede responsabilizar tal sólo a una persona o un departamento de la calidad del producto o el servicio final, ya que todos intervienen en el resultado final, aunque algunos o lo hagan más directamente que otros.

En definitiva, la gestión de la calidad total como gestión centrada, en la calidad, basada en la participación de todos los miembros de la empresa, y que trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo a los clientes externos e internos, es decir, también a los empleados), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad.

2.7.4. Ventajas competitivas

2.7.4.1. Competitividad

El concepto de competitividad entendido como el medio que promueve la cohesión social para generar el desarrollo, ha sido estudiado en diferentes campos, principalmente con el objeto de generar mejoras en los sectores productivo, social y gubernamental. El término de competitividad está relacionado con la posibilidad de las empresas para competir y al mismo tiempo para generar utilidades.

Para, Benavides (2013), la competitividad es” La capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y contextos de manera sostenible y a largo plazo. (p.27)

Pero la competitividad comprende muchos factores que relacionados tienen que ver con aspectos de calidad, de diseño de producto, de comercialización, con aspectos tecnológicos, de capital humano, etc. es decir, para comprender el concepto de competitividad, se necesita adentrarse en las interrelaciones que se dan en las áreas funcionales de la empresa, pero desde un punto de vista holístico, sistémico e integral. (Rodriguez et al, 2014)

Para el sector productivo, una referencia obligada al estudiar el concepto de competitividad es Porter quien explica que la competitividad es “ la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial”

Según el profesor, la competitividad debe ser entendida como la capacidad de una organización, pública o privada, lucrativa o no, de mantener y obtener ventajas

comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, por tanto, “la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas” (Porter, 2007)

2.7.4.2. Ventaja competitiva

Otro concepto es el que se refiere a la ventaja competitiva, es decir, cuáles son las características que hacen diferente e identifican a las empresas y organizaciones de las demás.

La ventaja competitiva de acuerdo a Benavides (2013) hace referencia a las características y las condiciones propias de la organización que las diferencias de las ventajas comparativas, tienen muy bajas probabilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia al menos a mediano plazo.

Según Hitt et al (2006), menciona que el concepto de ventaja competitiva es en esencia la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo. (p. 194)

Según Hill y Garethn (2011), menciona que el concepto de ventaja competitiva son todas aquellas estrategias utilizadas sobre sus rivales que permiten a una empresa tener mayor rentabilidad sobre las demás empresas que están inmersas por el mismo conjunto de clientes. (p. 6)

En este sentido, es importante considerar que la ventaja competitiva de una empresa se origina fundamentalmente del valor que ésta sea capaz de crear y entregar a su mercado. (Porter, 2007)

El generar poco valor agregado provoca que las empresas encuentren resistencia y rigidez en la estructura de precios (es decir, no pueden posicionarse con altos márgenes de utilidad), lo cual incide a su vez en que no estén en posibilidades de capitalizarse ni mucho menos de invertir o reinvertir en procesos tecnológicos que le permitan a su vez, fortalecer la ventaja competitiva.

Por otra parte, los administradores que no se esfuerzan por aprender y adaptarse a los cambios del entorno mundial, reaccionan, en vez de innovar, sus organizaciones dejan de ser competitivas y fracasan; es necesario entonces aprovechar eficaz y eficientemente los recursos para establecer una ventaja competitiva.

En concordancia con Jones y George (2006) una ventaja competitiva es la capacidad que posee una organización para superar a otras produciendo bienes o servicios deseados, con más eficacia y eficiencia que sus competidores.

Los cuatro elementos de la ventaja competitiva propuestos por estos autores son la superioridad en 1) la eficiencia, 2) la calidad, 3) la velocidad, flexibilidad e innovación y 4) la sensibilidad a los clientes.

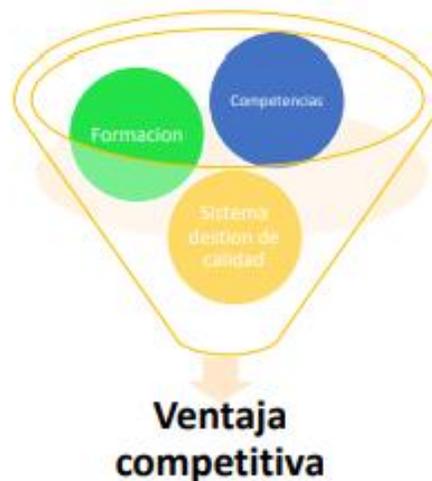
En conclusión, la ventaja competitiva es el resultado de la búsqueda de la calidad total lo que permite a la organización un elemento diferenciador en el mercado

competido en el día de hoy y sobresalir sobre las demás competidores vigentes o posibles competidores, es necesario destacarse en el mercado.

Por medio de diferentes aspectos se logra esta ventaja competitiva la que debe ser y estar en los planes de la alta dirección y que debe ser uno de los objetivos a lograr, se ha identificado que uno de los puntos a desarrollar para lograr esta anhelada ventaja competitiva es con una efectiva gestión de los recursos humanos que debe enfocarse no solo en un buena selección de personal, sino un plan prioritario de mejora continua de las competencias así como la formación permanente del personal y lograr ese equipo de trabajo altamente calificado y motivado aunado con un sistema de gestión de la calidad.

Figura 1

Ventaja competitiva



2.7.4.3. Condiciones para obtener una ventaja competitiva

Los recursos por si mismos no explican la ventaja competitiva poseída por la empresa, sino que ésta vendría explicada por la forma en los recursos son explotados conjuntamente.

Establecen las bases para la actividad de las empresas, es decir, se refiere a la posición de las empresas en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

La ventaja competitiva más significativa se produce cuando las empresas cuentan con los factores necesarios ya sean avanzados y/o especializados para competir en un sector en particular.

2.7.4.4. Factores determinantes en la diferenciación

- *Diferenciación basada en características del producto.* Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas.

La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- ✓ Los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente.
- ✓ Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

La empresa que quiere tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores.

Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

- *Diferenciación basada en características del mercado.* La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, sino que les compensa enfocar sus esfuerzos a un segmento del mercado. Las empresas

que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. Además, algunas empresas pueden permitir que los consumidores participen en su producto o servicio.

Siendo esto así, el siguiente paso será clasificar a los individuos en segmentos de público que tengan una respuesta lo más parecida posible ante el producto ofrecido.

- *Diferenciación basada en características de la empresa.* Son la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Un punto a favor, podría ser una filosofía empresarial con la que los clientes se sientan identificados.

2.7.4.5. Importancia de la competitividad

Labarca (2007) consideran que: la competitividad también resulta de vital importancia para que las empresas de un país puedan protegerse contra las amenazas de la economía internacional. (p.167)

En efecto, la competencia internacional se ha vuelto más feroz que nunca. Menores costos de transporte y comunicación, barreras arancelarias más bajas y la difusión de la tecnología se han combinado para hacer más aguda la competencia en el ámbito internacional.

Es así como, la competencia internacional ejerce una presión sin precedentes sobre todo los agentes económicos de un país, incluyendo la gerencia, la fuerza laboral y el gobierno. En un ambiente en el cual las empresas de un país deben mejorar continuamente para contrarrestar la amenaza que representa un ejército cada vez mayor de competidores, puede resultar desastroso para las empresas nacionales que la gerencia, la fuerza laboral o el gobierno no enfrenten el reto. (Labarca, 2007)

2.7.4.6. Dimensiones de ventajas competitivas

- *Liderazgo en costos* Según Porter (1996) el liderazgo en costos, consiste en aquella estrategia preocupada de ofrecer los productos y servicios al menor costo posible, “una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial”, es decir ser el líder y no una de las varias empresas que luchan por esto.

Lograr el Liderazgo por costo significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo en su industria, para ello debe o se requiere un conocimiento detallado de la cadena de valor para identificar como poder obtener ventajas en costo, siempre se debe de tener en cuenta la diferenciación, además, un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- *Diferenciación* Según Porter (1996) la estrategia de diferenciación, es aquella donde la empresa busca que los consumidores la perciban como distinta, es

decir, busca ser única en su sector y que los compradores perciban que reciben de ella un valor agregado.

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de la competencia, algunos métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: Diseño o imagen de la marca, en tecnología, en servicio al cliente, calidad o en otras dimensiones.

- *Enfoque* Según Porter (1996), consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico, un “nicho de mercado”. Se basa en la premisa de que la empresa desarrollaría esta estrategia de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Se basa en centrarse (tanto la basada en costes como en diferenciación) en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. En esta estrategia no se busca ser los mejores en todo el mercado en general sino en el segmento que hemos elegido de manera más eficiente.

Se ha considerado que la fuente principal de la ventaja competitiva en costes se deriva del efecto experiencia el cual tiene su origen en el efecto aprendizaje.

- *Efecto aprendizaje*: Consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de

unidades de ese producto. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto.

- *Efecto experiencia:* Provoca que la experiencia acumulada por la empresa disminuya en términos unitarios el coste real del valor añadido total de la empresa. El efecto experiencia constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores. La existencia de esta barrera de entrada supone una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula más efecto experiencia. También, el efecto de las economías de escala y economía de alcance, constituye a una mayor ventaja competitiva y, por tanto, mayores barreras de entrada.

2.7.5. Gestión de la calidad y la ventaja competitiva

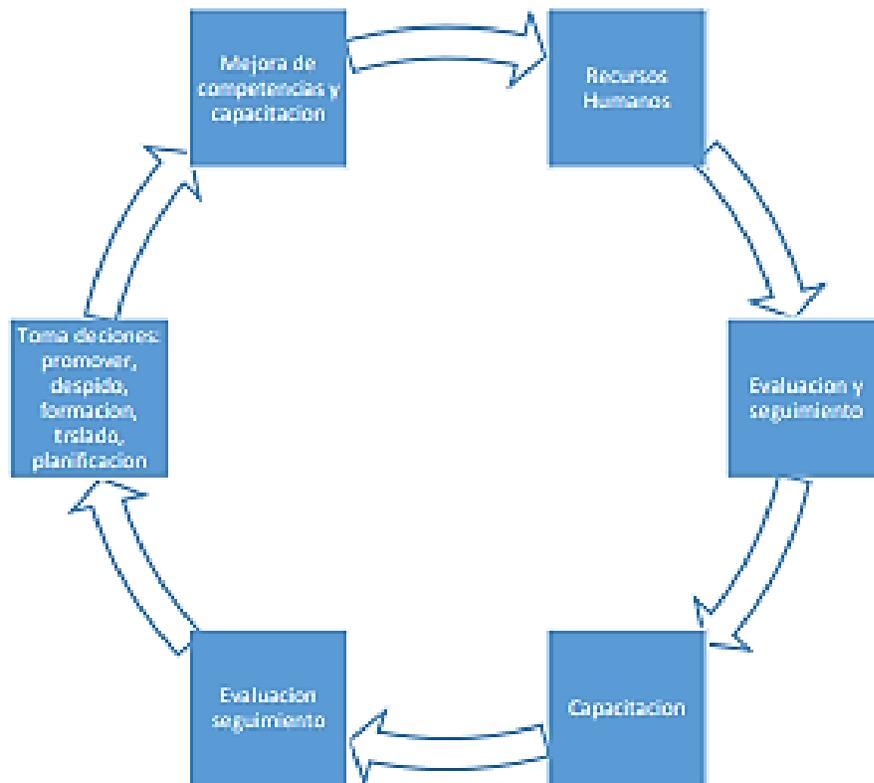
Los sistemas de gestión cubren diferentes áreas que son especificadas en cada norma, por ejemplo: ISO 9001 para la gestión de la calidad en general de productos y/o servicios; HACCP para la gestión de la inocuidad de los alimentos; BRC para la gestión de la inocuidad además de seguridad alimentaria y fraude alimentario; etc. Es tarea de cada empresa determinar cuál es indispensable o los más adecuados para sus fines.

El conocimiento e implementación de estos sistemas conseguirán un mejor aseguramiento de la calidad y en consecuencia mayor apertura de mercados más exigentes, así como la aceptación de consumidores bien informados.

Esta es una vía para lograr los objetivos de la organización como lo es la ventaja competitiva, para afrontar el mercado cambiante y sostener la ventaja lo cual se logra mediante el proceso de mejora continua y fortalecimiento de competencias, formación del personal y motivación para mantener sobre el tiempo esa característica diferenciadora que atrae a los clientes y estos elementos diferenciadores nos lo establece la norma ISO 9001: 2008 tiene un aparte importante y que esta explícito en ella. (Ríos, 2015)

Figura 2

Objetivos de la organización



2.8. Caracterización de la empresa

Empresa de Transporte Línea Cajamarca

- RUC: 20438933272 aprobado por R-D- 080-203, y empezó sus actividades el 01 de mayo del 2003
- *Dirección.* Av. Atahualpa 56, Cajamarca 06002
- *Misión.* Operar nuestras rutas con responsabilidad e integridad, buscando la excelencia dentro de un marco de respeto y equidad en todos nuestros actos para maximizar el valor le damos a nuestros clientes, accionistas, empleados, comunidad y proveedores."
- *Visión.* "Donde vamos el Mejor
- *Servicios.* Reanudamos nuestros servicios de carga y encomiendas en todas nuestras rutas: Lima, Barranca, Chimbote, Trujillo, Pacasmayo, Chepén, Chiclayo, Piura, Huaraz, Cajamarca, Jaén y Guadalupe.
- *Política de seguridad.* Transportes Línea S.A, empresa especializada en servicios de Transporte Público de Personas (regular y especial) y Transporte de Mercancías, se compromete en gestionar la prevención y promoción de LA SEGURIDAD VIAL, “evitando accidentes viales”.

La seguridad y salud de nuestros colaboradores, clientes y partes interesadas son el deber prioritario de nuestros servicios. Por ello todas las personas que laboran en Transportes Línea, son responsables de participar en las diversas actividades que se

realicen, con la finalidad de minimizar la posible ocurrencia de “accidentes viales” que puedan dañar la integridad física, mental y social de las personas.

Debiendo actuar sobre aquellos factores que puedan afectar la seguridad vial a fin de minimizar los riesgos derivados del transporte e intencionados al deseo de tener cero accidentes.

Estamos convencidos que debemos diseñar, implementar y mantener la mejora continua en un Sistema de Seguridad Vial que se integre en todas y cada una de nuestras actividades, eligiendo para ello el estándar internacional ISO 39001:2013: “Sistemas de Gestión de Seguridad Vial. Requisitos y recomendaciones de buenas prácticas”.

Para cumplir este propósito, asumimos el compromiso de:

- ✓ Cumplir con la normativa legal vigente en materia de Seguridad Vial.
- ✓ Identificar y evaluar los riesgos de seguridad vial como base para nuestras operaciones.
- ✓ Cumplir con los controles operacionales en todos los procesos de la organización.
- ✓ Restringir el uso de celulares y otros dispositivos distractores cuando se opere un vehículo.
- ✓ Concientizar a nuestro personal a través de capacitaciones para prevenir accidentes de tránsito. ∞ Integrar los requisitos del Sistema de Seguridad Vial en todos los procesos de la organización.

- ✓ Disponer los recursos necesarios para el desarrollo del Sistema de Seguridad Vial.
- ✓ Participación activa de todos los niveles de la organización y todos los interesados.
- ✓ Promover la mejora continua a través de la revisión periódica del sistema y sus resultados. Entendemos que la responsabilidad de la “Seguridad Vial” es de primordial interés de la organización para ello se ha implementado y se mantiene el Sistema de Seguridad Vial en conformidad a la norma ISO 39001:2013, que refleja el compromiso de la Dirección y toda la organización.

2.9. Hipótesis

La gestión de calidad se relaciona significativamente con las ventajas competitivas de la empresa de Transportes Línea Cajamarca 2022

2.10. Operacionalización de variables

Variables

- **Variable independiente**

Gestión de calidad

- **Variable dependiente**

Ventajas competitivas

Variables	Definición	Definición operacional	Dimensiones	Técnicas e instrumentos
Variable independiente Gestión de calidad	Camisón et al (2015) Es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real. (p. 90)	La Gestión de la Calidad Total fue aplicado mediante un instrumento de investigación.	Enfoque al cliente Enfoque a procesos Compromiso al cliente	Entrevista Cuestionario de preguntas

Variables	Definición	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable dependiente Ventajas competitivas	Espinosa (2017) es una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y tener una posición competitiva superior en el mercado (p. 59)	- La ventaja competitiva fue utilizada en el trabajo mediante un instrumento de investigación	- Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria. - Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. - Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso. - • Logrado a menudo a través de economías a escala. 	Entrevista Cuestionario de preguntas
			- Diferenciación - (de producto, de mercado y empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. - Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir 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. 	

-
- Las áreas de la diferenciación pueden ser:
producto, distribución, ventas, comercialización,
servicio, imagen, etc.
 - Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser
la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
 - 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por
diferenciación.

- Enfoque
(Aprendizaje &
Experiencia)
-

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.8. Unidad de análisis, universo y muestra

3.1.1. Unidad de análisis

Hernández-sampiere et al, (2018) señalan que unidad de análisis “está constituida por personas, organizaciones, documentos, archivos, entre otros; que puedan brindar información para validar o contrastar las variables de estudio”. (p.197)

3.1.1. Universo

La población en el estudio está conformada por todos los trabajadores que laboran de manera continua siendo 37 trabajadores

3.1.1. Muestra

La muestra está constituida por el subconjunto de individuos con la intención de averiguar datos exactos o semejantes para el estudio (Hernández et al, 2010).

Para determinar la muestra, en el presente estudio se utilizó el método no probalístico por conveniencia.

3.9. Tipo, nivel y diseño de investigación

Aplicada. Se sustenta en la investigación teórica; su finalidad específica es aplicar las teorías existentes a la producción de normas y procedimientos tecnológicos, para controlar situaciones o procesos de la realidad. (Valderrama, 2016, p. 56).

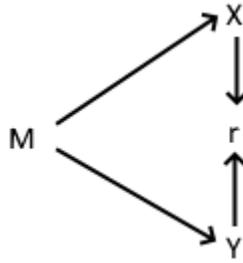
El diseño de la presente investigación obedece a un modelo no experimental, alcance descriptivo - correlacional, transversal, de enfoque cuantitativo

- *No Experimental*. El estudio del fenómeno es conforme se manifestó en su contexto natural; en consecuencia, los datos reflejan la evolución natural de los eventos, ajeno a la voluntad del investigador. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010).
- *Transversal*. La recolección de datos para determinar la variable, proviene de un fenómeno cuya versión corresponde a un momento específico del desarrollo del tiempo. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010). En este aspecto, no existió continuidad en el eje del tiempo, sólo se dio en un tiempo determinado, es decir, durante el año 2022
- *Correlacional*. Un diseño de investigación correlacional mide una relación entre dos variables sin que el investigador controle ninguna de ellas. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010).

Fidias (2012) una investigación es correlacional “porque mide la relación entre dos o más variables, utilizando un coeficiente estadístico. Es decir, miden presuntamente la variable relacionada y después analizan y calculan su relación” (p.33)

No experimental – transversal. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalan que una investigación de diseño no experimental analiza los resultados obtenidos tal y como se están dando las variables que se están estudiando para que posteriormente puedan ser analizados, además es transversal, puesto que los datos se recolectan en un momento único.

En ese sentido se busca medir el grado de relación que existe entre las variables gestión de calidad y ventajas competitivas en la Empresa de Transportes Línea, Cajamarca – 2022.



Donde:

M : Trabajadores de la empresa de Transportes Línea, Cajamarca – 2022

X : Gestión de calidad

Y : Ventajas competitivas

r : Relación entre gestión de calidad y ventajas competitivas.

3.10. Método de investigación

El método a utilizado fue el hipotético – deductivo, porque su enfoque es cuantitativo y está debidamente apoyada en la estadística (análisis de regresión), que serán tabulados una vez obtenidos los datos, para presentarlos en tablas estadísticas.

3.11. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el estudio se utilizó, la encuesta como técnica y el instrumento fue el cuestionario que permitió recoger los datos de cada una de las variables.

Variable	Técnica	Instrumento
Gestión de calidad	Encuesta	Cuestionario

Ventajas competitivas	Encuesta	Cuestionario
--------------------------	----------	--------------

Para Flores & Ocon, (2020), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto de preguntas.

Por lo tanto, se utilizará la encuesta, puesto que es un estudio cuantitativo, por lo tanto, la encuesta recoge datos numéricos que servirán para el desarrollo de la investigación.

3.12. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos de las variables satisfacción y desempeño laboral, se utilizó el programa SPSS versión 26, así como el programa Microsoft Excel, mediante tablas estadísticas con formato APA versión 7, para la contratación de la hipótesis se utilizó el análisis de correlación. En efecto, la aplicación y recolección de la información fue de corte transversal, es decir, se aplicó en un periodo determinado de tiempo y por única vez, mediante encuestas previamente definidas.

3.13. Rigor científico

La encuesta y ficha de recolección datos, estructurada por el mismo investigador, cuya fiabilidad será realizada mediante el Alfa de Cronbach, asumiendo una confiabilidad, si se obtiene un resultado de esta si el valor es > 0.5 .

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.5. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.5. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

3.14. Aspectos éticos de la investigación

En todo momento la presente investigación respetará principios y valores deontológicos respetando a los actores involucrados. En base el principio de respeto a la dignidad humana de la persona. Todos los participantes en la investigación fueron tratados con respeto, e informando el propósito de la investigación.

Así mismo, dentro de los aspectos éticos en el cual tienen como base la presente investigación es la transparencia y objetividad de la información, el derecho a la propiedad intelectual por ser citados como fuentes de información dentro del marco teórico.

Confiabilidad y validez representando gran importancia en la presente investigación como estándares de rigor científico porque las conclusiones de este estudio corresponden a la realidad de esta investigación

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.3. Resultados

Tabla 1

Aspecto de gestión de calidad y ventajas competitivas de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.

<i>Aspectos</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Relevancia</i>	2.4	,7
<i>Calidad</i>	2.4	,7
<i>Confiabilidad</i>	2.6	,6

Interpretación: en cuanto a la confiabilidad, es el grado en que un instrumento que produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Teniendo en la presente tabla la desviación estándar de ,6, y media, de 2, 6. Para esto se debe considerar el siguiente cuadro.

0	0, 5	1
		
alfa de Cronbach		
<hr/>		
<i>0,53 a menos</i>	<i>Confiabilidad nula</i>	
<i>0,54 a 0,59</i>	<i>confiabilidad baja</i>	
<i>0,60 a 0,65</i>	<i>Confiable</i>	
<i>0,66 a 0,71</i>	<i>Muy confiable</i>	
<i>0,72 a 0,99</i>	<i>Excelente contabilidad</i>	
<i>1.0</i>	<i>Confiabilidad perfecta</i>	
<hr/>		

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.5. Entonces, el instrumento es fiable

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.5. Entonces, el instrumento no es fiable

Tabla 2

Relación entre gestión de calidad y ventaja competitiva en la Empresa de Transportes Línea, Cajamarca 2022.

Gestión de calidad	Ventaja competitiva								Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%	N	%	N°	%		
buena	2	20	6	46.2	3	37.5	1	16.7	12	32.4
mala	8	80	7	53.8	5	62.5	5	83.3	25	67.6
Total	10	100	13	100	8	100	6	100	37	100

Tabla 3

Relación entre la dimensión liderazgo de costos y gestión de calidad de la empresa de transporte Línea - Cajamarca 2022.

Liderazgo de costos	Gestión de calidad								Total	
	Muy en desacuerdo		en desacuerdo		Indiferente		De acuerdo			
	N°	%	N°	%	N	%	N°	%	N°	%
Insatisfecho	2	20.0	6	46.2	3	37.5	1	16.7	12	32.4
Indiferente	8	80.0	7	53.8	5	62.5	5	83.3	25	67.6
Total	10	100.0	13	100.0	8	100	6	100.0	37	100.0

De acuerdo a la tabla el punto en desacuerdo, refleja que los trabajadores que se encuentran insatisfechos con la gestión de calidad; por el contrario, el aspecto indiferente se presenta básicamente en trabajadores que no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos con dicha gestión de calidad.

	Sperman	Gestión de Calidad
	<i>R</i>	,730(**)
<i>Liderazgo de costos</i>	<i>Sig.</i>	,000
	<i>N</i>	37

Interpretación: El análisis de correlación deja en evidencia que el liderazgo de costos, se relaciona de manera significativa (Sig.<0.05) con la gestión de calidad de la empresa de transporte Línea Cajamarca del trabajador; este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación. La correlación positiva indica que en la media que el manejo de costos, mejora la gestión de calidad.

Tabla 4

Relación entre la dimensión diferenciación y gestión de calidad de la empresa de transporte

Línea - Cajamarca 2022.

Diferenciación	Gestión de calidad								Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%	N	%	N°	%		
Insatisfecho	0	0	1	0.4	2	0.7	1	0.4	4	100
Indiferente	2	0.7	2	0.7	1	0.4	4	1.5	9	100
satisfecho	3	1.1	0	0	6	2.2	5	1.9	14	100
Muy satisfecho	0	0	0	0	3	1.1	7	2.6	10	100
Total	5	1.9	3	1.1	12	4.4	17	6.3	37	100

Interpretación. Los resultados de la tabla, indican que evidencian el sistema de gestión de calidad medio y alto, son mayormente aquellos que se muestran satisfechos frente a la dimensión de diferenciación basadas en características de mercado, que tiene la empresa; aunque también hay trabajadores muy satisfechos con el sistema de gestión, aunque son muy pocos.

	Sperman	Gestión de Calidad
	<i>R</i>	,475(**)
<i>Diferenciación</i>	<i>Sig.</i>	,000
	<i>N</i>	37

El análisis de correlación deja en evidencia que la diferenciación basada en características de mercado, en la empresa, se relacionan de manera significativa (Sig.<0.05) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejora la diferenciación de características de mercado mejora el sistema de gestión de calidad.

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

Tabla 5

Relación entre las dimensiones enfoque y gestión de calidad de la empresa de transporte

Línea - Cajamarca 2022.

Enfoque E. Aprendizaje & E. experiencia)	sistema de Gestión de calidad								Total	
	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto			
	N°	%	N°	%	N	%	N°	%	N°	%
Insatisfecho	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	100.0
Indiferente	0	0.0	2	0.7	4	1.5	4	1.5	10	100.0
satisfecho	0	0.0	1	0.4	9	3.3	11	4.1	21	100.0
Muy satisfecho	0	0.0	0	0.0	3	1.1	3	1.1	6	100.0
Total	0	0.0	3	1.1	16	5.9	18	6.7	37	100.0

Interpretación. De acuerdo a la tabla los enfoques de aprendizaje y enfoques de experiencia refleja sobre todo en los trabajadores que se encuentran satisfechos con el sistema de gestión de calidad, mientras que sistema de gestión de calidad alto se presenta en un grupo de trabajadores satisfechos.

	Sperman	Gestión de calidad
	<i>R</i>	,540(**)
<i>Enfoque</i>	<i>Sig.</i>	,000
	<i>N</i>	37

El análisis de correlación deja en evidencia que, en enfoque en la empresa, se relacionan de manera significativa (Sig. <0.05) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejoran las políticas administrativas, mejorará el desempeño laboral del trabajador.

4.1. Discusión de resultados

El análisis de correlación deja en evidencia que el liderazgo de costos, se relaciona de manera significativa (Sig.<0.05) con la gestión de calidad de la empresa de transporte Línea Cajamarca del trabajador; este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación. La correlación positiva indica que en la media que el manejo de costos, mejora la gestión de calidad.

El análisis de correlación deja en evidencia que la diferenciación basada en características de mercado, en la empresa, se relacionan de manera significativa (Sig.<0.05) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejora la diferenciación de características de mercado mejora el sistema de gestión de calidad. La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

El análisis de correlación deja en evidencia que, en enfoque en la empresa, se relacionan de manera significativa (Sig. <0.05) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejoran las políticas administrativas, mejorará el desempeño laboral del trabajador.

Para Heras et al (2008) la adopción de los sistemas de modelos de la gestión de calidad, recoger una serie de evidencias, conclusiones y recomendaciones de interés para el consumo de los agentes interesados en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas, en especial

para los decisores públicos relacionados la implantación de las medidas de política industrial destinadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas de dicha comunidad.

Por otra parte, Ríos & Romani (2020), Se determina que las deficiencias en la gestión de la calidad total, observando menor satisfacción del cliente, disminución de productividad, aumento de costos por accidentes y enfermedades; menor competitividad, menor conciencia en los empleados, lesión y deterioro de la Salud del trabajador, falta de mejora continua en las distintas áreas, falta de responsabilidad y compromiso en el tema de Seguridad y salud en el trabajo; actuaciones que hacen que la empresa no sea competitiva, por lo que la gestión de la calidad se relaciona directamente con la ventaja competitiva.

Asimismo, Pérez (2018), comprueba que la Gestión de la calidad total no solo debe centrarse en el proceso de selección de clientes, o en la capacitación en la parte administrativa, en la capacitación de la persona encargada de labores de mantenimiento y seguridad. Implica todas las áreas de la empresa, todas las actividades, de manera transversal. Debido a ello, se debe adoptar esta gestión de manera que se vea reflejada como su ventaja competitiva.

Finalmente se determina que existen tres formas de desarrollar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque. d) El cliente es parte esencial de un sistema de calidad total, es importante que este pueda obtener un producto o servicio con un valor agregado, un servicio o característica extra, algo que lo diferencie, permitiendo satisfacer o exceder las expectativas del cliente.(Pérez, 2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que la gestión de calidad se relaciona significativamente con las ventajas competitivas de la empresa de Transportes Línea Cajamarca 2022, en cuanto al liderazgo de costos, diferenciación basada en características de mercado, y enfoque por experiencia.

El análisis de correlación deja en evidencia que la diferenciación basada en características de mercado, en la empresa, se relacionan de manera significativa ($\text{Sig.} < 0.05$) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejora la diferenciación de características de mercado mejora el sistema de gestión de calidad. La estrategia de segmentación de mercado busca que la compañía de transporte línea, conozca los comportamientos de la gente a la hora de consumir el servicio de transporte. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

El análisis de correlación deja en evidencia que, en enfoque en la empresa, se relacionan de manera significativa ($\text{Sig.} < 0.05$) con el sistema de gestión de calidad, resultados que conducen a validar la hipótesis de investigación. En este caso el signo positivo de la correlación indica que en la medida que mejoran las políticas administrativas, mejorará el desempeño laboral del trabajador.

Recomendaciones

Capacitar a los trabajadores estrategia de segmentación de mercado para que conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan.

En cuanto al enfoque se recomienda capacitar a los trabajadores que por experiencias pasadas y en base al aprendizaje de nuevas tecnologías y estrategias de mercado se lograra mejores ventajas competitivas en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal, C (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Person.

Camisón, e. aT. (2006, p.193). . *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

(P. e. S.A, Editor) Obtenido de

<https://drive.google.com/file/d/1yn8ulYCvOlvazz0blgQMqyGz64S6p66m/view>

Heras et al. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Orkestra

- Insituto Vasco de Competitividad. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>

Hernández-Sampieri, et. al. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. S.A.

Labarca. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*.

<http://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

Pick, et al. (2002). *Cómo investigar el Ciencias Sociales*. México: Trillas.

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones . *Harvard business review, america latina*.

Pérez. (2018). *La Influencia de la gestión de calidad en la ventaja competitiva de la Universidad*

Sel. (U. S. Lima, Editor)

<http://repositorio.usel.edu.pe/bitstream/USEL/103/1/Gestion%20de%20la%20calidad%20total%20como%20ventaja%20competitiva%20USEL-MIGUEL%20PEREZ.pdf>

Porter. (2007). La ventaja competitiva de las naciones . *Harvard business review, america latina*.

Rios & Romani. (2020). *Gestión de calidad total para la ventaja competitiva en empresas de servicios eléctricos Huancayo*. (U. N. Perú, Editor)
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6514/T010_70306392_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ríos. (2015). *La estrategia de la ventaja competitiva es gestión de la calidad, capacitación el seguimiento*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13805/LA;jsessionid=05365366BBA8FB37FD070FF04DEDF865?sequence=2>

Rodriguez et al. (2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer ventaja competitiva en la Mypime: caso industria metalmecánica del sur de Coahuila. *Revista global de negocios, Vol 2, N°4*.

Romero. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*.

Smith. (2021). *Manual de Elaboración de Tesis*. Smith Zamora E.I.R.L.

Soledispa, F.. (2018). *La calidad y su influencia en la competitividad en las empresas enlatadoras de atún de la ciudad de Manta – Ecuador*. (U. N. Marcos, Ed.) Obtenido de
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7927/Soledispa_1f.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Sotelo, J. (2016). *la gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso Peruano*. (U. P.

TECH, Ed.) Obtenido de

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/406961/TJLFSR1de1.pdf?Sequ>

Terán. (2016). *Relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la Empresa Menú Express, en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016.*

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10912/D%c3%adaz%20Guevara%2c%20Ramiro%20Iv%c3%a1n%20->

[%20Cabrera%20Oliveros%2c%20Johann%20Neil%20Alexander.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10912/D%c3%adaz%20Guevara%2c%20Ramiro%20Iv%c3%a1n%20-%20Cabrera%20Oliveros%2c%20Johann%20Neil%20Alexander.pdf?sequence=3&isAllowed=y)