

## **LA INFLUENCIA CULTURAL EN EL TIEMPO DE ESPERA DE UN CLIENTE EN UNA FILA DE PAGO: UN ESTUDIO PRELIMINAR COMPARATIVO ENTRE DOS SUPERMERCADOS**

Por

Luis A. Otero-González  
Catedrático Asociado  
Escuela de Economía  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico

### **Abstracto**

En este trabajo se lleva a cabo un estudio preliminar sobre la influencia cultural en el tiempo de espera de un cliente en una fila de pago en un supermercado. El trabajo plantea que el desempeño de los empleados en las cajas registradoras presentan patrones culturales que van en oposición con la filosofía de trabajo estadounidense que permea en la empresa local versus la filosofía de trabajo puertorriqueña con raíces predominantemente hispano-africana. Se observaron dos empresas, una estadounidense y otra puertorriqueña con el propósito de viabilizar un estudio más abarcador sobre el efecto cultural en el desempeño de los empleados en esta operación. Se pudo constatar de forma preliminar, el efecto cultural aun con los modelos estadounidenses presentes en ambas empresas.

### **Resumen**

En este trabajo se lleva a cabo un estudio preliminar sobre la influencia cultural en el tiempo de espera de un cliente en una fila de pago en un supermercado. El trabajo plantea que el desempeño de los empleados en las cajas registradoras presentan patrones culturales que van en oposición con la filosofía de trabajo estadounidense que permea en la empresa local versus la filosofía de trabajo puertorriqueña con raíces predominantemente hispano-africana. Se observaron dos empresas, una estadounidense y otra puertorriqueña con el propósito de viabilizar un estudio más abarcador sobre el efecto cultural en el desempeño de los empleados es esta operación. Se pudo constatar de forma preliminar, el efecto cultural aun con los modelos estadounidenses utilizados en ambas empresas, que se anclan dentro de unas premisas culturales

muy diferentes a las generalmente observables. Sin embargo, se observó que el supermercado estadounidense mantuvo niveles de desempeño más alto en comparación con el puertorriqueño. El estudio se hizo de forma preliminar en busca de elementos tangibles medibles, con el objetivo de llevar a cabo un estudio abarcador que sirva a la empresa para mejorar el desempeño de los empleados en las cajas registradoras.

## **Introducción**

Puerto Rico después de cuatrocientos años de soberanía española pasó a ser en 1898 un territorio estadounidense al finalizar la Guerra Hispanoamericana. Medio siglo más tarde se convirtió en un Estado Libre Asociado o “Commonwealth” de los Estados Unidos, siendo al presente el estado actual del país (Scarano, 2008). Esta condición de territorio estadounidense importó a la isla modelos, tecnologías, metodologías y procesos ya sea por adopción o imposición. Se trajeron a la isla modelos educativos, se establecieron empresas de manufactura y de servicios hasta el extremo de querer convertir la isla en un territorio culturalmente anglo-sajón<sup>1</sup>. Aun con todos los esfuerzos de cambiar la cultura española y más de cien años más tarde estos modelos y metodologías estadounidenses se encuentran en conflicto con los patrones culturales de los puertorriqueños, en particular en las áreas de operaciones. El sistema educativo universitario de Puerto Rico está modelado y adaptado al sistema de los Estados Unidos, muchos de los gerentes, administradores, empresarios, directores y ejecutivos han sido educados en los principios de la Gerencia Científica en los Estados Unidos de América, tanto en universidades como en sus experiencias de trabajo. Esta gerencia moderna, tanto la educada a nivel local como proveniente de Estados Unidos, sirven activamente como agentes de cambio enfocados primordialmente en operaciones de producción ajustada, eficiencia superior, servicio al cliente, impartir valor a los procesos y consciencia ambiental (Matheu, 1994; Wells, 1979). Sin embargo, los modelos gerenciales, operacionales, de control de calidad etc., se han importado, adaptado o impuesto sin tener en muchas ocasiones un entendimiento de los conflictos que puedan surgir a causa de las diferencias culturales de donde se engendran y donde se usan. El escollo que más se destaca son los valores con fundamentos españoles católicos de los puertorriqueños y los anglo-sajones protestantes de los estadounidenses. Como bien expone

---

<sup>1</sup> De hecho a la isla se le cambió el nombre de Puerto Rico a Porto Rico y luego bajo el Estado Libre Asociado se volvió a su nombre español

Wells (1979), la visita a Puerto Rico se siente bien “americana”;<sup>2</sup> sin embargo, la cultura española está bien arraigada en Puerto Rico (p.1-20).

Cochran (1961) dice, “el tipo de individualismo español o hispanoamericano, «el hombre en cuidadosa guarda de su propia integridad», da lugar a una actitud de autoprotección llamada *dignidad*. Después de muchas y largas discusiones con hispanoamericanos de todas las clases sociales, y de una rigurosa búsqueda en la literatura española sobre ese concepto – la dignidad – el profesor Gillin nos dice: «Creo estar en lo cierto al decir que *la dignidad de la persona* se refiere a la integridad interior, o valor que se supone que cada persona tenga originalmente y que debe guardar celosamente...» (p.137). Más adelante señala que el gobernador de Puerto Rico en 1940, el estadounidense Rexford G. Tugwell<sup>3</sup>, consideraba que esa dignidad era una terrible barrera para el proceso económico ... y por ende a rebajar los niveles de eficiencia (Ibíd., p137-138). Por otra parte, Steward (1956), plantea que los puertorriqueños dan énfasis a los valores humanos y lo espiritual más que los valores comerciales, con énfasis en las relaciones personales más que en el individualismo competidor (p.11)(Cochran, 1961).

Este último punto de valorizar las relaciones personales es validado por el trabajo de Edwin J. Nichols, cuando propone que la axiología más alta de los latinos-hipanos es una que mantiene la relación interpersonal mientras que en los europeos (excluyendo España) la axiología más alta se enfoca en la ejecución de la tarea y mantener el objeto (Nichols, 1993) (Nichols, Cltural Foundations for Teaching African American Children, 1986). Este último planteamientos es muy importante, ya que valida las premisas hechas en los trabajos de Cochran, Wells y Steward. O sea, el encontronazo cultural en Puerto Rico crea un clima de desconfianza entre los grupos culturales envueltos, pero a la vez surge la necesidad de resolver las diferencias para poder operar dentro de las demarcaciones operacionales que se esperan.

Aun con esos retos culturales, las empresas estadounidense abrieron operaciones en la isla con sus valores etnocéntricos imponiendo sus formas operacionales en la isla. Sin embargo,

---

<sup>2</sup> Los estadounidenses se auto denominan americanos, por ende el se siente bien “americana”. Estos tienden a excluir el resto del hemisferio y los denotan como sur americanos, centro americanos o caribeños.

<sup>3</sup> Antes de la creación del Estado Libre Asociado, los gobernadores de Puerto Rico eran nombrados por el Presidente de los Estados Unidos. Una vez establecida la fórmula política de Estado Libre Asociado, los puertorriqueños empezaron a elegir el gobernador/a de la isla.

un estudio llevado a cabo por Malnight (1995), demostró que estas empresas que se establecen con una perspectiva etnocéntrica que al encontrarse con la competencia global les ha servido de motivador, obviamente dependiendo de la complejidad de la operación, en formar una perspectiva más pluralística geocéntrica (Malnight, 1995).

Un sondeo de más de 100 estudiantes del programa de MBA del Recinto Metropolitano de la Universidad Interamericana, trabajando para operaciones estadounidenses en Puerto Rico, expresaron su desagrado hacia una gama de decisiones hechas por sus superiores estadounidenses o colegas en los Estados Unidos. A pesar de la importancia del asunto, no se han podido obtener o encontrar estudios académicos con los conflictos culturales en Puerto Rico, particularmente en las empresas. La razón aparente para esta falta de estudios académicos es que ambos grupos culturales aunque perciben el problema de los encontronasos culturales, ninguno ve el asunto como un prioridad superior a ser resuelta (Otero, 2010).

Nine-Court (1994) y Morales Carrión (1994) presentan una comparación de los elementos crosculturales de los estadounidenses y los puertorriqueños, y hacen un análisis comparativo sobre los contrastes y las divergencias culturales coincidiendo en que el éxito logrado por estos grupos que interactúan ha sido el deseo de hacer una operación de excelencia (Morales Carrión, 1994; Nine-Court, 1994). Nine-Court utiliza el modelo de los elementos culturales de Edward T. Hall que confirma que los puertorriqueños tienen una cultura de contexto alto, que le otorga mayor prioridad a la familia y las relaciones. Mientras que los estadounidenses (anglo-sajones) están en el lado del contexto bajo cultural, por lo que le dan mayor prioridad al trabajo y las tareas, Haciendo uso de los trabajos de Nine-Court (1994), Nichols (1993) y otros, Otero (2010), presentó una tabla compartiva de ambas culturas donde se puede observar el contraste cultural entre puertorriqueños y estadounidenses (ver Tabla 1). Un estudio contrastante de estos valores nos indica que los valores de los puertorriqueños están fuertemente arraigados a su herencia afro-latina católica mientras que los estadounidenses a su herencia anglo-sajona protestante. Como podemos observar de la Tabla 2 estos elementos culturales son los que dominan el comportamiento de los empleados y aun después de cien años de soberanía estadounidense la herencia de cuatrocientos años de coloniaje español están todavía presentes. No obstante, estos cien años bajo la influencia de los Estados Unidos han ido alterando el patrón cultural en la isla. Ejemplo lo tenemos con los cambios en la estructura de la

familia, la influencia del idioma, las estructuras sociales, de la formalidad a la informalidad y en la comida.

### **Medio Ambiente Operacional**

Una de las industrias que llegaron con el cambio de soberanía fueron las grandes cadenas de comercios al detal, estadounidenses en su mayoría. Es importante entender que los modelos gerenciales que se traen desde Estados Unidos a la isla vienen cimentados en una axiología muy diferente a la de Puerto Rico. Son modelos que se desarrollan con la revolución industrial y el advenimiento de la Gerencia Científica que comienza en el primer cuarto de siglo pasado en los Estados Unidos, siendo sus principales exponentes, Frederic W. Taylor (padre de la gerencia científica), Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Walter A. Shewhart y otros. Lo que valida el hecho que estos modelos se desarrollaron bajo unas condiciones culturales muy diferentes a donde fueron llevados e implantados durante el siglo XX; sin tomar en cuenta, en la mayoría de los casos sus concecuencias culturales (Wren & Bedeian, 2009). No es hasta el fenomeno de la globalización de los mercados que las empresas multinacionales aceptan el hecho que sus culturas nativas no necesariamente son las mejores y que diferente no es sinónimo de erroneo o incorrecto (Ball, Geringer, Minor, & McNett, 2009). Lo que nos lleva al objetivo principal de este trabajo. Hemos observado a lo largo de numerosas visitas a diferentes establecimientos comerciales, de estas cadenas de supermercados, tanto puertorriqueñas como estadounidenses, las diferencias en el desempeño de los empleados y los procesos que se llevan a cabo en las cajas registradoras cuando los clientes van a pagar sus compras. Hay que destacar que el puertorriqueño viaja con frecuencia a los Estados Unidos y estos han tenido la oportunidad de comprar en los mismas cadenas establecidas en la isla, permitiendoles comparar servicios. Esa experiencia comparativa ha formado en la isla una crítica negativa generalizada sobre muchas operaciones, en particular el servicio al cliente y el tiempo de espera para hacer el pago de la compra en los supermercados locales.

Encontramos en la literatura disponible la referencia a un estudio llevado a cabo en 1990 por la Food Marketing Institute, el cual reveló que a pesar de los esfuerzos y las grandes inversiones de capital en nuevas tecnologías hechas por las cadenas de supermercados en los Estados Unidos para mejorar el proceso de pago y reducir la demora en las cajas registradoras, uno de cada cuatro clientes permanecía insatisfecho (Tom & Lucey, Waiting time delays and

customer satisfaction in supermarkets, 1995). En el mismo reporte se encontró que algunos clientes detestaban tanto esperar en líneas de pago que preferían alquilar para que otro esperara en la línea por ellos.

La demora en la línea de pago es una actividad necesaria pero indeseable que deben hacer los clientes para completar sus compras. Para el detallista es un problema serio que amerita atención ya que una percepción de demoras muy largas o injustas pueden disuadir al cliente de regresar o sustituir por otro competidor el cual se perciba más eficiente aunque no sea el más idóneo.

Tabla 1  
Comparación de valores

Cultura Anglo-sajona Protestante	Cultura Afro-Latina Católica
Orientada al trabajo y la tarea	Orientada a la familia y las relaciones
Contexto Bajo – explícita	Contexto Alto – implícita
Confrontación, agresividad	Discreción e indirectez
Reglas y tareas	Relaciones y dignidad
Individualismo	Familiar
Automotivado	Motivado por la familia
Superficial en las relaciones	Intimidad en las relaciones
Informalidad	Formalidad
Comodidad	Estilo
Tiempo lineal y en secuencia	Tiempo Circular y asincrónico
Cambios rápidos	Cambios lentos
El tiempo es una utilidad	El tiempo es un proceso

Orientación onocrónica de las tareas	Orientación policrónica de las tareas
Serio e intenso	Alegre y relajado
Se celebra el esfuerzo	Se celebra la vida
Logros	Percepción

En los Estados Unidos el promedio de las demoras a nivel nacional se redujo de 6.5 minutos en 1985 a 4.38 minutos en 1995 y en el 2009 todavía se mantenía el promedio por debajo de los 5 minutos (Tom & Lucey, *Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets*, 1995; Bialik, 2009). Encontramos que el tiempo más corto se registró en St. Louis, Misuri con 59 segundos y el más largo en Washignton D.C. con 8:23 minutos (Bialik, 2009). En cuanto a Puerto Rico, no tenemos datos provenientes de investigaciones, aunque esto no descarta que empresas individuales hayan hecho estudios al respecto sin publicar.

Lo que nos lleva a dos pregunta, ¿qué factores influyen en el aumento en la demora? A lo que podemos contestar entre otras, falta de adiestramiento de los empleados, sistemas de cobro deficientes, falta de supervisión adecuada, falta de compromiso por parte de los empleados, el entorno del trabajo y/o procedimientos que no están propiamente diseñados. La formulación de la segunda pregunta redundante en cuanto a lo cultural. Vemos de la literatura, que por lo menos un 25% de los compradores estadounidenses se mostraron descontentos con las demoras de la filas en los supermercados ((Tom & Lucey, *Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets*, 1995). No sabemos cual es el nivel de descontento de los puertorriqueños en cuanto a la demora en la línea, sabemos que existe por las observaciones cualitativas hechas, pero no tenemos observaciones cuantitativas representativas. Por lo observado, podemos asumir que ambos supermercados tienen estructuras, tecnologías y procesos semejantes, obviamente con ciertas variaciones. También sabemos, que el supermercado estadounidense es más eficiente y efectivo con respecto al otro en el manejo de la cadena de suministros y en la supervisión de los empleados. Con esto en cuenta, podemos igualarlos y formular la segunda pregunta, ¿el factor cultural es influyente en la demora en las filas de pago del supermercado?

## Desarrollo

A este respecto hicimos un sondeo en dos supermercados locales, uno perteneciente a empresarios locales y otro estadounidense. Nos limitamos a estos dos supermercados, porque como se estableció, este es un estudio preliminar de viabilidad y segundo, los limitados recursos, en particular el tiempo disponible.

**Tabla 2**  
**Tiempos Registrados en minutos**

<b>Supermercado USA</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Promedio</b>
<b>Expreso</b>	5.3	4.1	5.6	3.5	5.5	<b>4.8</b>
<b>Regular</b>	8.0	10.3	7.4	9.5	5.5	<b>8.1</b>
<b>Supermercado PR</b>						
<b>Expreso</b>	5.6	6.1	4.8	5.5	7.3	<b>5.9</b>
<b>Regular</b>	9.5	7.6	8.5	15.6	13.8	<b>11.0</b>

Con un cronómetro medimos el tiempo que le tomo al cliente desde el momento que se detuvo en la fila por primera vez hasta que salió físicamente del área de pago, con la mercancía paga y empaquetada. Se tomaron 10 tiempos en cada uno de los supermercados, en los mismos dos supermercados de la cadena y después de las 6:00 pm. Se cronometraron 5 compras en la fila expreso y 5 compras en las filas regulares con los resultados presentados en la Tabla 2.

También se compararon ambos supermercados de acuerdo a los elementos en la Tabla 3 para ver diferencias mayores, que no encontramos en cuanto a los ítems en cuestión.



**Tabla 3**

	<b>Supermercado USA</b>	<b>Supermercado PR</b>
<b>Adiestramiento empleados</b>	si	si
<b>Sistema Computadorizado</b>	si	si
<b>Uniformes</b>	si	si
<b>Entorno adecuado</b>	si	si
<b>Supervisión cercana</b>	si	si
<b>Mercancía rotulada</b>	si	si

### **Discusión de los hallazgos**

De la Tabla 2 observamos que el promedio de ambos supermercados está por encima del promedio de los Estados Unidos que fue de 3.8 minutos (Bialik, 2009). El promedio de espera del supermercado estadounidense en la isla fue de 4.8 minutos en la fila expreso y 8.1 minutos en las filas regulares. Mientras que el promedio de espera del supermercado puertorriqueño fue de 5.9 minutos en las fila expreso y 11.0 minutos en la fila regular. El promedio general del supermercado estadounidense fue de 6.5 minutos y el del puertorriqueño de 8.4 minutos. El promedio general con ambos supermercados fue de 7.4 minutos.

El recorrido de los tiempos en los Estados Unidos es de 7.6 minutos, teniendo St. Louis en menor tiempo de 59 segundos y Washington D.C. el mayor tiempo de espera con 8:23 minutos. Filadelfia tiene un tiempo promedio de 7:46 minutos, semejante al de Puerto Rico. El tiempo más bajo registrado en Puerto Rico fue de 3.5 minutos y el mayor de 15.3 minutos, para un recorrido de 12.1 minutos, casi el doble de los Estados Unidos. No cabe duda que el tiempo de demora es menor en los Estados Unidos según los datos que tenemos, pero al comparar los promedios globales de estos dos supermercados caen dentro por debajo del promedio mayor aunque el tercer más elevado.

El supermercado estadounidense demuestra ser más eficiente en el movimiento de los clientes por las cajas registradoras y manejando el descontento de los clientes por las demoras en cobrar. Pero ambos fueron ágiles en abrir nuevas cajas registradoras al percibir la inquietud de los clientes.

Hay que señalar que hay algunas diferencias en las cajas registradoras, por ejemplo el supermercado estadounidense utiliza sistema de correas y área de empaque diferente al puertorriqueño, donde el cajero o cajera se ve obligado a echar la mercancía en las fundas plásticas según las va marcando. En el otro supermercado la mercancía cobrada se va acumulando hasta que el cliente, el cajero u otro empleado asisten en el empaque de la mercancía. El diseño del primero es muy particular dado que la persona cobrando se enfoca en cobrar y empacar dejando menos tiempo a distracciones.

Un hallazgo importantísimo fue la búsqueda de precios de mercancía que no era registrada al momento de ser cobrada. De las 20 observaciones, anotamos 12 ocasiones en que el precio no registraba o estaba incorrecto en el supermercado puertorriqueño, mientras que solamente 2 veces ocurrió en el otro. Que es indicativo de un problema de manejo de inventario, o de supervisión, o una combinación de ambos. Esto nos lleva a un aspecto operacional importante, al parecer ya que no pudimos corroborar, el cajero del supermercado estadounidense acepto el precio que había visto y me comentó “la fila tiene que moverse”; mientras que en el supermercado puertorriqueño, la fila se detuvo hasta que otro empleado fue a indagar sobre el precio. Este momento sirvió para entablar una conversación con el supervisor de turno y otro empleado, todos conscientes de que se había ido a buscar el precio. Conste que había cuatro clientes adicionales en la fila.

En cuanto a la primera pregunta, podemos contestar preliminarmente, que los empleados fueron debidamente adiestrados tanto en el uso del sistema de cobro, los procesos utilizados y en la atención al cliente. Se observó la rotación de empleados a otras tareas en tiempo muerto lo que alivia el tedio de tareas repetitivas. Se observó la presencia de supervisores en todo momento, aunque la supervisión es más efectiva en el supermercado estadounidense. Primero por la cercanía al área de operaciones y el diseño del área en general que permite una observación más adecuada de la operación. Algo que si notamos, es un comportamiento de desdén o desconsideración hacia el cliente por parte de los empleados cobrando al concluir la transacción

de cobro y al momento de darle el recibo y/o dinero al cliente entran en una conversación con otro empleado, viran en otra dirección perdiendo el contacto con el cliente manteniendo la mano extendida con el recibo o el dinero. Aquí lo importante no es el cliente sino el otro colega en la cercanía con el que se ha entablado una conversación. Este comportamiento ocurrió en 8 de las diez transacciones que observamos en el supermercado puertorriqueño. No pudimos observar supervisión alguna al respecto, de hecho en 5 de las 8 veces fueron los supervisores los que interrumpieron el proceso de cobro. Este comportamiento lo observamos 2 veces en el supermercado estadounidense y los empleados fueron supervisados muy discretamente al respecto. El entorno de trabajo adecuado en ambos y los procedimientos parecen bien diseñados en ambos. Lo que si nos preocupa es el desdén hacia el cliente y en ocasiones lo que percibimos como falta de compromiso o de pertenencia. Esto dos elementos deben ser estudiados a fondo, pero entendemos que se pueden atribuir al elemento cultural que a continuación tratamos.

En cuanto al factor cultural como influencia en la demora en las filas de pago observamos claramente elementos culturales que impactaron directamente el proceso de pago. Como explicamos cuando se detuvo el proceso por completo para cotejar precio en vez de continuar con el proceso. Debemos entender que en la cultura afro-hispano católica la ética de trabajo es muy diferente a la anglo-sajona protestante. Nos dice Agrait (1994) y citamos, “En una ocasión un estadounidense dijo, “los puertorriqueños son bien diferentes de nosotros , para nosotros el tiempo es oro” y estamos de acuerdo con eso, pero no es la definición de tiempo en lo que estamos en desacuerdo, es en la definición de oro. ¿Qué es lo que un estadounidense hace con su tiempo? El desea trabajar y trabaja y nosotros queremos hacer algo diferente” (p.28-29). De hecho si vamos al lenguaje español en general no solo el de Puerto Rico, encontramos que el lenguaje es una memoria colectiva, un conjunto de emociones y conocimientos. En inglés, la palabra para negocio es “business” que al separala encontramos que es la unión de “busy” – ocupado – y “ness” – la acción, o sea la acción de estar ocupado. La palabra “business” lleva por su naturaleza una conotación positiva. Por otra parte, negocio viene del latín y en los tiempos de la Roma antigua hace 2000 años, las aspiraciones del romano eran de vivir una vida sedentaria, de contemplación, una vida de “otiu” – o sea de ocio. Para el romano el “neg-otiu” es la negación de ocio y placer que se desea, una palabra que lleva arraigada una conotación negativa (Agrait, 1994). Todos los empleados (23 en total) tenían uno o dos empleos adicionales para poder subsistir, lo que acentua la gravedad de tener ocio, particularmente en los turnos

después de las 6:00 pm. El empleado sabe que tiene que hacer su trabajo, pero busca momentos de ocio para relajar la tensión. El problema con esta práctica es que se comenten errores que agravan tanto al cliente por no moverse la fila, el empleado se ve forzado a mantener la compostura ante clientes molestos y distrae el enfoque hacia la tarea. Para empeorar más la situación esto atrae la atención de los supervisores y ahora están ambos en la línea de fuego con el cliente.

A lo dicho le añadimos que la cultura puertorriqueña está enfocada en el mantenimiento de las relaciones, se llevan a cabo acciones exactamente para evitar la rotura de las relaciones; porque una vez se rompen son muy difíciles de reconciliar. Razón por la cual el individuo trata de mantener una atmósfera en el entorno personal de relajación o relajante con música, conversación o pendiente de otros asuntos en los alrededores para divertir cualquier acción que atente contra la relación y la dignidad del individuo.

Encontramos que el diseño en el supermercado estadounidense fuerza al empleado a enfocarse en la tarea; excepto por un par de veces, los empleados no perdieron el foco de su tarea. Estos se percibían más relajados ejecutando sus tareas. No se pudo tomar más medidas exactas, pero observamos líneas de cobro mucho más ágiles y con menos errores. La clave encontramos que reside en la supervisión, pendiente a que sus subordinados se mantengan enfocados y se apoderen de sus tareas, primero para reducir los errores, evitar las demoras innecesarias y aumentar la calidad del servicio prestado..

## **Conclusión**

La investigación valida el hecho de la falta de un trabajo abarcador que sea representativo de la población de supermercados en la isla. Con tan solo dos supermercados, unas pocas medidas y observaciones vemos que hay espacio para mejorar los sistemas actuales, tanto en lo operacional como en la supervisión. Los modelos traídos a la isla pueden ser adaptados a la cultura local sin necesidad de perder la finalidad del modelo usado. Escuchamos de clientes que su insatisfacción con la velocidad de la línea de cobro y el trato que recibieron (en ambos supermercados) los había convencido de buscar otro sitio aunque no fuera cerca de sus hogares. Con un experimento abarcador se puede ver la utilidad de la teoría de hileras en el manejo de la filas en los supermercados. Se puede hacer un análisis de los costos y los beneficios con la

inversión en mejoras en la operación de pago, tanto a nivel de control de costos, como de servicio al cliente y prontitud en el servicio deseado. Con más datos disponibles se puede hacer un estudio estadístico riguroso que valide las hipótesis planteadas, que es lo que se pretende hacer en el futuro con este estudio.

## **Bibliografía**

Agrait, L. (1994). Puerto Rico: Cultural Foundation and Expression. En M. Guzmán, *Puerto Rico: The Meeting of the Hispanic and Anglo-Saxon Cultures in the World of Work* (pág. 29). San Juan: Institute for Productivity.

Ball, D. A., Geringer, M., Minor, M., & McNett, J. (2009). *International Business: The Challenge of Global Competition* (12th. ed.). Chicago: Irwin-McGraw Hill.

Bialik, C. (19 de August de 2009). *Justice - Wait for It - on the Checkout Line*. Recuperado el 13 de 6 de 2010, de The Wall Street Journal On-line:  
<http://online.wsj.com/article/SB125063608198641491.html>

Cochran, T. C. (1961). *El hombre de negocios puertorriqueño*. Río Piedras, Puerto Rico: Centro de Investigaciones Sociales.

Crowell, D. A. (2004). Teh RFID Revolution. *The Internal Auditor* , 61 (5), 31-34.

da Rocha, A., & Dib, L. A. (2002). The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 30 (1), 61-73.

Hare, C. (2003). The food-shopping experience: a satisfaction surevey of older Scottish consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 31 (4/5), 244-255.

Ittig, P. T. (2002). The real cost of making customers wait. *International Journal of Service Industry Management* , 13 (3/4), 231-241.

Malnight, T. (1995). Globalization of An Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal* , 16, 119-141.

Martin, G. E., Grahn, J. L., Pankoff, L. D., & Madeo, L. A. (1992). A Mechanism for Reducing Small-business Customer Waiting-line Dissatisfaction. *Managerial and Decision Economics* , 13, 353-361.

Matheu, F. (1994). Education: Puerto Rico's most Important Investment in Human Resources. En M. Guzmán, *Puerto Rico: The meeting of the Hispanic and the Anglo-Saxon Cultures in the World of Work* (págs. 47-57). San Juan: Institute of Productivity.

Morales Carrión, A. (1994). Cultural Issues. En M. Guzmán, *Puerto Rico: The Meeting of the Hispanic and Anglo-Saxon Cultures in the World of Work* (págs. 47-57). San Juan: Institute for Productivity.

Nichols, E. J. (1986). *Cltural Foundations for Teaching African American Children*. Washington D.C.: Institute for Independent Education.

Nichols, E. J. (1993). Reflection on Cultural Differences. *Philosophical Aspects of Culture and Cultural Differences in a Diverse Racial Environment*. Ann Arbor: University of Michigan.

Nine-Court, J. (1994). Understanding our People form a Cross-Cultural Perspective. En M. Guzmán, *Puerto Rico: The Meeting of the Hispanic and Anglo-Saxon Cultures in the World of Work* (págs. 201-228). San Juan: Institute of Productivity.

Otero, L. A. (2010). How the underlying cultural values of Puerto Ricans and Americans dictate production and operation patterns in American Companies operating in Puerto Rico. *2010 MBAA Annual Conference* . Chicago, Illinois.

Scarano, F. A. (2008). *Puerto Rico: Cinco Siglos de Historia* (3ra. ed.). San Juan: McGraw Hill.

Steward, J. H. (1956). *The people of Puerto Rico - a study in social anthropology*. Champagne-Urbana: University of Illinois Press.

Tom, G., & Lucey, S. (1997). A Field Study Investigating the Effect of Waiting Time on Customer Satisfaction. *The Journal of Psychology* , 131 (6), 655-660.

Tom, G., & Lucey, S. (1995). Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets. *The Journal of Services Marketing* , 9 (5), 20-29.

Wells, H. (1979). *La modernización de Puerto Rico: Un análisis político de valores e instituciones en proceso de cambio*. (P. G. Salazar, Trad.) San Juan: Universidad de Puerto Rico.

Winkler, I. (2009). Term-time employment: Exploring the influence of self-identity, motivation and social issues. *Education + Training* , 51 (2), 124-138.

Wren, D., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of the Management Thought* (6th. ed.). New York: John Wiley and Sons.