

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



FCSH
FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

**ELABORACIÓN DE GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE A
TRAVÉS DEL MODELO SERVQUAL Y TÉCNICA MYSTERY
SHOPPING PARA UN SUPERMERCADO RETAIL**

MATERIA INTEGRADORA

**Previa a la obtención del título de:
INGENIERIA COMERIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:

**MARÍA EMILIA PONCE ADAMS
PEDRO EMILIO INTRIAGO CUESTA**

Guayaquil – Ecuador

2017

RESUMEN

El servicio al cliente es el factor más importante para las instituciones de compra y venta, el cual, al momento de no implementarlo correctamente puede llegar a ocasionar problemas de carácter serio para las organizaciones como la pérdida de clientes, disminución en las ventas y por consiguiente menor utilidad. El presente estudio determina las falencias encontradas en los supermercados retail de la ciudad de Guayaquil mediante el desarrollo del modelo SERVQUAL y la implementación de la técnica Mystery shopping; con datos extraídos de entrevistas a expertos y encuestas realizadas a distintos consumidores llegando así a cumplir con el tipo de investigación exploratoria y concluyente. Para el uso del modelo y técnica antes mencionados se toma en cuenta al supermercado retail Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TÍA) específicamente sucursales del norte de la ciudad de Guayaquil, los cuales cumplen con las condiciones de ser una empresa que tiene como mercado objetivo personas de clase social media baja, a la que concurren amas de casa, entre 20 y 40 años de edad y que realizan compras semanalmente. El modelo a utilizar se basa en cinco dimensiones, bienes tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, direccionando su análisis a la expectativa y percepción de los clientes al momento de realizar sus compras. Las expectativas de los clientes supera a la percepción recibida, lo que quiere decir que el supermercado TÍA muestra falencias en las cinco dimensiones antes expuestas. Dentro de la técnica Mystery shopping se realiza un análisis en campo, en dos supermercados TÍA del norte de la ciudad confirmando la información obtenida del modelo. La elaboración de la guía de capacitación de servicio al cliente como resultado final del estudio, permite a la compañía prepararse de manera eficiente para ofrecer un servicio de calidad que llegue a cubrir las necesidades de los ciudadanos y logre competir con supermercados excelentes catalogados así por los clientes dentro de la ciudad.

Palabras Clave: Modelo Servqual, Técnica Mystery Shopping, Tiendas Industriales Asociadas (TÍA), Servicio al cliente.

ABSTRACT

The customer service is the most important factor for enterprises of buying and selling, which, at the time not to implement it correctly can cause serious problems for organizations like the loss of customers, decrease in sales and consequent retail utility. This study determines the flaws found in supermarkets retail in the city of Guayaquil using the SERVQUAL model development and implementation of Mystery shopping technique; with data from interviews with experts and surveys of different consumers coming as well to comply with the type of exploratory and conclusive research. For the use of the model and technique before mentioned, is considered the supermarket retail Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TÍA) specifically branches of the North of the city of Guayaquil, which comply with the conditions of being a company that has as a market target lower middle social class people, which concur housewives, between 20 and 40 years old and people who make weekly purchases. The model used is based on five dimensions, tangible assets, reliability, responsiveness, security and empathy, which identified the failures presented by the supermarket to study, addressing its analysis to the expectation and perception of customers at the time of their purchases. The expectations of customers, surpass the received perception, which means that TÍA supermarket shows flaws in all five dimensions above. Within the Mystery shopping technique, we do an analysis in field in two TÍA supermarkets in the North of the city confirming the information obtained from the model. The elaboration of the customer service training guide as a final result of the study, allows the company to prepare efficiently to provide a quality service that meet the needs of the citizens and able to compete with excellent supermarkets as well catalogued by customers within the city.

Keywords: Servqual Model, Mystery Shopping technique, Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TÍA), Customer Service.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el motor de mi vida y porque gracias a Él he logrado cumplir cada uno de mis objetivos. Al Ing. Miguel Jácome por brindar su apoyo y sus conocimientos al desarrollo del trabajo de titulación, por su guía, paciencia y confianza puesta en sus alumnos para lograr cumplir este paso final.

A mis compañeras Ma. Sol Aguilar y Andrea Bolívar, quienes me apoyaron y motivaron mi formación profesional.

María Emilia Ponce Adams

Agradezco a Dios por ser un padre bueno, generoso y paciente; que me ha regado la vida, una comunidad cristiana en la iglesia, una familia perfecta que me ha transmitido la Fé; una historia concreta de salvación y la misión de ser sal, luz y fermento para el mundo por medio de la evangelización.

A mi compañera María Emilia Ponce por haber emprendido este proyecto junto a mí y plasmar en cada página su dedicación y esfuerzo, que nos dará paso a una vida laboral llena de desafíos y éxitos.

Al Ing. Miguel Jácome por su gran apoyo y dirección durante el trabajo de titulación, por enseñarme que las ideas valiosas, sin importar las dificultades, no deben ser calladas.

A todos mis compañeros que durante estos cuatro años de carrera me han hecho crecer como persona y profesional. De manera especial agradezco a mi amiga Liliana Freire y su familia, por su incondicional apoyo y motivación. Espero disfrutar junto a ustedes más logros y alegrías.

Pedro Emilio Intriago Cuesta

DEDICATORIA

A Dios por iluminar mi camino y llenarme de conocimientos para cumplir esta meta importante en mi vida. A mi madre, Mónica Adams por su sabiduría en cada palabra de aliento, por ser la mujer más valiente que he conocido, por su apoyo incondicional y su paciencia cada día de mi vida.

A mi padre, Carlos Ponce por ser quien me motiva en cada decisión que tomo, por ser mi orgullo y mentor en la dirección de mi carrera profesional. A mi abuela, Hayde Mosquera, quien está orgullosa de su nieta desde el cielo por ser aquella mujer luchadora y ejemplo a seguir.

Al Ing. Julián Miño por encontrarse a mi lado en cada momento, bueno o malo, por creer en mí y apoyarme a cumplir este objetivo en mi vida.

María Emilia Ponce Adams

A Pedro Intriago Ruíz y Dolores Cuesta Álvarez, por ser padres amorosos y cristianos, que en cada oración y palabras de aliento han puesto mi porvenir en las manos de Dios.

De manera especial al hombre que me hizo entender la frase “No soy tu amigo, soy tu padre”, refiriéndose a que el amor de un padre va más allá del sentimentalismo, por eso siempre serás mi modelo a seguir como hombre y profesional.

A mi prometida Sofia Gabela, por ser todos los días mi mejor amiga, mi compañera fiel, mi ayuda idónea en las pruebas, mi inspiración a darlo todo por una vida juntos; por todo el apoyo y el ánimo que me ha dado a tiempo y destiempo; en especial por ser la prueba del amor de Dios en mi vida.

Pedro Emilio Intriago Cuesta

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

María Emilia Ponce Adams

Pedro Emilio Intriago Cuesta

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
DECLARACION EXPRESA	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE ECUACIONES	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS	X
CAPITULO 1.....	1
1 Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Antecedentes Tiendas Industriales Asociadas TÍA.....	5
1.1.2 Beneficios.....	5
1.1.3 Información General	6
1.1.4 Desempeño Económico.....	7
1.1.5 Colaboradores y Antigüedad.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 Alcance del Estudio.....	10
2 Revisión Literaria.....	12
2.1 Definición de Calidad	12
2.2 Definición de Servicio.....	13

2.2.1 Tipos de Servicio.....	13
2.2.2 Proceso de Servicio	14
2.3 Índice de Calidad de Servicio (ICS).....	14
2.4 Clasificación de los Modelos de Servicio	15
2.5 Tipos de Clientes.....	20
2.5.1 Segmentación de clientes	23
2.6 Expectativas en la Calidad de Servicio al Cliente.....	25
2.7 Percepción en la Calidad de servicio al Cliente	26
2.8 Modelo SERVQUAL.....	28
2.8.1 Evolución del modelo SERVQUAL.....	29
2.9 Técnica Mystery Shopping	30
2.9.1 Dimensiones de Observación	31
2.10 Competencias y habilidades requeridas por el empleador	32
CAPITULO 3.....	34
3 Metodología	34
3.1 Tipo de Investigación.....	35
3.2 Instrumentos de la Investigación.....	35
3.2.1 Entrevistas a profundidad	36
3.2.2 Modelo SERVQUAL	36
3.2.3 Encuestas	36
3.2.4 Técnica Mystery Shopping.....	37
3.3 Población y Muestra.....	37
3.3.1 Población	37
3.3.2 Muestra.....	38
CAPITULO 4.....	39
4 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	39
4.1 Procesamiento y Análisis	39
4.2 Discusión de los Resultados.....	40

4.2.1 Análisis Cualitativo	40
4.2.2 Análisis Cuantitativo	41
4.3 Introducción: Guía de Capacitación de Servicio al cliente	49
4.3.1 Beneficiarios Directos	49
4.3.2 Beneficiarios Indirectos	49
4.3.3 Guía de Capacitación de Servicio al Cliente para Tiendas Industriales Asociadas....	50
4.3.4 Diccionario por Competencias: Definiciones y Comportamientos.	65
COMENTARIOS	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo del Servicio	14
Ilustración 2: Modelo de la Percepción de la Calidad de Servicio	16
Ilustración 3: Modelo de Grönroos y Gummensson	18
Ilustración 4: Modelo de los tres componentes	19
Ilustración 5: Jerarquía de las Necesidades de Maslow	21
Ilustración 6: Tipos de Clientes	22
Ilustración 7: Factores que influyen en las expectativas	26
Ilustración 8: Percepción de la Calidad y Servicio al Cliente	27
Ilustración 9: Interacción de Calidad	27
Ilustración 10: Modelo SERVQUAL	29
Ilustración 11: Tipos de Investigación	35
Ilustración 12: Dimensiones de Observación	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Referencias de marcas.....	5
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Mystery Shopping	31
Tabla 3: Brechas del Modelo SERVQUAL	44

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Fórmula para calcular muestras infinitas.....	38
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Locales por Región	Gráfico 2: Locales por Formato de Negocio.....	6
Gráfico 3: Número de Facturas Anuales		7
Gráfico 4: Tasa de Rotación del Personal		8
Gráfico 5: Cambio Jerárquico de las necesidades		22
Gráfico 6: Costo de Mantener Clientes		25
Gráfico 7: Rango de Edades.....		42
Gráfico 8: Género.....		42
Gráfico 9: Nivel de Instrucción.....		43
Gráfico 10: Ocupación		43
Gráfico 11: Nivel de importancia en las dimensiones.....		48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Entrevistas a Profundidad.....	80
Anexo 2: Encuesta de expectativa y percepción de servicio al cliente.	81

CAPITULO 1

1 Introducción

El presente capítulo muestra una breve reseña literaria sobre la evolución, características, estadísticas y presencia internacional del servicio al cliente ofrecido por los supermercados al paso del tiempo, constituyendo la base para la construcción y desarrollo de la investigación. Por otro lado, se determinan objetivos del estudio, los cuales permiten ampliar los criterios de evaluación del servicio al cliente y criterios de calidad.

Adicional, se justifica el desarrollo de la investigación, se plantean problemas e hipótesis que existen en la actualidad por la insuficiencia de calidad de servicio al cliente que ofrecen los supermercados retail de la ciudad de Guayaquil.

1.1 Antecedentes

Según la revista de economía y administración N°71 (Jorquera, 2008) la calidad de servicio al cliente es la interpretación de necesidades y expectativas que realiza una organización con el fin de brindar un servicio ágil, confiable y útil para los consumidores, aun cuando se presenten situaciones desfavorables como errores e imprevistos; de tal manera que los clientes logren un compromiso con la organización y se presente un servicio personalizado con la inclusión de valores como educación, respeto, eficiencia y eficacia, con el propósito de aumentar las expectativas del servicio brindado por la empresa y mejorar sus ingresos.

El 80% de las empresas desde 1983 centra su inversión y preocupación en el cliente según (Jhon Tschohl, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente; 1991), ya que ellos generan un valor agregado a la organización y a la marca. Por ejemplo, un cliente se encuentra satisfecho luego de realizar una compra en el supermercado más cercano, dicha satisfacción no garantiza que el supermercado ofrece un excelente servicio. Sin embargo, si 9 de cada 10 clientes salen satisfechos del mismo supermercado entonces se puede calificar al supermercado como aquel proveedor que ofrece un “Servicio de Calidad”.

La calidad del servicio al cliente es un determinante significativo dentro de las organizaciones en nuestro país debido a que los clientes exigen una mejor atención cuando visitan un supermercado y adquieren un producto, adicional a esto el mejor precio y seguridad por parte de los proveedores. En la actualidad existe un escenario competitivo al momento de identificar una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, por lo tanto, el llegar a convertirse en marcas preferidas por los clientes ha llevado a los supermercados a indagar en alternativas exitosas para satisfacer las exigencias presentadas por sus mejores clientes.

Según la revista EKOS (Journal, La importancia del servicio al cliente para las empresas., Marzo, 2015), las compañías en el Ecuador incrementarán sus estudios en servicio al cliente, aunque el 62% aproximadamente de 415 organizaciones registradas en el país no tienen el conocimiento de lo valioso que puede llegar a ser esta herramienta y el impacto positivo que puede crear en su institución. Lo afirma los resultados del estudio “Modern Customer Service; el 38% de los encuestados consideran que un servicio

moderno es fundamental para el buen desarrollo de la institución, mientras que el 62% no lo considera como una prioridad.

Además, para muchos ejecutivos, el servicio al cliente consiste en una relación Post-Venta, el 85% de ellos desconoce que el servicio al cliente es un medio para mejorar el prestigio de la marca; el 60% ignora que con el servicio al cliente puede incrementar las ventas de su compañía, y el 47% de los ejecutivos no tienen la seguridad de que con un buen servicio al cliente puede mantener clientes ya existentes o ampliar fronteras.

Por otro lado, la competencia es la razón fundamental por la que se crea el “Mejor servicio al cliente” menciona el Instituto Tecnológico de Sonora (2013) ya que los clientes se vuelven más exigentes y tienen un sin número de almacenes donde elegir el producto o servicio que necesitan, de este concepto nace la importancia de lograr obtener la perfección en el servicio; porque serán ellos quienes den su aprobación final y si se encuentran insatisfechos existe una probabilidad alta de que no visiten nuevamente su local comercial y expresen su incomodidad a demás consumidores.

En una sociedad globalizada, donde se presentan diariamente cambios en la economía y en la que las compañías realizan inversiones significativas para la mejora de la tecnología con el propósito de satisfacer al cliente y ofrecer una mejor experiencia de compra nace la rentabilidad de los negocios, ya que el servicio al cliente como tal debe estar sujeto a diferentes habilidades ya sean por medio de técnicas de marketing relacional o administración de recursos humanos ya que son necesarias para aquellos colaboradores que se encuentran en constante comunicación con los clientes; por ejemplo, la honestidad al momento de ofrecer e interactuar con los consumidores, también ser activos y mostrar que se obtiene la capacidad de controlar los inconvenientes que se presentan al abrir las puertas del supermercado.

En el mercado internacional el concepto de servicio al cliente es amplio, tanto así que descifrar las necesidades y preferencias del consumidor se vuelve una tarea complicada. Muchos clientes carecen de una amplia variedad de supermercados para adquirir los bienes. Se exige que quienes tengan la responsabilidad de atender a los compradores manejen diferentes idiomas, para evitar mal entendidos al comunicarse con ellos.

La calidad en la atención al cliente se basa en políticas estrictas y procedimientos planteados por la institución que involucran a todo el personal de la empresa; de esta

manera se desarrolla una estrategia propia de servicio al cliente que tiene en cuenta al sector en el que opera y el mercado objetivo, con el fin de que el negocio prospere y genere utilidades. Una sola estrategia no tendrá el mismo impacto en todos los segmentos, por lo que debe existir un nivel de servicio que se ajuste a cada uno de ellos.

Wal-Mart, supermercado retail constituido en el año 1969 en Estados Unidos, es uno de los más reconocidos a nivel mundial, que basa su estrategia de mercado en productos de calidad a bajo precio. La compañía realiza estudios de servicio al cliente cada año a través del área de Customer Insight, que muestra una amplia visión de lo que el consumidor requiere, obteniendo junto al departamento de CRM (Administración de relaciones con el cliente), la adquisición de clientes nuevos y fidelización de sus compradores estrella; debido a que el 20% de dichos clientes son quienes representan el 80% de sus ganancias.

Encuestas realizadas por empresas que ofrecen servicio al cliente como: Harris, IBM, CMO, FORRESTER, y cuyos resultados fueron publicados en (News Center LATAM., noviembre, 2014) muestran que las compañías en Estados Unidos pierden cerca de 41 mil millones de dólares cada año debido a un pobre servicio al cliente; un 65% de mil consumidores encuestados ha dejado de comprar en diferentes tiendas por motivo de una sola mala experiencia de servicio, mientras que el 71% de los clientes que vive una buena experiencia de compra sugiere la marca a sus allegados.

Con base en los resultados publicados por (Off On Commerce Day-Canadá., 2014) El 91% de los consumidores no volverían a comprar en una empresa donde se brinde un mal servicio. Un cliente promedio que recibe una excelente atención al cliente se lo comenta a 10 – 12 personas, sin embargo, un comprador que obtuvo una mala experiencia de compra, se lo comenta a 20 personas; la empresa pierde más clientes de los que ganaría cuando ofrece un servicio pésimo.

Por otro lado, los clientes tienden a comprar nuevamente a la compañía con la que quedaron satisfechos (82%) y gastan 10% más por el mismo producto si existe una mejor atención y mejor servicio.

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante identificar las falencias que presentan los supermercados de la ciudad de Guayaquil, además, se considera que todas las empresas, indiferente del servicio que presten, deben conocer y aplicar estrategias de

servicio al cliente, que alcancen un buen desempeño su labor diaria aumentando así sus ventas, cartera de clientes y penetración en mercados internacionales.

1.1.1 Antecedentes Tiendas Industriales Asociadas TÍA

Tiendas Industriales Asociadas (TÍA) incursiona en Ecuador en el año de 1960; abrió su matriz en el centro de la ciudad de Guayaquil en Chimborazo y Luque, desde entonces ha ampliado su cobertura regional a 20 provincias en el transcurso de los años.

La marca TÍA connota familiaridad y acompañamiento, convirtiéndola en una propuesta de negocio atractiva para los usuarios, que encuentran calidad, variedad, economía en sus locales y cercanía para comprar.

En el 2013 – 2014 se realizó un estudio acerca de las preferencias de los clientes por aquellas marcas importadas y nacionales que llegaron al usuario final con un producto de calidad a un precio ajustable a la situación del país. Se obtuvo un aumento del 29% en la preferencia de marcas nacionales y una disminución del 37% desde el año 2013 en las importaciones.

Tabla 1: Referencias de marcas

Referencias de marcas propias, nacionales e importadas	Total 2014
Trial (Perfume y aseo personal)	39
Ta Rico (Comestibles)	23
Homeclub (Linea hogar y cocina)	68
Mayik (Limpieza del hogar)	24
Homotech (Electrónica)	6
JustBaby (Linea de bebé y juguetes)	76
Top One (Ropa y calzado)	49
Free Beach (Temporada Playera)	13
Extreme (Mochilas para niños)	9
Play School (Escolares)	18
Total	325

Fuente: Adaptado del Manual de Sostenibilidad., 2014

1.1.2 Beneficios

TÍA ofrece beneficios para todo tipo de clientes, descuentos del 5% a personas con discapacidad, 8% a aquellos clientes beneficiarios del bono de desarrollo humano, 5% a los jubilados, recargas móviles, ofertas cada quince días y ofertas por temporadas. Adicional a esto, obsequia una tarjeta llamada MÁS que beneficia a los clientes con

puntos que podrán canjear por artículos y gozar de promociones exclusivas. En el año 2013 se registraron 3'081.873 clientes con tarjeta MÁS y para el año 2014 se presenta un crecimiento del 6% llegando a 3'258.458 usuarios con tarjeta MÁS.

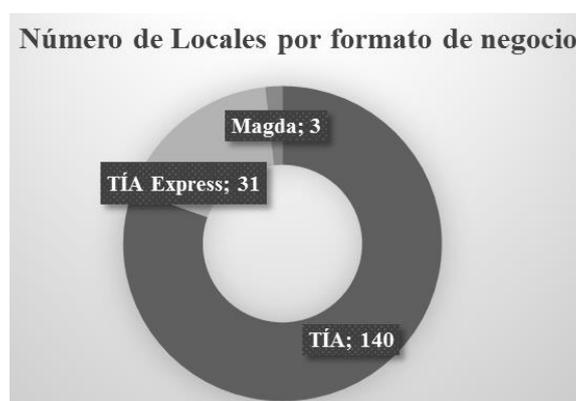
1.1.3 Información General

En el 2015, según el manual de sostenibilidad, TÍA cuenta con 174 locales que reciben a 174.406 clientes diariamente en 78 ciudades de 20 provincias de la costa, sierra y oriente.

Gráfico 1: Locales por Región



Gráfico 2: Locales por Formato de Negocio



Fuente: Adaptado del Manual de Sostenibilidad., 2014

La región costa presenta mayor número de locales abiertos, tanto de TÍA como de TÍA EXPRESS y supermercados Magda.

La empresa ofrece productos de consumo diario, brindando ofertas innovadoras que permite el desarrollo de los hogares en el país.

TÍA Express presenta un formato de tienda de barrio pequeño que podrán visitar aquellos clientes que acostumbran a comprar en mercados o tiendas independientes. Este formato pone a disposición ofertas y canastas exequibles para el consumidor.

A partir del año 2011, supermercados Magda forma parte de TÍA, ya que se dedica a la venta de productos de consumo masivo y artículos varios, identificando 4 locales en la ciudad de Quito.

Características Generales de clientes TÍA

- Amas de casa.
- De 20 a 40 años de edad.

- Suelen movilizarse en transporte público o a pie.
- Jefas de hogar.
- Realizan compras semanalmente.

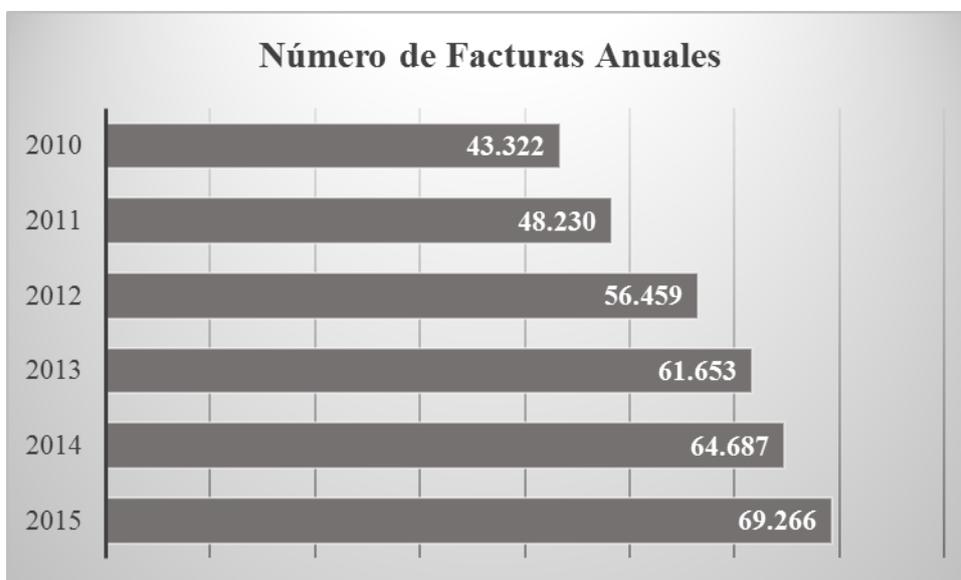
TÍA llega a más de 700.000 familias ecuatorianas y con cada nuevo local eleva la autoestima de la comunidad donde se encuentre, ya que beneficia a clientes con productos de calidad, genera empleo para cientos de ecuatorianos y formaliza el comercio en sectores rurales de las ciudades.

El equipo de la empresa se encuentra conformado por 6.514 personas hasta el año 2014, 2.336 mujeres activas dentro de la compañía y 3.524 hombres activos, además existe un total de 654 empleados ya jubilados.

1.1.4 Desempeño Económico

El desarrollo económico de la compañía ha crecido en un 6% anual, comprometiéndose con el país en su modelo de negocio innovador, que crea plazas de trabajo a cientos de ecuatorianos y satisface las necesidades de sus clientes.

Gráfico 3: Número de Facturas Anuales



Fuente: Adaptado del Manual de Sostenibilidad., 2015

Para el año 2015 TÍA emitió 69.266 tickets por miles de transacciones realizadas, que evidencia una venta neta de \$582.905 y un incremento del 5,86% en comparación al año 2014.

Los activos de la compañía crecen en un 1,66% pasando de \$225.214 en el año 2014, a \$228.985 en el año 2015; a diferencia de sus pasivos que decrecen en un 0,77% lo que quiere decir que en el año 2015 obtienen \$1.498 menos deuda que el año 2014.

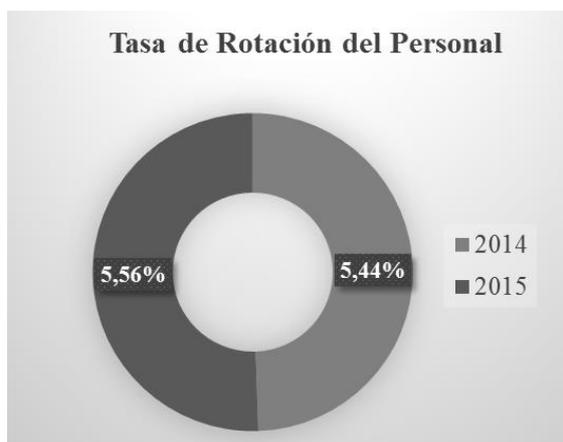
La utilidad neta presentada en el año 2015 es de \$34.797 con una participación de los trabajadores de \$8.420.

En el año 2015 la economía del país se desacelera drásticamente, pasando de 3,2% a - 1,2% de expansión anual, identificada en el crecimiento de la economía del supermercado TÍA, ya que en el año 2014 crece un 3,7%, mientras que en el 2015 solo un 0,3%.

1.1.5 Colaboradores y Antigüedad

TÍA es una de las mayores empresas empleadoras en Ecuador, puesto que registra alrededor de 7.117 colaboradores de las cuales el 40% corresponden al género femenino, que incrementó un 9,25% entre el año 2014 a 2015 debido a la apertura de nuevas sucursales y la implementación de contratos parciales para amas de casa o estudiantes universitarios que necesitan empleo; pero no cuentan con el tiempo suficiente para una jornada completa.

Gráfico 4: Tasa de Rotación del Personal



Fuente: Adaptado del Manual de Sostenibilidad., 2015

El retail presenta una política de empleo en la que dan oportunidad a jóvenes sin experiencia laboral, ya que el 58% de sus colaboradores se encuentran en edades de 18 a 25 años de edad. Además, existe un 83% de empleados que tiene en promedio 3,21 años de antigüedad en la compañía.

1.2 Planteamiento del Problema

La presente investigación propone analizar el nivel de atención y servicio al cliente en supermercados retail del norte de la ciudad de Guayaquil. tras los resultados presentados se espera mejorar la experiencia de compra de los ciudadanos brindando una guía de capacitación de servicio al cliente capaz de mostrar a los colaboradores la importancia de un excelente servicio.

1.3 Justificación

El brindar un servicio al cliente adecuado en una organización fortalece el lazo de compromiso entre el cliente consumidor y la marca establecida, y es de suma importancia ya que es el colaborador quien se encuentra en contacto con el cliente.

Según la revista EKOS (Carreon, Tendencias de rartil para el 2017., Octubre, 2016), cada año las empresas evolucionan con el propósito de entregar mejores productos y servicios a sus clientes.

El consumidor en la actualidad se expresa por internet, se encuentra acostumbrado a compartir sus actividades y su día a día, por lo que el comprar se ha vuelto tendencia en la generación de los millennials; el 70% de los consumidores primero buscan sus artículos por internet antes de comprarlo, lo que lleva a los supermercados retail a integrarse a este círculo y provocar en los consumidores la necesidad y fidelidad de comprar en sus puntos de venta, superando sus expectativas.

Se requiere contar no solo con una tienda completamente equipada, bien estructurada y diseñada o con plataformas sociales y aplicaciones móviles, se necesita juntar todos estos implementos con el propósito de brindar una experiencia adecuada al momento de adquirir los productos del retail a los diferentes segmentos a los que va dirigido el supermercado; combinar el espacio físico con el digital; online – offline.

Por otro lado, un estudio realizado por (Toniut, Universidad Nacional del Mar de la Plata., 2013) menciona que existen clientes que gastan una cantidad considerable de dólares al año con una empresa retail, por lo que estos clientes siempre esperan una solución a sus problemas de la mejor manera posible. Este correcto servicio al cliente ayuda a las organizaciones a diferenciarse de su competencia día a día, acorde con (Drew, La importancia del servicio al cliente., 2015) se detalla un ejemplo claro; no puede existir una diferencia significativa entre dos supermercados de ciudades pequeñas, peor aún si

conservan precios similares; entonces lo único que haría que se presente la ventaja competitiva es el servicio al cliente que alguno de estos dos supermercados ofrezcan.

Los clientes que viven una experiencia positiva con la organización que está prestando el servicio es muy probable que generen publicidad beneficiosa de la marca con dos o tres personas más y por consiguiente la empresa obtendrá un incremento en ventas; mientras que, si es totalmente contrario, la empresa pierde no solo un valor monetario, sino intangible como lo son sus clientes. A un supermercado retail a nivel nacional le cuesta mucho volver a llamar la atención de un cliente decepcionado de su marca. (Consumer Affairs., 2016).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una guía de servicio al cliente a través del modelo SERVQUAL para supermercados retail de la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar mediante el modelo SERVQUAL las expectativas que tienen los clientes al momento de realizar una compra en el mejor supermercado.
- Reconocer las percepciones que tienen los clientes por medio del modelo SERVQUAL al momento de realizar una compra en el supermercado retail a estudiar.
- Conocer las falencias que presenta el supermercado retail al atender a los usuarios.
- Identificar los principales motivos por lo que se presentan las falencias antes determinadas.

1.5 Alcance del Estudio

El presente estudio propone diseñar una guía de capacitación en base a resultados obtenidos del análisis cualitativo y cuantitativo de un supermercado retail cumpliendo con los objetivos detallados anteriormente, para obtener conclusiones que brinden un mayor entendimiento de las causas por las que se presenta un servicio al cliente erróneo en el norte de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo 2, se describe información necesaria para el desarrollo de la investigación; conceptos e información basados en estudios realizados años anteriores que aportaron al desarrollo de un servicio al cliente excelente en diversos países de América.

En el capítulo 3, se especifica la metodología a utilizar, que tipo de investigación se realiza, modelos a implementar y muestra seleccionada con el fin de cumplir con los objetivos específicos antes planteados, los mismos que logran cumplir el propósito del estudio y aporte a la comunidad empresarial del país.

En el capítulo 4, se analizan e interpretan los resultados obtenidos del capítulo anterior por las fases realizadas, obteniendo así resultados por objetivos y desarrollar la guía de capacitación de servicio al cliente para supermercados retail de la ciudad de Guayaquil.

Finalmente se presentan las diversas conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo de investigación realizado.

CAPITULO 2

2 Revisión Literaria

Para un mejor entendimiento y desarrollo de una investigación efectiva es necesario profundizar en varios temas que serán útiles y que servirán como guía para los análisis posteriores.

En el presente capítulo se muestra una amplia literatura de conceptos básicos esenciales y desarrollo de modelos, con el propósito de abordar los estudios realizados mediante autores como (Heskett, Sasser, Kotler, Bloom, Hayes., 2004), (Parasuraman, Zeitham, Berry., 1998), (Quevedo A.), (Andalaft A.), y demás, quienes colaboran con la explicación de métodos y técnicas a utilizar.

2.1 Definición de Calidad

Según (Domínguez C. Humberto., 2006, pág. 47) la calidad de servicio al cliente es la destreza que posee una organización para laborar de manera confiable y mantenerse a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, dicho modelo de gestión y desarrollo de servicio al cliente ha llevado a muchos investigadores a concluir sobre su compleja medición, uno de los más destacados e importantes ha sido el modelo “Service Profit Chain” (SPC), descubierto por Heskett, Sasser y Schlesinger basándose en el análisis de empresas exitosas en su totalidad que prestan servicio de alto nivel; este modelo relaciona las estrategias para ofrecer un valor agregado al servicio por medio de la satisfacción de los clientes y la fidelidad de los mismos, gracias a la mayor productividad presentada por los empleados; esta herramienta ha ayudado a mejorar la calidad de servicio al cliente a muchas empresas del mundo.

Por otro lado, la calidad proviene del servicio, continua la línea del negocio y cierre de la transacción obteniendo un valor adicional al proveedor.

Uno de los modelos que ha prevalecido al paso de los años y ha tenido vital importancia en Estados Unidos, ha sido SERVQUAL, (Parasuraman, Zeitham, Berry., 1998), con este modelo se podrá identificar las falencias presentadas en la organización con parámetros capaces de medir la calidad de servicio ofrecido; en el desarrollo del capítulo se observará en detalle la explicación.

2.2 Definición de Servicio

La (Real Academia Española, 2016) define la palabra servicio como la “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”. (Berry, Bennet, & Brown, 1989) por su lado, delimitan dicho concepto en un ambiente comercial al mencionar que es un proceso, en el cual se encuentra inmersa una actividad directa o indirecta, que no genera un producto tangible para el beneficiario, es decir, que es una parte accesoria e inmaterial que acompaña a una transacción entre proveedor y consumidor.

“...en la actualidad, muchas empresas no ven la relación que existe entre las compras que hacen sus clientes y el servicio. Creen que las empresas cumplen fielmente el contrato no escrito que suscriben con sus clientes cuando estos reciben los productos comprados. El servicio al cliente es percibido como un gasto no rentable y, la mayoría de veces como un bono o extra innecesario”. (Tschohl & Franzmeier, 1994, pág. 12)

Sin embargo, calidad y servicio son dos términos que valen la pena especificar; servicio según (Kotler, Bloom, Hayes., 2004) es una “obra”, un acto intangible y sin propietario, no se relaciona directamente con un producto en específico y es el objeto principal de una transacción de compra; los servicios ofrecen a los clientes una venta debido a los esfuerzos realizados por los seres humanos.

2.2.1 Tipos de Servicio

Para reconocer al cliente es necesario identificar los tipos de servicios percibidos con el propósito de mejorar la atención brindada por parte de las organizaciones; (Andalaft, Quevedo, Evaluación y propuesta de mejoras).

Servicio Deseado: Este servicio es aquel que los clientes esperan recibir por parte de la organización. Relación entre lo que se cree que puede y deba recibir para llegar a cubrir sus necesidades y exigencias.

Servicio Adecuado: Nivel de servicio mínimo aceptable que los clientes reciben para llegar a no sentirse insatisfechos.

Servicio previsto: Aquel nivel de servicio que efectivamente los clientes esperan recibir de la organización proveedora del mismo. Sin embargo, si está previsto un excelente

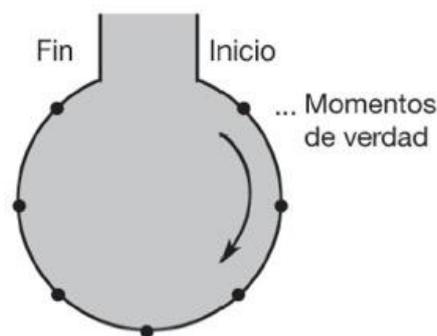
servicio, el nivel adecuado de percepción será más alto que cuando se prevé un servicio bajo.

Zona de tolerancia: Nivel de aceptación de servicio que los clientes están dispuestos a tolerar. Los clientes no presentan atención al nivel de servicio que el proveedor está dando, sin embargo, cuando este sobrepasa el límite de esta zona, los clientes se ven en la obligación de reaccionar ya sea de manera positiva o negativa.

2.2.2 Proceso de Servicio

Según (Albretch., 1992) un proceso de servicio es aquel ciclo que permite al proveedor ofrecer asistencia de manera adecuada a los clientes, aquellos momentos en los que los clientes solicitan dicha ayuda “momentos de la verdad” esperando ser atendidos y satisfacer sus necesidades obteniendo una primera impresión de la calidad de servicio que ofrece la compañía, aquellos momentos se logran controlar en su totalidad por medio de los colaboradores de la organización.

Ilustración 1: Ciclo del Servicio



Fuente: (Albretch., 1992, 35)

La calidad de servicio ya no concluye de la satisfacción del cliente por el producto, más bien se concentra en los resultados de los momentos de la verdad. El colaborador ya no presta un servicio, se vuelve parte del mismo. Al conocer el proceso de servicio y sus momentos de verdad, ayuda al personal colaborador a conocer y considerar los puntos de vista de los clientes.

2.3 Índice de Calidad de Servicio (ICS)

Según la revista Distribución y Consumo (García, Índice de calidad de servicio, Diciembre., 2009), el índice de calidad de servicio es uno de los primeros índices que muestran mediante una forma comparativa, la calidad de servicio que se ofrece a los clientes en diferentes estándares comerciales; un estudio realizado en el año 2005 del

observatorio del consumo y la distribución alimenticia muestra que el índice llega a ser útil para la toma de decisiones de grandes compañías con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y la fidelidad en los centros de distribución.

El índice de calidad se desarrolla mediante técnicas de observación realizadas por un periodo determinado como por ejemplo Mystery Shopping o modelos que muestren la calidad presentada en secciones, luego de agrupar cada sección por ítems relevantes se otorga la misma importancia a cada una, se ponderan colocando un valor equitativo y se calcula el índice dándole un valor entre 0 y 100, siendo 0 menos relevante y el 100 el más relevante.

2.4 Clasificación de los Modelos de Servicio

Según la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2016), Un modelo es una ilustración que busca explicar o comprender de mejor manera la realidad por medio de un conjunto que posee cierto grado de precisión en las características y forma. En general, los modelos son de suma importancia cuando no es posible realizar tareas replicando la realidad. Deben presentar un propósito claramente definido, identificar cualquier variable interna o externa que pueda afectar de manera directa o indirecta los resultados y desechar toda consideración que pueda entorpecer la comprensión.

En el caso concreto de las empresas, los modelos de calidad son referencias que brindan directrices a las organizaciones. Las diversas metodologías que se pueden encontrar en los modelos de calidad están basadas en la autoevaluación o autodiagnóstico de variables como las estrategias y prácticas en todas las áreas de gestión inherentes a la organización. Dichos modelos tienen como objetivo alcanzar un mejoramiento continuo del accionar de la empresa y consolidar un reforzamiento de aquellas prácticas que constituyen fortalezas para la compañía (Asociación Española para la Calidad AEC, 2016).

En la búsqueda por desarrollar definiciones y diseñar modelos para gestionar adecuadamente la calidad en el ámbito de los servicios, algunos autores (Brogowicz, Delene y Li, 1990; Brady y Cronin, 2001) han llegado a definir la existencia de dos grandes enfoques o escuelas de investigación.

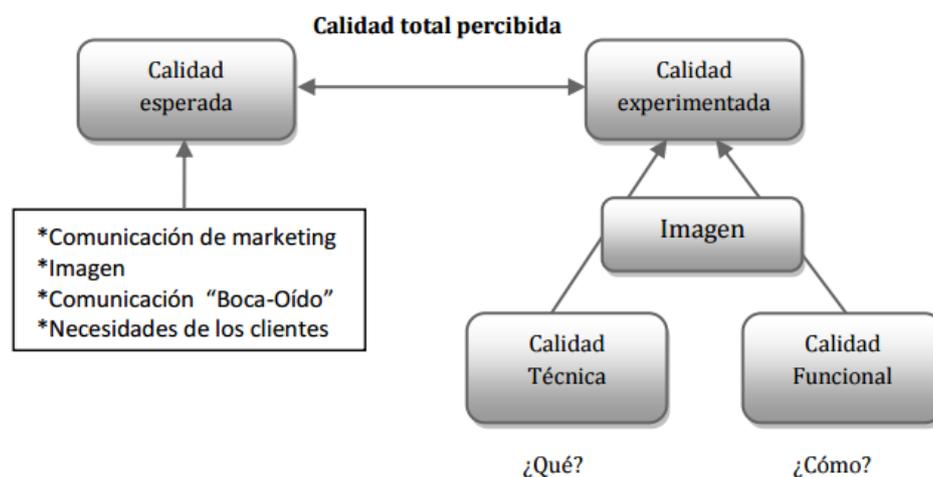
Escuela Nórdica de calidad de servicio:

Los modelos de la Escuela Nórdica son de carácter cualitativos y se basan en las experiencias evaluadas a través de las dimensiones que posee la calidad de servicio al cliente. Christian Grönroos, uno de los principales representantes de dicha escuela propone el Modelo de la Percepción de la Calidad de Servicio, también conocido como el Modelo Nórdico o Modelo de la Imagen.

Modelo de Grönroos

Habiendo tomado elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976, Grönroos plantea que la calidad de servicio está integrada por tres dimensiones y de forma paralela conecta las experiencias y necesidades de los clientes con las actividades del marketing tradicional. (Grönroos C. , A service-oriented approach to marketing of services, 1978, pág. 12).

Ilustración 2: Modelo de la Percepción de la Calidad de Servicio



Fuente: (Mont y Plepys cit. por (Gelvez, Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción al cliente, 2010), pág. 27).

Como se observa en la Ilustración 2, el modelo parte de la *calidad técnica* o diseño del servicio, que tiene como propósito la correcta valoración de -qué esperan los consumidores-. Esta dimensión se ve afectada por factores como nivel de conocimiento, habilidades técnicas de los empleados, soluciones técnicas, maquinarias y tecnología informática. Por otro lado, la *calidad funcional* o de aspectos relacionados con el proceso, juzga -cómo se presta el servicio-, y es susceptible a elementos como accesibilidad,

aparición, actitudes, predisposición al servicio, comportamiento, relaciones internas y contacto con el cliente.

Ambas dimensiones influyen además en la determinación de la *imagen* corporativa o calidad organizativa, la cual está construida a partir de -la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Continuando con el modelo, se llega a la *calidad experimentada* mediante la unión de la imagen corporativa, la calidad técnica y funcional. Así mismo, la *calidad* esperada se modela mediante la incorporación de la imagen, las necesidades del cliente, la comunicación boca-oído y la comunicación de marketing, como las relaciones públicas, la publicidad, las promociones de venta, etc (Gelvez, 2010, pág. 28).

Por lo tanto, cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente se obtiene la calidad total percibida (Mont & Plepys, 2003). No obstante, esta afirmación se podría ver comprometida cuando las expectativas del cliente, son poco realistas ya que, contrastadas con un buen nivel de calidad experimentada, podría desembocar en una calidad total percibida baja (Duque, 2005, pág. 71).

Este modelo es revisado en un trabajo posterior, realizado por Grönroos y Gummenson en el año 1987, el cual se cimienta en las dimensiones descritas anteriormente de Grönroos además de las 4Q -calidad de diseño, calidad de producción, calidad de prestación y calidad relacional- identificadas por Gummenson en 1978.

Modelo de Grönroos y Gummenson

El modelo propuesto por Grönroos y Gummenson combina las dimensiones técnicas y funcionales de Grönroos con las 4Q -calidad de diseño, calidad de producción, calidad de prestación y calidad relacional- identificadas por Gummenson. Otro rasgo de dicho modelo es que destaca la importancia de observar y comprender el impacto que producen las diversas áreas funcionales de las empresas en la calidad, sugiriendo que en toda acción orientada a construir, mantener y gestionar la relación entre empleados y consumidores se deben identificar previamente los aspectos técnicos y funcionales inherentes a la actividad (Grönroos C. , 1990)

Dicho lo anterior cabe resaltar que tanto el modelo de Grönroos (1986) como el modelo de Grönroos-Gummenson (1987) comparten los supuestos de la comparación

entre expectativa y percepción del cliente y la influencia de la imagen corporativa como medios para evaluar la calidad percibida por los consumidores.

Ilustración 3: Modelo de Grönroos y Gummensson



Fuente: (Grönroos C. , 1994) “Marketing y Gestión de Servicios”. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, pp.66.

En la ilustración 3 se muestran la influencia del diseño, producción, entrega y relaciones entre vendedores y clientes sobre la calidad técnica y funcional. Adicional a esto, las 4Q pueden convertirse en fuentes de calidad según como se las aplique.

Las expectativas, experiencias e imagen actúan como filtro para una mejor percepción de la calidad por parte del consumidor.

De todas estas premisas Grönroos establece en que la calidad es lo que perciben los clientes en el momento de la verdad -interacción entre comprador y vendedor-. Además, afirma que la calidad no se puede desligar del proceso y producción y entrega (Labrador, 2012).

Las aportaciones de Grönroos se han convertido en la base de construcción o contrastación para nuevos trabajos de investigación, y es así como (Rust & Oliver, Lealtad actitudinal, calidad percibida y satisfacción en el turismo de cruceros, 1994) quienes inicialmente diseñaron un modelo de calidad para productos físicos compuesto por tres variables, las cuales no se ven alteradas al realizar un cambio de enfoque aplicando el modelo a los servicios.

Modelo de los tres componentes

En el año 1994, Rust y Oliver proponen un modelo tridimensional, el cual incluye los siguientes elementos: características del servicio, entrega del servicio y ambiente del servicio.

La justificación de este modelo descansa en las evidencias encontradas por McDougall y Levesque en 1994 en el sector bancario y por McAlexander y otros en el mismo año en el sector sanitario (*Rust & Oliver, 1994, pág. 8*).

Ilustración 4: Modelo de los tres componentes



Fuente: (Rust & Oliver, Lealtad actitudinal, calidad percibida y satisfacción en el turismo de cruceros, 1994) “Modelos de los tres componentes”

La Ilustración 4 muestra el diseño del servicio antes de ser entregado al cliente. Esto se debe a que los elementos del servicio están ligados al mercado objetivo, es decir que se determinarán según las expectativas de los consumidores.

Los autores del modelo mencionan que el punto clave es la correcta determinación de las características relevantes o específicas a ofrecer en el producto o servicio.

Por lo que se refiere al ambiente de servicio, es posible analizar esta variable en base a dos perspectivas. La perspectiva interna -del proveedor del servicio- está encausada en la cultura organizacional que rige en la compañía, es decir, el estilo administrativo y los esfuerzos que realiza la empresa por armonizar el trabajo de las diversas áreas que componen a la organización. Engloba factores como el liderazgo ejercido, la motivación laboral, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo. En cuanto a la perspectiva externa – ambiente físico de la prestación de servicio – se deberían tener en cuenta elementos tangibles como la infraestructura, la tecnología y la imagen del negocio (Rust & Oliver, 1994).

Escuela norteamericana de la calidad de servicio

Los modelos de esta escuela son de carácter cuantitativo y se enfocan en las aportaciones de (Paeasuraman, Zeithaml, Berry., 1985, 1988). A diferencia de la escuela nórdica, además de utilizar un diseño conceptual multidimensional, contribuyen con el estudio de instrumentos de medición para evaluar la calidad de servicio, los mismo que a pesar de haber sido criticados en sus inicios debido a la existía de limitaciones en el planteamiento de la dimensiones y escalas de medición, han sido de gran ayuda en el debate científico y creación de nuevas aportaciones conceptuales, escalas de medición e interpretación del tema. ((Fick, Ritchie., 1991; Saleh, Ryan., 1991; Bojanovic, Rosen., 1993; Patton, Stevens, Knutson., 1994; Heung, Wong y Qu., 2000; entre otros).

Con el propósito de lograr de una manera eficaz la evaluación de la calidad de servicio se genera una extensión del modelo SERVQUAL, denominado SERVPERF; creado por (Cronin, Taylor., 1992) con el fin de examinar las relaciones que existen entre la calidad del servicio al cliente y aquella satisfacción que presenta el consumidor al realizar la compra. El presente modelo evalúa las percepciones de los clientes, utilizando las 22 afirmaciones del modelo SERVQUAL.

El modelo provee a los investigadores o gerentes de compañías información clara acerca de las relaciones entre la satisfacción del servicio al cliente y la calidad ofrecida; adicional genera un impacto positivo al momento de realizar la compra ya que este elemento de satisfacción es principal para medir la calidad de servicio que se brinda.

La calidad en el servicio no puede ser medida de la misma manera para todas las compañías ya que cada una presenta situaciones y características diferentes, se enfocan en diferentes mercados y cumplen diferentes necesidades, por lo tanto, el modelo SERVPERF concluye en considerar dichos puntos para brindar un mejor servicio al cliente utilizando la relación a “mayor servicio, mayor intención de compra”.

2.5 Tipos de Clientes

Los consumidores presentan diversos comportamientos que en la gran mayoría se trata de cubrir una necesidad. El modelo de Jerarquía de las necesidades (Maslow,

Motivation and Personality., 1954) explica el comportamiento del consumidor expresado en una pirámide.

Ilustración 5: Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de (Michael Solomon, Comportamiento del consumidor, 7ma. Edición., 2008)

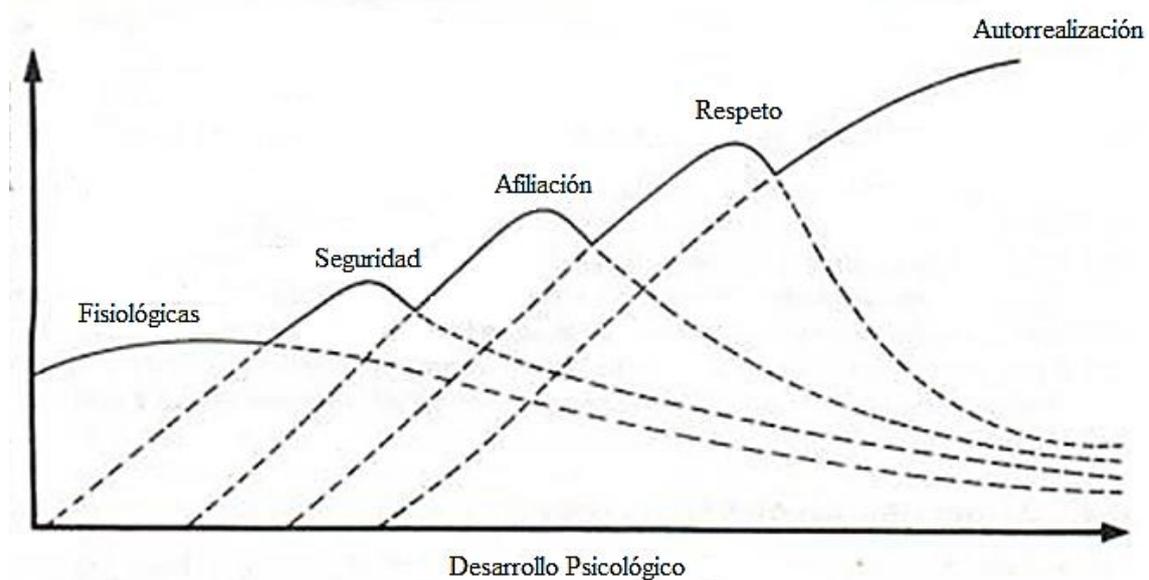
Dentro de esta jerarquía se encuentran las principales necesidades que presenta una persona en general, empezando desde lo básico como respirar, alimentarse y descansar, hasta la necesidad más completa como la autorrealización.

Sin embargo, para lograr conocer al cliente, ofrecer una calidad de servicio excelente y seguir un patrón al momento de satisfacer dichas necesidades no se logra llegar a la excelencia con la jerarquía de Maslow, ya que esta sigue la hipótesis, de que todos los clientes y consumidores presentan las mismas necesidades en un mismo orden. Por ejemplo: un hombre exhausto no se preocupa por impresionar a sus amigos y familiares con sus destrezas y habilidades, más bien logra cubrir dicha necesidad de descansar para luego impresionar. (Michael Solomon, Comportamiento del consumidor, 7ma. Edición., 2008)

Por otro lado, si se realiza un cambio de la pirámide de Maslow, se obtiene un resultado realista y útil para estudiar al consumidor actual, ya que no todos los consumidores presentan las mismas necesidades en un tiempo igualitario. Por ejemplo: Un hombre de 35 años quien tiene obligaciones y responsabilidades, no dejará de trabajar porque se encuentra cansado; impresionará a su jefe por cuidar su empleo y cubrir

necesidades de seguridad y autorrealización. Una vez que avanza el desarrollo psicológico del hombre las necesidades básicas dejan de ser del todo importantes con el fin de cubrir las necesidades complejas, como se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5: Cambio Jerárquico de las necesidades



Fuente: (Michael Solomon, Comportamiento del consumidor, 7ma. Edición., 2008)

El consumidor actual se encuentra totalmente informado y con exigencias elevadas menciona (Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, 5ta. Edición., 2016), sin embargo, todo gerente de las compañías prestadoras de servicios desea llegar a impactar a una cartera de clientes mucho más amplia; por lo que es necesario conocer cuáles son los tipos de clientes que existen por nivel de fidelidad y grado de satisfacción.

Ilustración 6: Tipos de Clientes

		Nivel de Fidelidad	
		Bajo	Alto
Nivel de Satisfacción	Bajo	Opositor	Cautivo
	Alto	Mercenario	Prescriptor

Fuente: Adaptado de (Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, 5ta. Edición., 2016)

El cliente opositor se encuentra en un nivel de satisfacción y fidelidad bajo, busca alternativas al servicio que se le ofrece, no se encuentra totalmente convencido de estar tomando una decisión correcta; genera publicidad negativa y destructiva para el marketing relacional de la compañía.

Por otro lado, el cliente mercenario cuenta con un nivel de fidelidad bajo, quiere decir que no frecuenta el negocio, sin embargo, busca un nivel de satisfacción alto mostrando interés en la compra, pero sin compromiso.

Un cliente cautivo, no se encuentra del todo satisfecho, sin embargo, no suele dejar la marca, aunque los precios se eleven.

El cliente prescriptor es considerado el cliente estrella, complemento positivo para el desarrollo del marketing, aquel que tiene un alto grado de satisfacción, fiel y amigo de la empresa.

2.5.1 Segmentación de clientes

Según (Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, 5ta. Edición., 2016), una manera estratégica y útil para las compañías al momento de clasificar a sus clientes es la segmentación ABC, la cual consiste en el estudio de la utilidad de la ley de Pareto, la misma que muestra que el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas y ganancias de la compañía, generando así diferenciación y trato individualizado por parte de la empresa proveedora del servicio.

Clientes A: Cliente estrella, se encuentra dentro del 20% de la venta total de la compañía, sin embargo, son pocos los que se encuentran dentro de esta categoría.

Clientes B: Clientes que logran representar del 20 al 50% de las ventas totales de la compañía, se invierte en mantener dichos clientes y lograr pasarlos a la categoría A.

Clientes C: Aquellos clientes que tienen un grado de confianza menor y se encuentran representando menos del 20% de las ventas totales de la compañía.

Adicional a la clasificación de clientes basado en su nivel de utilidad, se clasifican según su grado de influencia social y frecuencia de compra. Según la enciclopedia de clasificaciones (Tipos de Clientes., 2016).

Según su grado de influencia social, existe un nivel alto, regular y familiar; un nivel de influencia social elevado, se encuentran artistas o deportistas, personas reconocidas ante la sociedad, quienes presentan una percepción positiva o negativa de la firma, con el fin de realizar marketing e incrementar las ventas; dentro de una influencia regular, se encuentran los clientes quienes se dejan llevar por terceras personas o grupos de personas que se dediquen a la misma actividad económica; por otro lado, los clientes

con influencia familiar con aquellos que se encuentran consumidos por la experiencia y conocimientos pasados de los familiares.

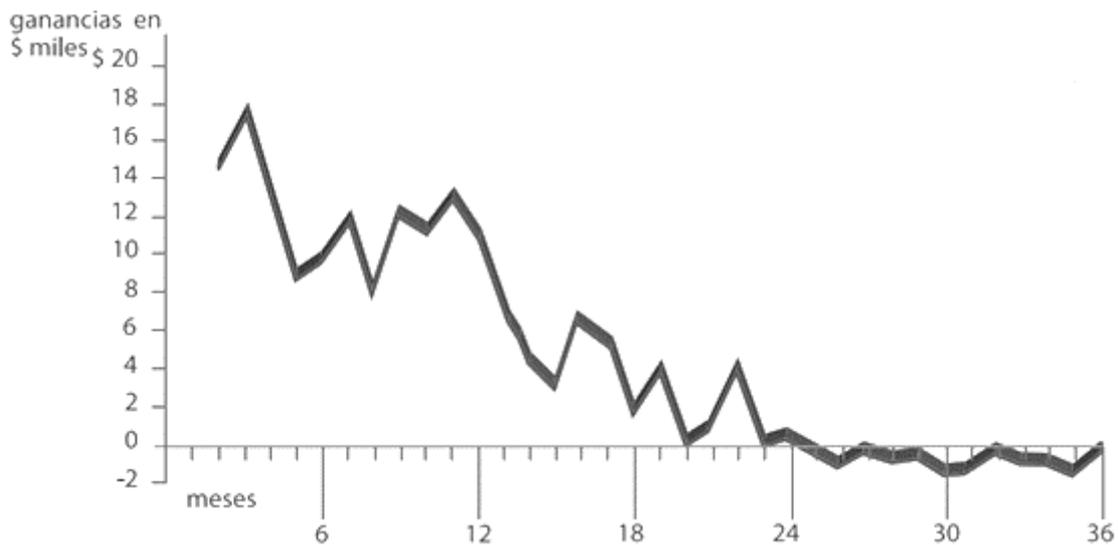
Por último, según la frecuencia de compra de los clientes, están aquellos frecuentes, quienes realizan su compra de manera concurrente y se encuentran conformes con la marca; un cliente habitual es aquel que visita la firma, adquiere un servicio de manera regular sin embargo para ser frecuente debe aumentar su compra y representar utilidad para la compañía. Un cliente ocasional es aquel que solo visita y adquiere dicho producto o servicio una vez cada cierto tiempo; y un cliente potencial es aquel que aun no compra en la compañía, pero se consideran futuros compradores y fuentes de ingresos para la compañía.

Según la revista Perspectiva del IDE Bussines School (Álvaro Andrade, Lealtad en el Consumidor., octubre 2010) el mejor consumidor dentro de los supermercados y tiendas departamentales es el consumidor fiel, debido a que es sencillo llegar a cumplir sus expectativas; con frecuencia hablan muy bien de la marca lo que genera un potente marketing boca a boca para el proveedor del servicio. Sin embargo, luego de estudios realizados en Estados Unidos por Werner Reinartz y V. Kumar, profesores de la universidad de Harvard, se llega a la conclusión de que los gastos en fidelización con los clientes se elevan a 10,9 billones de dólares sin presentar retornos positivos por parte de los consumidores, es decir, ganancias para las compañías americanas. El 50% de los consumidores que realizaban sus compras regulares en los últimos dos años y se catalogaban como “Clientes Leales” no representan ganancias para la firma proveedora del servicio, sin embargo, el 50% restante de los consumidores que visitaban la compañía de manera ocasional y luego desaparecían, adquirirían productos con un margen de utilidad elevado para la firma. Por lo que se destaca que existe una relación lealtad-rentabilidad la cual es muy débil y poco significativa para las compañías, logrando obtener mejores resultados si se observa del lado opuesto, rentabilidad-lealtad ya que de esta manera se define a que clientes se debe prestar mayor atención sobre sus exigencias, y a que clientes se debe ignorar.

Según Werner los clientes que visitan de manera frecuente a la misma firma, son más sensibles al precio, a diferencia de los clientes irregulares. El primer motivo son las ofertas que presentan dichas compañías, los clientes frecuentes cuentan con mayor información que aquellos clientes ocasionales. El segundo motivo es que por lo general

los consumidores presentan una percepción elevada acerca de que la lealtad que ellos están ofreciendo a la marca debe ser recompensada.

Gráfico 6: Costo de Mantener Clientes



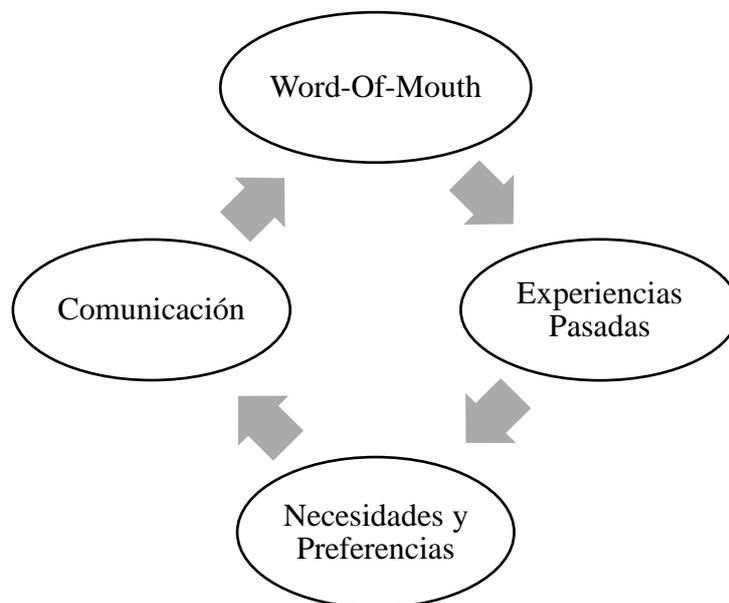
Fuente: Werner Reinartz, V. Kumar

El consumidor que en su momento fue rentable, no necesariamente lo será en un futuro. En el presente gráfico muestra el historial de un grupo de clientes que dejó de ser rentable y sin embargo la compañía continuó invirtiendo en ellos.

2.6 Expectativas en la Calidad de Servicio al Cliente

Según (Cosacov, Diccionario de términos técnicos de Psicología., 3era. Edición); Una expectativa es lo que se considera más probable que ocurra, una suposición centrada en el futuro, sea esta realista o no; sin embargo, para el cliente si su expectativa sobre el servicio no es la correcta ocasiona decepción, y si lo es, una sorpresa. Este concepto se lleva a cabo por medio del comportamiento que presenta el consumidor, ya que son aquellos clientes quienes muestran exigencias basadas en sus valores, principios y conocimientos. Se expresa básicamente los deseos de los consumidores (Parasuraman, Berry, Zeithaml., 1988). Sin embargo, dependen de referencias ambientales externas ya determinadas por la institución que presentará dicho servicio.

Ilustración 7: Factores que influyen en las expectativas



Fuente: Adaptado de (Gronroos, A service quality model and its marketing implication, European Journal of Marketing, 18)

Dichos factores que influyen en las expectativas de los consumidores son:

Word – Of – Mouth: Acci3n del negocio que gane la aceptaci3n y recomendaci3n del consumidor y este genere un efecto “voz a voz”.

Experiencias Pasadas: Basado en los acontecimientos vividos dentro de la organizaci3n ya sean positivos o negativos.

Necesidades y Preferencias: Las expectativas generadas por este factor son bajas, ya que se acude al proveedor del servicio con el fin 3nico de satisfacer dichas necesidades fundamentadas en sus preferencias como consumidor.

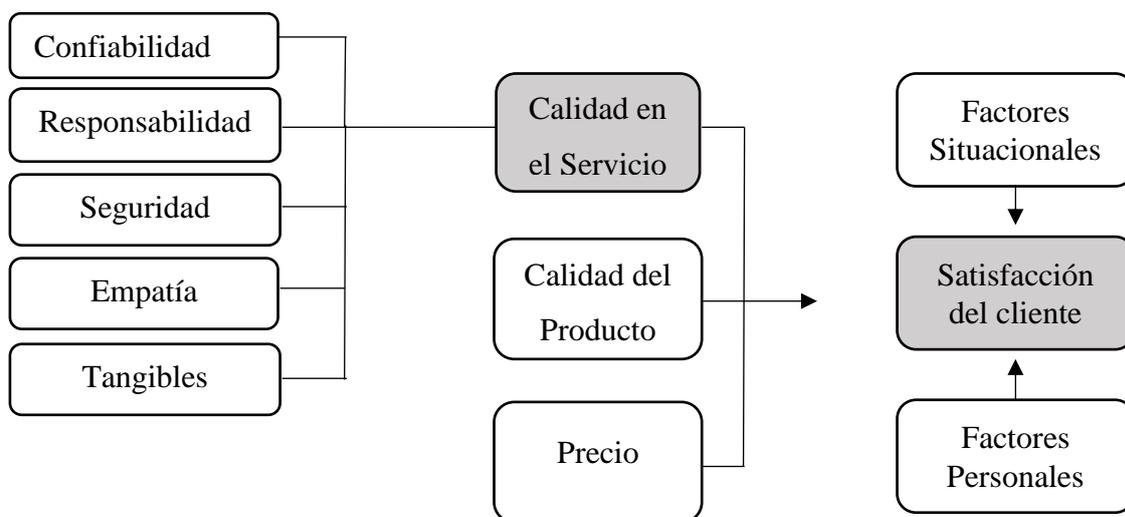
Comunicaci3n: Expresiones verbales y no verbales que influyen en la decisi3n de compra de los clientes.

2.7 Percepci3n en la Calidad de servicio al Cliente

Al hablar de percepci3n de la calidad no se puede determinar con certeza si es buena, neutral o mala, por lo que muchos escritores prefieren denominar este t3rmino como calidad percibida; la misma que se desarrolla cuando se satisfacen las expectativas deseadas por el cliente, es decir, la calidad deseada; si las expectativas no son del todo reales, la calidad percibida no ser3 alta.

Con el fin de lograr obtener una percepción alta por parte de los clientes, las instituciones optan por crear publicidad engañosa, mostrando al consumidor una expectativa positiva de un producto o servicio; sin embargo luego de analizar la calidad percibida real, el escenario es lo contrario y desfavorable tanto para el cliente, como para la institución; según (Gronroos., 1984) la imagen publicitaria muestra un papel decisivo para los consumidores y su percepción sobre la calidad de servicio, por consiguiente es de suma importancia para una institución que provee dicho un servicio..

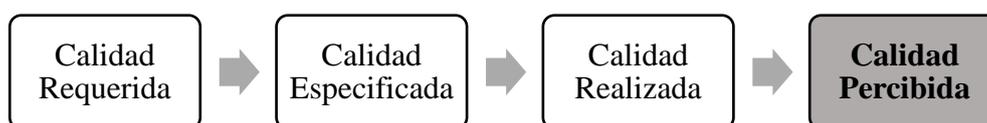
Ilustración 8: Percepción de la Calidad y Servicio al Cliente



Fuente: Adaptado de (Zeithaml, Bitner, Marketing de Servicios., 2002)

Dentro de la calidad percibida se pueden incluir segmentos como la comunicación y el precio, los cuales presentan un impacto determinante para el consumidor, mediante campañas de comunicación junto con el mercado objetivo, y las ofertas de precios. (Lindqvist., 1988).

Ilustración 9: Interacción de Calidad



Fuente: Adaptado de Keith Denton, "Calidad en el servicio a los clientes", Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Calidad Requerida: Aquella que prefiere el cliente.

Calidad Especificada: Calidad que se espera conseguir como institución prestadora del servicio.

Calidad Realizada: Calidad realmente conseguida por la institución a lo largo de su trayectoria.

El desarrollo de las mismas, conlleva a lograr la calidad percibida, aquella que el cliente valora.

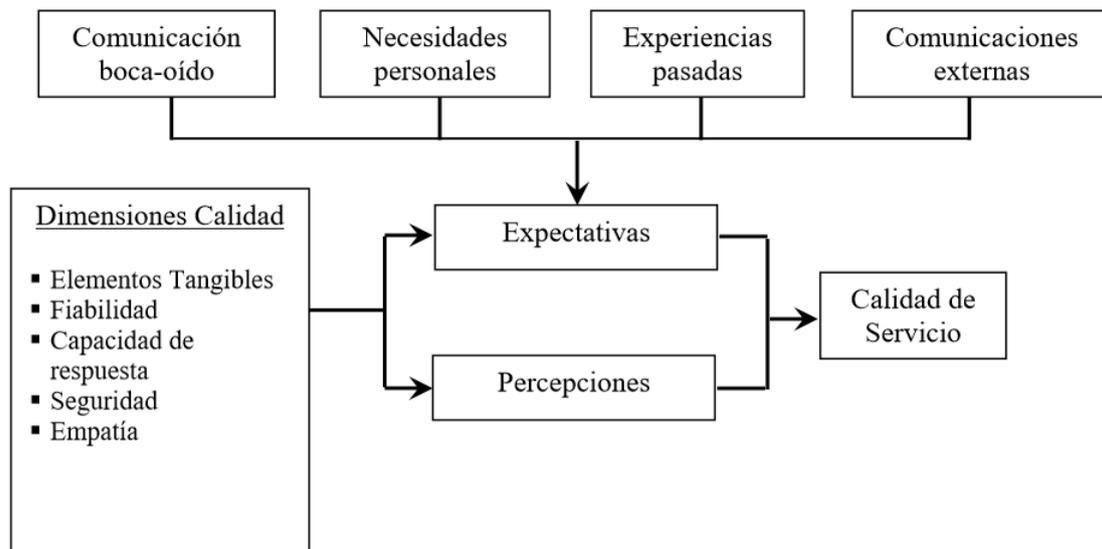
2.8 Modelo SERVQUAL

Según (Parasuraman, 1985; 1988; 1991) creador del modelo SERVQUAL, define a este como una escala de medición, un método para evaluar la calidad de servicio al cliente por medio de 22 ítems las expectativas y 22 ítems con descripciones específicas del estudio a realizar, las percepciones de los clientes, con el fin de lograr identificar las falencias que se presentan dentro de la organización proveedora del servicio.

Este modelo se desarrolla mediante entrevistas a grupos específicos que se encontraban a favor de una calidad de servicio al cliente aprobado por los consumidores obteniendo diez dimensiones para evaluar la misma; como tangibilidad, confianza, cortesía, comprensión, credibilidad, capacidad de respuesta, comunicación, seguridad, comprensión y acceso. Dicho modelo permite tanto evaluar, mejorar y comparar con diferentes industrias, mide de manera concisa lo que el cliente espera del proveedor del servicio.

Sin embargo, luego de los estudios realizados como proyecto final se crea un modelo SERVQUAL conciso con 22 ítems y solo cinco dimensiones.

Ilustración 10: Modelo SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, Berry, Calidad total de la gestión de Servicios., 1993)

A continuación, las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL: (The Strategic Planning Group, SERVQUAL Methodology, Julio., 2003)

- **Elementos Tangibles:** Características Físicas, apariencia de los colaboradores e instalaciones.
- **Fiabilidad:** Capacidad de la organización para de desarrollar el servicio prometido de manera constante y adecuada.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición para ayudar al cliente en lo que necesite demostrando un servicio rápido.
- **Seguridad:** Conocimiento por parte de los colaboradores acerca del servicio que se brinda, con el fin de mostrar confianza y credibilidad al momento de expresarse, asegurando así la compra por parte del consumidor.
- **Empatía:** Considerar la atención personalizada a los clientes que visiten la organización.

La importancia de cada dimensión depende del servicio que la organización ofrece y del valor que los clientes le den a cada una de ellas; estas se verán reflejadas al momento de mostrar los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

2.8.1 Evolución del modelo SERVQUAL

La evolución del modelo SERVQUAL determinada por Berry, Zeithaml y Parasuraman se desarrolla en varias etapas:

Dentro del periodo de 1983 a 1985 los autores iniciaron su investigación para lograr definir una estructura sólida para el modelo, se identifica varios conceptos y teorías que llegaban a conclusiones no del todo satisfactorias para Parasuraman; por lo que se identifica 10 dimensiones que formaban una estructura concreta de calidad del servicio, obteniendo así 97 ítems dentro de las mismas para el año de 1988, sin embargo, muchos de estos presentaban comunicación negativa para los clientes, y se opta con seguir con la investigación sin presentar un modelo final.

Con el pasar de los años, los autores descubrieron que muchos de estos ítems se encontraban duplicados ya que con cinco de ellos se podía reducir a un solo ítem de mayor importancia, demostrando un nivel deseado y un nivel adecuado para el consumidor en el año de 1994.

Al correr el modelo dentro de las instituciones que le abrieron las puertas a los autores, se crearon y ajustaron brechas capaces de determinar el grado de importancia sobre la expectativa y la percepción de los clientes realizando un pequeño calculo, concluyendo así para el año 2000 un modelo SERVQUAL terminado y logrando obtener las dimensiones e ítems necesarios para medir la calidad de servicio que prestan de las instituciones, mostrando de igual manera la importancia del marketing en los proveedores y clientes, junto a la tecnología que avanza con el paso de los años y el desarrollo correcto de los colaboradores.

2.9 Técnica Mystery Shopping

Estudio realizado (Morena de Diago, Mystery Shopping: Indicadores de estudio., 2013), menciona que el Mystery Shopping es una técnica que proporciona a las empresas información relevante sobre todo su entorno de trabajo y su nivel de calidad de servicio, permite reconocer una calidad objetiva de cada servicio, adicional, esta herramienta importante es capaz de determinar un nivel de calidad de servicio real que se presta en los establecimientos.

Este método se usa dentro de la investigación de mercados y de esta forma se logra retroalimentar a las compañías de manera completa y detallada contando la experiencia y presentando posibles soluciones.

El concepto Mystery Shopping en sus inicios era utilizado para medir la integridad de los trabajadores de las compañías en los años 1940 por Wal-Mart, se han usado cuestionarios y grabaciones de audio; sin embargo, en la actualidad, con el avance

de la tecnología y la creación del internet como herramienta de estudio, los expertos en realizar esta técnica se los encuentra por la web.

Las industrias que más utilizan esta técnica como medio de evaluación son las cadenas de restaurantes, supermercados retail y hosterías, Latinoamérica realiza más de 9.000 auditorías a empresas tanto nacionales como multinacionales mostrando un 74% de convencimiento por parte de los gerentes de la eficiencia y calidad al momento de concretar las ventas de sus compañías, logrando incrementar hasta un 150% la satisfacción del cliente y disminuyendo la rotación del personal contratado en un 35%; esta técnica permite además incrementar netamente en un 30% las ventas, datos estadísticos realizados por la empresa privada (Be There., 2013).

La metodología para implementar dicha técnica consiste en una serie de observaciones y preguntas por parte del investigador (Mystery Shopper) con las cuales al concluir realiza un reporte en el que se identifica las secciones a mejorar diseñando recomendaciones que ayuden a obtener un aumento en su cartera de clientes y por ende beneficios monetarios para la compañía.

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Mystery Shopping

Ventajas	Desventajas
Se elaboran aspectos personalizados a evaluar según el mercado.	Cantidad alta de clientes y colaboradores sin evaluar por los Mystery Shoppers.
Reportes detallados y específicos.	Costo monetario.
Se crean situaciones específicas que se quieran medir.	Colaboradores presionados u obligados a actuar de manera correcta.
Visitas consecutivas con el fin de obtener resultados positivos.	Juicios Subjetivos.

Fuente: (Martínez Caballo., 2008, 73).

2.9.1 Dimensiones de Observación

Las dimensiones a considerar por la técnica Mystery Shopping permiten llegar a una conclusión basada en pruebas y significancia para la compañía, con el propósito de tomar decisiones representativas y mejorar el servicio al cliente.

Imagen de la institución: Organización en las perchas, mercadería en buen estado, diseño del almacén, música, iluminación y decoración.

Proceso de venta: Solución inmediata al comprador, selección correcta de producto solicitado, motivación a continuar con la compra, calidad al cierre de la venta, calidad de saludo, despedida y agradecimiento al cliente.

Atención al cliente: Lenguaje corporal, simpatía, honestidad, amabilidad por parte del colaborador, seguido de contacto visual con el cliente y expresiones faciales; tono de voz adecuado y tiempo de espera con el cliente por un producto.

Conocimiento del producto: Inventario existente, conocimiento detallado de cada producto y su funcionalidad, uso y servicio de los productos y servicios que presta la institución, precios, promociones y fechas de los mismos.

Confianza y relación con el cliente: Poder de atención al cliente, nivel de interés y respeto por parte del colaborador.

Por otro lado, existe información específica a consultar por parte de los Mystery Shopper que suelen ser de gran ayuda y aportan a la investigación como, por ejemplo:

- Información sobre empleados dentro de la tienda en hora pico.
- Tiempo de espera por ser atendido.
- Limpieza del local.
- Invitación por parte del colaborador a regresar a la tienda.
- Nombre del empleado por el que fue atendido.
- Servicio rápido y ágil.
- Ofrecimiento de productos sustitutos por parte de los colaborados.

2.10 Competencias y habilidades requeridas por el empleador

Una vez planteado como objetivo general, para este estudio, el diseño de una guía de servicio al cliente dirigido a supermercados retail de la ciudad de Guayaquil, es pertinente introducir a las competencias laborales que poseen los colaboradores de la empresa como factor clave que deberá ser considerado en la formación del talento humano.

Como antecedente, se conoce que en la actualidad la gestión de cualquier organización se ve afectada por los cambios constantes del entorno y la incertidumbre que estos generan. De esta forma, el nivel directivo se ve presionado por la situación a desarrollar mecanismos de innovación, renovación, mejora continua de la calidad de sus

productos y servicios. Por tanto, es evidente que los empresarios trasladen esta condición a las expectativas que tienen sobre el talento humano con el que cuentan y es así que requieren habilidades y características que permitan a los colaboradores responder ágilmente a la variabilidad del contexto del negocio.

Justamente, las habilidades o destrezas del talento humano, son parte de las llamadas competencias laborales, que pueden ser entendidas como características que los individuos tienen y usan de forma apropiada y consistente en orden a alcanzar el desempeño esperado (Dubois, et al., 2004, pág. 16). Sin embargo, el término no es nuevo, puesto que, en 1959 el psicólogo Robert White nombró a uno de los rasgos del comportamiento humano como *competencia* (Robert White cit. por Dubois, 2004, pág. 17).

Posteriormente, David C. McClelland en 1973, planteó que no sólo la inteligencia influye en el proceder de la persona sino que también se deben considerar las características del individuo como la motivación y el concepto de uno mismo; y que éstas hacen la diferencia en todas las dimensiones de la vida incluido el rol laboral. Así mismo, David C. McClelland es conocido por definir a la competencia de la persona como la característica intrínseca que determina un desempeño exitoso (David C. McClelland cit. por Dubois, 2004, pág. 17).

Adicionalmente, los autores Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer en su obra *Competence at work, models for superior performance* publicada en 1993 señalan que la competencia es una característica subyacente en el individuo que causalmente relacionada con un estándar de efectividad y un desempeño superior en un trabajo o situación, incorporando a la definición la temática laboral. De acuerdo a sus estudios, los tipos de competencias están comprendidos por: motivación, características, concepto de uno mismo, conocimiento, habilidad (Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer cit. por Alles, 2006, pág. 78-79).

En el caso específico de los retails, y por su naturaleza las competencias laborales están aún más orientadas a proveer los servicios y los productos prometidos en un principio a los clientes y consumidores. Por tanto, las competencias y habilidades que posea el personal del retail deben responder al nivel que los clientes esperan (Sullivan & Adcock, 2002; pág. 322).

CAPITULO 3

3 Metodología

En la actualidad realizar una investigación de mercado forma parte de la vida cotidiana de las compañías, ya sean grandes medianas o pequeñas sin importar al sector industrial al que pertenecen. Es por esto que (Rafael Muñiz, Marketing del siglo XXI 5ta. Edición., 2016) menciona que la investigación de mercados es la recopilación de información con respecto al mercado que rodea las empresas, con el fin de analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones de mejora continua para las organizaciones; esta herramienta permite obtener información necesaria para crear objetivos y estrategias relacionadas a los intereses de estudio.

Según (Fernández, Baptista. Metodología de la Investigación, 2010, 4-10) existen tres diferentes enfoques aplicables a la investigación de mercados: cualitativo, cuantitativo y mixto, en el presente estudio se realiza un análisis mixto el cual consiste en el uso de ambos enfoques cualitativo y cuantitativo, debido a que de esta manera se llega a presentar resultados concluyentes.

Dentro de la fase cuantitativa los datos se examinan de manera numérica basados en análisis estadísticos, mientras que, en la fase cualitativa, los resultados se analizan bajo guías de entrevistas previamente establecidas para una mejor decodificación de la información.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a (Naresh k. Malhotra, Investigación de mercados., 5ta. Edición) se presentan tres tipos de alcances para el desarrollo de la fase cualitativa.

Ilustración 11: Tipos de Investigación

<p>Exploratoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se descubren ideas y conocimientos de temas poco estudiados, se presentan datos secundarios, encuestas y entrevistas a expertos.
<p>Descriptiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se describen funciones específicas y características del mercado, existen diseños estructurados e hipótesis específicas.
<p>Causal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se determinan causas de los eventos ocurridos, experimentos.

Fuente: Adaptado de (Naresh k. Malhotra, Investigación de Mercados., 5ta. Edición).

En la fase cualitativa se realiza una investigación exploratoria con el propósito indagar acerca de las posibles falencias que presenta el supermercado retail al momento de atender al cliente.

Por otro lado, en la fase cuantitativa se realiza una investigación concluyente con el fin de obtener información necesaria de manera más exacta y concreta, además de un *diseño de investigación no experimental transaccional simple* ya que sirve para la recolección de datos en un tiempo específico por medio de encuestas y luego proceder con el análisis respectivo de las variables encontradas capaces de afectar al servicio al cliente prestado por el supermercado.

3.2 Instrumentos de la Investigación

Según Naresh K. Malhotra existen diversos instrumentos útiles para realizar investigación de mercados tanto de manera cualitativa y cuantitativa, una de las características más importantes es conocer exactamente las variables a estudiar, basadas en teorías o ejemplos predominantes para la investigación.

La diferencia que existe de ambas fases e instrumentos de las mismas es que dentro de la cualitativa, predomina el debate entre los colaboradores del supermercado

retail y el que realiza el estudio, se permite conocer los procesos más a fondo, estructuras y motivos en general, sin especificar el alcance del estudio; mientras que, dentro de la cuantitativa, será el cliente netamente presentando su opinión acerca de los servicios brindados.

3.2.1 Entrevistas a profundidad

Con el fin de obtener información primaria y conocer falencias del supermercado retail, se realizan entrevistas a profundidad a 5 personas expertas en el tema de servicio al cliente del supermercado en estudio.

El cuestionario presentado se basa en 15 preguntas abiertas y dicotómicas, se transcribe los resultados obtenidos y se confirman durante la fase Cuantitativa. (Véase en el Anexo 1)

3.2.2 Modelo SERVQUAL

Para el desarrollo del estudio se realizan encuestas en base al modelo SERVQUAL ya que la empresa involucrada es prestadora de servicios, en este caso un Supermercado Retail de la ciudad de Guayaquil; la finalidad de este modelo es conocer las expectativas y percepciones que obtienen los clientes del supermercado en cuanto al servicio, si fue de calidad o por el contrario necesita mejorar.

3.2.3 Encuestas

Las encuestas a realizar en el presente estudio destacan las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL y muestran una brecha como resultado final con el propósito de reconocer en que se encuentra fallando el supermercado al momento de prestar sus servicios al cliente y consumidor.

Se realizan dos encuestas a un mismo cliente, una de ellas antes de realizar la compra dentro del supermercado identificando así las expectativas que puede llegar a tener de un retail estrella, y la segunda encuesta se realiza al finalizar la experiencia de compra identificando la percepción del supermercado de estudio.

Cada encuesta presenta 22 preguntas separadas por 5 dimensiones del modelo: Elementos tangibles, Fiabilidad, Calidad de respuesta, Seguridad y Empatía, en escala de Likert (1-5); con el propósito de agilizar el proceso de recolección de datos. (Véase en el Anexo 2).

Como resultado de este modelo se calcula la brecha de respuesta que consiste en restar la percepción de la expectativa ($P-E = \text{VALORACIÓN MEDIA}$), si el resultado en cada pregunta por dimensión es menor a 0, se dice que la expectativa que presenta el cliente supera la percepción real; en otras palabras, la empresa presenta una falencia en dicha dimensión. Mientras que, si el resultado es mayor igual a 0, la percepción real es mayor o igual a la expectativa, quiere decir que el supermercado se encuentra valorado de manera positiva en dicha dimensión.

3.2.4 Técnica Mystery Shopping

Como análisis del estudio luego de realizar las encuestas del modelo SERVQUAL, se realiza la técnica Mystery Shopping, la cual consiste en observar el comportamiento de los colaboradores del supermercado con el fin de corroborar la información que se obtiene del modelo SERVQUAL antes explicado e identificar las posibles soluciones que servirán para el desarrollo de la guía de capacitación de servicio al cliente.

Ilustración 12: Dimensiones de Observación

Atención al Cliente	Relaciones y Confianza Con el Cliente	Procedimiento de Venta	Conocimiento del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad y simpatía. • Lenguaje Corporal. • Modales en la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por el cliente. • Calidad de escucha. • Respeto por el interés del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades. • Presentación Informativa. • Calidad en el cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del stock. • Conocimiento de beneficios del producto.

Fuente: Adaptado de (Opción Consultores, Investigación de Mercados; Mystery Shopping., 2011-2012).

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Para la presente investigación se toma como población a los supermercados retail TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil.

3.3.2 Muestra

Una muestra es aquel subconjunto elegido de una población meta previamente establecida; la cual puede lograr identificar el problema de estudio ya que identifica fallas presentadas durante el proceso.

Según (T. y Tamayo, El proceso de la investigación científica., 1997) existen cinco tipos de muestras posibles a considerar en un estudio de mercado. Una de ellas es el muestreo aleatorio simple el cual consiste en obtener una muestra al azar, con una probabilidad igual de ser elegido por el autor de la investigación, la misma que consideraremos para el desarrollo del presente estudio.

Ecuación 1: Fórmula para calcular muestras infinitas

$$n = \frac{(Z)^2 p q}{E^2}$$

Donde:

E: Margen de error.

Z: Niveles de confianza.

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso.

n: Tamaño de muestra a identificar.

Para determinar el tamaño de la muestra se realiza la fórmula estadística para una población infinita, presentando un margen de error del 5%; una probabilidad de éxito y fracaso del 50%.

Como resultado de la fórmula antes especificada, se obtuvo una muestra de 385 clientes; sin embargo, por temas logísticos y para uso investigativo se determina una muestra final de 250 clientes que visiten los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO 4

4 Análisis e Interpretación de los Resultados

4.1 Procesamiento y Análisis

Dentro del análisis cualitativo se realiza la técnica Mystery Shopping en dos de los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil (Plaza TÍA La Joya – TÍA sucursal Samanes) y cinco entrevistas a profundidad. El presente análisis permite obtener una visión superficial de lo que se requiere indagar en la fase cuantitativa y direccionar la investigación.

La recopilación de datos de la fase cuantitativa se obtiene por medio del modelo SERVQUAL y las dimensiones que este presenta; bienes tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, con el propósito de identificar las percepciones y expectativas de los clientes que visitan los supermercados TÍA en el norte de la ciudad de Guayaquil. El conjunto de datos se analiza mediante herramientas estadísticas, gráficos y tablas dinámicas logrando así, responder al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

4.2 Discusión de los Resultados

4.2.1 Análisis Cualitativo

Una vez analizada la información recolectada en la entrevista al Jefe de Marketing, se pudo obtener su percepción y expectativas a corto y mediano plazo en relación al servicio al cliente. Entre las principales conclusiones y observaciones, se detalla ser la tercera cadena más importante a nivel nacional con énfasis en las tres ciudades principales ciudades del Ecuador, a través del fortalecimiento del servicio al cliente con la finalidad de incrementar la cartera actual de clientes, no obstante, la mayor falencia que presenta Tía en relación a este tema es la carencia de un departamento o área que trabaje principalmente en el servicio al cliente. Adicionalmente, un complemento a la falencia en mención, es la falta de un estudio de mercado que les permita realizar un análisis de fortalezas, debilidades y expectativas de los clientes actuales.

Del mismo modo, se entrevistó al jefe de Recursos Humanos con el objetivo de conocer las fortalezas, debilidades, necesidades y expectativas del personal que finalmente tiene contacto directo con el grupo objetivo y que en última instancia son la imagen de Tía hacia sus clientes. Entre las principales fortalezas de la compañía está la diversificación de responsabilidades del personal en los locales, es decir, todo el personal cumple y conoce las distintas actividades a desempeñar en el local, así la experticia es compartida y se evita la alta dependencia de un solo rol. En referencia a las expectativas del área de Recursos Humanos, existe la necesidad de analizar y evaluar al nivel nacional, el personal de los locales para poder determinar tanto las falencias y las oportunidades de mejora, y de esta manera empezar el proceso de capacitación y formación de competencias.

Por otro lado, mediante la entrevista realizada a los jefes de ventas y financiero, se puede observar la necesidad de optimización de recursos a través de un análisis del retorno de la inversión en relación a la apertura de locales existentes y un estudio de mercado en las zonas donde no existen cadenas de supermercados de productos de consumo masivo, lo mismo que permitirá una mayor proliferación de clientes y consecuentemente un mayor incremento de ventas e ingresos para la compañía. Tomando como ejemplo, el local de Tía ubicado en la zona comercial de Atacames, siendo ésta un gran foco de atención para la gente local y turistas.

Finalmente, cabe mencionar que los resultados esperados por el nivel directivo serán posibles siempre y cuando exista articulación entre las distintas áreas de la compañía considerando que las incidencias de las decisiones tomadas tendrán efecto en toda la compañía.

Dentro de los supermercados se logra identificar que la infraestructura es la correcta, pero, la publicidad e imagen que este presenta no llama la atención de los clientes; por la categoría que TÍA como retail tiene no llega a competir con supermercados de alto nivel. Como primera impresión, clientes que no conocen TÍA pueden lograr compararlo con bodegas de producto de consumo masivo, ya que desde afuera se observa mercadería perchada como sillas, mesas, closets y demás artículos para el hogar.

En los locales analizados se observan pisos limpios y orden de los artículos, pero en las ofertas que presenta TÍA había escases de producto, adicional a la falta información de precios, más que nada en la parte de galletas y golosinas, no se presenta el cartel de descripción de producto y peso.

No existe una atención al cliente estandarizado dentro de TÍA, peor aún personalizada, ya que no se identificaba personal capaz de despejar dudas de los clientes. Dentro del análisis se realizaban preguntas acerca de productos no encontrados en percha o información sobre beneficios de un shampoo específico y no había respuesta.

Los colaboradores de TÍA no tienen suficiente conocimiento acerca de los productos que ofrecen, se preguntó sobre la tarjeta más que presenta el retail para los clientes afiliados, no supieron dar información clara y concisa, el tono de voz de la expositora no era el más adecuado. Por ultimo cabe recalcar que al momento de cancelar algún producto muchas de las cajeras no preguntaban al cliente si desea ingresar la tarjeta MAS para acumular puntos y canjearlos por artículos; el cliente no era informado de los beneficios si la utiliza en cada compra.

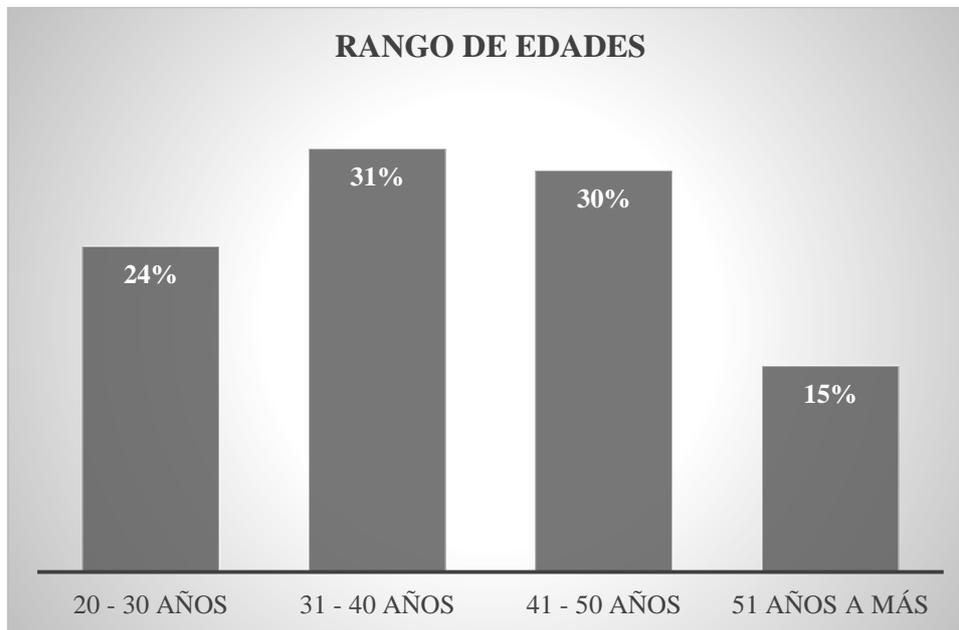
4.2.2 Análisis Cuantitativo

Información General

La siguiente información obtenida a través de las encuestas ayudará a conocer características de la muestra investigada, ya que variables como género, edad, nivel de instrucción y ocupación pueden influir al momento de evaluar la calidad de servicio al

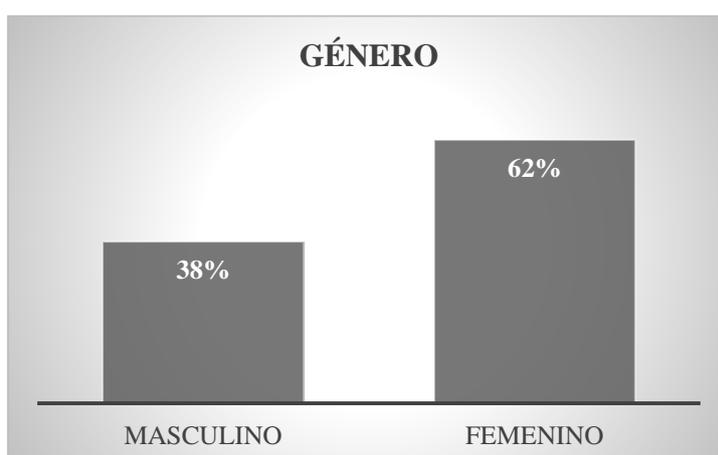
cliente que presentan los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil. Encuestas realizadas en las sucursales Alborada, Samanes, La joya,

Gráfico 7: Rango de Edades

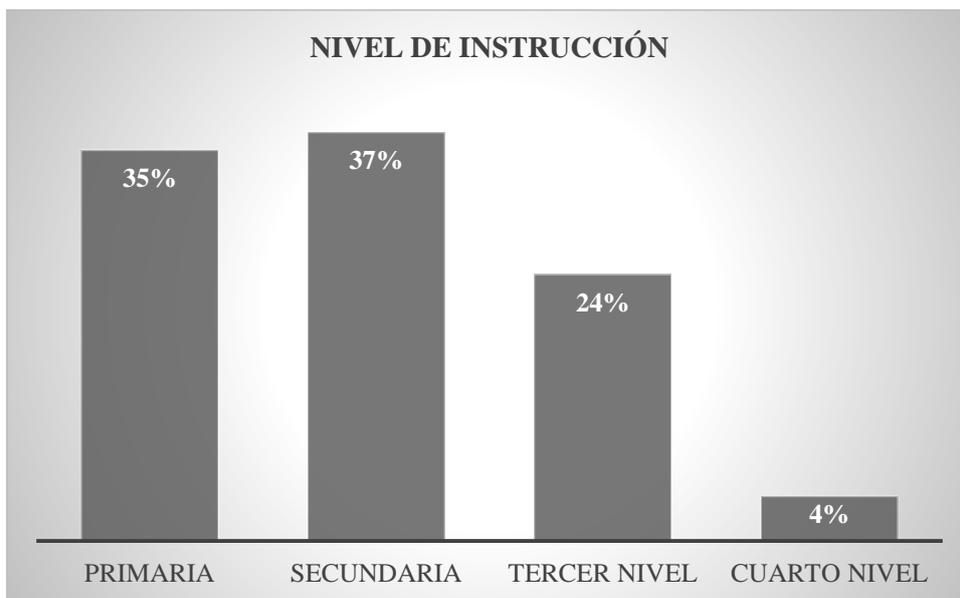


La muestra realizada se encuentra en su mayoría con clientes entre 31 y 50 años de edad, representando un 61% de los encuestados. TÍA en su trayecto como industria presenta su principal enfoque en los clientes de un rango muy cercano al encontrado por medio de la investigación.

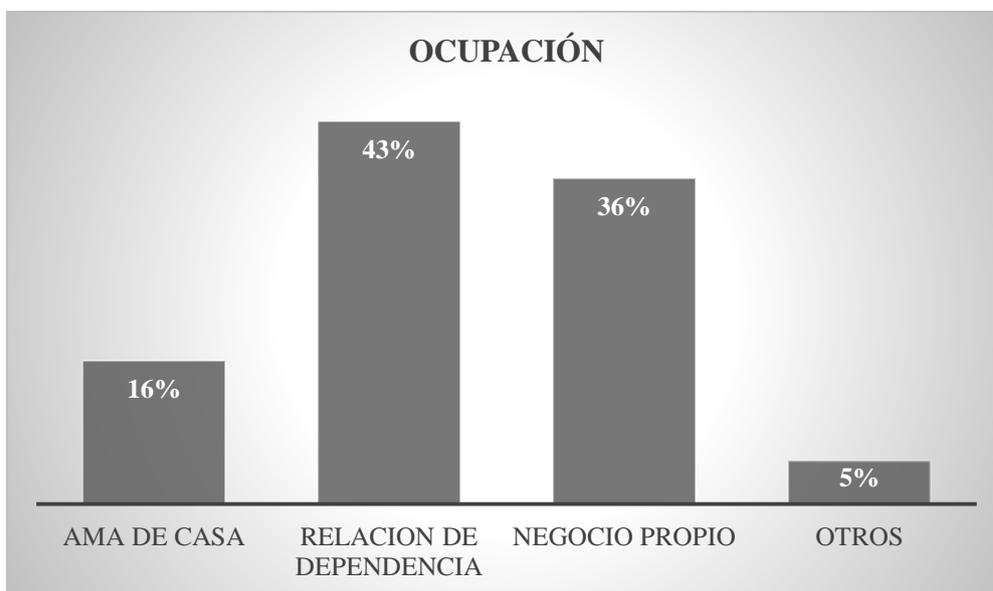
Gráfico 8: Género



De la muestra de 250 clientes encuestados, se identificó a un 62% del género femenino y a solo un 38% del género masculino, por lo que se puede observar que en su mayoría el mercado objetivo para TÍA son mujeres con edades de 31 a 50 años.

Gráfico 9: Nivel de Instrucción

De la Información recopilada, se puede observar que un 72% de los clientes que visitan los locales de TÍA en el norte de la ciudad, tienen una instrucción de nivel primario y secundario, mientras que solo un 28% de los clientes cuenta con un tercer y cuarto nivel de instrucción.

Gráfico 10: Ocupación

El 79% de los encuestados se encuentran trabajando, ya sea bajo relación de dependencia, o manteniendo un negocio.

Por lo que se puede inducir dentro de la recopilación de información básica que el mercado objetivo de los almacenes de TÍA en el norte de la ciudad de Guayaquil son mujeres de entre 31 y 50 años de edad, con un nivel de instrucción primario, secundario y que se encuentran laborando.

Tabla 3: Brechas del Modelo SERVQUAL

	VALOR ESPERADO		VALOR PERCIBIDO		BRECHA
	PROMEDIO	DESV. EST.	PROMEDIO	DESV. EST.	
BIENES TANGIBLES	4,388	0,187	3,750	0,496	-0,638
CONFIABILIDAD	4,414	0,201	3,971	0,424	-0,443
CAPAC. DE RESPUESTA	4,204	0,122	3,802	0,429	-0,402
SEGURIDAD	4,178	0,094	3,838	0,262	-0,340
EMPATÍA	4,584	0,211	3,202	0,801	-1,382
PREG_1	4,604	0,490	3,288	0,872	-1,316
PREG_2	4,424	0,495	3,288	0,815	-1,136
PREG_3	4,436	0,505	4,468	0,677	0,032
PREG_4	4,088	0,892	3,956	0,884	-0,132
PREG_5	4,540	0,515	4,316	0,723	-0,224
PREG_6	4,364	0,776	3,776	0,815	-0,588
PREG_7	4,644	0,557	3,280	0,813	-1,364
PREG_8	4,468	0,508	4,484	0,793	0,016
PREG_9	4,056	0,698	4,000	1,026	-0,056
PREG_10	4,120	0,870	4,144	0,898	0,024
PREG_11	4,276	0,860	3,648	0,867	-0,628
PREG_12	4,056	0,815	3,984	0,944	-0,072
PREG_13	4,364	0,733	3,984	1,280	-0,380
PREG_14	4,092	0,838	4,212	0,913	0,120
PREG_15	4,084	0,656	4,148	0,840	0,064
PREG_16	4,228	0,821	4,088	0,887	-0,140
PREG_17	4,308	0,480	3,552	0,990	-0,756
PREG_18	4,164	0,628	3,188	0,932	-0,976
PREG_19	4,672	0,470	4,720	4,570	0,048
PREG_20	4,704	0,457	2,572	1,269	-2,132
PREG_21	4,712	0,454	3,008	0,974	-1,704
PREG_22	4,668	0,472	2,520	1,141	-2,148

En la tabla 3 se muestran los promedios de cada pregunta y dimensiones del modelo SERVQUAL, desviación estándar calculada con el propósito de identificar que tan dispersos se encuentran los datos de la media o promedio encontrado.

Las expectativas que tienen los clientes sobre cómo debería ser su experiencia de compra en un supermercado excelente, que a pesar de ser alta por presentar valores promedio mayores a 4 puntos, difieren en cierto grado entre género, edad, nivel de instrucción y ocupación.

Los siguientes análisis se expondrán según los promedios generales y específicos de las dimensiones y cada pregunta que las conforman, adicionando un enfoque a los clientes objetivos de la empresa.

Los bienes tangibles de los supermercados excelentes tienen una calificación promedio de 4.39 puntos. Según el género, las mujeres y hombres puntuaron esta dimensión con 4.38 y 4.39, respectivamente.

Analizando las preguntas que forman esta sección, tanto hombres como mujeres mostraron un total acuerdo en la buena apariencia de los equipos e infraestructura que esperan observar en un supermercado excelente puntuando con 4.51 y 4.65 respectivamente. La variedad de elementos publicitarios presentados alcanza una calificación de 4.06 y 4.12, lo que no generó el atractivo esperado.

Los clientes objetivo del supermercado presentan mayores expectativas en los bienes tangibles que deberían poseer este tipo de establecimiento al exceder su calificación en 25 décimas, en comparación con la opinión general de los encuestados; en contraste los diferentes elementos publicitarios despertaron poco interés en los locales mencionados, ya que obtuvieron una calificación de 3,66, considerada la más baja de la dimensión.

Por lo que se refiere a confiabilidad, la muestra presenta una mayor expectativa calificando de manera general con un promedio de 4.41 puntos, representados en 4.41 de hombres y 4.42 de mujeres.

En esta dimensión, un buen servicio a la primera vez obtuvo la mayor puntuación de 4.64, seguido del cumplimiento a tiempo de lo prometido y, en tercer lugar, el sincero interés que los clientes esperan recibir por parte de los colaboradores al presentarse algún problema, afirmación que recibió 4.36 puntos.

Con base en las experiencias obtenidas por la técnica mystery shopping, aplicada en los locales donde tuvieron lugar las encuestas, es posible relacionar las premisas expuestas anteriormente ya que, los clientes esperan que los empleados de la sucursal les brinden un asesoramiento correcto en situaciones adversas sin embargo, este comportamiento no siempre se suscita de principio a fin debido a las diversas obligaciones que desempeña el personal; como resultado, ante una mayor presión por parte del

consumidor el colaborador busca soluciones rápidas y en ocasiones inefectivas, que cambian la perspectiva de los clientes de asesoramiento a cumplimiento.

Por otro lado, hombres y mujeres discrepan respecto a los registros exentos de errores que esperan recibir por parte de los supermercados excelentes. El género masculino presenta una mayor sensibilidad al otorgar 4.2 puntos en comparación con los 3.97 puntos del género femenino.

En cuanto a la segmentación objetivo del supermercado retail se observa un mayor interés en recibir un buen servicio la primera vez que visita el establecimiento, lo que representa 4.70 puntos, 6 décimas más que la muestra. Hay que mencionar también que la baja expectativa respecto a la obtención de registros libres de errores se explica porque en ciertas ocasiones los clientes se encuentran inmersos en largos procesos de corrección como son la anulación de facturas y el marcado por segunda vez de todos los artículos seleccionados.

Al hablar de capacidad de respuesta, que posee un puntaje general de 4.20, prima la gran expectativa que tienen los consumidores por sus inquietudes; en consecuencia, se otorgó la mayor calificación de 4.36 puntos. Los encuestados muestran un menor grado de confianza en que los empleados del local los asistan de acuerdo a sus necesidades (4.05 puntos).

Otra pregunta que no alcanzó una buena valoración está relacionada con la oportuna comunicación por parte de los colaboradores del local al terminar un servicio con 4.14 puntos por parte de las mujeres, 4.07 de los hombres y apoyados en las conclusiones obtenidas en el mystery shopping. El método que utilizan varios establecimientos para cubrir la demanda de clientes en los puntos de venta consiste en añadir cajeros gradualmente según la afluencia de personas, lo que genera malestar en los consumidores ya que, durante las largas filas, los clientes que se encuentran al final de la línea pasan automáticamente a ser los primeros en marcar sus compras en el recién aperturado punto de venta.

Acerca de los clientes objetivo se confirma lo mencionado anteriormente al otorgar un promedio de 4.30 puntos en general a la dimensión, una valoración superior en 14 décimas en la espera de una buena disposición a ayudar por parte de los colaboradores y una menor expectativa, representada con 4.14 puntos en comparación con la muestra sobre la correcta comunicación cuando se da por terminado un servicio.

Los clientes objetivos calificaron esta dimensión con un promedio de 4.30 puntos.

Respecto a la dimensión de seguridad, los encuestados calificaron con 4.18 puntos y según el género 4.19 las mujeres y 4.17 los hombres.

Habiendo otorgado la 4.3 puntos, la mayor valoración entre las preguntas que conforman esta sección; los consumidores presentan una alta expectativa sobre la preparación que poseen los empleados de un supermercado excelente para dar respuesta a diversas inquietudes. No obstante, solo se alcanzó un valor de 4.08 puntos respecto a la seguridad esperada en las diferentes transacciones que los clientes con este tipo de establecimientos. Con 4.08 puntos, los encuestados muestran

Por otro lado, lo menos puntuado Los clientes de TÍA se sienten seguros al momento de realizar transacciones con la organización (pago por compras o servicios básicos, uso de servicios bancarios en las cajas, recargas, etc) con 4.08 ya que siempre existe la incertidumbre de problemas con tarjetas de crédito. Esto seguido por El comportamiento de los empleados que laboran en TÍA transmite confianza a los clientes. Con 4.09 ya que los clientes tienen la idea que las personas que trabajan en los puestos de percheros tienen poca cultura son gente de la calle.

En lo que refiere a la dimensión de Empatía, el total de la muestra calificó de manera general con 4.58 puntos en promedio, de los cuales 4.63 fueron otorgados por las mujeres y 4.50 por los hombres.

Respecto a las preguntas que conforman esta sección, la menos puntuada fue la atención individualizada con 4.16, mientras que se manifestó una fuerte expectativa en la preocupación que debe tener un supermercado por los mejores intereses de los clientes con 4.71 puntos.

El target por su lado, califica con 4.71 en general a la dimensión, dándole mayor puntaje a los horarios de atención y la atención personalizada con 4.88 por igual.

En términos generales, las percepciones de los clientes se encuentran por debajo de las expectativas de un supermercado catalogado como excelente por parte del consumidor.

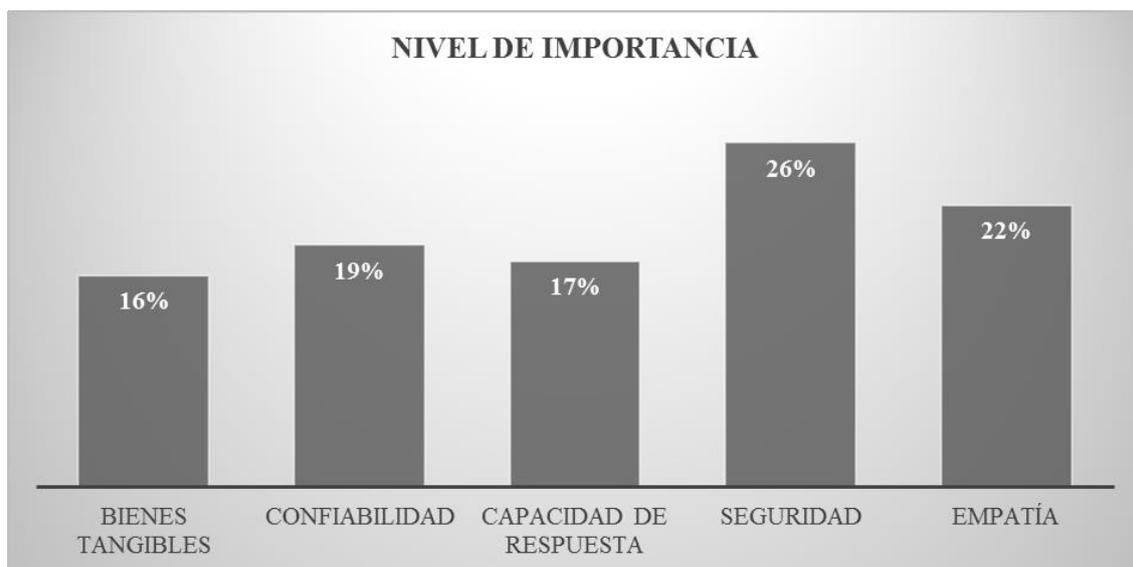
En relación al informe general de los clientes, aquellas mujeres entre 31 y 40 años de edad que trabajan bajo relación de dependencia consideran que los empleados no

cuentan con la educación y capacitación para ser amables con la clientela, además que carencia de conocimientos para responder duda.

Dentro de la misma dimensión, seguridad, se encuentran las percepciones más elevadas del modelo ya que los empleados que se encuentran en las sucursales transmiten confianza para los clientes con un promedio de 4.212 (Acuerdo) según escala de Likert, lo que muestra como resultado que dichos clientes se sienten seguros al momento de realizar compras o transacciones con la institución, como pagos de servicios básicos, bancarios y recargas.

En la dimensión empatía, se identifican dos de las percepciones más bajas del modelo, ya que los encuestados consideran que los supermercados TÍA no cuentan con una atención personalizada, mostrando una puntuación promedio de 2,572 (Desacuerdo) según escala de Likert. Además de la falta de comprensión de las necesidades por parte de los colaboradores, con 2.520 (Desacuerdo).

Gráfico 11: Nivel de importancia en las dimensiones



En el modelo SERVQUAL existe una tendencia a evaluar las dimensiones según el grado de importancia, por lo que se puede identificar en el gráfico 11 que los clientes encuentran la dimensión de seguridad (26%) y empatía (22%) como las más importantes al momento de asistir al supermercado TÍA. Dejando a los bienes tangibles (16%) y capacidad de respuesta (17%) como las dimensiones con un grado de importancia menor.

4.3 Introducción: Guía de Capacitación de Servicio al cliente

Una vez realizada la investigación se pudo identificar que el principal problema de los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil es la falta de atención al servicio al cliente. Debido a esto, la elaboración de la guía de capacitación ayudará significativamente a los colaboradores del retail, logrando así, una mayor satisfacción en los consumidores.

Para la elaboración de la guía se consideran las dimensiones evaluadas del modelo SERVQUAL y los resultados de la investigación cualitativa tanto de las entrevistas realizadas como de la aplicación de la técnica MYSTERY SHOPPING.

4.3.1 Beneficiarios Directos

Se consideran beneficiarios directos a las personas que asisten constantemente a los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil para realizar sus compras, las mismas que, ante el uso de la guía de capacitación logran adquirir una mejor experiencia en su visita logrando percibir un ambiente de seguridad, colaboradores capaces de brindar un buen asesoramiento acerca de los productos y servicios, atención personalizada y comunicación oportuna de beneficios y promociones.

Adicional a los clientes, son beneficiados directamente los administradores de cada sucursal, que con la guía pueden adquirir buenas estrategias de servicio al consumidor, las cuales, teniendo una correcta implementación contribuyen a la obtención de resultados positivos y sumamente rentables, por ejemplo, el incremento en las ventas, la fidelidad de los actuales consumidores y la captación de nuevos clientes.

4.3.2 Beneficiarios Indirectos

Los colaboradores de los supermercados TÍA se consideran beneficiarios indirectos, ya que serán quienes reciben capacitación gratuita acerca del buen servicio al cliente para obtener rentabilidad en los negocios; la presente guía les servirá, aunque no continúen en la compañía y decidan abrir un negocio propio. Además de la retroalimentación y evaluación constante para convertirse en un supermercado excelente con un servicio de calidad en comparación a la competencia.

4.3.3 Guía de Capacitación de Servicio al Cliente para Tiendas Industriales Asociadas.

DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR	
BIENES TANGIBLES	Nivel de Importancia		
<p>Acciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar una visita por parte del Supervisor Zonal y/o Regional para verificar el cumplimiento de estándares. • Informar al área administrativa de la empresa sobre cualquier anomalía o eventualidad presentada por medio de un reporte fotográfico. • Dar solución al problema y retroalimentando en cada apertura del local los acontecimientos presentados el día anterior. • Colocar monitores en todas las sucursales que proyecten propagandas, ofertas e imágenes llamativas para los usuarios. Adicional a esto las pantallas cumplirían la doble función de ahorrar dinero en material impreso y ser fuente de ingreso para la compañía por publicidad cobrada a los proveedores. 			
1.-	Apariencia interna del local (equipos, iluminación interna, etc)	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar periódicamente procedimientos preventivos de limpieza y mantenimiento para todos los equipos del local. • En el caso de averías o deterioro en la fachada interna del local, informar al área administrativa para coordinar procedimientos correctivos. • Colocar los precios y detalles de productos en sus respectivos lugares, revisar día a día los carteles de información. • Mantener la fachada del local limpia (pisos, carteleras, paredes, etc). • Crear un ambiente acogedor para los clientes por medio de una armonía entre iluminación, aromas y música dentro del local. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Capacidad de análisis y planificación • Resolución de problemas 			
2.-	Apariencia general del local	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado que confirmen o refuten la necesidad de un cambio de fachada en los próximos locales de la marca. • Planificar estrategias en conjunto con el área de marketing que tengan como objetivo el aumento de tráfico en la sucursal, mediante comunicación externa y actividades atractivas para los clientes. 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicar los artículos que se observen desde las afueras de las sucursales, dándoles una sección específica dentro del mismo almacén. • En el caso de averías o deterioro en la fachada externa del local, informar al área administrativa para coordinar procedimientos correctivos. • No permitir que en las horas pico de venta se acumulen los carros de compra en las filas, para evitar malestares y una percepción de descuido o desorden en el cliente. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Solución de problemas • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Proactividad • Capacidad de análisis y planificación • Manejo de relaciones interpersonales • Resolución de problemas 		
3.-	Apariencia de los colaboradores (vestimenta, aseo, etc)	Brecha	
	<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisiones de apariencia (vestimenta, corte de cabello, aseo, etc.) al inicio, durante y al final de la jornada laboral, sin afectar la integridad física y emocional del colaborador. • No permitir el ingreso de personal sin el uniforme otorgado por la empresa. • Impedir el inicio del turno de trabajo en condiciones desfavorables (ropa sucia, mal olor, manchas en el cuerpo, etc.); sin embargo, de presentarse dicho estado, producto del cumplimiento de las responsabilidades diarias (descargue de camión, transporte de cajas, etc.), se proporcionará una pausa para aseo personal. • Brindar una bebida energizante a los colaboradores que doblen turnos. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación ética • Orientación al cliente interno y externo 		
4.-	Material Publicitario (vallas internas y externas, afiches, habladores, etc.)	Brecha	
	<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No saturar el local de material publicitario (vallas internas, habladores, vibrines, afiches y lonas) para disminuir el ruido causado al cliente. • Colocar en la publicidad información puntual de lo que se desea comunicar. • Quitar oportunamente de exhibición el material publicitario correspondiente a campañas vencidas. 		

- Informar al personal sobre los detalles de las promociones vigentes (mecánicas, productos participantes, restricciones, etc.).
- Complementar los elementos publicitarios con una exhibición estratégica de los premios a entregar.
- Colocar publicidad periódicamente según temporadas del año, con diseños atractivos y sin exceso de información.

Competencias:

- Memoria
- Creatividad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Manejo de relaciones interpersonales
- Orientación al cliente interno y externo
- Resolución de problemas

CONFIABILIDAD

**Nivel de
Importancia**

Acciones Generales:

- Implantar una cultura de servicio al cliente en el local en el que este sea visto como una oportunidad para concretar una venta.
- Capacitar a todo el personal para administrar los sistemas de información en caso de ser requerido para asistir a los compradores.
- Utilizar la base de clientes que poseen la tarjeta de fidelización para tener un mayor acercamiento con los consumidores, enviándoles mensajes de agradecimiento, ofertas, respuestas a sus inquietudes, etc.

5.- Cumplimiento de lo prometido

Brecha

Correctivos:

- Realizar reuniones antes del inicio de los turnos laborales, con el objetivo de informar correctamente a todo el personal sobre las actividades del día.
- Enviar al área de marketing reportes fotográficos de las actividades realizadas en la sucursal (eventos, sorteos, entrega de premios, etc), para ser publicados en los diversos medios de comunicación, con la finalidad de generar en los consumidores una imagen de responsabilidad y cumplimiento por parte de la marca.
- Revisar al detalle las especificaciones de cada oferta y campaña vigente (mecánica, desprendibles, términos y condiciones, etc.), sobretodo el stock de premios a entregar por ganador. Si un cliente no recibe el premio prometido en la publicidad, no habrá otro obsequio que lo satisfaga.
- Recordar constantemente a los clientes que no desechen sus desprendibles de compras ya que podrían ser los ganadores de las diversas campañas y actividades planificadas por la empresa. Además, esta acción en la línea de caja evitaría confusiones y malestares en los consumidores en el caso de reclamar premios de campañas vencidas.
- En el caso de no cumplir con lo prometido al cliente, se deberá tomar sus datos, informar la novedad a los departamentos respectivos y solicitar el

envío de un mail o mensaje de WhatsApp que incluya las disculpas del caso y obsequio.

Competencias:

- Liderazgo
- Proactividad
- Memoria
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Orientación al cliente interno y externo

6.-

Solución de problemas

Brecha

Correctivos:

- Mostrar en todo momento predisposición sincera y desinteresada por ayudar al cliente.
- Ser recursivos en los momentos de verdad con los clientes, es decir, que en el momento de buscar una solución a los problemas de los consumidores, estos noten que la empresa provee a sus colaboradores diversos medios para ayudarlos.
- Hacer presente la participación del jefe del local o supervisor a cargo en situaciones que superan a los colaboradores.
- No permitir que el cansancio o situaciones personales interfieran con el interés que se debe proyectar al cliente cuando este solicite algún servicio.
- Mantener una calidad de servicio uniforme a lo largo de toda la interacción con el consumidor; asegurando su satisfacción en cada pregunta o situación planteada, aun cuando esté presente gestos o actitudes no gratas.

Competencias:

- Dominio Personas
- Inteligencia Emocional
- Memoria
- Concentración
- Comunicación
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Manejo de conflictos
- Capacidad de adaptación
- Resolución de problemas
- Orientación al cliente interno y externo
- Toma de decisiones
- Creatividad

7.-	Buen servicio desde el primer contacto con el cliente	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No descartar la oportunidad de brindar una atención personalizada a los consumidores que buscan artículos en las perchas o comparan productos durante periodos considerables de tiempo, sin pedir ayuda a los empleados del local. • Plantear un nuevo procedimiento para mantener actualizados los precios en las perchas, que incluya una revisión permanentemente por parte del personal, para minimizar las incongruencias entre el precio exhibido y el mercado en las cajas, dando como resultado malestar en los clientes. • Ayudar en todo momento a los a clientes cuando cometen errores involuntarios como dejar caer productos de las perchas o romper artículos. En el caso puntual de que suenen las antenas anti hurto, se deberá solicitar gentilmente al cliente que se dirija a una zona cercana para proceder a revisar la factura, haciendo hincapié que la finalidad de dicha práctica es evitar la incomodidad de ser observado. • Cuidar en todo momento la credibilidad, agotando todos los recursos que la empresa pone al alcance de los colaboradores (sistemas de información, productos en otro local cercano, etc) para brindar al cliente una experiencia de compra positiva. • No proporcionar un servicio pobre e incompleto a consumidores que presentan actitudes negativas (mal humor, lenguaje chabacano, malas intenciones, etc), al contrario, se deberá concentrar esfuerzos en el cumplimiento de una atención correcta y oportuna que destaque el respeto de la empresa hacia todos sus clientes. • Resolver las quejas de los consumidores con la mayor prudencia y profesionalismo posible, evitando en todo momento enfrentamientos con el comprador. Si se produjo un error por parte de los empleados (cajeros, percheros, etc), se recomienda la entrega de algún beneficio exclusivo al cliente afectado, o la toma de datos personales para el envío posterior de un correo eléctrico que demuestre un sincero compromiso por superar el altercado. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio Personal • Inteligencia Emocional • Memoria • Comunicación • Proactividad • Concentración • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Manejo de conflictos • Capacidad de adaptación • Resolución de problemas • Orientación al cliente interno y externo • Toma de decisiones 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad 		
8.-	Finalización del servicio a tiempo (actividades en el local, sorteos, etc)	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con el personal para transmitir toda la información referente a las actividades del día y los procedimientos a seguir para el éxito de las mismas, de ser posible, ejecutar simulacros que despejen las dudas de los colaboradores sobre dichos eventos. • Informar a los clientes por alta voz sobre la finalización de los eventos realizados en la sucursal y en el caso puntual de los sorteos, las fechas y los medios por los que se publicarán las listas de ganadores. • Quitar a tiempo todo el material publicitario de eventos vencidos para evitar confusión o conflictos con los clientes. • Cumplir con todos los procedimientos impuestos por el Dpto. de Marketing al finalizar actividades dentro del local (reportes fotográficos, informes, reporte de ganadores y suplentes, etc). De no realizar dicha labor, se deberán justificar los motivos correspondientes. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Memoria • Comunicación • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Capacidad de adaptación • Orientación al cliente interno y externo 			
9.-	Registros exentos de Errores	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar y actualizar todos los datos brindados por el cliente (cédula, forma de pago, etc.) antes de generar el comprobante de venta. • Preguntar al cliente hasta donde llegan los artículos que desean ser registrados en la caja para evitar conflictos futuros por supuestos productos no deseados que fueron cobrados en la factura. • Es imperiosa la presencia de un jefe de caja capacitado para la anulación de facturas o registro por segunda vez de los artículos en el punto de venta. • Realizar pruebas anticipadas de las diversas campañas (desprendibles de compra, marcado de muestras, etc.) en conjunto con el departamento de sistemas, para evitar cambios de último momento que serán efectivos a destiempo. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Concentración • Trabajo en equipo 			

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Toma de decisiones • Capacidad de adaptación • Manejo de conflictos • Resolución de problemas • Orientación al cliente interno y externo 		
CAPACIDAD DE RESPUESTA		Nivel de Importancia
<p>Acciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones constantes de conocimiento y efectividad. • Mantener al personal capacitado para el uso de los puntos de venta. • Registrar en una bitácora los problemas presentados en el mes y los medios por los cuales se solucionaron. Exponer estas novedades al final de dicho periodo para recibir una retroalimentación por parte de los colaboradores y el jefe del local. • Administrar los tiempos y las tareas de los colaboradores para garantizar la pronta respuesta ante eventualidades en las horas de mayor venta. 		
10.-	Comunicación (sobre el final del servicio)	Brecha
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar con minutos de anticipación a los clientes sobre la finalización de la atención en el local, invitándolos a asistir en una próxima ocasión y comunicando las ofertas venideras. • Atención eficiente y eficaz al cliente, en todo momento. • Despejar las dudas del cliente, en caso de no conocer las respuestas buscar información. • Comunicar oportunamente a los clientes sobre el cierre de un punto de venta, colocando un cartel informativo y asegurándose de cuál será la siguiente caja que atenderá a los clientes rezagados para direccionarlos hacia ella. • En caso de que el cliente se dirija al colaborador, dejar las actividades que está realizando y atenderlo, siempre y cuando esto sea posible, de no serlo, buscar apoyo en los compañeros del local. • Consultar al cliente sus gustos y preferencias al momento de elegir algún producto, ofreciendo de manera gentil dos o más alternativas para escoger. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Resolución de problemas • Orientación al cliente interno y externo 		
11.-	Rapidez en el servicio	Brecha

Correctivos:

- Identificar casos puntuales como anulación de facturas o registro por segunda vez en las cajas y, según la disponibilidad de los puntos de venta, poner al servicio una nueva caja para realizar los procedimientos mencionados para no generar malestar en los clientes que esperan en fila.
- Realizar evaluaciones de eficiencia y costo-beneficio en los puntos de venta, que determinen la rentabilidad de mantener todos los servicios provistos por bancos u otras entidades en las cajas; de encontrarse resultados desfavorables, se sugiere migrar dichas prestaciones a otros dispositivos dentro del local.
- Destinar en las horas pico de venta a un colaborador que frecuente las filas, preguntando a los compradores si olvidaron algún artículo, con la finalidad de no comprometer la fluidez con que son atendidos los clientes.
- Sensibilizarse con el tiempo que el consumidor destina para realizar sus de compras.

Competencias:

- Comunicación
- Concentración
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Manejo de conflictos
- Resolución de problemas
- Proactividad
- Orientación al cliente interno y externo

12.- Predisposición (Ayudar al cliente)**Brecha****Correctivos:**

- Identificar a los clientes del local con más de tres productos en las manos para ofrecerles carros o canastas de compra.
- Estar atento a los clientes que se encuentran cerca de los colaboradores para identificar sus supuestas necesidades, ofrecer ayuda, despejar dudas o ponerse a las órdenes sin que el consumidor o haya solicitado.
- Por más ocupado que se encuentre el empleado, toda pausa destinada a la atención del cliente será justificada.
- El comprador debe percibir en todo momento una predisposición de ayuda por parte del empleado. El cansancio o situaciones personales no deben mermar la calidad del servicio brindado, aun cuando las dudas o situaciones planteadas por el cliente sean persistentes y demoren actividades de los colaboradores.
- Informar a los clientes por alta voz cuando un producto agotado por consumo se encuentra nuevamente en percha.

Competencias:

- Atención
- Orientación ética
- Comunicación
- Dominio Personal

- Inteligencia Emocional
- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Manejo de conflictos
- Resolución de problemas
- Proactividad
- Orientación al cliente interno y externo

13.-	Predisposición (Responder preguntas)	Brecha	
-------------	---	---------------	--

Correctivos:

- Siempre asegurarse que la atención y respuesta recibidas por el cliente fueron satisfactorias y preguntar finalmente si el cliente necesita algo más.
- Escuchar al cliente, y luego intervenir con las soluciones. Mostrar total compromiso en la solución al requerimiento del cliente, agotando todos los recursos.
- Tomarse el tiempo para responder de manera tranquila y paciente.
- El personal representa a la empresa frente a los clientes, por tanto hay que evitar que el cansancio o situaciones personales afecten la calidad del servicio que se ofrece, mediante la inteligencia emocional.
- Priorizar la atención al cliente sobre las demás actividades.
- Establecer un procedimiento, en el caso de no tener respuesta para lo que necesita el cliente, solicitar un momento para consultarlo con otro colaborador y sobre todo precautelar el tiempo del cliente.
- Mostrar interés en el problema o requerimiento y en el caso de dar una respuesta negativa, ofrecer otras alternativas de solución.

Competencias:

- Atención
- Comunicación
- Concentración
- Creatividad
- Dominio Personal
- Inteligencia Emocional
- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Manejo de conflictos
- Resolución de problemas
- Proactividad
- Orientación al cliente interno y externo

SEGURIDAD	Nivel de	
	Importancia	

Acciones Generales:

- Realizar simulacros de interacción con clientes de varios géneros.
- Nivelar el conocimiento de los empleados respecto a todos los procesos operativos en el punto de venta y los beneficios transaccionales brindados en este.
- Realizar talleres de Role Play para exponer los errores, virtudes y comportamientos de cada colaborador con la finalidad de perfeccionar sus técnicas de interacción con los clientes.

14.-	Comportamiento para generar confianza	Brecha	
-------------	--	---------------	--

Correctivos:

- Todo colaborador que se encuentre a la entrada del local deberá saludar o despedir a los clientes sin hacer distinción alguna.
- Generar un ambiente de respeto y seguridad dentro del local, sobre todo en la interacción con niñas, adolescentes y mujeres.
- Evitar todo tipo de comportamiento soez y vulgar dentro del local (escupir, estornudar cerca de un cliente, agredir física o verbalmente a compañero de trabajo o compradores, etc).
- Crear una relación de confianza con el cliente y dar acompañamiento en todo lo que necesite, más allá de respuestas.

Competencias:

- Atención
- Comunicación
- Inteligencia emocional
- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

15.-	Confianza en transacciones	Brecha	
-------------	-----------------------------------	---------------	--

Correctivos:

- En el momento del pago, validar la exactitud de los datos provistos por el cliente.
- Comunicar y enfatizar todos los beneficios y servicios a los que pueden acceder los clientes en las cajas.
- Establecer un procedimiento estándar y claro en caso de que se presenten problemas con la facturación.
- Ser profesionales y éticos en el manejo del punto de venta. Evitar acciones voluntarias que atenten contra la imagen de la empresa (cambio incorrecto, no aplicar descuentos y promociones, no entregar los desprendibles premiados, etc.).
- En el caso de identificar a un cajero cometiendo acciones fraudulentas, se tomarán los correctivos del caso con la mayor prudencia posible, sin alertar al cliente de lo sucedido.

Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Comunicación • Concentración • Trabajo bajo presión • Resolución de problemas • Manejo de conflictos • Orientación ética • Orientación al cliente interno y externo 			
16.-	Amabilidad	Brecha	
Correctivos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar cualquier tipo de actitud discriminatoria de cualquier índole en la atención a los clientes. • Manejar con delicadeza la situación en el caso de que el cliente tenga una mala actitud, ponerse en su lugar y mantener una postura de amabilidad. • Transmitir tranquilidad y confianza al cliente cuando éste cometa un error (rompe algo, activación de alarmas se seguridad, etc.) • Ofrecer atención prioritaria a las personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres embarazadas. Facilitar la accesibilidad de este grupo de clientes a los espacios dentro y fuera del local. • Desarrollar actividades dirigidas a los niños debido a que su afluencia es considerable y de esta forma se genera confianza con los padres como clientes importantes. • No interferir exageradamente en el tiempo de compra de los clientes a excepción de que ellos lo soliciten como asesoría o acompañamiento. • Siempre mostrar una sonrisa durante la atención. • Escuchar al cliente y estar abierto a sus problemas para ofrecer la solución pertinente. 			
Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Comunicación • Creatividad • Dominio Personal • Inteligencia Emocional • Capacidad de adaptación • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Manejo de conflictos • Resolución de problemas • Proactividad • Orientación al cliente interno y externo 			
17.-	Nivel de Conocimiento	Brecha	

Correctivos:

- Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para comunicar, despejar dudas y recibir retroalimentación sobre actividades del día, promociones, nuevos productos en la tienda, planificación y cronogramas.
- Desarrollar simulacros de las actividades del plan de marketing.
- Establecer un procedimiento en el caso específico de no tener respuesta para lo que necesita el cliente. Solicitar un momento para consultarlo con otro el superior inmediato y sobre todo precautelar el tiempo del consumidor.
- No dar información errónea o falsa sobre los atributos de los productos sin haber tenido alguna experiencia de uso.
- Mantener una actitud de respeto y modestia al interactuar con el comprador.
- En el caso puntual de los electrodomésticos, disponer de los manuales de uso como información de respaldo en el caso que el colaborador desconozca algún detalle que el cliente solicite y evitar la información exagerada para no crear falsas expectativas.
- Capacitarse constantemente sobre el funcionamiento y usos de los productos, si es necesario y posible realizar demostraciones.
- Escuchar al cliente, y luego intervenir con las soluciones. Mostrar total compromiso en la solución al requerimiento del cliente, agotando todos los recursos.
- Durante la interacción con el cliente identificar el tipo de lenguaje más adecuado a la situación, elegir entre lenguaje técnico o general dependiendo el tipo de cliente.

Competencias:

- Memoria
- Atención
- Comunicación
- Concentración
- Inteligencia emocional
- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

EMPATÍA**Nivel de
Importancia****Acciones Generales:**

- Instruir a los empleados en el área de comportamiento del consumidor.
- Realizar simulacros de atención a clientes con necesidades especiales como discapacitados, adultos mayores y mujeres embarazadas.

- Estimular a los colaboradores por medio de incentivos monetarios (bonos de desempeño, tarjetas obsequio etc.) y no monetarios (día libre, ser el empleado del mes, etc.) para crear una cultura de servicio en el local.
- Invertir recursos de la empresa en la expansión de servicios brindados por la marca (servicio a domicilio, compras por aplicaciones móviles o páginas web, etc.), que alivien las dificultades y contratiempos del cliente.

18.- Atención individualizada**Brecha****Correctivos:**

- Crear una relación de confianza con el cliente y dar acompañamiento en todo lo que necesite, más allá de respuestas cerradas.
- Ofrecer atención personalizada y adaptada al tipo de cliente que está solicitando respuesta, ser pacientes y respetuosos.
- No interferir exageradamente en el tiempo de compra del consumidor a menos que este lo solicite.
- Cerciorarse de entregar el mismo volumen y calidad de información a todos los clientes que presenten consultas respecto a un mismo tema.
- En el caso puntual de no disponer del tiempo suficiente para atender a un cliente, producto de haber invertido mucho tiempo asesorando a otro consumidor, se deberá asignar dicha tarea al colaborador más cercano; ofreciendo disculpas al comprador.

Competencias:

- Atención
- Comunicación
- Concentración
- Inteligencia emocional
- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

19.- Horarios de atención**Brecha****Correctivos:**

- Se deberá brindar a los clientes la misma calidad de servicio, independientemente de las horas pico en ventas.
- En el caso de presentar una baja en ventas, el local deberá solicitar un plan de acciones al departamento de marketing que incluya estrategias para la generación de tráfico en las horas de menor venta; aumente el ticket promedio de la sucursal durante las horas con mayor frecuencia de consumidores, entre otras acciones.
- Planificar las actividades a realizar durante la jornada laboral, distribuyendo las responsabilidades demandantes (descargar camiones, cargar cajas, limpieza, etc.) en las horas de menor venta y las tareas más

sencillas (perchar, colocar precios, etc.) en los momentos de mayor afluencia de clientes, agilizando la respuesta de los colaboradores ante la necesidad de operar un nuevo punto de venta.

- Todo cierre parcial de una sucursal por motivo de inventario, remodelación, etc. Deberá ser informado con anticipación a todas las áreas competentes que deberán implementar estrategias como oferta y sorteos; para atraer a los clientes a locales cercanos de la marca, asegurar las ventas de dichas horas e impedir que el cliente busque al competidor.

Competencias:

- Comunicación
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

20.-	Atención personalizada	Brecha
-------------	-------------------------------	---------------

Correctivos:

- Durante la interacción con el cliente se deberá graduar el tipo de lenguaje y tono de acuerdo con la situación; elegir entre lenguaje técnico o general dependiendo el tipo de cliente.
- De todos los artículos que se perchan en cajas, exhibir por lo menos uno de cada uno fuera de ella, facilitando al empleado la explicación de las características y atributos del producto al cliente. En el caso puntual de no poseer espacio físico en las perchas para realizar esta acción, se deberá contar en bodega con una muestra a disposición de los colaboradores, únicamente para la atención al cliente.
- Evitar la exageración en la información provista al consumidor para no crear falsas expectativas, debido a que se podría afectar la credibilidad ante los clientes, convirtiéndose en publicidad negativa para la empresa.
- Destinar a un colaborador que durante la jornada laboral recorra toda la sucursal, asesorando y respondiendo las dudas de los clientes; acomodando artículos y precios; informando a los perchadores sobre productos agotados en las perchas, entre otras actividades. Dichos empleados deberán utilizar un uniforme llamativo que le permita al cliente asociarlo con un punto de información.

Competencias:

- Atención
- Comunicación
- Concentración
- Inteligencia emocional
- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

21.-	Orientación a los intereses del cliente	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No inferir que el cliente lo sabe todo. Cuando un colaborador se encuentre cerca de un comprador, deberá recordar las ofertas y actividades vigentes. • Preguntar por el nombre del cliente antes de atenderlo. • No demostrar ningún interés ajeno a la satisfacción del consumidor durante su estadía en el local, especialmente con clientes del género opuesto. • Recordar en los puntos de venta los beneficios de poseer la Tarjeta de Fidelización (Tarjeta Más) tales como redención de puntos por artículos u otros obsequios; promociones y ofertas exclusivas. • Analizar constantemente las tendencias que influyen en el comportamiento de compra del consumidor (modas, fechas importantes, tradiciones de la zona, etc.), así como las externalidades que pueden convertirse en ventaja o amenaza para la sucursal (nuevos competidores, regeneración urbana, lugares concurridos, etc.); con miras a la provisión de información acertada ante posibles planes de marketing y relaciones públicas. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Comunicación • Concentración • Inteligencia emocional • Dominio personal • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Resolución de problemas • Manejo de conflictos • Orientación ética • Orientación al cliente interno y externo 			
22.-	Comprensión de necesidades inherentes al cliente	Brecha	
<p>Correctivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De presentarse en el establecimiento clientes discapacitados, mujeres embarazadas o adultos mayores, dispuestos a ser acompañado durante sus compras; se asignará a un colaborador la responsabilidad de atender sus necesidades (alcanzar productos de las perchas, facilitar la movilización dentro de la tienda, etc) y dudas hasta llegar a la línea de caja, donde se les brindará prioridad para pagar sus compras. • Consultar los gustos y preferencias del cliente antes de sugerir un producto. • Al brindar asesoramiento a los clientes, se deben mencionar sugerencias personales de productos utilizados por los empleados, creando así un vínculo con el consumidor más allá de buscar una venta. 			

- Cuando un cliente sea ganador de algún sorteo o actividad realizada en el local, se deberá anunciar por alta voz su nombre y posterior a esto, publicar en la mayoría de medios de comunicación manejados por la empresa para crear en el consumidor un buen recuerdo de la marca.
- Invertir recursos de la empresa en investigación de mercados, capacitando al personal de los locales en la ejecución de encuestas, grupos focales y otras herramientas que ayudarán a modelar las características propias de los clientes que realizan sus compras en la sucursal.

Competencias:

- Atención
- Memoria
- Comunicación
- Concentración
- Proactividad
- Inteligencia emocional
- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Orientación ética
- Orientación al cliente interno y externo

4.3.4 Diccionario por Competencias: Definiciones y Comportamientos.

Trabajo en equipo: Capacidad por participar de manera activa en el desarrollo de objetivos en conjunto, cumpliendo intereses personales y del equipo. Con el propósito de crear un ambiente laboral agradable.

Comportamiento:

- Satisfacción personal al cumplimiento de logros de sus compañeros o líneas de trabajo.
- Apoyo incondicional a la organización y al buen desempeño de las actividades, dejando incluso sus intereses personales de lado.
- Motiva al personal con que trabaja en conjunto, crea un ambiente laboral agradable y amistoso.
- Capacidad para resolver conflictos dentro de su equipo de trabajo.

Capacidad de análisis y planificación: Entender situaciones, organizando en grandes o pequeñas secciones con el propósito de simplificarlas. Orden sistemático de un problema colocando una escala de mayor a menos el nivel de importancia, ya que entiende las relaciones causa-efecto de los hechos.

Comportamiento:

- Anticipa los obstáculos que se pueden presentar, planifica posibles soluciones y pasos a seguir.
- Reconocimiento de situaciones complejas, desglosándolas en varias partes logrando vincular las posibles causas o consecuencias.
- Relaciona situaciones de conflicto pasadas, adaptándolas al presente y solucionándolas de manera analítica y eficiente.
- Administración de varios proyectos complejos a la vez, coordinando mecanismos y pasos a seguir para el manejo de información.
- Manejo de tiempos adecuados definiendo prioridades.

Orientación al cliente interno y externo: Deseo sincero de ayudar a cubrir las necesidades y requerimientos del cliente, esforzarse por conocer los problemas que este presenta y solucionarlos. Busca lograr beneficios para el cliente a largo plazo y total disponibilidad para atenderlo.

Comportamiento:

- Identifica y anticipa las necesidades de los clientes creando ideas innovadoras con el propósito de fidelizarlo.
- Escucha atentamente al cliente y sus peticiones, luego da a conocer los beneficios y calidad que tienen los productos que ofrece.
- Da seguimiento a los problemas que les presentan los clientes, y actúa en base a críticas y conocimientos adquiridos.

Trabajo bajo presión: Habilidad para actuar de manera serena y trabajar con eficacia ante situaciones de presión. Responder de manera correcta ante escenarios exigentes, de oposición y desacuerdos.

Comportamiento:

- Desempeño elevado a pesar de trabajar bajo presión.

- Cumplimiento de objetivos en tiempos establecidos.

Liderazgo: Aquel individuo capaz de dirigir un grupo de trabajo, creando un ambiente laboral de compromiso y amor a su profesión. El líder expresa su visión hacia el futuro, informa, audita y garantiza el desarrollo de los objetivos.

Comportamiento:

- Seguimiento de objetivos, aquel colaborador que se preocupa por el cumplimiento de su visión, misión, políticas, etc.
- Transmite credibilidad y carisma hacia sus seguidores.
- Da a conocer instrucciones para actuar, aclarando las necesidades, exigencias y tareas a realizar por equipos de trabajo.
- Delega actividades diarias, semanales y mensuales, con el propósito de crear responsabilidad individual.

Capacidad de adaptación: Sobrellevar los cambios a lo largo del tiempo, cambiando actitudes y comportamientos si fuese necesario para lograr aceptación. Cumplir objetivos determinados aun si surge información o requerimientos nuevos.

Comportamiento:

- Elaboración de estrategias a corto o largo plazo debido a los cambios a los que deba someterse.
- Evaluación continua de su lugar de trabajo y actividades a realizar, por precaución a posibles cambios del entorno y consecuencias ocurridas.
- Retroalimentación de sus comportamientos pasados ante situaciones de adaptabilidad, con el fin de modificarlos y prepararse para nuevas experiencias.

Resolución de problemas: Capacidad de actuar ante dificultades de manera eficaz sin perder el tiempo, definir soluciones y acciones correctivas con iniciativa proyectando resultados favorables para la institución.

Comportamiento:

- Análisis de información periódica escuchando lo que tiene para decir el o la implicada antes de tomar decisiones.

- Razonamiento lógico ante los problemas, explicando de manera sencilla como proceder para combatirlo, organizándolo mediante subtemas de manera que se vuelva manejable y fácil de entender.
- Identifica el problema y lo mantiene dentro de control, especificando procesos y motivos que influyen al desarrollo del problema.

Toma de decisiones: Capacidad de escoger o tomar un curso de acción entre muchas opciones. En otras palabras, tomar una decisión es hacer que las cosas ocurran mas no dejar que sucedan por si solas. Se basa en un análisis, el cual debe tener un objetivo y se debe comprender claramente las alternativas a seguir para cumplir dicho objetivo. El éxito o el fracaso dependen en su mayoría de la calidad de decisiones que se llegan a tomar.

Comportamientos:

- Evalúa información de suma importancia e identifica distintos aspectos.
- Ante un problema, sabe definir la prioridad para la respuesta del mismo tomando en cuenta, la urgencia y la magnitud del problema.
- Analiza cada alternativa para la solución del problema comparando y considerando las ventajas y desventajas que implicaría tomar tal decisión.
- Capacidad de comunicar a su respectivo equipo de trabajo el conflicto y a su vez trabajar en equipo para la solución del mismo.

Proactividad: Control sobre la conducta individual de modo activo, tomar iniciativa y creatividad para el desarrollo de actividades establecidas por superiores o cumplimiento de objetivos. Mantener la responsabilidad de que las cosas propuestas sucedan.

Comportamiento:

- Identificar respuestas a problemas con difícil solución, sin limitaciones de actividades que solicitan habilidades nuevas, adaptándose al entorno y confrontando problemas.
- Individuo decidido y de actuar con rapidez ante problemas sin esperar que estos se solucionen por medio de terceros.
- Mostrar perseverancia sin abandonar sus labores a la primera señal de cambio drástico.

- Adaptabilidad al cambio, busca información actualizada del área de trabajo afrontando de manera positiva las irregularidades presentadas debido al cambio y conociendo los recursos destinados para realizar las tareas establecidas

Manejo de relaciones interpersonales: Existe una relación interpersonal cuando dos o más personas interactúan entre sí. Por otro lado, existen leyes e instituciones, las cuales tienen como objetivo, regular este tipo de relaciones sociales, en las que la comunicación es parte esencial para que se puedan llevar a cabo.

Comportamientos:

- Capacidad para comenzar, mantener o terminar una relación social. Esto, debido a que a muchas personas se les dificulta poner en práctica una de las tres acciones antes mencionadas.
- Saber cómo llegar, de forma positiva, a las personas con las que se interactúa diariamente.
- Aptitud para poder confrontar problemas, decepciones y frustraciones.
- Amplio conocimiento en habilidades sociales, desarrollando buenas actitudes ante la vida.

Orientación ética: Trabajar bajo los valores aprendidos a lo largo de su vida profesional, respetando las políticas que obtiene cada institución. Se basa en hacer el bien tanto en la vida personal como laboral, mantener los valores por encima de cualquier mala acción a realizar.

Comportamiento:

- Elabora un modelo de trabajo, siguiendo las normas de la institución y cumpliendo con sus valores morales.
- Orienta y motiva al equipo de trabajo a cumplir el objetivo sin accionar erróneamente, aun cuando los valores se vean afectados o inestables.
- Seguridad al realizar una acción, concentrándose en los valores y decisiones a tomar respetando buenas costumbres y velando por los intereses de los demás.

Memoria o retentiva: La memoria, por un lado, es la capacidad para recordar, mientras que la retentiva de información es la aptitud que tiene una persona para entender y guardar lo que se está aprendiendo, para su uso más adelante.

Comportamientos:

- Aumento de la capacidad de aprendizaje.
- Soluciona conflictos. Al tener una buena memoria y buena retentiva, se puede salir de muchas situaciones laborales confusas.
- Excelente nivel de atención y de concentración en distintas situaciones.

Creatividad: Capacidad para elaborar soluciones efectivas y diferentes para resolver problemas, no es considerada como imaginación, más bien como una alternativa para cumplir un objetivo, en otras palabras, son aquellas características que diferencian a un accionar de otro, un empleado creativo es capaz de organizar, comunicar y desarrollar una idea con resultados positivos.

Comportamiento:

- Investigación a profundidad y conocimientos sólidos para cubrir la demanda futura de la empresa.
- Consultorías a expertos antes de proponer soluciones a los problemas, mostrando interés por satisfacer las necesidades de los clientes.
- Conocimiento suficiente para la elaboración de tareas técnicas, adoptando nuevos métodos para resolver conflictos.

Comunicación: Capacidad para escuchar atentamente y realizar preguntas a la persona correcta para llevar a cabo un propósito, expresarse y dar su punto de vista, y entender la opinión de los demás. Comunicar de manera clara y concisa.

Comportamiento:

- Preparación antes de expresarse teniendo claras las ideas al momento de transmitirlos.
- Reconocimiento de errores ante los demás y retroalimentación diaria, bajo las evaluaciones realizadas de sus superiores.
- Influencia hacia sus compañeros, logra cambiar ideas, pensamientos, acciones y demás, con el fin de lograr objetivos.
- Comunicación clara y precisa, soluciona problemas y define estrategias para accionar ante un conflicto.

- Asegura la comprensión de sus ideas ante los demás, sin menospreciar la capacidad intelectual de sus compañeros.

Domino Personal: Aquel individuo que relaciona las situaciones desfavorables como oportunidades para aprender y crecer en el ámbito laboral o personal. Aceptan críticas positivas, admiten sus errores y buscan solucionarlos. Un colaborador con dominio personal cumple sus objetivos y se mantiene conforme con la elaboración de un buen trabajo.

Comportamiento:

- Enfoque a enseñar al personal a cargo y manejar los tiempos para cada actividad, realizando un seguimiento de manera periódica.
- Elaboración de agendas por equipos, motivando y premiando al cumplimiento de las mismas.
- Mantener la visión clara de los objetivos a cumplir y energía creativa para desarrollarlos.
- Comprometidos con el trabajo y siempre toman la iniciativa ante cualquier actividad.

Inteligencia emocional: Capacidad de entender, aceptar y administrar emociones generadas por las personas, a través de un contexto profesional, teniendo como fin, mejorar la relación con los demás.

Comportamientos:

- Posee un conocimiento propio de su persona siendo, en su totalidad, consciente de sus valores y principios básicos, comprometiéndose siempre con ellos.
- Controla sus emociones, dominándolas hasta el punto en que la persona anticipa sus reacciones para darle un rendimiento óptimo a su eficacia.
- Es influencia para los demás a través del ejemplo y/o las palabras motivando a sus compañeros a siempre ser mejores y creando un mejor ambiente laboral.
- Tiene dominio de visión, fijando así una meta determinada y llegándola a cumplir basándose en una poderosa filosofía personal.

Atención y concentración: Conductas habituales del empleado, asociando nueva información y aplicándola de manera eficaz. Genera formas diferentes de interpretar la realidad de las cosas.

Comportamiento:

- Innovación constante, proponiendo al resto del equipo nuevas ideas para la elaboración de procedimientos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.
- Relaciona fácilmente la información nueva con la ya estipulada, compartiendo su conocimiento con facilidad.
- Interés en capacitarse de manera constante, adquiriendo mayor información sobre temas de su interés.
- Acepta modificaciones a su trabajo y sugerencias con el fin de subrayar aspectos relevantes a sus obligaciones.
- Disponibilidad al cambio, las veces que sean necesarias, siempre y cuando sea para la evolución positiva de su trabajo.

COMENTARIOS

- Debido al crecimiento acelerado de TÍA a nivel nacional, se decide realizar la investigación acerca del retail con el fin de mejorar el servicio que muchos clientes tienden a criticar constantemente.
- Para la recolección de datos se visitan locales de TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil, los cuales fueron extremadamente difíciles de realizar, ya que a las afueras del local debíamos captar al cliente antes de la compra y después de la compra. Muchos de los clientes al salir del local no realizaban la encuesta final, lo que provoco descartar datos importantes, ya que aquella información no era válida ni completa.
- La experiencia al momento de visitar los locales de TÍA del norte de la ciudad para realizar la técnica Mystery shopping fue extraña ya que los colaboradores notaban nuestra presencia como observadores mas no como compradores. Se encontraban colaboradores muy poco atentos y ocupados para atender los requerimientos.
- Dentro de las visitas notamos que uno de los locales visitados, no tenía guardia de seguridad lo que provoca malestar para los clientes que asistan al supermercado.

CONCLUSIONES

En base a los resultados estadísticos obtenidos a lo largo de la investigación, se puede concluir que las expectativas de los clientes que visitan los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil superan en alto rango a las percepciones de los mismos clientes. Además de falencias encontradas dentro de las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL y principales motivos por lo que se incurre en estos errores presentados por el retail.

Respondiendo al objetivo 1 y 2, *identificar las expectativas y percepciones que tienen los clientes por medio del modelo SERVQUAL al momento de realizar una compra en el supermercado retail TÍA.*

La dimensión de bienes tangibles muestra una expectativa en promedio de 4,39 superando por mucho a una percepción de 3,75, lo que quiere decir que los encuestados consideran que existe falencia en la presentación física del retail, apariencia moderna, publicidad y diseño de folletos.

Dentro de la dimensión de confiabilidad, se encuentran preguntas sobre cumplimiento de obligaciones por parte del retail, lo que se obtiene como resultado una expectativa en promedio de 4,41 superando la percepción de 3,97 de los clientes encuestados, los cuales identifican al retail como un supermercado que no concluye sus actividades en el tiempo establecido y con personal que muestra poco interés en solucionar problemas de los clientes.

Por otro lado, capacidad de respuesta no obtiene mejores resultados que las dimensiones anteriores, se identifica una percepción de 3,80, no tan baja si se la analiza sola, sin embargo, al comparar con una expectativa alta 4,20, no se puede colocar a la dimensión en una categoría alta. Los clientes y el estudio Mystery Shopper consideran al retail con empleados sin capacitación suficiente para cubrir los requerimientos y satisfacer necesidades.

Seguridad obtiene un rango de diferencia mínimo, ya que la expectativa de los clientes es de 4,18 y su percepción de 3,88; una diferencia de 0,30 puntos, ya que los encuestados consideran a TÍA como un lugar seguro para realizar sus transacciones y con personal que transmite confianza.

Como ultima dimensión del análisis se obtiene la empatía, con una expectativa mayor 4,58 a las demás dimensiones y una percepción muy baja 3,20 en comparación con las otras, lo que quiere decir que el supermercado TÍA no ofrece una atención personalizada y en general no logra cubrir las necesidades de los clientes.

Respondiendo al objetivo 3, *conocer las falencias que presenta el supermercado retail al atender los usuarios.*

En base a la evidencia estadística, se puede identificar que existen falencias en las cinco dimensiones del modelo aplicado SERVQUAL, ya que la expectativa supera a la percepción y su resultado es menor a 0.

En la dimensión empatía, se obtiene la puntuación más alta -1,382, lo que quiere decir que muchos de los clientes encuestados tienen una pésima percepción en cuanto a la atención personalizada e individualizada que presenta el supermercado TÍA, adicional a la falta de interés y comprensión de las necesidades de los clientes. Esta dimensión representa un 22% de importancia para los clientes que asisten a los supermercados TÍA del norte de la ciudad de Guayaquil.

Seguido de la empatía se encuentra la dimensión de bienes tangibles con un -0,638 de brecha, ya que muchos de los encuestados consideraban que la apariencia física de TÍA no es moderna ni atractiva, sin embargo, si consideran que los empleados presentan una imagen impecable. Se debe recalcar que a pesar de la brecha negativa que presenta esta dimensión, el nivel general de importancia es de solo el 16%, lo que demuestra que, aunque TÍA no sea visiblemente llamativo, no es relevante para los clientes al momento de realizar sus compras en cualquier sucursal.

Dentro de la dimensión de confiabilidad, se obtiene una brecha de -0,443 identificando principales falencias en el servicio que brinda el supermercado en su primera visita e interés en los colaboradores al solucionar los problemas de los clientes. Confiabilidad muestra un 19% de importancia por parte de los clientes de TÍA.

En cuarto lugar, se identifican falencias en la dimensión de capacidad de respuesta, la cual representa un 17% de importancia por parte de los clientes, esta dimensión con una brecha de -0,402 presenta problemas en la atención directa con el cliente, ya que sus colaboradores no acuden con rapidez y se encuentran ocupados como para dar prioridad al cliente. No informan acerca de los beneficios de ser cliente de TÍA.

Por último, se identifica la dimensión de seguridad con -0,340 de brecha, observando que existen falencias en la educación que brinda el colaborador al cliente, la amabilidad al responder un saludo. Existe carencia de conocimientos por parte de los empleados sobre los productos que ofrecen, en especial con la tecnología. A pesar de tener una brecha cercana a 0 en comparación con las otras dimensiones, seguridad representa el mayor grado de importancia con un 26%.

Respondiendo el objetivo 4, *identificar los principales motivos por lo que se presentan las falencias antes determinadas.*

Uno de los principales motivos identificados dentro del estudio es la poca capacitación al personal de los almacenes para ofrecer un servicio al cliente completo y de calidad. Los colaboradores no tienen como prioridad los requerimientos de los consumidores, además no logran identificar las necesidades que estos presentan al momento de consultar productos o marcas recomendadas por terceros.

Adicional, se observa falta de conocimiento por parte de los empleados de las sucursales en las características de productos tecnológicos, diversidad de marcas y beneficios en el área de aseo personal y productos de consumo diario.

Por otro lado, se puede concluir que otro motivo relevante por el que se presentan dichas falencias es el aumento de 0,12% del año 2014 al 2015 en el índice de rotación del personal, los colaboradores ascienden de puesto, cambian de sucursal o deciden terminar la relación laboral, lo que lleva a capacitar nuevo personal periódicamente.

No inversión en equipos tecnológicos para las sucursales.

RECOMENDACIONES

- Cumplir con lo estipulado en la guía de capacitación de servicio al cliente, con el fin de que TÍA pueda alcanzar niveles de aceptación altos por parte del mercado, en lo que al servicio al cliente se refiere.
- TÍA se caracteriza por aquellas ofertas que ningún otro supermercado puede llegar a ofrecer a los usuarios, por lo que surtir el producto y llenar las perchas cada vez que los productos de las ofertas se agoten lograra la captación de más clientes.
- Realizar manuales de apoyo para los artículos tecnológicos que vende el supermercado, ayudará a los colaboradores a ofrecer un servicio de calidad.
- Desarrollo de cursos o capacitaciones para los empleados del supermercado sobre las marcas y productos que obtiene TÍA en sus locales con el fin de obtener conocimiento suficiente ante los clientes.
- Evaluación del mercado de manera periódica, ya que el cliente siempre está cambiando, se inclina más por tendencias, precios bajos, imagen, innovación, etc.
- Desarrollo de compromiso por parte de los colaboradores, ofreciendo incentivos de cumplimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Álvaro Andrade. (2010). Lealtad del Consumidor. *Perspectiva IDE*, 3-7.
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2016). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 04 de 12 de 2016, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad>
- Berry, Bennet, & Brown. (1989). *Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*. (Díaz de Santos, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 27 de 11 de 2016
- Carreon, A. (2016). Tendencias de retail para el 2017. *Revista EKOS*.
- Carreon, A. (Octubre, 2016). Tendencias de ratil para el 2017. *EKOS*, 1-2.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 8. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- emilia, m. (2013). *metodologia*.
- Gelvez, J. (2010). *Repositorio UIS*. Recuperado el 04 de 12 de 2016, de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5293/2/136447.pdf>
- Gelvez, J. (2010). *Universidad Industrial de Santander*. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5293/2/136447.pdf>
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601. Recuperado el 05 de 12 de 2016
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601. Recuperado el 05 de 12 de 2016
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books. Recuperado el 08 de 12 de 2016
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. (D. d. Santos, Ed.) Madrid. Recuperado el 08 de 12 de 2016
- Jorquera, F. J. (2008). Calidad de servio al cliente. *Economía y administración*, 1-2.

- Journal, M. (Marzo 2015). Importancia del servicio al cliente para las empresas. *Revista EKOS*, 1-2.
- Labrador, L. (2012). *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 08 de 12 de 2016, de <http://eprints.sim.ucm.es/20954/1/T34406.pdf>
- Mont, & Plepys. (2003). Customer satisfactions: Review of literature and application to the product-service systems. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de [http://www.iiiee.lu.se/publication.nsf/\\$webball/38f5dcb1ca0cb7e9c1256d9b0044c760/\\$file/customer%20satisfaction.pdf](http://www.iiiee.lu.se/publication.nsf/$webball/38f5dcb1ca0cb7e9c1256d9b0044c760/$file/customer%20satisfaction.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO*. Recuperado el 04 de 12 de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm#1.1> definición
- Rafael Muñiz. (s.f.). *Marketing en el siglo XXI. 5ta. Edición*.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 27 de 11 de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=CqRHucK>
- Resultados de Encuestas. (3 de Noviembre de 2014). *News Center LATAM*, págs. 1-2.
- Rust, & Oliver. (1994). *Service Quality Insights and Management Implications from the Frontier*. Beverly Hills. Recuperado el 08 de 12 de 2016
- Rust, & Oliver. (1994). *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 08 de 12 de 2016, de <http://eprints.sim.ucm.es/20954/1/T34406.pdf>
- Tschohl, & Franzmeier. (1994). ¿Es el servicio siempre benevolencia? En Tschohl, & Franzmeier, *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente* (pág. 12). Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=uuYGT4XCUxAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Valerie A. Zaithaml, M. J. (2002). *Marketing de servicios* (Segunda ed.). McGraw.

Anexo 1: Cuestionario de Entrevistas a Profundidad.

En base a la experiencia y manejo que representa el cargo en el que se desempeña, se espera la recolección de datos por medio del presente cuestionario.

1. ¿Visita Tía en horarios fuera de la oficina?
2. ¿Cuántas veces a la semana acude a este supermercado?
3. ¿El personal es amable y brinda su apoyo?
4. ¿Cuál es su reacción si no encuentra un artículo a primera vista?
5. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa dentro de las instalaciones?
6. ¿Ha tenido algún problema con el personal que colabora dentro de las instalaciones?
7. ¿El personal se encuentra siempre bien uniformado y con buena presencia?
8. ¿El personal de las cajas es siempre amable con usted?
9. ¿Cuál es su experiencia general dentro de los establecimientos visitados de Tía?
10. ¿Recomendaría a familiares, amigos o vecinos que visiten y compren en las instalaciones? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
11. ¿En una palabra, que es Tía para usted al momento de referirse en atención al cliente?
¿Por qué?
12. ¿Si podría calificar la atención en general de Tía del 1 al 10 cuanto le pondría?
13. ¿Qué le llama más la atención de Tía?
14. ¿Al momento de realizar su compra en Tía que variable tiene más peso para usted?
¿El servicio al cliente o los precios económicos?
15. ¿Por qué decide comprar en este supermercado en lugar de hacerlo en alguno de la competencia?

Anexo 2: Encuesta de expectativa y percepción de servicio al cliente.

Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios.

En base a sus experiencias como consumidor piense en un supermercado que brindaría una excelente calidad en el servicio, donde usted se sentiría complacido de realizar sus compras.

De acuerdo a su percepción evalúe las siguientes características, considerando que:

1= Totalmente Desacuerdo 2= En Desacuerdo 3= Indiferente
4= De Acuerdo 5= Totalmente de Acuerdo

BIENES TANGIBLES

1.-	Los supermercados excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5
2.-	Los locales de los supermercados excelentes son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5
3.-	Los empleados de los supermercados excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
4.-	En un supermercado excelente, los elementos de información (folletos, carteles, etc) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5

CONFIABILIDAD

5.-	Cuando los supermercados son excelentes, prometen hacer algo en cierto tiempo y lo cumplen.	1	2	3	4	5
6.-	Cuando el cliente tiene un problema, el personal de los supermercados excelentes muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
7.-	Los supermercados excelentes dan un buen servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5
8.-	Los supermercados excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5
9.-	Los supermercados excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5

CAPACIDAD DE RESPUESTA

10.-	Los empleados de los supermercados excelentes comunican de manera oportuna a los clientes cuándo concluirá la realización de algún servicio (cierre de caja, cierre del local, etc).	1	2	3	4	5
11.-	Los empleados de los supermercados excelentes ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5
12.-	Los empleados de los supermercados excelentes siempre están dispuestos a ayudar al cliente.	1	2	3	4	5
13.-	Los empleados de los supermercados excelentes nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5

SEGURIDAD

14.-	El comportamiento de los empleados que laboran en los supermercados excelentes transmite confianza a los clientes.	1	2	3	4	5
15.-	Los clientes de los supermercados excelentes se sienten seguros al momento de realizar transacciones con la organización (pago por compras o servicios básicos, uso de servicios bancarios en las cajas, recargas, etc)	1	2	3	4	5
16.-	Los empleados de los supermercados excelentes son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5
17.-	Los empleados de los supermercados excelentes tienen suficiente conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5

EMPATÍA

18.-	Los supermercados excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5
19.-	Los supermercados excelentes tienen horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
20.-	Un supermercado excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5
21.-	Un supermercado excelente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5
22.-	Los empleados de los supermercados excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5

1. Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio al cliente.

A continuación, se listan 5 características de los supermercados excelentes. Por favor distribuya un total de 100 puntos entre ellas según la importancia que usted considere; entre más importante sea una característica más puntos le asignará. Asegúrese que la suma de todos los puntos debe ser 100.

2.2 Cuestionario sobre preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio.

Concepto		Puntaje
1.-	La apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.	
2.-	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido de manera correcta y confiable.	
3.-	La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.	
4.-	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.	
5.-	El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes.	
		100 puntos

2. Cuestionario sobre percepción de calidad de servicios.

2.1 Instrucciones:

Las preguntas a continuación hacen referencia al local de Tía donde realiza sus compras habitualmente.

De acuerdo a su percepción evalúe las siguientes características, considerando que:

1= Totalmente Desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Indiferente

4= De Acuerdo

5= Totalmente de Acuerdo

BIENES TANGIBLES

1.-	TÍA tiene equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5
2.-	El local de TÍA es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5
3.-	Los empleados de TÍA tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
4.-	En TÍA los elementos de información (folletos, carteles, etc) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5

CONFIABILIDAD

5.-	Cuando el local de TÍA realiza alguna actividad cumple de acuerdo a lo prometido.	1	2	3	4	5
6.-	Cuando el cliente tiene un problema, el personal de TÍA muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
7.-	En el local de TÍA se brinda un buen servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5
8.-	En TÍA concluyen el servicio en el tiempo prometido. (actividades en el local, sorteos, etc)	1	2	3	4	5
9.-	En TÍA insisten en mantener registros exentos de errores. (Actualización de datos, etc)	1	2	3	4	5

CAPACIDAD DE RESPUESTA

10.-	Los empleados de TÍA comunican de manera oportuna a los clientes cuándo concluirá la realización de algún servicio (cierre de caja, cierre del local, etc).	1	2	3	4	5
11.-	Los empleados de TÍA ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5
12.-	Los empleados de TÍA siempre están dispuestos a ayudar al cliente.	1	2	3	4	5
13.-	Los empleados de TÍA nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5

SEGURIDAD

14.-	El comportamiento de los empleados que laboran en TÍA transmite confianza a los clientes.	1	2	3	4	5
15.-	Los clientes de TÍA se sienten seguros al momento de realizar transacciones con la organización (pago por compras o servicios básicos, uso de servicios bancarios en las cajas, recargas, etc)	1	2	3	4	5
16.-	Los empleados de TÍA son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5
17.-	Los empleados de TÍA tienen suficiente conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5

EMPATÍA

18.-	TÍA ofrece a sus clientes una atención personalizada.	1	2	3	4	5
19.-	TÍA tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
20.-	Los empleados de TÍA ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5
21.-	TÍA se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5
22.-	Los empleados de TÍA comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5

3. Demográficas

Género: M Edad: 20 – 30 años

F 31 – 40 años

41 – 50 años

51 años a más

Nivel de Instrucción

Primaria Secundaria Tercer Nivel

Cuarto Nivel

Ocupación

Ama de Casa

Trabajo en Relación de Dependencia

Negocio Propio

Otros

