



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio  
de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A,  
Lima 2017**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de  
Gestión Empresarial**

**AUTORA**

Br. García Castillo, Paola Lena

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión  
Empresarial e Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Desarrollo y Optimización de Procesos

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**“Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio  
de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A,  
Lima 2017”**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Mg. Rafael Félix Ramos Cáceres

Secretario

Dr. Eusterio Horacio Acosta Suasnábar

Vocal

Mtro. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

Asesor metodólogo

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mtro. Ramos Muñoz, Alfredo Marino

### **Dedicatoria**

Dedicado a mi familia, por ser la fortaleza y el motivo de mi crecimiento profesional.

### **Agradecimiento**

A Dios, por darme la fuerza y sabiduría en este reto profesional.

A la Universidad Norbert Wiener, mi alma mater.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

La presente investigación titulada “Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017”, tuvo como finalidad proponer mejorar para la calidad de servicio de atención al cliente en uno de los complejos comerciales más populosos de Lima, esto bajo los lineamientos y en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la universidad privada “Norbert Wiener” para optar el grado de profesional de Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial

La investigación está compuesta capítulos estructurales interrelacionados en forma secuencial determinados por reglamento de la Universidad privada Norbert Wiener, en el primer capítulo se desarrolló el problema de la investigación, se formuló el problema de investigación, asimismo se determinó los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico metodológico, se cimentó en la tesis los sustentos teóricos y los conceptos respectivos al tema, asimismo se determinó la metodología que se aplicó en el trabajo de investigación. El tercer capítulo tiene como punto de descripción a la empresa, en el cuarto capítulo se observa los resultados del estudio cuantitativo y cualitativo; otro capítulo posterior expone la propuesta viable y confiable para mejorar los estudios del diagnóstico. Finalmente se expone la discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos de este estudio.

**La Autora**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22

1.3 Justificación	23
1.3.1 Justificación metodológica	23
1.3.2 Justificación práctica	24

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

2.1 Marco teórico	26
2.1.1 Sustento teórico	26
2.1.2 Antecedentes	34
2.1.3 Marco conceptual	39
2.2 Metodología	70
2.2.1 Sintagma	70
2.2.2 Enfoque	71
2.2.3 Tipo	71
2.2.4 Diseño	72
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	73
2.2.6 Unidad de análisis	73
2.2.7 Técnicas e instrumentos	75
2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos	77
2.2.9 Método de análisis de datos	78
2.2.10 Mapeamiento	79

### **CAPÍTULO III**

#### **EMPRESA**

3.1 Descripción de la empresa	81
3.2 Actividad económica de la empresa	81
3.3 Información económica y financiera de la empresa	81
3.4 Proyectos actuales	82
3.5 Perspectiva empresarial	82

### **CAPÍTULO IV**

#### **TRABAJO DE CAMPO**

4.1 Diagnóstico cuantitativo	85
4.2 Diagnóstico cualitativo	96
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	101

### **CAPÍTULO V**

#### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **“TÍTULO DE LA PROPUESTA”**

5.1. Fundamentos de la propuesta	106
5.2. Objetivos de la propuesta	126
5.3. Problema	126
5.4. Justificación	129
5.5. Resultados esperados	131

5.6.Plan de Actividades (detallado por cada objetivo de la propuesta)	132
5.7.Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo, etc.)	133
5.8.Presupuesto	135
5.9.Diagrama de Gantt/Pert CPM	139
5.10. Viabilidad económica de la propuesta	139
5.11. Validación de la propuesta	140

## **CAPÍTULO VI**

<b>DISCUSIÓN</b>	142
------------------	-----

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

7.1 Conclusiones	152
7.2 Sugerencias	154

## **CAPÍTULO VIII**

<b>REFERENCIAS</b>	139
--------------------	-----

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Modelo SERVQUAL de la medida de la calidad de servicios.	41
Tabla 2. Diferencia entre las características de los bienes y servicios.	46
Tabla 3. Muestra holística para la investigación.	74
Tabla 4. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas.	75
Tabla 5. Validez de expertos	76
Tabla 6. Prueba de confiabilidad	76
Tabla 7. Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos	85
Tabla 8. Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos	86
Tabla 9. Niveles sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso	87
Tabla 10. Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas	88
Tabla 11. Niveles de la sub categoría Buenos precios	89
Tabla 12. Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia	90
Tabla 13. Niveles sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos	91
Tabla 14. Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo	92
Tabla 15. Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes	93
Tabla 16. Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente	94
Tabla 17. Niveles de la categoría Atención al cliente	95
Tabla 18. Módulos del Taller de capacitación de comerciantes y colaboradores	115
Tabla 19. Guía de la sesión del Primer Módulo	119
Tabla 20. Resultados esperados del taller	131

Tabla 21. Cronograma de actividades	132
Tabla 22. Materiales a utilizar en los módulos	136
Tabla 23. Gastos corrientes de personal en relación a los módulos	137
Tabla 24. Servicio de elaboración y diagramación de afiches informativos	137
Tabla 25. Servicio de compra e implementación de las balanzas confiables	138
Tabla 26. Total de presupuesto	138
Tabla 27. Cronograma de principales actividades	139

**Índice de figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. La teoría de los dos factores.	38
Figura 2. Las dimensiones de la calidad de servicio.	43
Figura 3. Las tres dimensiones de la calidad.	44
Figura 4. El consumidor y su accionar en el dinamismo comercial.	50
Figura 5. Las Necesidades según la Teoría de Maslow.	54
Figura 6. Las estrategias comerciales.	56
Figura 7. Atributos de la calidad de los alimentos.	58
Figura 8. Mapeamiento	79
Figura 9. Perspectiva empresarial.	82
Figura 10. Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos	85
Figura 11. Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos	86
Figura 12. Niveles sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso	87
Figura 13. Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas	88

Figura 14. Niveles de la sub categoría Buenos precios	89
Figura 15. Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia	90
Figura 16. Niveles sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos	91
Figura 17. Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo	92
Figura 18. Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes	93
Figura 19. Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente	94
Figura 20. Niveles de la categoría Atención al cliente	95
Figura 21. Afiche informativo de productos del complejo comercial Unicachi S.A	122
Figura 22. Afiche informativo de productos del complejo comercial Unicachi S.A.	123
Figura 23. Balanza electrónica en el complejo comercial Unicachi S.A	125
Figura 24. Afiche de difusión del taller de mejora del buen trato al cliente	133
Figura 25. Folleto motivador del buen trato a los clientes del complejo comercial	134

Figura 26. Campaña publicitaria de precios bajos	134
Figura 27. Catálogo de ofertas en el complejo comercial	135

**Índice de cuadros**

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Algunos puntos referenciales de la Teoría de la equidad.	30
Cuadro 2. Puntos críticos de la Teoría de Herzberg, Mausner y Snyderman.	33
Cuadro 3. Cuadro de categorización.	76
Cuadro 4. Triangulación	100

## Resumen

Este trabajo de investigación titulado “Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017”, tuvo como objetivo proponer mejorar para la calidad de servicio de atención al cliente en uno de los complejos comerciales más populosos de Lima, promoviendo actividades de marketing eficiente en la gestión administrativa y de venta de productos alimenticios y diversos rubros en el complejo comercial mencionado.

La investigación deriva de un sintagma holístico, de enfoque mixto y de tipo proyectiva, ya que se basa en un estudio de diagnóstico profundo una propuesta viable. Se trabajó con un instrumento cuantitativo que fue un cuestionario sobre calidad de atención a cliente aplicado a 100 sujetos y un instrumento cualitativo basado en una entrevista a profundidad aplicado a 3 participantes.

Como resultados, se diagnosticó la atención al cliente en el centro comercial Unicachi S.A. detectándose un inadecuado sistema de ventas, una débil política para la priorización y asignación de recursos humanos y materiales por parte de los dirigentes y una deficiente y regular organización y asignación de personal para la atención de calidad del cliente. Ante esto, se diseñó una propuesta holística, con una estructura sólida y bien consolidada, bajo fundamentos teóricos, objetivos, plan de actividades, resultados esperados, viabilidad, presupuesto y opiniones técnicas profesionales, que mejoren la calidad de atención del cliente del centro comercial Unicachi .SA.

*Palabras clave:* Calidad, atención al cliente, servicio, fidelización, producto.

## **Abstract**

This research work entitled "Optimization of processes to improve the quality of customer service in the Commercial Complex Unicachi SA, Lima 2017", aimed to propose improving the quality of customer service in one of the complexes most populous of Lima, promoting efficient marketing activities in the administrative management and sale of food products and various items in the aforementioned commercial complex.

The research derives from a holistic syntagma, with a mixed approach and a projective type, since a viable proposal is based on a deep diagnostic study. We worked with a quantitative instrument that was a questionnaire on quality of customer service applied to 100 subjects and a qualitative instrument based on an in-depth interview applied to 3 participants.

As a result, customer service was diagnosed in the Unicachi Mall S.A. detecting an inadequate sales system, a weak policy for the prioritization and allocation of human and material resources by the leaders and a deficient and regular organization and allocation of personnel for customer quality care. Given this, a holistic proposal was designed, with a solid and well-consolidated structure, under theoretical foundations, objectives, plan of activities, expected results, viability, budget and professional technical opinions, that improve the quality of customer service of the Unicachi shopping center .SA.

*Keywords:* Quality, customer service, service, loyalty, product.

## Introducción

El mercado como espacio público a nivel mundial y nacional presenta diferentes opciones para cubrir una misma necesidad, así el consumidor se encuentra ante una variedad de productos y de vendedores que lo pueden proveer, sin embargo, comprender el procedimiento mediante el cual los consumidores toman sus decisiones, eligen los bienes y satisfacen sus necesidades, no es sencillo. Un vendedor generalmente recurre a un conjunto de tácticas para persuadir a un consumidor y este probablemente comprará por el hartazgo que le provoca el vendedor, aunque a futuro más que ganar un cliente efectivo se ha perdido a un consumidor potencial, por ello, todos los responsables de la venta deben ser capaces de entender y predecir las conductas del consumidor a fin de diseñar estrategias y emplear tácticas adecuadas para interactuar, logrando una negociación favorable para ambas partes, es decir, un éxito recíproco entre vendedor y cliente.

Los mercados a nivel urbano y rural surgen frente al crecimiento demográfico de su entorno y se vuelven indispensables para las personas que viven alrededor del mismo. La innovación comercial y la curiosidad por nuevos productos tuvo su primer impacto en la sociedad peruana con la llegada de los inmigrantes italianos, chinos y árabes al Perú, debido a que su campo de acción se dirigía a una personalización, que se mantuvo hasta la aparición de los centros de autoservicio como *Monterrey, Tía, Scala, Oeschele, Wong* que eran sinónimos de un nuevo mercado en el Perú. Sin embargo, la crisis trajo consecuencias socio económicas en la población de los conos de Lima y llevo a la agrupación de varios comerciantes informales de productos de primera necesidad en asociaciones comerciales y se asentaron en las zonas periféricas de Lima como Villa El Salvador, Puente Piedra,

Comas. Los años y el auge de ventas les llevo a crecer e implementar sus puestos de productos mayoristas con precios moderados, de esta manera nacía Unicachi, un modelo de centro de comercio al alcance de todos.

A nivel global en los mercados, la calidad de servicio es una de las variables que, hoy en día, presenta importancia en la formulación de las estrategias pertinentes de marketing en las organizaciones empresariales y comerciales, y que al ofrecerla, proporciona una ventaja competitiva (Kotler y Keller, 2006). Para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es indispensable y necesario contar con “indicadores adecuados que permitan establecer la medida de la calidad en los servicios suministrados” (Vergara & Montalvo, 2010, p. 25); y eso es lo que busca Unicachi S.A.

Unicachi S.A es el mercado mayorista más representativo de los conos de Lima, ha incursionado con éxito en la venta de productos alimenticios y de otros rubros. En ese sentido, la calidad de servicio y la atención del cliente han sido sus pilares fundamentales para el éxito comercial en pocos años. La comercialización y su innovación han permitido que las ventas crezcan y sus competidores busquen nuevas estrategias comerciales. El presente estudio busca implementar una propuesta viable de mejora de los procesos para optimizar la calidad de servicio de atención al cliente y que la atención sea más eficiente en el complejo comercial de Unicachi S.A.

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

El mercado como espacio público a nivel mundial y nacional ha ido adaptándose a los cambios comerciales de los últimos tiempos. El encuentro socio cultural de las diferentes sociedades se ponen de manifiesto en los mercados que conservan características de antaño en su bulliciosidad, alta concentración de individuos, en los mecanismos de intercambio de productos por medio de las transacciones comerciales y la consolidación del centro de comercio como espacio indispensable de la vida cotidiana. La implementación y mejora tanto de su infraestructura como los mecanismos y estrategias de expendio de productos es indispensable en una sociedad cada vez más globalizada.

En el mercado abundan las opciones para cubrir una misma necesidad, así el consumidor se encuentra ante una variedad de productos y de vendedores que lo pueden proveer, sin embargo, comprender el procedimiento mediante el cual los consumidores toman sus decisiones, eligen los bienes y satisfacen sus necesidades, no es sencillo. Un vendedor generalmente recurre a un conjunto de tácticas para persuadir a un consumidor y este probablemente comprará por el hartazgo que le provoca el vendedor, aunque a futuro más que ganar un cliente efectivo se ha perdido a un consumidor potencial, por ello, todos los responsables de la venta deben ser capaces de entender y predecir las conductas del consumidor a fin de diseñar estrategias y emplear tácticas adecuadas para interactuar, logrando una negociación favorable para ambas partes, es decir, un éxito recíproco entre vendedor y cliente.

El mercado en el Perú ha sido una institución establecida desde los tiempos prehispánicos, donde la moneda era inexistente y el intercambio de productos era lo

cotidiano entre las personas. Tanto el trueque como el ofrecimiento de productos se expendían en lugares céntricos de las ciudades ante la necesidad de comprar productos de primera necesidad. Los mercados a nivel urbano y rural surgen frente al crecimiento demográfico de su entorno y se vuelven indispensables para las personas que viven alrededor del mismo. La innovación comercial y la curiosidad por nuevos productos tuvo su primer impacto en la sociedad peruana con la llegada de los inmigrantes italianos, chinos y árabes a nuestro país, debido a que su campo de acción se dirigía a una personalización (Italianos en el rubro panadería, chinos en la venta de comida y de opio, árabes en comercio de productos finos y enseres domésticos, japoneses con la apertura de bodegas) que se mantuvo hasta la aparición de los centros de autoservicio.

Los autoservicios se remonta a la década del 50 y mantuvo un creciente auge hasta los años 90 que producto de la crisis económica muchos cerraron y otros quebraron, los nombres de *Monterrey*, *Tía*, *Scala*, *Oeschele*, *Wong* eran sinónimos de un nuevo mercado en el Perú. Sin embargo, la crisis trajo consecuencias socio económicas en la población de los conos de Lima y llevo a la agrupación de varios comerciantes informales de productos de primera necesidad en asociaciones comerciales y se asentaron en las zonas periféricas de Lima como Villa El salvador, Puente Piedra, Comas. Los años y el auge de ventas les llevo a crecer e implementar sus puestos de productos mayoristas con precios moderados, de esta manera nacía Unicachi, un modelo de centro de comercio al alcance de todos.

La calidad de servicio es un tema que acapara gran atención en la investigación de Marketing. Las corrientes más importantes apuntan a establecer la diferencia que existe entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben, otros establecen que este parámetro de medición no es el más adecuado, dado que lo primordial es estudiar de

manera detallada las necesidades del cliente para entenderlo definiendo los procesos necesarios para atenderlo.

Unicachi S.A es el mercado mayorista más representativo de los conos de Lima, ha incursionado con éxito en la venta de productos alimenticios y de otros rubros. En ese sentido, la calidad de servicio y la atención del cliente han sido sus pilares fundamentales para el éxito comercial en pocos años. La comercialización y su innovación han permitido que las ventas crezcan y sus competidores busquen nuevas estrategias comerciales. Actualmente la empresa Complejo Comercial Unicachi S.A lima norte está sobrellevando un gran problemática muy a menudo que está causando molestia en los clientes externos, debido a la falta de ejecutar un buen proceso de calidad de servicio de atención al cliente que aún no se encuentran definido causando así una gran problema en atención y por ende en el aumento de ventas. Dicha entidad también se encuentra en etapa de inversión y consolidación. Por ello se esfuerzan en ser los primeros en la comercialización de productos y servicios de calidad a precios más bajos de lima norte. Donde se encuentra productos frescos y variedades todos los días al por mayor y menor. Teniendo giros comerciales de pollo, carne, menudencias, juguerias, restaurantes, abarrotes, especerías, verdulerías, pescados, plásticos y descartables, florerías, bazar, cuidado personal, limpieza farmacias, bebidas, embutidos, panaderías, electrodomésticos, mundo bebe, mascotas, textiles, juegos y mucho más. Amplia playa de estacionamiento gratuito y vigilado, precios súper económicos Show artísticos, también cuentan con cámaras de seguridad, personal de limpieza, personal de manteniendo y personal de seguridad debidamente uniformado.

Debido a la diversidad de giros comerciales, hay un gran problema en la mala atención al cliente en sus diferentes áreas como: Pérdida de mercadería, la consolidación de clientes, pérdida de cochecitos con productos de clientes, la mala atención de los vendedores hacia los usuarios, la falta de cortesía en la entrada del establecimiento del personal de seguridad, y otras dificultades que se determinaran con mayor profundidad en el diagnóstico de esta investigación.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejora la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un plan de mejora en la calidad del proceso de servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar los diversos problemas y dificultades en la calidad de proceso de servicio de atención del cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.

Conceptualizar las categorías de calidad de servicio y atención al cliente y sus demás variantes categorías apriorísticas y emergentes.

Diseñar una propuesta de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente, factible y viable, a través de una perspectiva holística.

Validar los instrumentos de evaluación del diagnóstico y la propuesta a través del juicio de expertos.

Evidenciar un plan de mejora según los estándares de calidad, normas ISO 9001:2015 y otros indicadores de control y calidad.

### **1.3 Justificación**

La importancia de este estudio radica, principalmente, en que los negocios de venta de productos de primera necesidad tienen un gran potencial de crecimiento en el mercado peruano, el cual se vuelve cada día más competitivo. Por eso, las empresas están tratando de diferenciarse ya no sólo ofreciendo productos de calidad sino a través de un servicio personalizado hacia el cliente.

La presente investigación ha de servir de modelo para la realización de otras investigaciones a nivel de gestión empresarial y administrativa, sobre el mismo tema u otros relacionados que aporte de manera significativa en las disciplinas de estudio ya mencionadas.

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

Esta investigación dirigida a través del método holístico, se justifica porque permite un diagnóstico cuantitativo y cualitativo en amplitud, que permite tener un panorama claro para llevar a cabo un plan de mejora según la norma ISO 9001:2015 mediante la calidad de un proceso de servicio de atención al cliente.

### **1.3.2 Justificación práctica**

A través de este estudio, se brinda a las empresas interesadas el conocimiento acerca de los puntos referenciales asociados con la calidad de servicio que son relevantes y que influyen más en la confianza y lealtad de compra de los clientes en los supermercados como Unicachi S.A. La calidad de servicio ha ido tomando mayor importancia a lo largo de los años en todo el mundo, cada una de las empresas buscan ser líderes en su rubro, pues saben perfectamente que al brindar un servicio de calidad y satisfacer sus principales necesidades obtendrán una mayor aceptación que lograra la fidelidad y confiabilidad a cada uno de sus clientes.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

#### **Enfoque psicológico**

##### **Teoría de confirmación de las expectativas**

Vroom (1964), sustentaba que este modelo cognitivo de la motivación se asentaba en las actividades laborales y quien le agregó al análisis del esfuerzo oportuno dedicado a una tarea determinada en el ámbito del trabajo. Se le califica de “cognitivo” porque sustenta, ante todo, que las personas se comporta de manera racional, y que decide de manera consciente dirigir su esfuerzo hacia actividades significativas que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener a un corto y mediano plazo. Esta propuesta muestra grandes analogías con la teoría administrativa de la decisión, en el sentido de que supone que las personas siguen un proceso racional en la elección de alternativas viables, orientado a la cúspide de la satisfacción.

La satisfacción del cliente es el punto referencial de esta propuesta teórica. Según Oliver (1982), uno de los primeros investigadores sostenía que “la satisfacción dependía del grado en que se cubrían las expectativas previas del cliente” (p. 65). En ese sentido, es muy posible que si el nuevo servicio o producto de consumo obtenga resultados aceptables, el cliente se sienta satisfecho, con independencia del grado en que se confirmen sus expectativas (Tse y Wilton, 1988).

Esta propuesta apunta a establecer una serie de expectativas de los beneficios y desempeños que recibirá el consumidor al usar el producto u optar por el servicio requerido. Para Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró (1992), las expectativas son

creencias sobre un bien u objeto que sirven de punto referencial para la categorización eficiente del producto. Estas creencias se gestan de diversas formas: a través de las experiencias pasadas de los consumidores o con las ofertas de la competencia. Es por ello, que las expectativas son vistas como “la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta, constituyendo una estructura de conocimiento basada en la experiencia que permite predecir la probabilidad que se dé una consecuencia concreta” (p.97). La importancia de lograr un cliente satisfecho con el servicio está más predispuesto a volver a usarlo en el futuro y a recomendarlo a otros posibles clientes (Oliver, 1982). La satisfacción se convierte en un medio eficaz para conseguir la implicación del consumidor.

Según Jayanti y Jackson (1991) señalan que la satisfacción con los servicios será el resultado de la percepción de rendimiento durante el acto de consumo. Sin embargo, y aunque una característica esencial de los servicios es que lo que se vende es una acción intangible. En ese sentido, mediante esta propuesta teórica se puede explicar el origen de la satisfacción e insatisfacción de los consumidores a partir de la intensidad y la dirección de la diferencia entre las expectativas y características del producto que se expende.

### **Teoría de la asimilación**

La satisfacción como proceso encuentra dos perspectivas. En primer lugar, la visualización de la satisfacción como parte de un proceso mental de manejo de información y en segundo lugar, incluye el componente afectivo en el proceso de consumo. Asimismo, esta propuesta teórica guarda relación con las expectativas surgiendo una nueva visión administrativa.

Según Olavarrieta (2010) cuando existe una discrepancia entre las expectativas y el resultado obtenido, las personas ajustan de manera retroactiva sus expectativas con la

finalidad concreta de reducir la tensión emocional. También se le conoce como la teoría de la acomodación (Martínez-Tur, 2012), solo en el caso de que las discrepancias entre los estándares de comparación y la realidad percibida supere los límites de un determinado nivel de tolerancia del individuo se procederá el efecto contrario a la propuesta. En ese sentido, los consumidores satisfacen las expectativas adaptadas que conformen el nuevo estándar de desempeño en beneficio de los clientes y de la organización comercial.

### **Modelo de Engel – Blackwell –Kollat**

Este modelo pretende dar una descripción general del comportamiento del consumidor delante de una compra y clarifica las relaciones existentes entre las variables que intervienen en el mismo. El modelo se integra en cuatro áreas o partes bien definidas: El campo psicológico individual, el procesamiento de información, el proceso de decisión y el proceso de compra.

Se trata de una serie de procesos en los que los productos son buscados y evaluados en función de los objetivos del consumidor y en los que las compras futuras son influenciadas por la experiencia previa. Hay interacción de la experiencia pasada y la información almacenada con las predisposiciones generales del consumidor, como son las variables de personalidad. Esta interacción lleva a la formulación de valores ya actitudes que son definidos como “organizaciones de conceptos, creencias, hábitos y motivos asociados particular” Todas estas variables están contenidas en una unidad central de control. Esta unidad produce bloques de respuestas que juegan un rol muy importante a lo largo del proceso de decisión. Tras el acto de compra se producen una serie de procesos.

## **Enfoque humanista**

### **Teoría de la equidad**

Enfatiza, de forma concreta, el proceso de comparación social que realizan los individuos. Este investigador sustenta que “el desencadenante del proceso de motivación está en la percepción de los individuos de la desigualdad o falta de equidad existente” (Latham, 2007, p. 43). En relación al contexto laboral, existe una percepción de desigualdad cuando un trabajador estima que la relación entre las recompensas que recibe por la realización de su trabajo (remuneración, reconocimiento, etc.) y lo que aporta al mismo (capacitación, esfuerzo físico y mental, voluntad, interés, identidad, etc.) está desequilibrada al comprobar la misma situación de otros trabajadores en las mismas condiciones, dando como resultado una desmotivación laboral que acarrearía en desmejoras en el clima institucional y por ende en la productividad, así como en el establecimiento de la calidad de servicios. Esto se califica como *disonancia cognoscitiva* una falta de conformidad entre lo que percibe y lo que piensa que es correcto, pertinente y equitativo. Esta sensación de inequidad y falta de justicia provocará un malestar que manifestara conductas que buscaran restablecer la equidad desde diversas perspectivas.

A continuación visualizaremos las principales reacciones que se puede experimentar, así como algunas cuestiones centrales que esta propuesta teórica no amplía en el siguiente cuadro descriptivo:

<b>LA PROPUESTA TEÓRICA DE LA EQUIDAD DE ADAMS</b>	
<b>REACCIONES EVIDENTES DE LAS PERSONAS ANTE LA INEQUIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes para reducir o eliminar las desigualdades.</li> <li>• Influir sobre la otra parte con el fin de que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando así la razón entre ambas.</li> <li>• Modificar sus propias contribuciones o compensaciones.</li> <li>• Variar la persona o grupo de referencia.</li> <li>• Cambiar de puesto o dejar la empresa.</li> </ul>
<b>PUNTOS DE VISTA OMITIDOS POR LA PROPUESTA TEÓRICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se establece cómo el individuo elige los referentes con quienes establece comparaciones.</li> <li>• En situaciones determinnates puede resultar muy complicado resumir y cuantificar de forma adecuada las compensaciones y retribuciones.</li> <li>• Es complicado saber cómo y cuándo cambian las compensaciones y las contribuciones con el paso del tiempo.</li> </ul>

*Cuadro 1.* Algunos puntos referenciales de la Teoría de la equidad. Fuente: Genescá (1977, p. 112).

Para Lévy-Leboyer (2003, p. 85) la teoría de las expectativas y la de la equidad “completan las concepciones de la motivación descritas en el apartado de las teorías de contenido, basadas únicamente en un análisis de las necesidades y valores”. En ese sentido, tampoco son suficientes porque no toman en cuenta la capacidad de las personas para definir objetivos concretos así como para diseñar las estrategias metodológicas para obtenerlos, predecir las consecuencias de su accionar y elaborar una referencia estructural de los hechos acontecidos. Son precisamente estos aspectos los que justifican el desarrollo del modelo teórico con el establecimiento de propósitos y metas que correspondan a esta propuesta.

El estudio y análisis de esta propuesta teórica supone evaluar la satisfacción como consecuencia de un proceso de comparación social donde las individuos evalúan la satisfacción no en función de los costos, sino a partir de las otras personas de su entorno. El funcionamiento de la equidad, conocida como justicia distributiva se basa en la valoración de situaciones equitativas y las que no son.

La teoría de la equidad supone un balance entre los costos que lo clientes tienen y beneficios que reciben. En ese sentido, esta propuesta reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formulan juicios acerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación.

### **Enfoque administrativo y laboral**

#### **La Teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959).**

También denominada “teoría bifactorial” o “teoría de motivación/higiene”, consiste en:

La realización de entrevistas individuales a los sujetos, en las que se pide que recuerden y describan detalladamente las situaciones en las que se han sentido especialmente satisfechos en su trabajo y las situaciones en las que se han sentido

particularmente insatisfechos”. (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959, citado por Levy Leboyer, 2003, p. 112).

En ese sentido, las situaciones son registradas mediante las entrevistas cuyo contenido es analizado y agrupado por categorías en función de los incidentes señalados por los trabajadores y su incidencia de aparición. Para estos autores la idea central de registrar la tendencia de la motivación laboral positiva direccionaba que la “satisfacción tenían mucho que ver con la posibilidad de desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción” (Navarro, 2008, p. 64). Herzberg propuso dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción: unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no determinarán por sí mismos satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción (Herzberg et al., 1959, p. 82).

La presente teoría ha recibido diferentes críticas tanto en la metodología utilizada para sentar sus bases como en la situación de las pruebas experimentales realizadas. Algunas limitaciones y observaciones la podemos observar en el siguiente cuadro:

PUNTOS CRITICOS DE LA TEORIA DE HERZBERG, MAUSNER Y SNYDERMAN			
OBSERVACION 1	OBSERVACION 2	OBSERVACION 3	OBSERVACION 4
Cometen algunas inconsistencias lógicas en la clasificación de los incidentes críticos relatados por los sujetos.	Se utiliza un único procedimiento de carácter subjetivo para medir la satisfacción, y sólo se obtienen datos de niveles extremos por lo que se hace muy difícil poder establecer una relación funcional más o menos completa.	Sus resultados carecen de validez metodológica porque sólo se consiguen conclusiones similares cuando se utiliza la misma metodología, mientras que cuando se siguen procedimientos distintos	Los resultados de la teoría podrían estar basados en "artefactos metodológicos", puesto que los recuerdos son el resultado de un trabajo cognitivo y selectivo y no un informe objetivo de la realidad

*Cuadro 2.* Puntos críticos de la Teoría de Herzberg, Mausner y Snyderman. Fuente: Chell (2004, p. 48)

La propuesta de Herzberg direcciona el análisis de las necesidades, puesto que es de los primeros en analizar la motivación en situaciones laborales sin apoyarse en concepciones elaboradas a partir de modelos múltiples o relacionadas con problemas del campo psicológico. Herzberg, demuestra que "la motivación en el trabajo no puede considerarse como un simple caso particular de la motivación para actuar y que hay que tener en cuenta el papel de la empresa" (Chell, 2004, p. 55). Este investigador ha demostrado, que el dinero no es la única fuente de motivación laboral y que el trabajo no es sólo el objeto de un intercambio comercial entre el empleado y su empleador. Los aspectos relacionados con el contenido y con el propio significado de las actividades laborales se habían minimizado durante mucho tiempo y es Herzberg quien tuvo el mérito de subrayar su importancia a nivel social. A continuación podemos visualizar en la siguiente figura la presencia de esta propuesta teórica:



Figura 1. La teoría de los dos factores. Fuente: Tomado de Lavado y Millán (1998, p. 54)

La teoría de los dos factores de Herzberg se relaciona en el ámbito laboral con la satisfacción del cliente, la cual postula que unas dimensiones de los productos y/o servicios determinan la satisfacción del cliente, y otras muy distintas su insatisfacción. Por ello, es indispensable que el personal que expenda los productos se encuentre altamente capacitado y comprometido con la organización empresarial.

## Herramientas de Ingeniería para optimizar procesos

### Just in Time

La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema.

El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos del sistema de fabricación como son, entre otros, el diseño del producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad (Marín, s/f).

## **Poka Yoke**

Rivera (2006), La finalidad de Poka Yoke es la eliminar los defectos en un producto ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presentan lo antes posible. Un dispositivo Poka-Yoke es cualquier mecanismo que ayuda a prevenir los errores antes que sucedan, o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se de cuenta y los corrija a tiempo.

### **2.1.2 Antecedentes**

#### **Antecedentes internacionales**

Toniut (2013), en su investigación titulada *La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de Mar del Plata*, sustenta que la evaluación de la competitividad empresarial es indispensable para diseñar planes de acción hacia la mejora de su accionar. Es por ello que la satisfacción del servicio del cliente es un elemento en la definición de sus expectativas y performances que han de servir como instrumentos de gestión empresarial en relación a la atención de los compradores. El presente estudio, propone el diseño de un modelo de medición de las expectativas y desafíos de un comercio minorista de expendio de alimentos de primera necesidad. Asimismo, sustenta la necesidad imperiosa de innovar en cuanto a las pautas de mejora de la comercialización de productos en un centro de abastos.

Vicente (2011), en su investigación titulada *Aceptación de formatos comerciales altamente innovadores: una aplicación empírica al supermercado del futuro*, sustenta una innovación comercial mediante estrategias pertinentes de comercialización realizan incorporaciones parciales de algunas de las mejoras del supermercado del futuro, aunque con moderadas pautas para que el cambio vertiginoso no produzca un impacto negativo al

consumidor. En ese sentido, el estudio muestra una actitud reflexiva de los clientes ante el advenimiento del supermercado del futuro lo cual tiene sentido si tenemos en cuenta que estamos hablando de una situación comercial implantada tan sólo con carácter experimental, donde no se han producido procesos de adopción, difusión y aprendizaje. Pero, también el estudio afirma que el ahorro del tiempo en las compras y el contacto socio afectivo con el vendedor es el matiz referencial que tiende a mantenerse y por ende debe mejorarse para la mejora de la calidad de atención al comprador.

Cotes (2010), en su tesis titulada *Modelos de comportamiento del consumidor de productos alimenticios con valor agregado*, propone y aplica una alternativa viable de análisis de mercado que permita a las empresas aproximarse a las necesidades del consumidor de productos de la industria alimentaria, con el propósito de mejora de las estrategias de comercialización en un contexto determinado. En ese sentido, la propuesta redefine la necesidad de innovación en la atención eficiente hacia el comprador y potencial consumidor de los productos que se expenden en un centro comercial o de mercado.

De la Fuente y Rey Gaete (2008) en su estudio titulado *Análisis de la calidad percibida, imagen corporativa, satisfacción y lealtad de los clientes de los supermercados: Una aplicación para un supermercado de Chile*, sustentan que la generación de estrategias viables y productivas es un elemento indispensable para asegurar y mejorar de manera concreta la sustentabilidad y rentabilidad empresarial. Debido a que su accionar guarda relación directa con el comportamiento del consumidor en la toma de decisiones al elegir un producto o servicio que se le presenta. El presente estudio establece un modelo de

relaciones, como la calidad percibida por el comprador, la influencia de la satisfacción del cliente al momento de elegir el producto ofrecido y la generación de actitudes de confianza, lealtad e identidad en la compra de productos alimenticios de las organizaciones empresariales. Asimismo, pone énfasis en que el servicio personalizado de los supermercados tendría que mejorarse con innovaciones comerciales en cuanto a la valoración de las expectativas de los consumidores desde una perspectiva integral.

Segarra (2007), en su investigación titulada *Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo*, afirma que la compra cotidiana en los últimos años, ha variado desde una organización tradicional, que se sustenta en la cercanía física y emocional entre vendedor y comprador, hacia otras formas de distribución comercial mediana en las que se tiende a propiciar el anonimato en la relación de ventas, debido a una implantación generalizada del autoservicio en lugares no necesariamente grandes sino en ambientes domésticos en la compra y venta de productos de primera necesidad. Es por ello, que este tipo de marketing mix ha condicionado un cambio en los hábitos y en el comportamiento de compra de los clientes, en donde la captación del comprador es el objetivo principal dejando de lado posicionamientos tradicionales de expendio que formulaban relaciones simétricas de confianza hacia la adquisición de productos. El presente estudio es un referente en la propuesta de mejoras de estrategias para la distribución eficiente de productos para el consumidor.

### **Antecedentes nacionales**

Prieto (2013), en su estudio titulado *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional*, afirma que esta política implementada tiene como principal objetivo brindar una atención diferenciada y con información adecuada a la población consumidora de productos de primera necesidad. Por ello, el propósito central de la presente investigación es el análisis de las condiciones que deben darse para que esta política se implemente de manera paulatina a nivel nacional y cumpla con el objetivo para el que fue creada: llevar el Estado a los ciudadanos en sus actividades comerciales. El estudio cobra especial relevancia pues pone en evidencia la importancia de esta política y la utilidad de que no solo se aplique en experiencias específicas y focalizadas sino que involucre a toda la gestión pública con el objetivo de mejorar la importancia de la presencia del consumidor en el ciclo comercial y su elección del producto o servicio que ofrece una organización determinada.

Arellano (2012), en su investigación titulada *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*, afirma que la lealtad de compra por parte del cliente se debe en gran medida con la marca de confianza ofrecida en el producto o servicio que se expende. En ese sentido, la lealtad de marca resulta de un procedimiento inicial del producto que es fortalecido a través de la lealtad de la satisfacción, conduciendo a una compra de repetición en beneficio de la organización empresarial. El estudio pone énfasis en que el consumidor y sus necesidades son los protagonistas principales de las actividades mercantiles y en el giran las innovaciones de marketing. Asimismo, la lealtad de compra es un proceso que toda organización comercial desde sus inicios empieza por ir inculcando en el público, confianza sobre sus productos que ofrece. Es por lo tanto uno de los más importantes procesos de crecimiento de toda organización, sea un mercado de abastos o un

Supermercado, debido que son los clientes quienes aprueban o desaprueban sus resultados ofrecidos, y de esta aprobación o desaprobación depende el futuro de dicha organización.

Roldan, Balbuena y Muñoz (2010), en su tesis titulada *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en Supermercados limeño*, sustentan de manera enfática la importancia de fomentar estrategias orientadas a mejorar la calidad del producto o servicio. De esta manera, tanto la confianza, lealtad serán indispensables en la conformación de la fidelización de los clientes. La presente investigación demostró que hay una relación directa entre la calidad de servicio percibida por el consumidor y su lealtad de compra adquisitiva, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada Supermercado limeño, debido a que las características de la muestra presentada no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo.

Millones (2010), en su tesis titulada *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un Supermercado*, sustenta la importancia de realizar acciones medibles de las actividades empresariales y administrativas para observar ventajas y desventajas en cuanto a la satisfacción del cliente, evitando que la competencia comercial aglomere las debilidades para desplazar de la preferencia del consumidor el producto o servicio que se le ofrece. En ese sentido, el presente estudio aborda una nueva filosofía comercial imprescindible para mantenerse en el mercado de hoy, puesto que los consumidores son cada día más exigentes, sus expectativas y performances cambian a cada instante y estar atento para poderlos satisfacer es el primer reto de las organizaciones comerciales en un contexto competitivo.

Amorós (2008), en su estudio titulado *Comportamiento del consumidor: Una visión del Norte del Perú*, sustenta la importancia de mantener como fortaleza a la lealtad del comprador hacia el producto o servicio. Asimismo, trata sobre la lealtad de marca de las personas en el supermercado de una ciudad norteña, en el esforzado accionar comercial por conseguir prestigio y reconocimiento pero; el cual quizás pueda sucumbir, frente a las grandes marcas venideras. En ese sentido, el estudio propone la realización de un plan de mejora en las ventas con la participación indispensable del cliente, debido que este es el eje principal de las actividades comerciales. Sin embargo, alude la necesidad de implementar una variada serie de estrategias administrativas para la mejora de la atención y la calidad de venta de los productos de primera necesidad.

### **2.1.3 Marco conceptual**

Los supermercados constituyen establecimientos de mediana dimensión, régimen de autoservicio, una amplia variedad de productos (perecederos, productos secos, limpieza y hogar), elevada rotación y servicios adicionales en ocasiones que han incursionado de manera positiva en la vida cotidiana de las personas.

Gutiérrez y Lorenzo (2004), sostienen que la fortaleza de los Supermercados es la proximidad como punto fuerte de aceptabilidad del cliente, junto con un nivel de precios muy competitivo, la presencia efectiva de marcas líderes en su repertorio comercial, vienen a reforzar su ventaja competitiva. Este formato goza en los últimos años de una primacía constatada en las esferas comerciales.

Alonso (2008), señala como los supermercados están haciendo un importante esfuerzo a diario para hacer un marketing de los cinco sentidos trabajando aspectos elementales a la hora de vender sus productos frescos. A través de la iluminación se crean ambientes agradables, los establecimientos se transforman en lugares donde los productos se pueden tocar o incluso degustar, cambiando el concepto de compra obligada hacia una compra gustosa, jugando con las emociones del cliente.

Casares y Martín (2003) señalan que “la principal característica de este formato ha sido la versatilidad y la capacidad de adaptación a los cambios en la producción y el consumo mediante las correspondientes modificaciones dimensionales, tecnológicas” (p.56). Por tanto, el supermercado, en su adaptación generacional, se ha venido presentando bajo diferentes configuraciones: supermercado de proximidad, supermercado especializado, entre otras. La importancia de un modelo de supermercado sin perder las características iniciales de atención al cliente personalizado es el punto referencial de innovación de estos centros comerciales.

### **Calidad de servicio**

A nivel global, la calidad de servicio es una de las variables que, hoy en día, presenta importancia en la formulación de las estrategias pertinentes de marketing en las organizaciones empresariales y, al ofrecerla, proporciona una ventaja competitiva (Kotler y Keller, 2006), en donde la lealtad es una conceptualización que permite valorar la percepción del cliente sobre un servicio recibido asociado con su intención de recompra. Para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es indispensable y

necesario contar con “indicadores adecuados que permitan establecer la medida de la calidad en los servicios suministrados” (Vergara & Montalvo, 2010, p. 25).

Medir la calidad no es sencillo, se debe saber cómo hacerlo, los autores nos dicen que la correcta gestión de calidad se debe a la retroalimentación del servicio realizado que es la acción más significativa hacia la realización pertinente de la prestación efectuada. A continuación observaremos en la siguiente tabla un modelo tentativo de la medida de la calidad de servicios:

Tabla 1

*Modelo SERVQUAL de la medida de la calidad de servicios.*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto</b>
<b>Elementos Tangibles</b>	Equipamiento con bienes y diversos objetos modernos. Instalaciones e infraestructura atractiva. Aspecto integral del personal de la organización.
<b>Fiabilidad</b>	Promesas pertinentes, viables y realizables. Preocupación en la solución de problemas. Realizar el servicio en el plazo determinado y ser asertivo.
<b>Empatía</b>	Horario adecuado para la atención del servicio. Atención preferencial e individualizada al usuario por parte del personal. Preocupación en la satisfacción de los usuarios por el servicio.
<b>Seguridad</b>	La demostración de confianza del personal al usuario es fundamental en la prestación del servicio. Personal amable y preocupado por la satisfacción del usuario.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Personal comunicativo y asertivo. Personal creativo y dispuestos a ayudar al usuario. Personal eficaz y de rápido accionar.

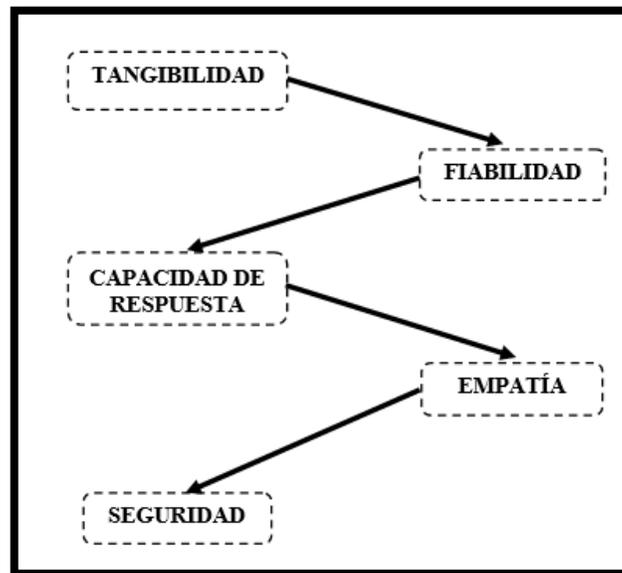
Fuente: de Sexto (2007, p. 43, citado por Fino, 2008, p. 12).

La importancia de la calidad del servicio de acuerdo a la tabla observada va a depender de manera directa con la pertinente prestación del mismo y como el personal se predispone para el cumplimiento eficaz que conlleve a la excelencia del servicio dado.

### **Estándar de calidad de servicio**

Mediante el cuestionario SERVQUAL se asume que los clientes establecen la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega. Concluyen en que los factores encontrados que son determinantes en la calidad del servicio, principalmente implican comunicación y procesos de control.

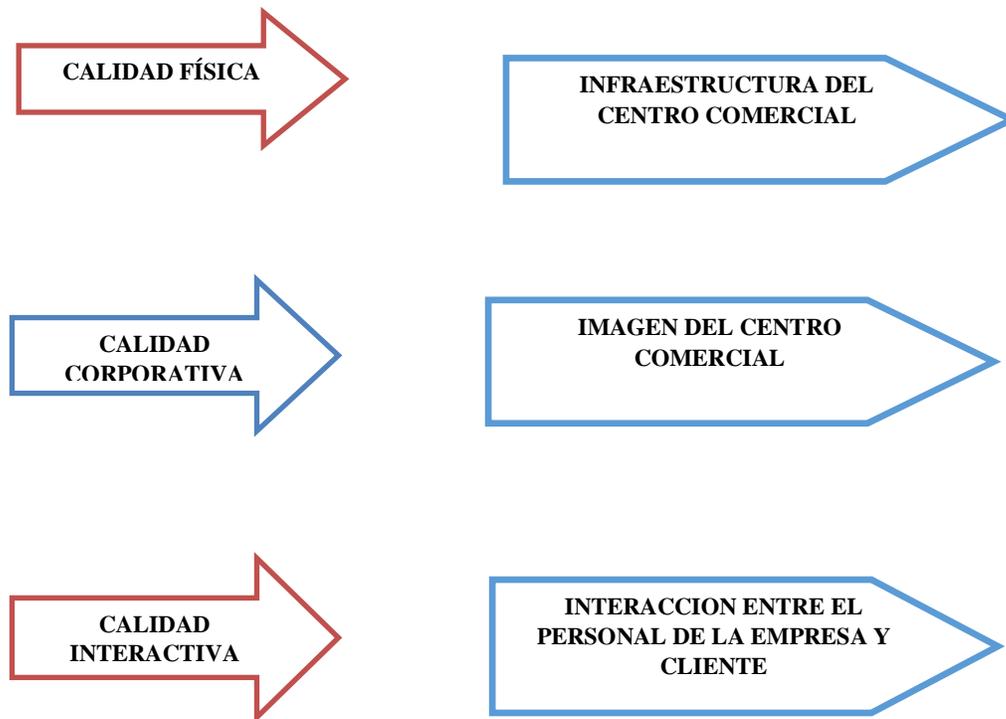
Las dimensiones de calidad de servicio por el modelo de calidad de servicio del cuestionario (SERVQUAL) son:



*Figura 2.* Las dimensiones de la calidad de servicio. Fuente: Elaboración propia (2017).

La definición de calidad esta direccionado al “conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes” (Kotler & Keller, 2006, p. 147). Asimismo, la definición de servicio guarda relación con la intencionalidad comercial del vendedor hacia el comprador los conceptos, están básicamente orientados a actividades, por lo general, intangibles, que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores. Así podemos mencionar que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico” (Kotler & Bloom, 1984, p. 147). Se puede sustentar que un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios, o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (Grönroos, 2007).

La calidad de servicio y su estandarización varía de acuerdo al rubro comercial del producto que se ofrezca. Lehtinen y Lehtinen (1982) indicaron que la calidad del servicio ocurre durante la entrega del servicio mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece el servicio. Estos autores sostuvieron que existen tres dimensiones de calidad que a continuación podremos visualizarlo en la siguiente figura:



*Figura 3* Las tres dimensiones de la calidad. Fuente: Adaptado de Lehtinen y Lehtinen (1982, citado por Roldan, Balbuena y Muñoz, 2010, p. 18)

Grönroos (2007) planteó que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se ofrece), calidad funcional (cómo se da de manera precisa) e imagen corporativa. En ellas, se recogen los atributos que pueden influir en la percepción de un cliente ante un servicio. La imagen es importante para medir la calidad percibida, ya que relaciona la calidad con la imagen corporativa.

Por consiguiente, la calidad de servicios guarda relación con las estrategias de marketing y comercialización hacia el cliente como eje central del proceso comercial. La calidad va a incidir en la mejora de la situación y en el aforo de más clientes en la compra de productos.

## **Tangibilidad**

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1993), hace referencia que la tangibilidad es la “apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación”. (p.24). Lo conforma todo el aspecto físico, infraestructura y equipamiento de los establecimientos comerciales donde se realizarán los estudios de investigación.

Ángeles (2014), sostiene que la tangibilidad es todo lo que no se brinda en un servicio se puede palpar, estos pueden ser procesados, fabricados, transformados y entregados físicamente, afirma que una empresa puede contar con productos tangibles en intangibles, como lo es la conexión a internet, este servicio no se puede ver pero si se requiere de un modem para poder utilizarlo.

Según Subirats (2008), son todos los bienes materiales que son valorables económicamente que se pueden ver, palpar porque es real y visible, estos pueden variar dependiendo del producto o servicio que se brinde, son recibidos por los clientes -usuarios quienes juzgan lo que pueden ver, esto puede ser cambiado o modificado según las necesidades de los mismos.

Este aspecto tiende a considerar a los bienes y servicios como elementos del proceso comercial. Por otro lado, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) establecieron que la calidad de servicio se basa en el paradigma de la disconformidad y la conceptualizaron como el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor. En ese sentido, tanto los bienes tangibles y los servicios intangibles desempeñan una funcionabilidad pertinente que podemos visualizarlo en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Diferencia entre las características de los bienes y servicios.*

<b>Bienes físicos tangibles</b>	<b>Servicios intangibles</b>
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separada del consumo	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo
Una cosa u objeto	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la organización empresarial	Valor esencial producido en la interacción comprador-vendedor
Los clientes no participan en el proceso	Los clientes participan en la producción
Se pueden almacenar	No se pueden almacenar
Transferencia de la propiedad	No hay transferencia

Fuente: Grönroos (2007, p. 27)

Los productos ofrecidos en los centros comerciales como el caso de Unicachi S.A., al ser mayoristas, presentan situaciones de cambios en cuanto a la oferta y demanda de los mismos, lo que permite la presencia masiva de clientes ante la suspicacia popular “Ahí venden barato”. La idea de un costo ínfimo es el motivo de acercamiento de los consumidores. Tanto la publicidad entre personas y familias han hecho que el complejo comercial crezca y sea visitado por un buen número de familias ante la muestra de que los costos no son altísimos. Sin embargo, el ofrecimiento de los productos es aún incipiente y rudimentario en varios aspectos, lo que hace que las personas decidan comprar en otros lugares ajenos a estas situaciones que deberán ser mejoradas.

## **Fiabilidad**

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993), hacen referencia que la fiabilidad son las “habilidades para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa”. (p.24). La fiabilidad lo manifiesta el personal de los establecimientos comerciales a los usuarios que acuden a buscar un servicio de calidad y por supuesto fiable.

Para Villagarcía (2010), la fiabilidad es la duración efectiva de la calidad en los productos o servicios efectuados, dando ejemplos como: si un equipo de sonido tiene vida útil y suena bien, es fiable a lo largo del tiempo a diferencia de otros que puede dar problemas constantes, entonces este ya no es fiable. La fiabilidad pretende garantizar que un producto se encuentra en óptimo estado y que durara con el tiempo. Los clientes de hoy buscan que todo lo que adquieran les puedan durar un tiempo razonable a lo que han pagado por ello, estos pueden ser electrodomésticos, bienes tecnológicos, casa, mobiliarios, etc.

Según Guerra (2010), la fiabilidad es la habilidad para brindar un producto o servicio ofrecido cuidadosamente, lo que se promete se cumple, por ejemplo, si se ofrece que el servicio de apertura de venta de productos mayoristas es a partir de las 4:00 horas de la mañana. El servicio se debe garantizar que sea fiable, ósea que se cumpla con lo establecido.

En ese sentido, la confianza es la actitud más significativa en la convivencia de las personas, y en cuestiones de compra y venta es aún más. La formación de una gama de clientes fijos de parte de una organización comercial es la meta ambicionada por los nuevos

empresarios de hoy. La ausencia de esta actitud traería recelo y en gran medida desconfianza hacia la calidad de producto. El fomento de estrategias de marketing en los emprendedores ha de garantizar la mejora de sus ventas. Es por ello, que la fiabilidad es la forma en la que aprenden los consumidores es fomentar la lealtad de marca. Sin embargo, tan claro como pueda parecer, la lealtad de marca no es un concepto sencillo. Vicente (2011), sustenta que un consumidor fuera considerado como leal a la marca si ha hecho tres compras sucesivas de la misma marca. Cotes (2010) que la lealtad a la marca fuera medida por la proporción de compras totales de productos que un hogar dedica a la marca con más frecuencia se compra. Estas afirmaciones son totalmente excluyentes puesto que en el primer caso se da el consumidor intencionalmente fiel mientras que en el segundo caso si el consumidor repite la compra de una marca no necesariamente tenga que ser porque es leal a ésta, puede ser porque es la única que está disponible en la tienda o porque es desplegada de una forma más prominente que las demás. De acuerdo con Hawkins (1994) "la lealtad de marca resulta de un ensayo inicial del producto que es reforzado a través de la lealtad de la satisfacción, conduciendo a una compra de repetición". Los investigadores están interesados no solo en la forma en la que se desarrolla la lealtad y confianza del consumidor, sino en cuándo se desarrolla. Una gran cantidad de lealtad se desenvuelve en una etapa muy temprana de la vida, dentro del contexto de la vida de la familia, escuela y el entorno donde habita.

### **Seguridad**

La seguridad es sentirse libre de peligro o daño de cualquier circunstancia, convirtiéndose en una garantía que tienen los individuos para sentirse libres de amenaza, peligro o riesgo

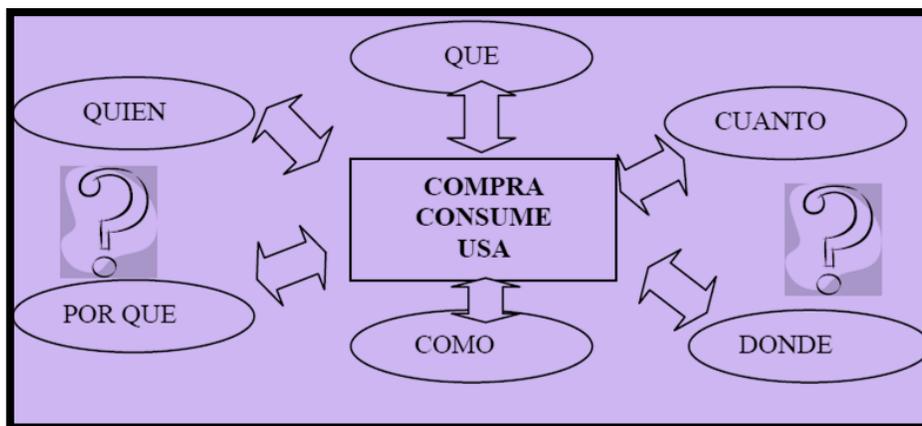
que pueda incomodar su tranquilidad do espacio. La seguridad abarca el aspecto individual que se refiere al peligro que puede exponerse cada persona y que pueda atentar contra su vida y salud, la otra es la seguridad social, está conformada por las leyes que rigen una sociedad que buscan proteger a la población cubriendo sus necesidades de salud, economía, alimentación, justicia, pensiones, etc. (Ventura, 2015). Sustenta que la seguridad es hacer sentir a las personas protegidas no necesariamente de manera física, sino también con el hecho de tener una vivienda, [...]. Esto se extiende a que la seguridad no solo es por conflictos bélicos, por ejemplo, si va a un restaurante de sea estar seguro que ahí no habrá peligro que afecte contra su vida o sus bienes.

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993), hacen referencia que la seguridad son los “conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza”. (p.29). Estos elementos son importantes para el beneficio del usuario.

### **Comportamiento del consumidor y Empatía**

El comportamiento del consumidor se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de manera simple, el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre “por qué compra la gente”, con la premisa de que es más fácil desarrollar estrategias para influir sobre los consumidores una vez que el mercadólogo conoce las razones que las impulsa a adquirir ciertos productos o marcas. (Blackwell, 2002).

Para los autores Walter y Bergiel (1989), “Aquellas decisiones y actividades de las personas, implicadas específicamente en la compra, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios o ideas que esperan satisfagan sus necesidades“. Según Schiffman (2001), Es el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer uno de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades. Se podría definir como el conjunto de actividades que lleva a cabo unas personas o una organización desde que se desencadena una necesidad hasta el momento en que se efectúa la compra y usa posteriormente el producto. A continuación podremos visualizar la siguiente figura la importancia del consumidor en el dinamismo comercial:



*Figura 4.* El consumidor y su accionar en el dinamismo comercial. Fuente: Amorós (2007, p. 126).

La definición de empatía guarda relación con las situaciones emocionales en la convivencia en los espacios públicos y privado. Para Barrios (2015), la empatía es la capacidad que tiene una persona para poder ponerse en el lugar de la otra persona. Por ejemplo cuando uno ve triste a una persona, uno también se pone triste. También si una persona está llorando uno puede lograr hasta llorar, y si se ríe también podemos cambiar rápidamente de

estado, porque muchos tienen la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona en diversas circunstancias cotidianas.

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993), hacen referencia que es la empatía es la atención individualizada que ofrecen las organizaciones comerciales a sus clientes, consumidores o usuarios. Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, hasta llegar a punto de saber lo que siente o piensa.

Según Pérez y Merino (2009), empatía es una habilidad que tiene una persona para poder comprender lo que la otra persona intenta decirnos. También ayuda a los individuos a que puedan captar las emociones de las personas haciendo que estas se sientan menos solos, no todas las personas cuentan con esta habilidad. Esta habilidad permite que uno tenga la capacidad de vivenciar de manera directa lo que siente la otra persona desde su perspectiva, ayuda a comprender lo que las otras personas buscan o desean. (párr.1).

### **Satisfacción y capacidad de respuesta**

La satisfacción de los usuarios depende tanto de la atención brindada como de la percepción del individuo acerca de los servicios recibidos, y que existe relación con el cuidado previo, la conducta individual del vendedor, la tolerancia existente, entre otros.

Kotler (2004) define la satisfacción como "sentimiento de placer o decepción que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto o de una persona, en relación a sus expectativas" (p.88). Entonces la satisfacción del paciente es el resultado de la diferencia entre la percepción que la persona tiene del servicio prestado y de las expectativas que tenía en un principio o de las que pueda tener en visitas sucesivas, de tal

manera que si las expectativas son mayores que la percepción del servicio, la satisfacción disminuirá. Esas expectativas del cliente se forjan a partir de propias experiencias anteriores y de las de personas conocidas, así como de las promesas y compromisos que el propio sistema adquiere con los consumidores.

Diversos modelos tratan de explicar la formación de la satisfacción del cliente los cuales se han creado en los últimos años con el fin de relacionar los factores determinantes que inciden en la satisfacción:

Vela (2010) menciona el modelo de disconfirmación de las expectativas en sus estudios sobre la satisfacción de la clientela. La disconfirmación es un proceso mental del individuo que delimita el nivel de satisfacción con el producto o servicio comprado.

Landa, Méndez y Muñoz (2006) proponen que la satisfacción genera nuevas expectativas en los clientes, que influyen en los deseos personales. Estos deseos afectan las emociones vividas en el momento de la prestación del servicio, la satisfacción del cliente, que a su vez influencia. La satisfacción del cliente con la calidad percibida es responsable de la imagen corporativa y el valor percibido del servicio.

La capacidad de respuesta refleja el compromiso de la empresa de servicios de brindar sus servicios a la hora señalada. Por ello, la dimensión de la capacidad de respuesta del SERVQUAL se refiere a la voluntad y/o disposición de los empleados a prestar un servicio. Un ejemplo de la incapacidad de respuesta es cuando el cliente ve que los empleados están más interesados en platicar entre ellos que en atender sus necesidades. La capacidad de respuesta también refleja si la empresa está preparada para brindar el servicio. Los restaurantes nuevos normalmente no anuncian su “inauguración”, porque antes quieren

afinar su sistema para brindar el servicio y estar preparados para manejar grupos grandes, reduciendo así las fallas y las consecuentes quejas de los clientes. Los puntos de las expectativas y las percepciones de la SERVQUAL que tocan la brecha de la capacidad de respuesta serían:

### **Procesos de calidad (optimización de los procesos de calidad en una empresa)**

#### ***Proceso de decisión de compra***

Para actuar, el individuo debe emplear una cierta cantidad de energía en una dirección determinada. La causa de la acción reside en las necesidades, en las carencias físicas y psíquicas del sujeto. La intensidad de la energía empleada en dicha acción dependerá de la carencia (Engel, 2003).

#### ***Proceso de clasificación de las necesidades de los clientes***

La Teoría de Maslow (1954) es la más conocida y difundida, debido a que desarrolló un modelo jerárquico de las necesidades que ha tenido una amplia influencia e impacto en el ámbito de las organizaciones empresariales y corporativas. De hecho, “se puede afirmar que es probablemente la teoría más conocida de motivación establecida para las diversas actividades humanas” (Robbins, 1999, p. 169). El propósito de Maslow era demostrar que, a lo largo de su existencia, los seres humanos buscan de manera individualizada nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas. En consiguiente, “nuestros comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que caracterizan a todos los seres humanos” (Lévy-Leboyer, 2003, p. 38). Para Maslow existen cinco grupos de necesidades que se disponen jerárquicamente según

su capacidad para motivar la conducta y las distribuye en dos niveles diferenciados, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

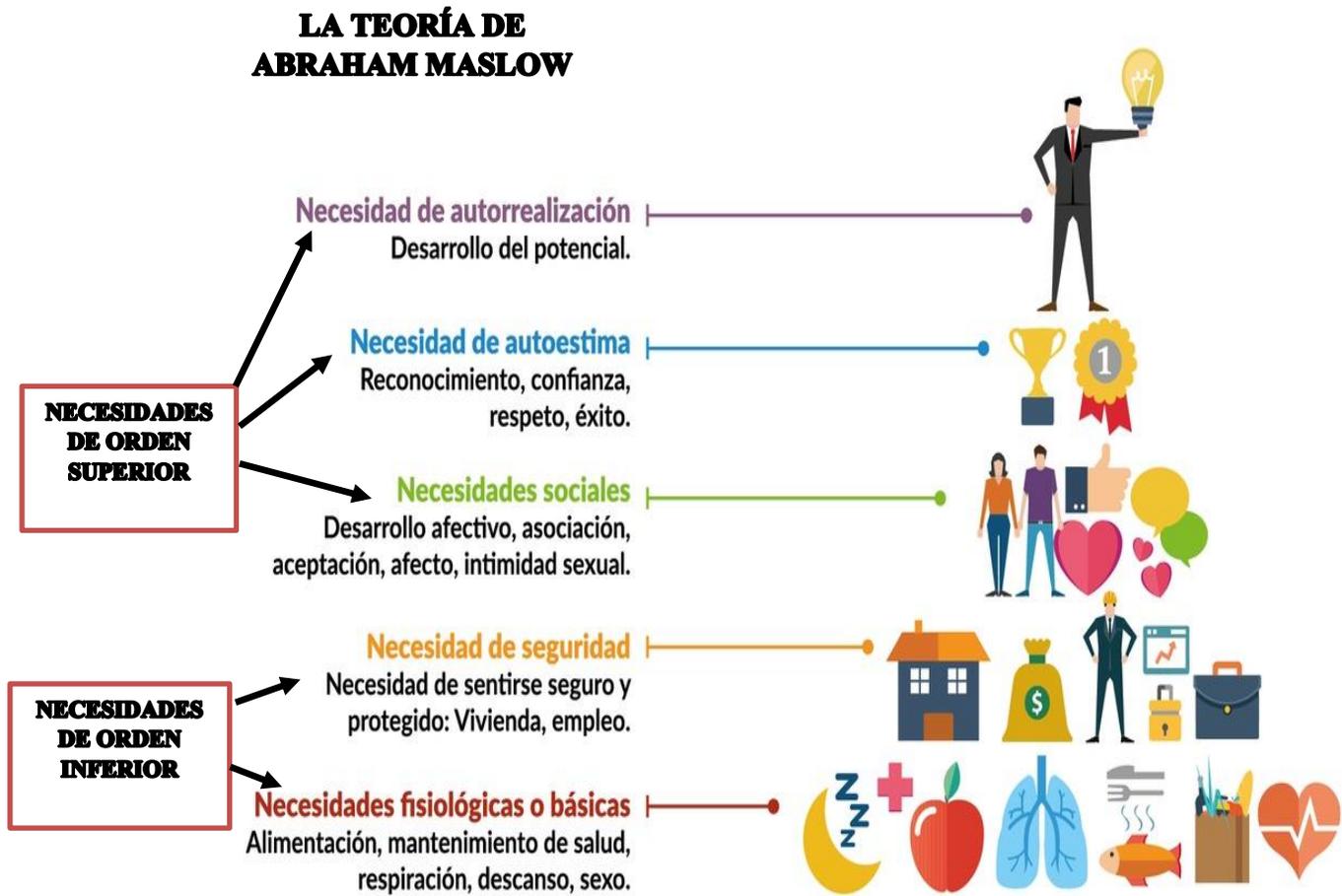


Figura 5. Las Necesidades según la Teoría de Maslow. Fuente: Navarro (2008).

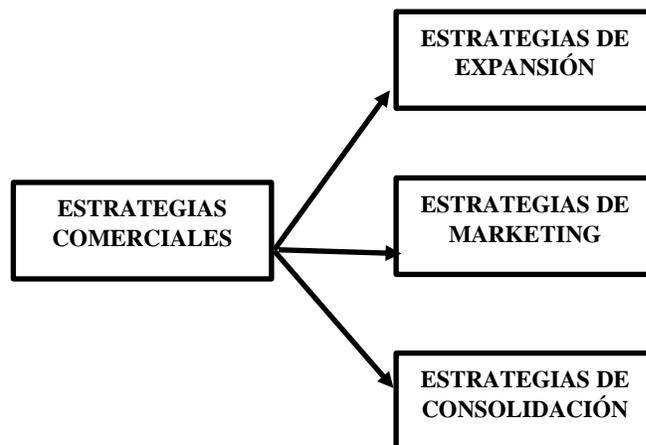
La particularidad de esta propuesta reside en la presentación de los vínculos existentes entre las diferentes necesidades representadas en forma de pirámide. Es preciso acotar que a medida que se asciende las necesidades toman una perspectiva existencial y de trascendencia humana. Además, “consigue conciliar y explicar la existencia de diferencias entre los sujetos debido a que se encuentran en distintos niveles, con la existencia de

necesidades básicamente idénticas y organizadas según la misma secuencia para todos” (Spector, 2006, p. 197).

Por consiguiente, que el modelo que propone Maslow “nos permite explicar cómo se desarrolla la motivación en el trabajo, ni tener en cuenta las diferencias interpersonales referentes a las fuentes y a la intensidad de la motivación” (Levy-Leboyer, 2003, p.102). Sin embargo, es preciso acotar que el modelo a menudo se describe de manera simplista y determinante, esquematizado cada vez más en su direccional al diseño piramidal. Puede afirmarse que sus planteamientos teóricos tienen el mérito de señalar el origen de algunas motivaciones poco atendidas hasta ese momento de su planteamiento; tal es el caso del deseo de realización personal. Sus puntos de vista han generado una gran reflexión sobre la naturaleza de la humanidad en el contexto contemporáneo.

### **Proceso de adecuación de estrategias comerciales**

La conformación de estrategias ha de redefinirse de acuerdo a los planes comerciales de cada organización. Así tenemos:



*Figura 6.* Las estrategias comerciales. Fuente: Elaboración propia (2017).

Las estrategias han de conformar el conjunto de acciones que van a determinar la mejora de los comercios. En el caso del complejo comercial de Unicachi S.A, las estrategias de expansión se han formalizado y la consolidación y marketing es la labor consecutiva de estos tiempos.

### **Atención al cliente**

De acuerdo con los investigadores de este rubro, el servicio de atención al cliente se define como “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (Kelo Toso, citado por Carrazco, 2010, p. 19), es decir, que brinde satisfacción al cliente, conduciendo a su retención.

En este sentido, los autores Gummesson y Grönroos (como se cita en Cambra, Fuster, Polo, y López, 2010) definen satisfacción del cliente como “la referencia fundamental que permite fidelizar a los clientes y establecer relaciones satisfactorias y duraderas con ellos”. Lo investigado por Kotler (citado por Ourique, Attadia, Giuliani, y Vicari, 2011), expone que “la satisfacción del cliente consiste en proporcionar una percepción positiva sobre un servicio en relación a las expectativas, principalmente cuando se da su contratación” (p.123). Para ello, es indispensable conocer el perfil del consumidor; es decir, que es necesario identificar y evaluar tanto sus necesidades

### **Calidad y frescura del producto**

La calidad alimenticia está relacionada con la medida en que los niveles del conjunto de características que ofrece un producto o servicio satisfacen unas necesidades expresadas o implícitas de los consumidores. En ese sentido, se puede definir:

Conjunto de atributos que hacen referencia de una parte a la presentación, composición y pureza, tratamiento tecnológico y conservación que hacen del alimento algo más o menos apetecible al consumidor y por otra parte al aspecto sanitario y valor nutritivo del alimento (Albrecht, 2011, p. 43).

El expendio de alimentos de primera necesidad en el complejo comercial Unicachi S.A. es su fortaleza, a comparación del clásico mercado el expendio es mayorista. Es por ello, que la propiedades o parámetros generales que definen la calidad de un alimento (composición, estabilidad, pureza, estado, color, aroma,..). También se les llama atributos de calidad (quizá más bien cuando se expresan en forma de adjetivos: puro, estable, aromático,..). En ese sentido, la predisposición de alimentos saludables es favorable para su consumo y dota de confianza de venta hacia los clientes. Lo que se debe tomar en cuenta son los atributos de la calidad de los alimentos. Así se presenta la siguiente figura:

<b>Pureza o seguridad</b>	Control o exclusión	- Microorganismos - Toxinas - Sustancias extrañas (sólidos insectos) - Material en contacto con el alimento (envases)	<b>Sensoriales</b>	- Apariencia - Textura - Aroma - Gusto y sabor
		<b>Aceptabilidad</b>		<b>Frescura</b>
<b>Identidad</b>	Origen geográfico		<b>Precio</b>	- Relación calidad/precio
	Especie	- Carne de conejo - Carne de ternera	<b>Cantidad</b>	- Peso/volumen - Calibre - N° unidades
	Sistema de producción	- Convencional o ecológico - Transgénicos		<b>Fuentes básicas de energía</b>
<b>Otros aspectos</b>	<b>Composición</b>		<b>Nutrientes funcionales</b>	- Minerales - Vitaminas
			<b>Compuestos bioactivos</b>	- Probióticos - Flavonoides
			<b>Factores dietéticos</b>	-Fibra, prebióticos
			<b>Complementos</b>	- Aditivos (aspectos sensoriales) - Suplementos nutritivos
			Accesibilidad	- Pequeño comercio - Gran superficie
Versatilidad	- Fácil sustitución y complementariedad			
Atención al cliente	- Sugerencias, servicios, ayudas			
Presentación	- Comodidad para abrir el paquete - Distribuido en porciones			

Figura 7. Atributos de la calidad de los alimentos. Fuente: Schröder (2012, p.6)

Es indispensable el control de calidad para mantener a una evaluación constante a los productos y no pierdan la confiabilidad de compra frente a los clientes del complejo comercial. Es por ello Schröder (2012), la considerada como:

Una actividad reguladora de obligatorio cumplimiento realizada por las autoridades nacionales o locales para proteger al consumidor y garantizar que todos los alimentos, durante su producción, manipulación, almacenamiento, elaboración y distribución sean inocuos, sanos y aptos para el consumo humano, cumplan los requisitos de inocuidad y calidad y estén etiquetados de forma objetiva y precisa, de acuerdo con las disposiciones de la ley (p.6).

La venta de alimentos en este complejo deberá estar supeditada a una constante evaluación de la calidad de productos. Es indispensable que dicha examinación sea constante y realizada por expertos en acuerdos con Universidades del entorno. Asimismo, los productos que tienden a perderse deberán servir de utensilio abonable para proyectos sostenibles de cuidado del ambiente.

### **Vocabulario y comunicación pertinente**

Las estrategias comunicativas para posicionar un producto, y como se busca generar un mayor vínculo con los clientes. Una de las dimensiones más relevantes en relación a la atención del cliente es la comunicación asertiva, definida como “el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (Chiavenato, 2004, p.59, citado por Albañil, p. 25).

En ese sentido, la comunicación es vista como el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y demás actividades, que comprende interrelaciones entre ellas. Por ello, las organizaciones u instituciones no pueden existir ni ejecutar acciones sin comunicación; ésta es el eje central que integra y coordina todos sus componentes.

Tanto para los objetivos organizacionales y los planes de mejora en relación con la importancia de la comunicación y el vocabulario pertinente a nivel comercial, ésta se debe tomar en dos aspectos: La comunicación como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión “sin comunicación no se lograría

nada en las organizaciones. A los jefes les conciernen dos tipos de comunicación, tanto el interpersonal como el organizacional” (Robbins, 2004, p. 313).

Según Chiavenato (2004) es convincente destacar la comunicación efectiva y positiva entre el personal de una organización pues ella influye en gran medida en la mejora de las relaciones humanas y del clima laboral tanto que “La comunicación constituye el aspecto principal en lo relacionado con el estudio de las relaciones humanas y de los procesos para la modificación del comportamiento humano” (p.65). De hecho hay que destacar lo delicado y complejo de una buena comunicación, en la cual destacan cuatro funciones principales dentro de un grupo organizacional, estos son: control, motivación, expresión emocional e información, es por ello que le corresponde un papel importante dentro de la organización empresarial (Scott y Mitchell, 1976). Robbins (2005) complementa su postura con la identificación de los elementos fundamentales para una comunicación eficiente: “la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza mutua entre sus integrantes. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás” (p. 319-320). Por ello, puede señalarse que los miembros de la organización comercial deberían preocuparse en que el proceso de comunicación sea efectivo y pertinente permitiendo lograr entre sus integrantes coherencia y seguridad, que permita establecer un clima institucional de confianza y de armonía que beneficia la actividad comercial. Así tenemos, que “un clima positivo, marcado de una comunicación asertiva, empática y eficiente, tanto entre clientes y vendedores debe ser visto como un medio y no como un fin” (Molina, Montejo y Ferro, 2004, p. 11). Actitudes y formas que permiten un contexto agradable entre el cliente y vendedor.

## **Resolución de situaciones problemáticas**

La resolución de problemas o de situaciones problemáticas es un método que permite no solamente resolver un problema en general (lo cual hace a su propia eficiencia) sino que también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos. Más que las herramientas exteriores, importa la capacidad de generar en cada etapa del proceso de resolución, un cambio de comportamiento en nosotros mismos, en la interacción social.

La posibilidad de aprender pasa por comprender los problemas de forma nueva y distinta. Se trata de romper con una forma de identificar y de entender los problemas para posicionarse con otras fortalezas para su resolución. Estas exigencias se han traducido en un método que define fases y momentos para la resolución de problemas. Cada una de sus etapas se relaciona con los objetivos de mejoramiento y, para ello, será necesario ampliar la comprensión del problema, generar diversas estrategias de resolución y analizar cuál es la mejor.

A nivel comercial, los conflictos surgen de la naturaleza humana en situaciones ínfimas que pueden solucionarse de manera simple. La capacidad de enfrentarlos y solucionarlos en corto plazo es una fortaleza asertiva del vendedor y evita la molestia del comprador y por ende todo el sistema comercial. Las disputas y conflictos solo traen situaciones nefastas a futuro. El riesgo de perder credibilidad por un conflicto es el peor temor de toda organización empresarial (Sexto, 2007).

## **Higiene y presentación de los puestos**

Es indispensable que en todos los puestos de venta se expondrá de forma fácilmente visible, tanto para las personas consumidoras como para las autoridades que realicen actuaciones inspectoras las indicaciones respectivas de presentación del puesto.

La seguridad es el factor más importante para el consumidor en el sector de la alimentación y las crisis de los últimos años en la industria alimentaria obligan especialmente a las autoridades públicas a garantizar todavía más la inocuidad de los alimentos. La manipulación de alimentos está sujeta a una abundante y exigente normativa, cuyo objetivo final es garantizar la seguridad de las personas consumidoras. Existe una gran cantidad de normativas que conforman la legislación alimentaria, sometidos a continuas actualizaciones.

En ese sentido, todo el personal que esté en contacto directo con los alimentos deberá acreditar que ha recibido formación en manipulación de alimentos. Es responsabilidad de la persona titular de la autorización garantizar que tanto ella, como el resto de las personas autorizadas para ejercer la actividad en su nombre, han recibido la formación adecuada y son los responsables finales de cualquier problema que pueda ocurrir en el puesto. Por tanto, deben estar disponibles en todo momento en el puesto los documentos acreditativos que certifiquen que el personal que manipula alimentos ha recibido la correspondiente formación (Lumarex, 2013).

Asimismo, todas las actividades relacionadas con los alimentos y bebidas (almacenamiento, manipulación o venta) deberán realizarse en puestos o instalaciones debidamente techadas, protegidas de las inclemencias del tiempo y con sistemas que imposibiliten el acceso del público a las zonas de almacenamiento o manipulación de alimentos. Los puestos deberán mantenerse limpios, en buen estado y estar situados, diseñados y contruidos de forma que impidan el riesgo de contaminación, en particular por parte de animales y organismos nocivos. Deberán estar situados a conveniente distancia de cualquier foco de suciedad, contaminación e insalubridad y nunca en contacto directo con el suelo.

### **Honestidad y Responsabilidad laboral**

Definida como la conducta recta, disciplinada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho. Esta cualidad se observa en las personas que actúa con justicia, con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad, distinguida porque muestra el recto proceder.

En las actividades comerciales, este valor es indispensable en casi todos los ámbitos de dicho accionar. La honestidad se observa no solo en cuestiones financieras sino en actitudes cotidianas. El objetivo de la organización comercial es infundir esta actitud valorativa en todos sus integrantes con el propósito de fortalecer su perspectiva axiológica a mediano plazo.

En cuanto a la responsabilidad social, se direcciona a cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando

respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

La responsabilidad no implica sentirse coaccionado o motivado solo por la obediencia a una norma, hay que asumirla con gran sentido de libertad interior, aceptar por cuenta propia el valor que entraña el desempeñar la función de manera adecuada. Tomarse en serio lo que hace, pensar muy bien todas las acciones que va a ejecutar antes de iniciarlas, es decir, apoyarse en la reflexión seria de los hechos y hacer todo lo posible desde el principio para que al hacer la tarea esta salga bien. Por eso aprende a asumir las consecuencias de sus acciones, incluso cuando son negativas (Lavado y Millán, 1998).

### **Formas de distribución de los diversos productos**

Algunos productos específicos tienen sus propios canales de distribución. Consideramos las formas más destacadas:

#### **Venta por catálogo**

Son una opción de negocio en expansión debido a la comodidad y el servicio que da a los clientes, que en la mayoría de los casos incluye la demostración y explicación personal de los productos, entrega a domicilio y amplias garantías de satisfacción. Considera que los vendedores por catálogo son un **canal de distribución** con productos singulares que no están disponibles en las tiendas tradicionales. Para (Blackwell, 2002), la ventaja de este canal es “la rápida expansión geográfica y número ilimitado de clientes” (p.22).

## **Vending**

Una de las últimas opciones que te quedan es vender tu producto a través de máquinas de venta automática, adecuadas cuando lo que ofreces al mercado son productos como bebidas o snacks, aunque cada vez más productos caen seducidos a las rejas de las máquinas. Algunas de sus ventajas son su amplísimo horario de venta (24 horas) y la ubicación (las máquinas pueden colocarse en los lugares más accesibles a los consumidores). Eso sí, lo habitual es que sean productos con precios bajos, pues de lo contrario su uso sería demasiado complejo, ya que se necesitan muchas monedas para adquirir un producto (Walter y Bergiel, 1989).

Asimismo, unas de las dificultades de este tipo de distribución, es que están propensos al riesgo de robo y vandalismo.

## **Productos perecibles y no perecibles**

Los productos perecibles son aquellos que deben ser preservados en frío, con el fin de retrasar la actividad microbiana, que los deteriora en muy poco tiempo. Ejemplo de estos productos son las carnes, los productos de la pesca, los lácteos, las frutas y las verduras (Spector, 2006).

Estos productos son, por lo general, almacenados en cámaras de refrigeración, en las que se deben acopiar sólo productos de la misma naturaleza. Además de ello, se deben acomodar de modo que se permita la circulación de aire. La mejor disposición es que los productos, que son perecibles, se almacenen a 15 centímetros de la pared, a 50 centímetros del techo y a 10 centímetros del piso.

La congelación permite que los productos se mantengan por periodos más largos de tiempo. Sin embargo, para evitar que éstos se dañen hay que mantenerlos congelados hasta poco antes de ser consumidos. De la misma manera, la temperatura de congelación debe siempre ser estable y continua, con el fin de evitar la contaminación cruzada. Esta contaminación se produce cuando los fluidos de un alimento tocan a otro. De la misma manera, se debe cuidar del proceso de congelación, para evitar quemaduras por el frío (Spector, 2006).

Los productos perecibles no sólo son almacenados en frío, sino que también durante su transporte se mantienen congelados o refrigerados, gracias al uso de vehículos isoterms. Estos vehículos cuentan con unidades de frío, que les permiten llevar productos como frutas, vegetales, carnes, etc., por grandes distancia y sin comprometer su calidad.

Los alimentos no perecederos son todos aquellos que no se deterioran con ningún tipo de factor, solamente dependen de ciertos factores para deteriorarse, como pueden ser la contaminación repentina, el mal manejo del alimento, o ciertos accidentes. Existen una gran cantidad de ejemplos de alimentos no perecederos, y estos son muchas veces utilizados para donar a ciertos lugares, ya que al no deteriorarse con el tiempo, son almacenados en cajas y llevados a lugares donde las personas necesitan alimentos (Albrecht, 2011)

### **Talento humano y habilidades para las ventas**

Es un conjunto de cualidades innatas o talentos, conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas en el transcurso de la vida de un individuo que se pueden aplicar para el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias de tal manera que le brinden la

satisfacción total en el desempeño de sus actividades personales, empresariales, profesionales o laborales (Schröder, 2012).

La acción de ventas representa una actividad clave dentro de las compañías, al tiempo que requiere arte realizarla con éxito. Un agente de ventas necesita mostrar una serie de características que le permitan desempeñar con efectividad su tarea. Sin dudas, hace falta más que el conocimiento cabal del producto o servicio que promociona.

El perfil del vendedor describe un conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para ser considerado un digno representante capaz de lograr óptimos resultados en su zona o sector de ventas. Este perfil suele estar plasmado en un documento escrito y es un valioso instrumento que sirve de guía al momento de contratar vendedores, capacitarlos, entrenarlos y evaluarlos. Y por supuesto, también le sirve de guía al mismo vendedor, porque le brinda una idea clara acerca de lo que la empresa requiere de su labor.

En cuanto a la elaboración del perfil del vendedor, suele ser tarea de los directivos o gerentes de ventas, en función de: Los objetivos y metas que desean lograr en el mercado (volúmenes de venta, participación, crecimiento) y la imagen que necesitan proyectar a sus clientes (actuales y potenciales).

Para lograr óptimos resultados en la mayoría de mercados y proyectar una buena imagen (propia y de la empresa), el vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: Actitudes, habilidades y conocimientos (Robbins, 2005).

La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener (Robbins, 2005).

Otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones (Robbins, 2005).

Así mismo el vendedor debe tener los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones.

### **Fidelización del cliente**

La satisfacción del cliente no siempre garantiza que permanezca fiel a la empresa. Si bien estar satisfecho influirá en su lealtad, ello no evita que pueda decidirse a adquirir también productos o servicios de la competencia. Por lo tanto, hay una serie de factores que también influyen al elegir una empresa constante o la de la competencia. En este sentido, la fidelización pretende que esos factores sumen en lugar de restar a la hora de tomar decisiones (Sexto, 2007). O, lo que es lo mismo, se busca desarrollar una estrategia de fidelización que haga sentir al cliente bien atendido, en un punto de equilibrio entre los extremos del descuido y la excesiva insistencia. Una estrategia de fidelización efectiva, así pues, busca cubrir las necesidades del cliente, -siempre dentro de lo factible-, respondiendo

a sus requerimientos en distintos aspectos y de forma personalizada para conocer sus preferencias, comprender sus necesidades y responder o, todavía mejor, superar sus expectativas.

### **La importancia de fidelizar a la clientela**

Las estrategias de fidelización implican diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras y, en suma, revierten en un mejor servicio, y ello supone no sólo una manera de retener a antiguos clientes sino también a los nuevos, así como de atraer a clientes potenciales (Cambra, Fuster, Polo, y López, 2010). La importancia de fidelizar a la clientela va más allá del hecho de que el número de clientes potenciales acabará estancándose y la retención será obligatoria. Además de que retener es más barato que adquirir nuevos clientes, la fidelización es necesaria debido a la creciente competencia. Todo negocio, qué duda cabe, debe intentar conservar sus mejores clientes, y las estrategias de fidelización están orientadas a este fin. La fidelización, por un lado, permite hacer crecer el negocio, pero por otro puede ser de gran ayuda para mantener ingresos fijos que nos ayuden a la subsistencia del negocio. A su vez, la implementación misma de un programa de fidelización ayuda a reorientar el negocio según las necesidades de los clientes y a dirigir la empresa buscando eficiencia y aportar un valor real a la relación con el usuario. Por eso, casi siempre que se apliquen estrategias de fidelización inteligentes, una fuerte fidelidad a un negocio o a una marca acaba traducándose en rentabilidad y en valor empresarial.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

Esta investigación se establece en un sintagma holístico, el cual permitió efectuar un diagnóstico para consolidar la propuesta final de este estudio.

La holística reúne las diferentes definiciones de los modelos epistémicos, considerándolos importantes, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y que enfatizen aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de manera global. (Hurtado, 2010).

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

Este método de estudio holístico se basa en teorías relativas en procesos de investigación de diferentes tipos de definiciones algunas contradictorias entre sí pero estos son importantes para llegar a la investigación requerida, mediante procesos de conocimientos cualitativos y cuantitativos. En esta investigación se va a justificar el porqué del cambio de eventos a realizar en la empresa a través de nuestra metodología.

### **2.2.2 Enfoque**

La presente investigación es de tipo mixta porque implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, a su vez su integración y discusión, donde se realizan

inferencias del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p. 546). Para el trabajo de investigación que se efectúa se hace a través de una investigación mixta cuantitativa y cualitativa para así observar y entender lo que estamos buscando obtener un resultado óptimo.

El enfoque mixto implica la utilización de proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio o en una serie de investigaciones para responder a un determinado problema,

### **2.2.3 Tipo**

Según el objetivo la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro (Hurtado, 2000). En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado.

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinaridad, y desde

el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2001).

#### **2.2.4 Diseño**

Para Hernández, Fernández, Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables (Categorías) de estudio” (p. 84). Es decir, se trata investigación donde no se influye intencionalmente en los resultados o fenómenos en estudios. El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

El estudio transversal o transaccional (Hernández, et al., 2006), porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Es decir se realiza sin manipular deliberadamente, se trata de una investigación donde no haremos modificar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es analizar fenómenos tal y como se dan en su entorno natural, para después examinarlos.

#### **2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas**

<b>Categorías</b>	
<b>Categoría I</b>	<b>Categoría II</b>
Atención al cliente	Calidad de Servicio
<b>Subcategorías apriorísticas</b>	

Calidad y frescura de productos Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso Resolución de conflictos y problemas buenos precios Honestidad y transparencia higiene y presentación personal de los puestos Responsabilidad en el trabajo Beneficios para los clientes Cercanía con la gente	Estándar de calidad Tangibilidad Fiabilidad Seguridad Empatía Capacidad de respuesta Procesos de calidad (optimización de los procesos de calidad en una empresa)
<b>Subcategorías emergentes</b>	
Formas de distribución de los diversos productos Productos perecibles y no perecibles Talento humano y habilidades para las ventas Fidelización del cliente	

Cuadro 3. *Cuadro de categorización*

### 2.2.6 Unidades de análisis

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 152).

Tamayo (2007, p.176) define la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica.

La población lo conforman 5000 trabajadores del complejo comercial Unicachi Lima Norte.

### **Muestra.**

Para Landeau (2007, p.16) define la muestra como: “Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”. La muestra lo conforman los adultos del área de frutas mayorista en el complejo comercial Unicachi Lima Norte.

En este estudio mixto, se tiene una muestra cuantitativa, evaluados a través de una encuesta y una muestra cualitativa, evaluados a través de una entrevista.

Tabla 3

#### *Muestra holística para la investigación.*

<b>Muestra cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Muestra cuantitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 Trabajador	1	33,3	Clientes	100	100
1 Cliente	1	33,3			
1 empresario	1	33,3			
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Como se indicó anteriormente, trabajó con una muestra cualitativa de tres sujetos entrevistados y una muestra cuantitativa de 100 sujetos encuestados.

### 2.2.7 Técnicas e instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas*

Datos	Encuesta	Entrevista
<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario que mide la calidad de atención al cliente	Sobre calidad de atención al cliente
<b>Objetivo</b>	Determinar los niveles de calidad de atención del cliente del centro comercial UNICACHI	Lograr información referente a como se trata y se convive directamente con el cliente con respecto a la atención que se le brinda.

<b>Procedencia o lugar</b>	Elaboración Propia – Perú	Elaboración Propia – Perú
<b>Forma de aplicación</b>	Colectiva	Individual
<b>Duración</b>	15 minutos	40 minutos
<b>Medición</b>	Escala Likert	Interpretación y análisis
<b>Descripción del instrumento</b>	El instrumento cuenta con 50 preguntas politómicas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la calidad de atención al cliente	El instrumento cuenta con 6 preguntas abiertas y que buscan realizar un diagnóstico la calidad de atención al cliente

### Validez

Tabla 5

*Validez de expertos.*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Raúl Walter Sánchez Gamarra	Aplicable
2	Ramos Muñoz, Alfredo Marino	Aplicable
3	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Aplicable

La validez se realizó a través de tres expertos de la Universidad Norbert Wiener, quienes luego de evaluar el instrumento a través de una ficha de validez, determinaron que el instrumento es aplicable.

## Confiabilidad

Tabla 6

*Prueba de confiabilidad.*

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
30	0,87

N=20

Para la confiabilidad se realizó una prueba piloto con 20 sujetos en el mercado “El Inti” de Comas. Luego se aplicó la Prueba de Alfa de Cronbach, determinándose una alta confiabilidad del instrumento (0,87).

### 2.2.8 Procedimiento para recopilar datos

#### Reducción de datos

Recojo de información bibliográfica y experiencias distintas.

Elaboración de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación. Se elaboró un cuestionario como instrumento de recolección de datos cuantitativos, para obtener datos del contexto en estudio.

Se solicitó la validación del instrumento por expertos.

Se realizó una prueba piloto para la confiabilidad.

Se realizó el trabajo de campo con los permisos respectivos a las autoridades de la entidad para la aplicación de las encuestas.

Así mismo, se elaboró una ficha de entrevista para trabajar con la muestra cualitativa. Esta entrevista se realizó siguiendo las recomendaciones propias de una entrevista de profundidad.

Luego de grabar la entrevista, se transcribió a Word las respuestas de los entrevistados. Esta información se trasladó al cuadro de triangulación, para luego codificar, determinar las categorías emergentes y llegar a conclusiones aproximativas.

### **2.2.9. Método de análisis de datos**

Para la fase de análisis de datos se utilizó para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 24 y se obtendrán medidas de frecuencia representada en tablas y figuras. Así mismo, se utilizó el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través de un panel de expertos.

#### **Análisis descriptivo**

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y subcategorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

### **Triangulación**

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

#### **2.2.10. Mapeamiento**

En resumen, esquemáticamente la investigación se puede reflejar en la siguiente figura:



Figura 8. Mapeamiento. Elaboración de la autora.

**CAPITULO III**  
**EMPRESA**

### **3.1 Descripción de la empresa**

El Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. es una empresa 100% peruana dedicado específicamente a la administración del espacio comercial CC UNICACHI adquirido desde el año 2002. Actualmente se viene ocupando aproximadamente 6 500 m<sup>2</sup>, faltando ocupar más de 50,000 m<sup>2</sup>. Por ello venimos ejecutando la construcción de pavimentación, veredas y más espacios de estacionamiento asfaltado en la parte interna de la propiedad.

CC UNICACHI Lima Norte se encuentra actualmente en etapa de inversión y Consolidación. Por ello nos esforzamos en ser los primeros en la comercialización de productos y servicios de calidad a los precios más bajos de Lima Norte.

El tamaño de empresa es de 1.001 a 5.000 empleados, esta fue fundada en 2006, se encuentra localizada, Av. Metropolitana 2450 (ex Av. Gerardo Unger) esquina con Av. Los Ángeles Distrito Comas Lima, Perú

### **3.2 Actividad económica de la empresa**

El contexto “Unicachi” es un mercado mayorista que vende tanto al por mayor como al por menor. Su liderazgo en la zona de Pro no se compara con los otros mercados cercanos. Pero posee algunas dificultades que perjudica el buen servicio hacia los compradores.

### **3.3 Información económica y financiera de la empresa**

El gran mercado de abastos Unicachi, ubicado en Lima Norte, registra un estimado de ventas diarias de más de S/. 2 millones (Gestión, 2015). A ese centro de abastos de la

primera de Pro ingresan por minuto entre 30 y 40 personas solo por una puerta. Es decir, a diario nos visitan más de treinta mil, tenemos más ventas que cualquier supermercado.

### **3.4 Proyectos actuales**

Casi 500 nuevas tiendas, hechas con estructura de metal, de dos pisos, serán inauguradas dentro de pocos días. Una construcción que no tiene nada que envidiarle a los grandes centros comerciales. A partir del 2015 con motivo de sus 15 años de fundación, ampliarán sus instalaciones. De un espacio de 10,000 metros cuadrados pasarán a trabajar en un área de 40,000 metros cuadrados. Así se convertirán en el primer abastecedor de mercadería de Lima Norte.

### **3.5 Perspectiva empresarial**

El Complejo Comercial Unicachi, ubicado en la Av. Metropolitana 2450 en Comas, es uno de los mercados de abastos que más ha crecido en estos últimos años. Ahora nos presentan en exclusiva un nuevo proyecto ambicioso que beneficiará a miles de visitantes que acuden a diario a este recinto comercial.



*Figura 9.* Perspectiva empresarial.

El Complejo Comercial Unicachi ha obtenido un financiamiento internacional para modernizar y ampliar sus instalaciones. Desde modernos centros de abastos con la última tecnología, hasta amplios estacionamientos subterráneos. Las fotos que acompañan la nota son del proyecto que en los próximos meses se iniciará.

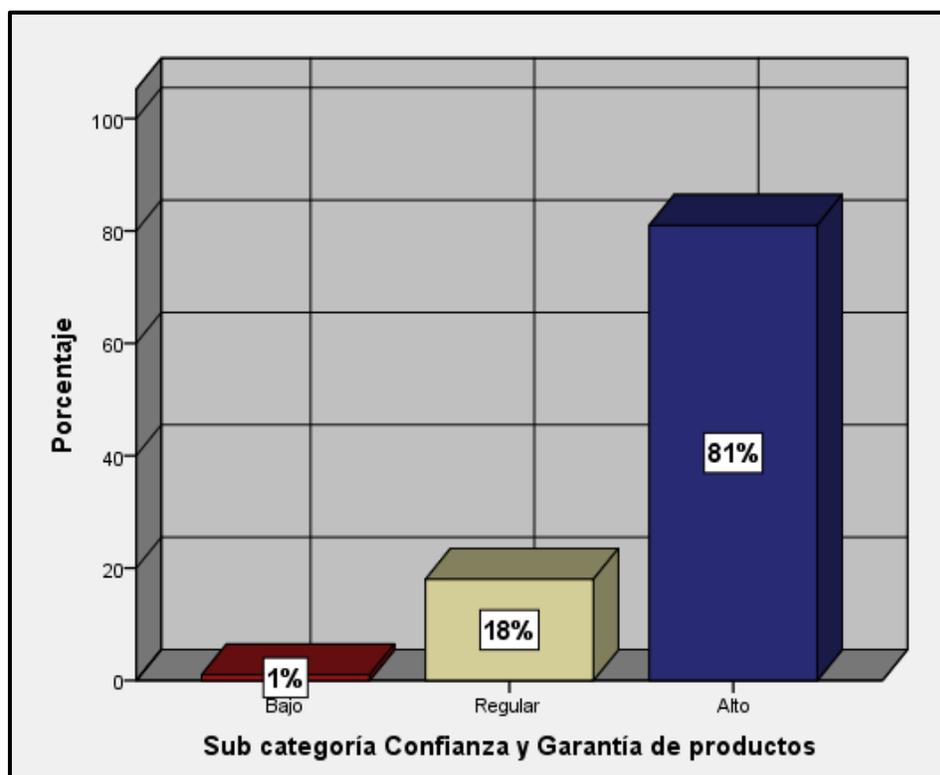
**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 7

*Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	18	18,0
Alto	81	81,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>



*Figura 10. Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos.*

En la tabla 7 y figura 10, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la confianza y garantía de productos, el 18%

manifiestan un nivel regular y un 81% indican un nivel alto sobre la confianza y garantía de productos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 8

*Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	18	18,0
Alto	81	81,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

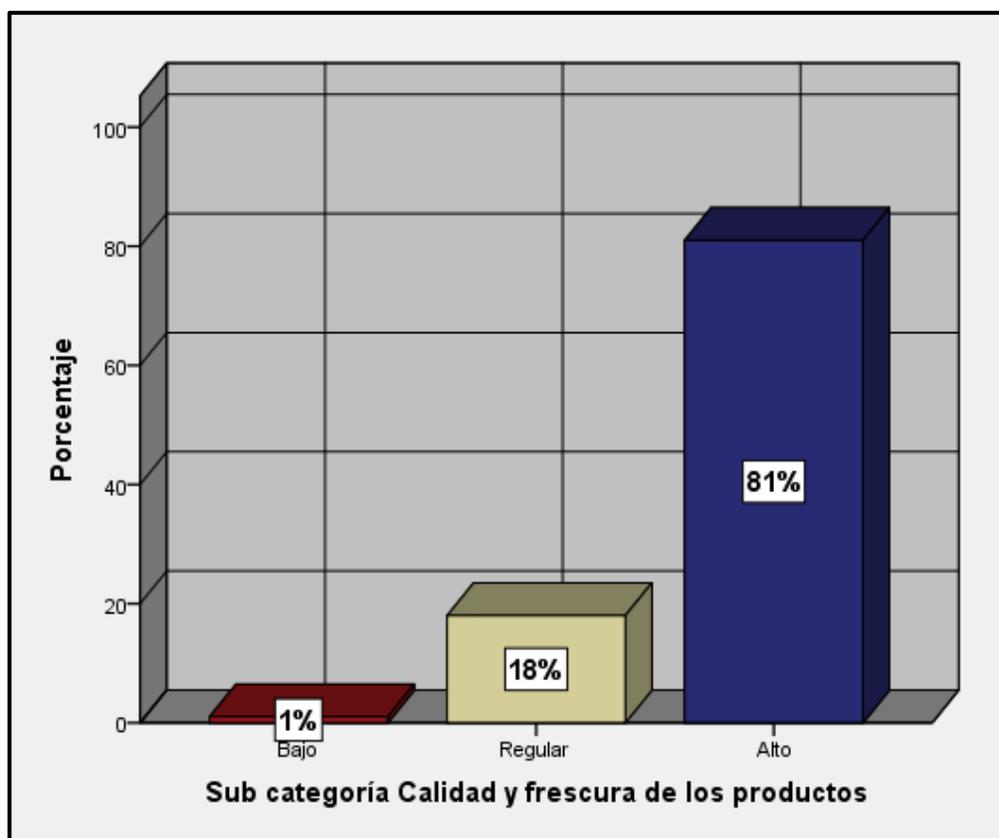


Figura 11. Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos.

En la tabla 8 y figura 11, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Calidad y frescura de los productos, el 18% manifiestan un nivel regular y un 81% indican un nivel alto sobre la Calidad y frescura de los productos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 9

*Niveles de la sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	63	63,0
Alto	36	36,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

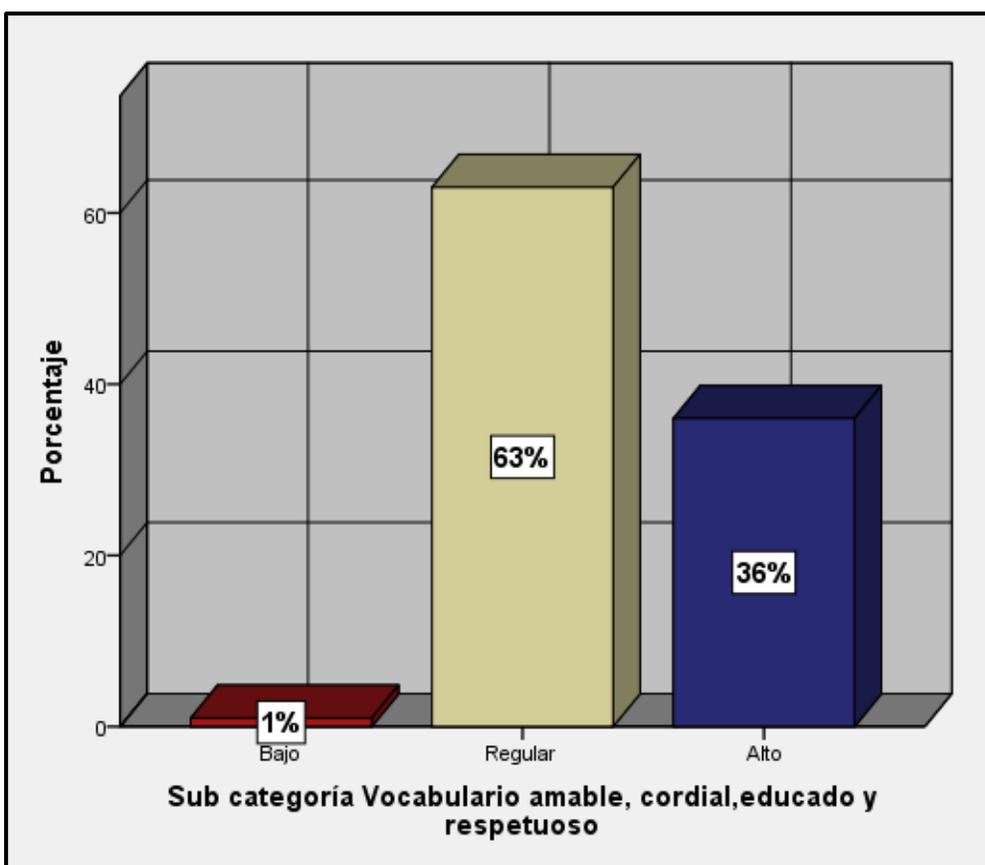


Figura 12. Niveles de la sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso.

En la tabla 9 y figura 12, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente al Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso, el 63% manifiestan un nivel regular y un 36% indican un nivel alto sobre el Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 10

*Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	82	82,0
Alto	17	17,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

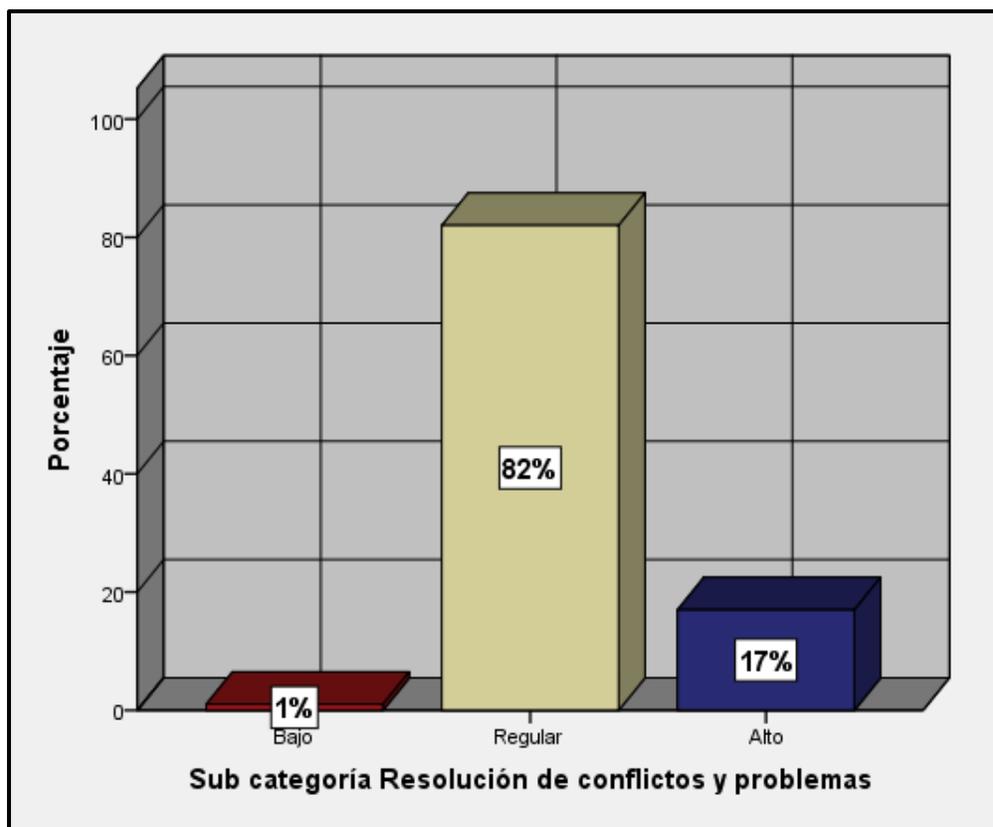


Figura 13. Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas.

En la tabla 10 y figura 13, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Resolución de conflictos y problemas, el 82% manifiestan un nivel regular y un 17% indican un nivel alto sobre la Resolución de conflictos y problemas en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 11

*Niveles de la sub categoría Buenos precios.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	49	49,0
Alto	50	50,0
<b>Total</b>	100	100,0

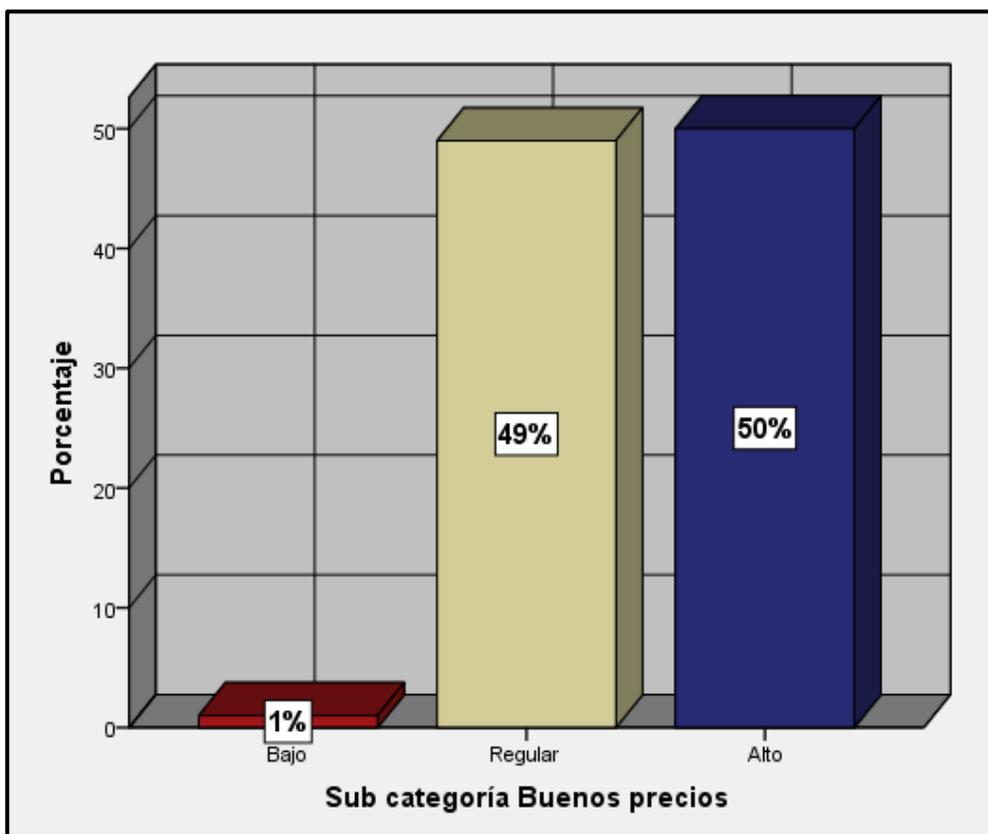


Figura 14. Niveles de la sub categoría Buenos precios.

En la tabla 11 y figura 14, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a los Buenos precios, el 49% manifiestan un nivel regular y un 50% indican un nivel alto sobre los Buenos precios en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 12

*Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	24	24,0
Regular	74	74,0
Alto	2	2,0
<b>Total</b>	100	100,0

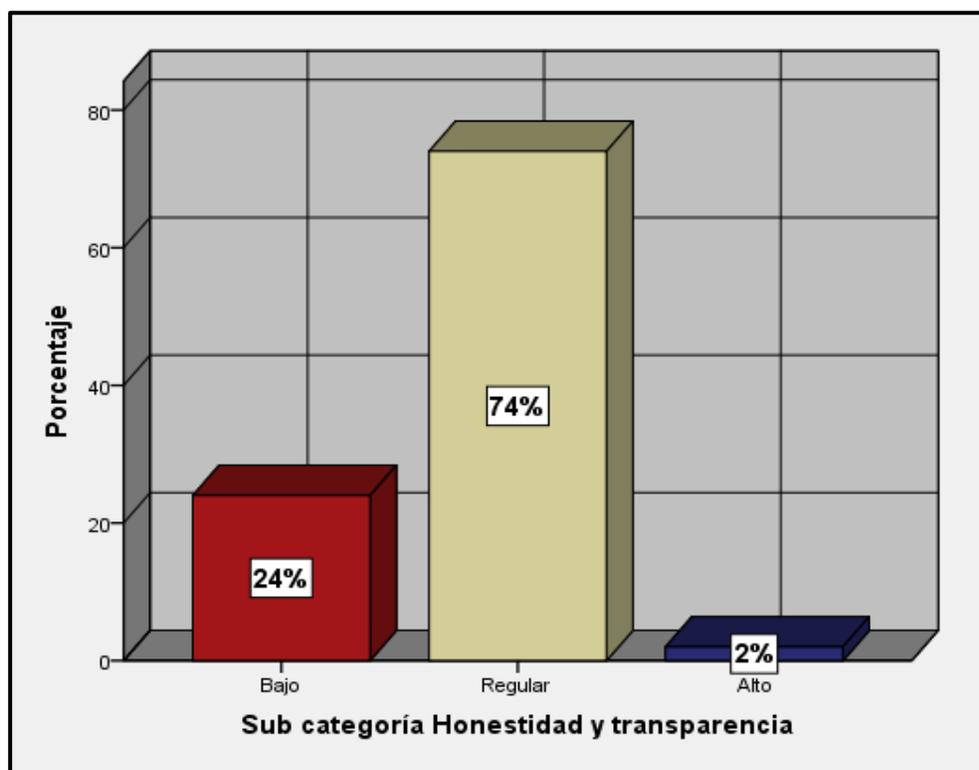


Figura 15. Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia.

En la tabla 12 y figura 15, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 24% determinan un nivel bajo referente a la Honestidad y transparencia, el 74% manifiestan un nivel regular y un 2% indican un nivel alto sobre la Honestidad y transparencia en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 13

*Niveles de la sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	44	44,0
Alto	55	55,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

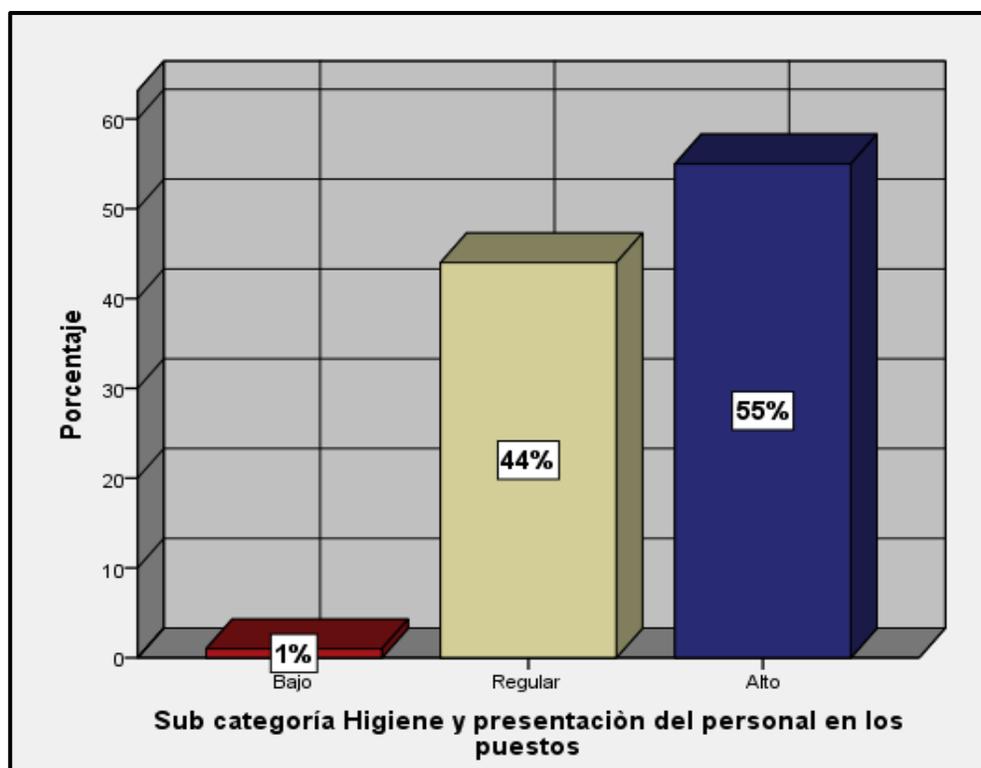


Figura 16. Niveles de la sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos.

En la tabla 13 y figura 16, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Higiene y presentación del personal en los puestos, el 44% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Higiene y presentación del personal en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 14

*Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	12	12,0
Alto	87	87,0
<b>Total</b>	100	100,0

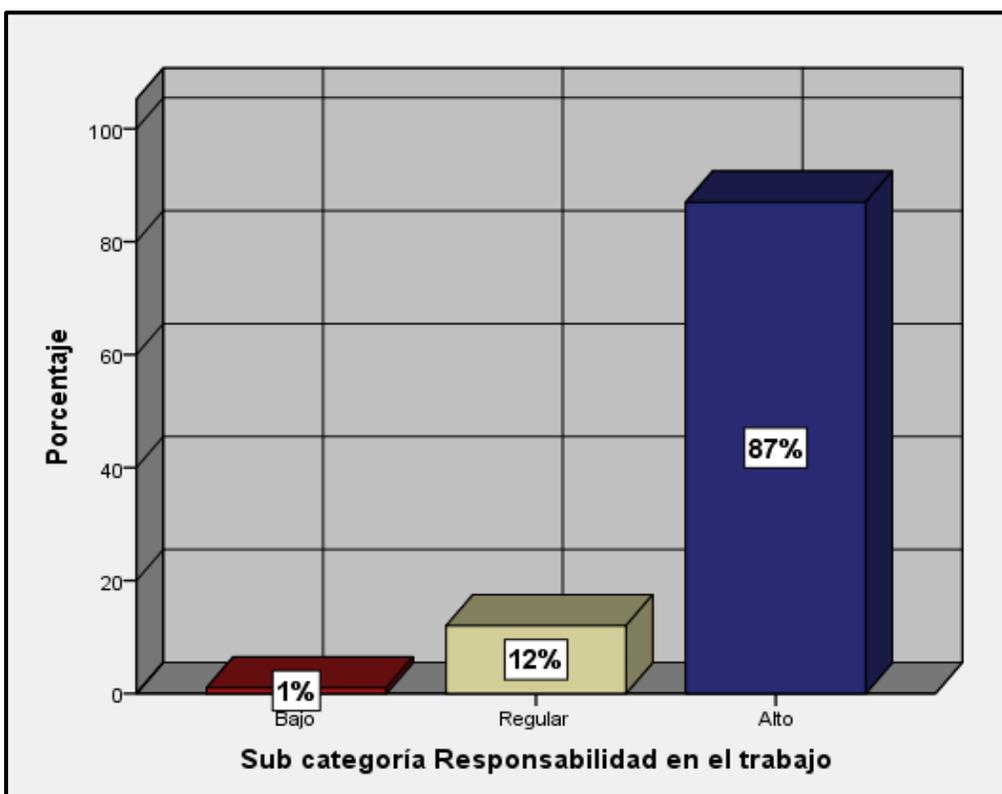


Figura 17. Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo.

En la tabla 14 y figura 17, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Responsabilidad en el trabajo, el 12% manifiestan un nivel regular y un 87% indican un nivel alto sobre la Responsabilidad en el trabajo en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 15

*Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	7,0
Regular	83	83,0
Alto	10	10,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

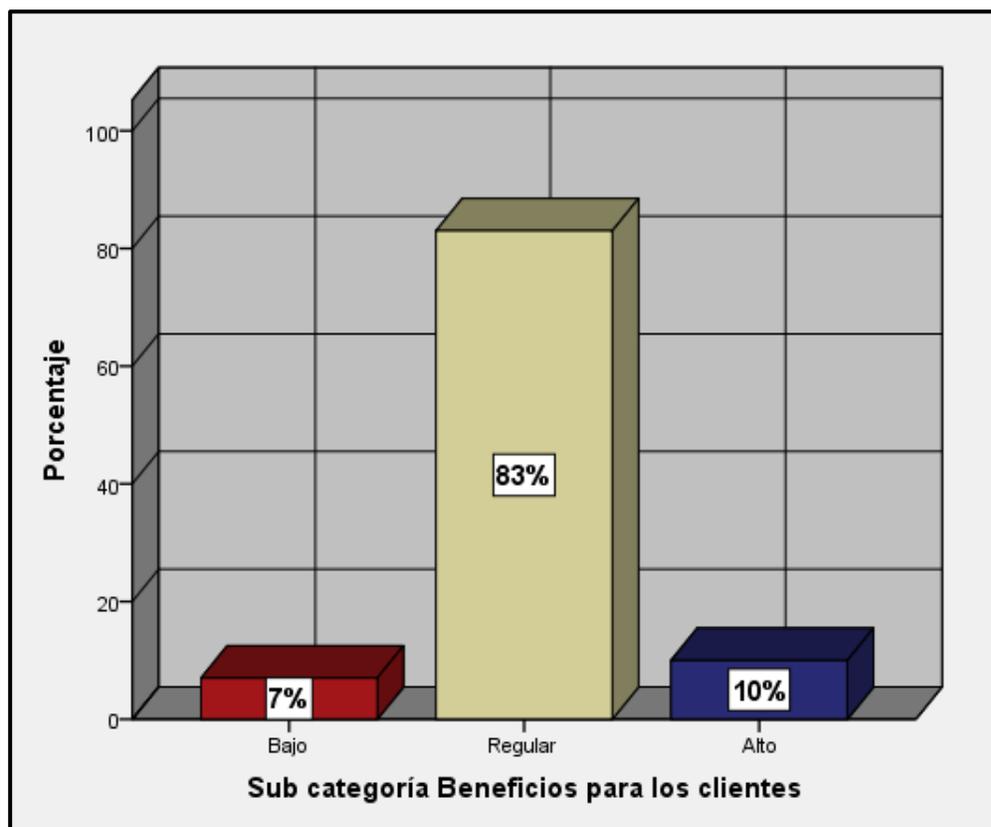


Figura 18. Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes.

En la tabla 15 y figura 18, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 17% determinan un nivel bajo referente al Beneficios para los clientes, el 83% manifiestan un nivel regular y un 10% indican un nivel alto sobre el Beneficios para los clientes en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 16

*Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	30	30,0
Regular	66	66,0
Alto	4	4,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

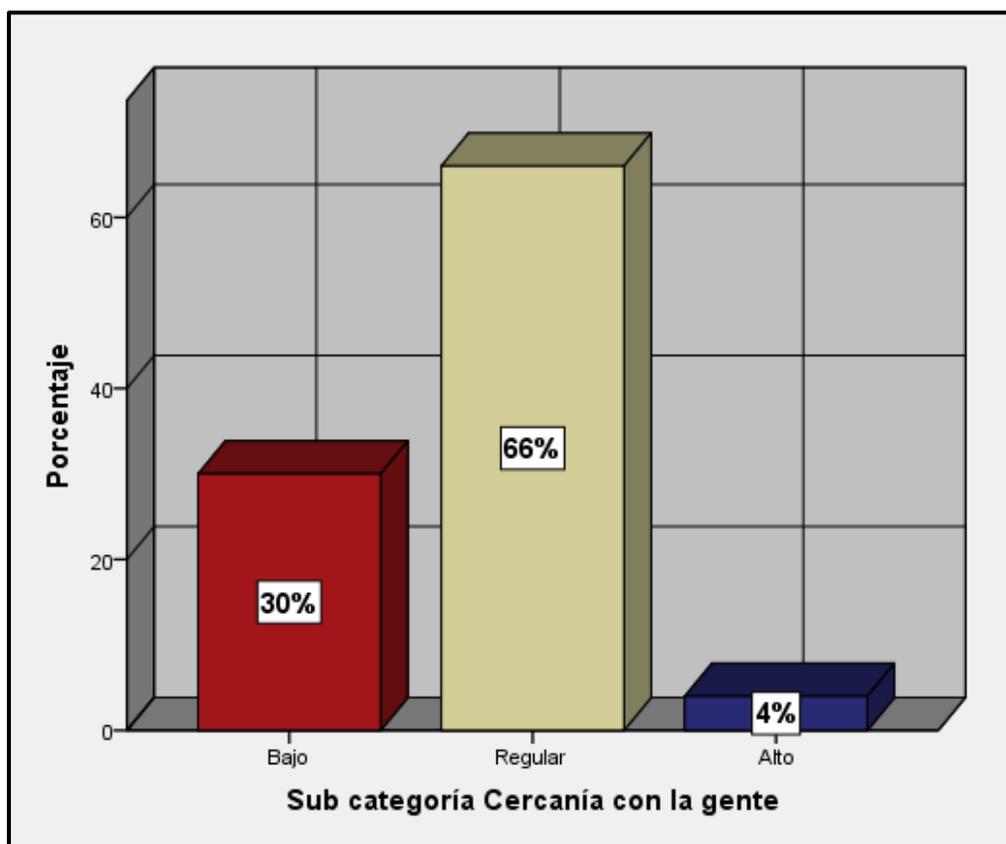


Figura 19. Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente.

En la tabla 16 y figura 19, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 30% determinan un nivel bajo referente a la Cercanía con la gente, el 66% manifiestan un nivel regular y un 4% indican un nivel alto sobre la Cercanía con la gente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 17

*Niveles de la categoría Atención al cliente.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	2,0
Regular	43	43,0
Alto	55	55,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

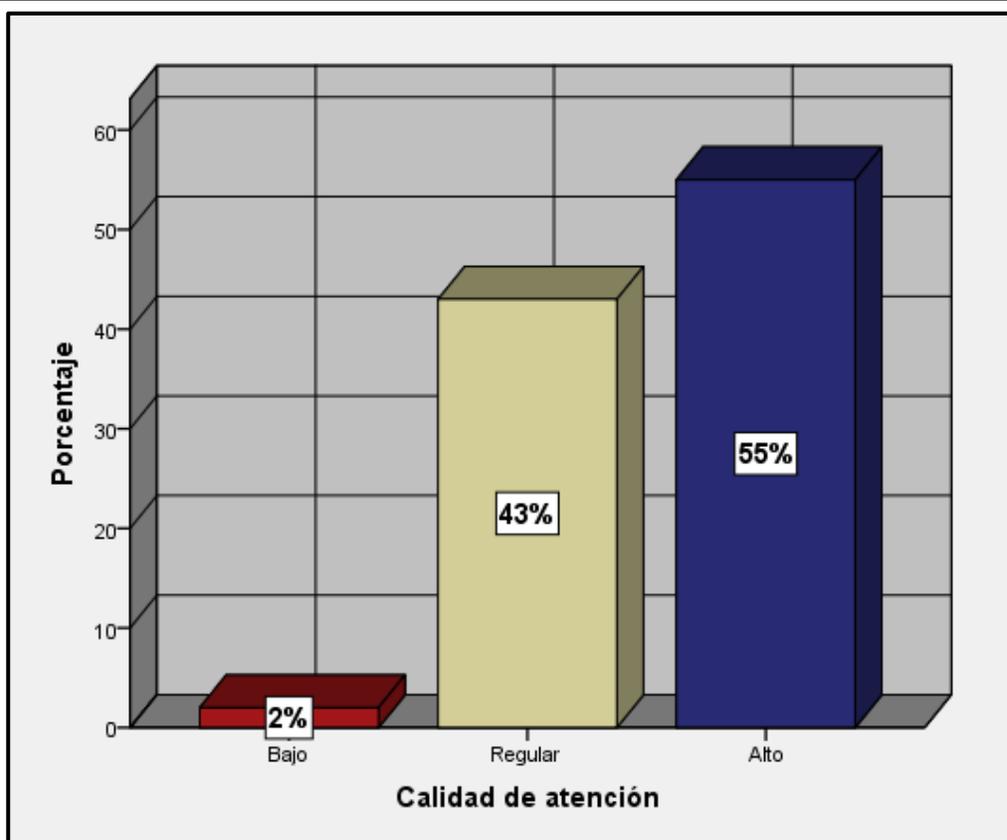


Figura 20. Niveles de la categoría Atención al cliente.

En la tabla 17 y figura 20, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 2% determinan un nivel bajo referente a la Atención al cliente, el 43% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Atención al cliente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

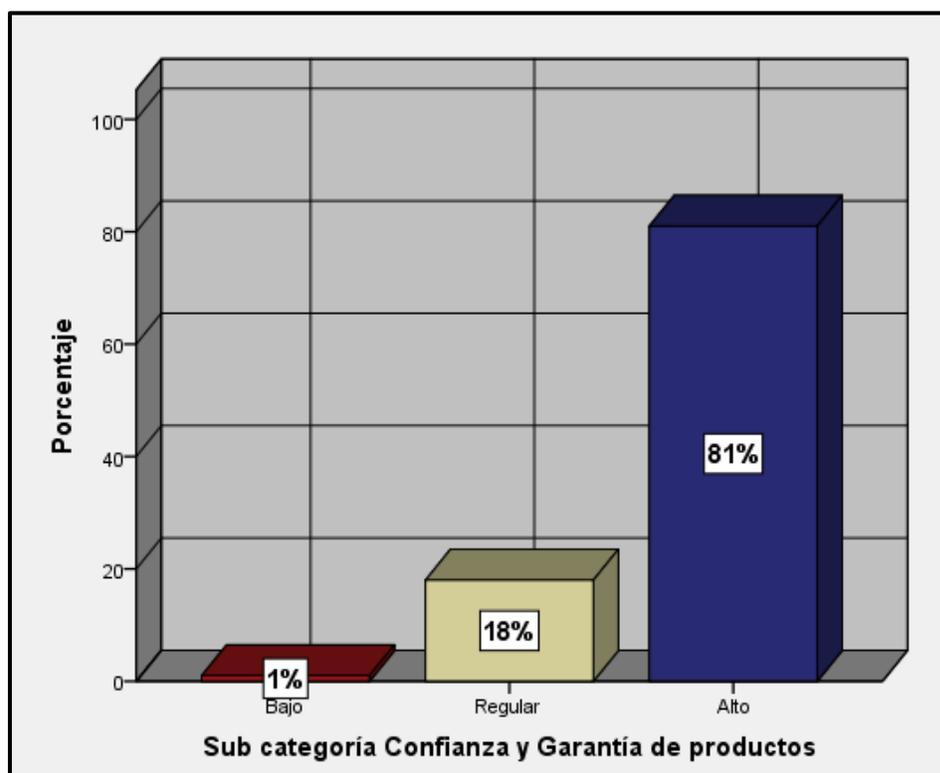
**CAPITULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 7

*Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	18	18,0
Alto	81	81,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>



*Figura 10. Niveles de la sub categoría Confianza y Garantía de productos.*

En la tabla 7 y figura 10, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la confianza y garantía de productos, el 18%

manifiestan un nivel regular y un 81% indican un nivel alto sobre la confianza y garantía de productos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 8

*Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	18	18,0
Alto	81	81,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

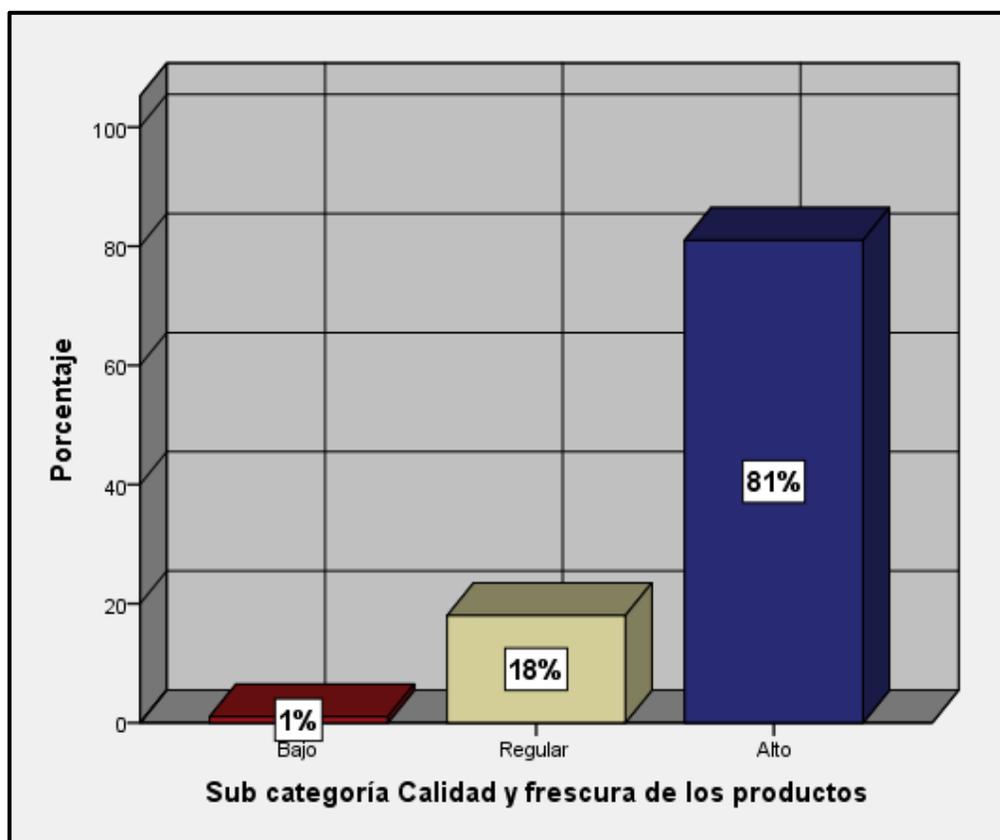


Figura 11. Niveles de la sub categoría Calidad y frescura de los productos.

En la tabla 8 y figura 11, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Calidad y frescura de los productos, el 18% manifiestan un nivel regular y un 81% indican un nivel alto sobre la Calidad y frescura de los productos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 9

*Niveles de la sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	63	63,0
Alto	36	36,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

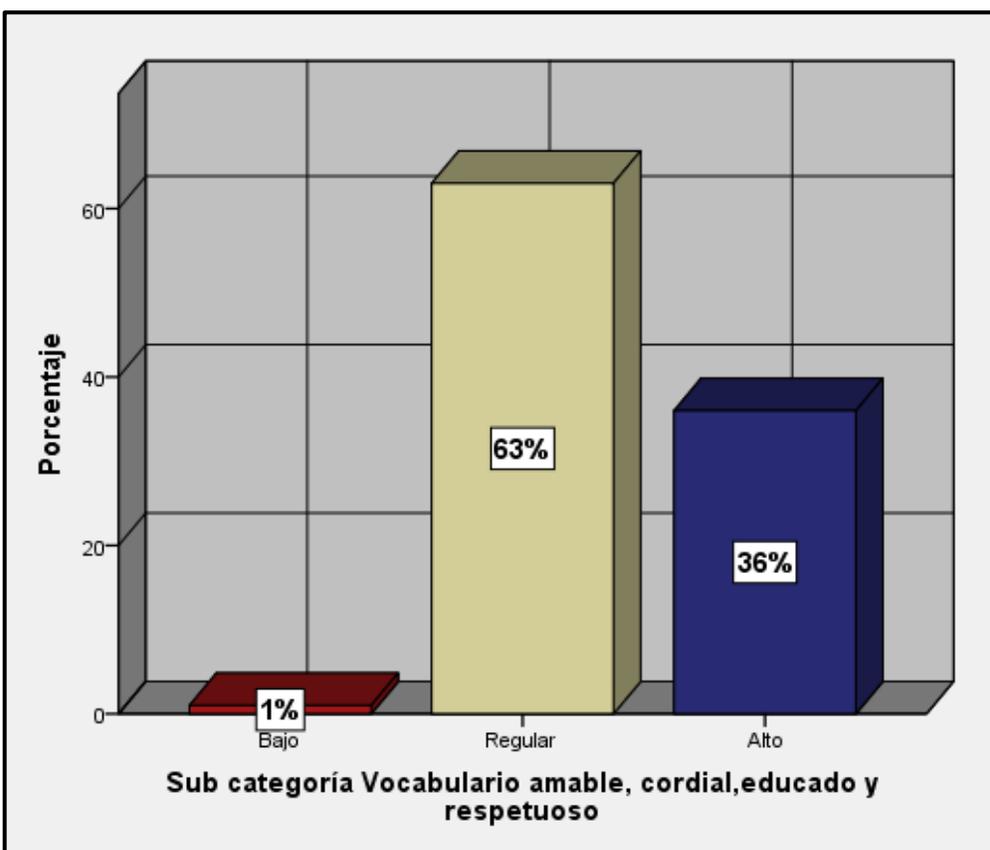


Figura 12. Niveles de la sub categoría Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso.

En la tabla 9 y figura 12, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente al Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso, el 63% manifiestan un nivel regular y un 36% indican un nivel alto sobre el Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 10

*Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	82	82,0
Alto	17	17,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

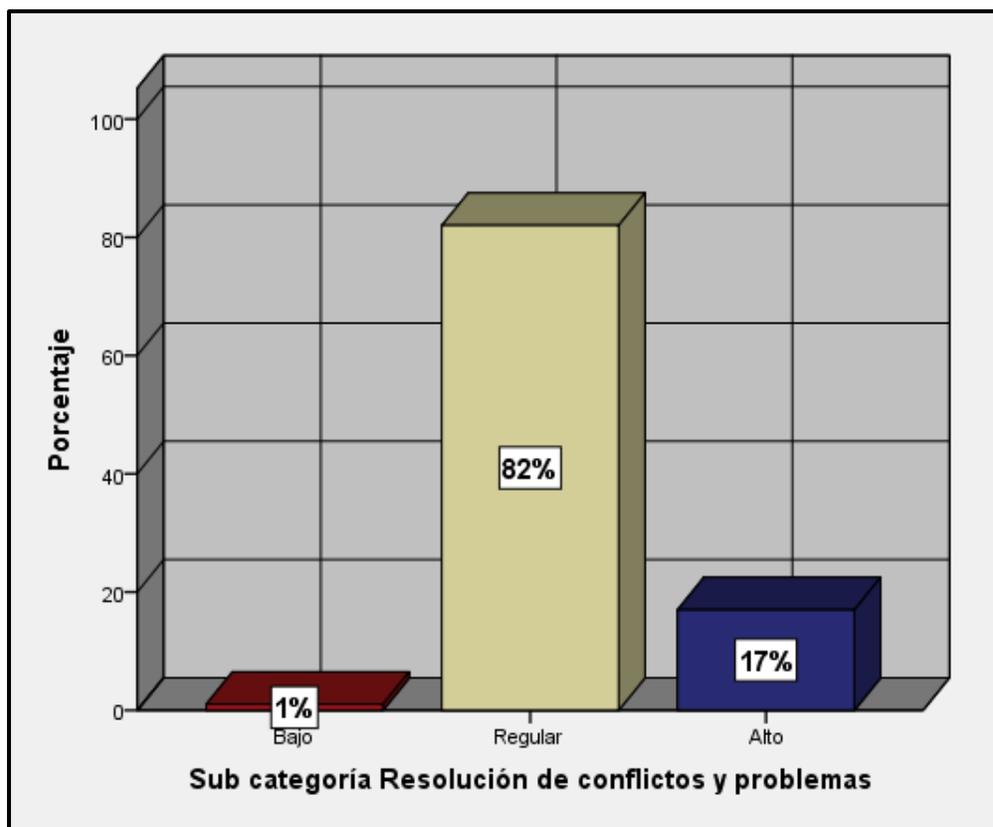


Figura 13. Niveles de la sub categoría Resolución de conflictos y problemas.

En la tabla 10 y figura 13, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Resolución de conflictos y problemas, el 82% manifiestan un nivel regular y un 17% indican un nivel alto sobre la Resolución de conflictos y problemas en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 11

*Niveles de la sub categoría Buenos precios.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	49	49,0
Alto	50	50,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

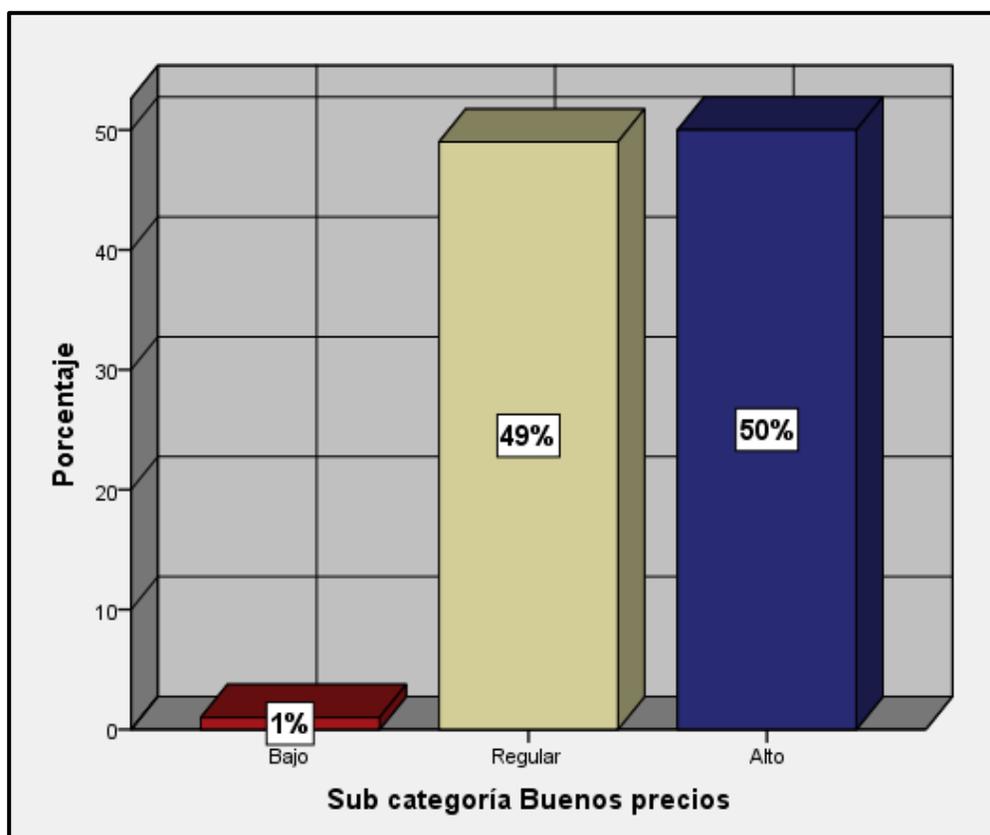


Figura 14. Niveles de la sub categoría Buenos precios.

En la tabla 11 y figura 14, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a los Buenos precios, el 49% manifiestan un nivel regular y un 50% indican un nivel alto sobre los Buenos precios en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 12

*Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	24	24,0
Regular	74	74,0
Alto	2	2,0
<b>Total</b>	100	100,0

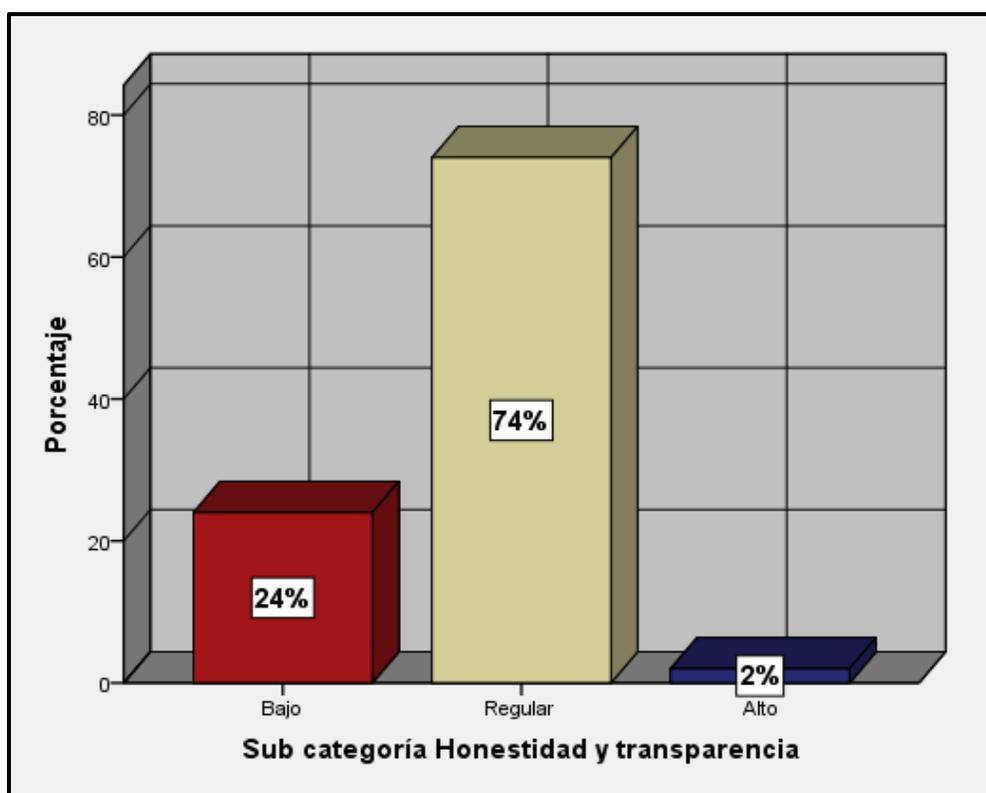


Figura 15. Niveles de la sub categoría Honestidad y transparencia.

En la tabla 12 y figura 15, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 24% determinan un nivel bajo referente a la Honestidad y transparencia, el 74% manifiestan un nivel regular y un 2% indican un nivel alto sobre la Honestidad y transparencia en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 13

*Niveles de la sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	44	44,0
Alto	55	55,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

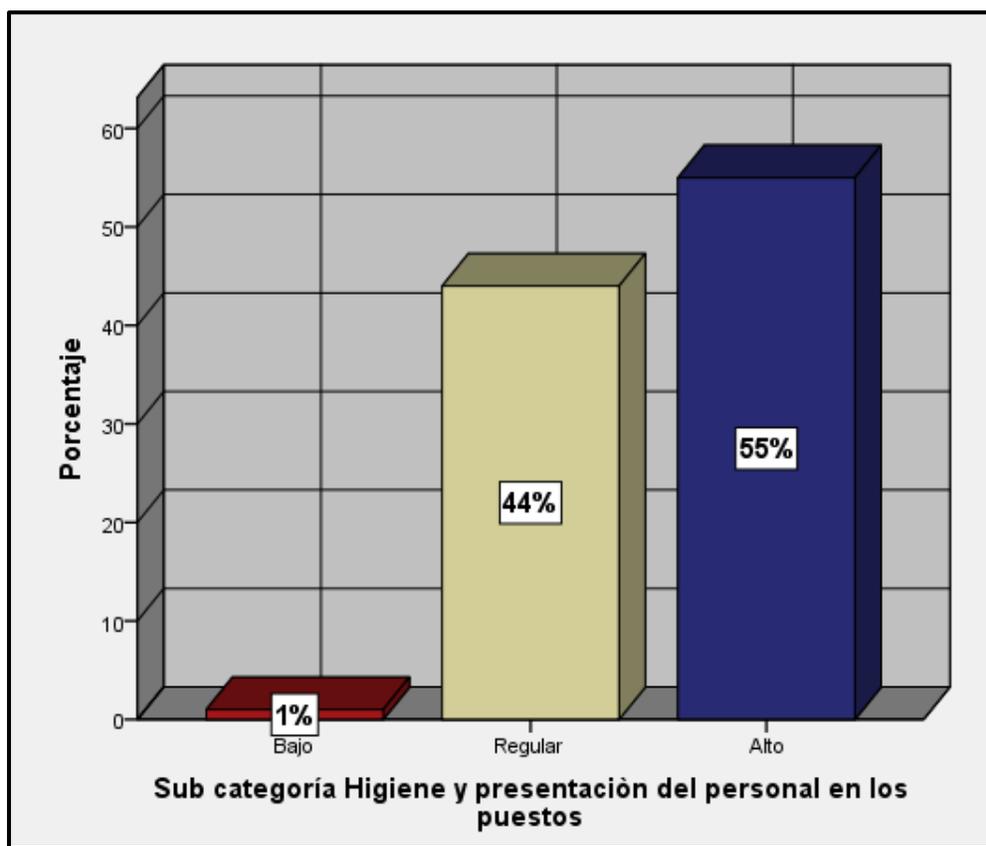


Figura 16. Niveles de la sub categoría Higiene y presentación del personal en los puestos.

En la tabla 13 y figura 16, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Higiene y presentación del personal en los puestos, el 44% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Higiene y presentación del personal en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 14

*Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,0
Regular	12	12,0
Alto	87	87,0
<b>Total</b>	100	100,0

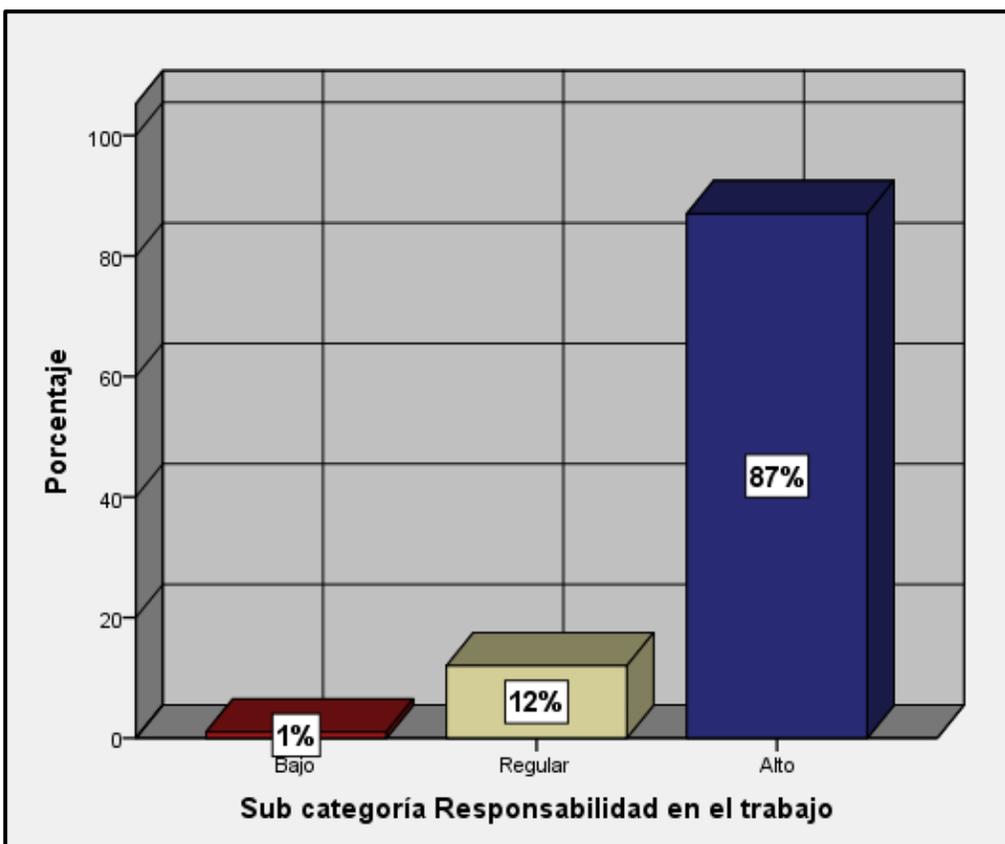


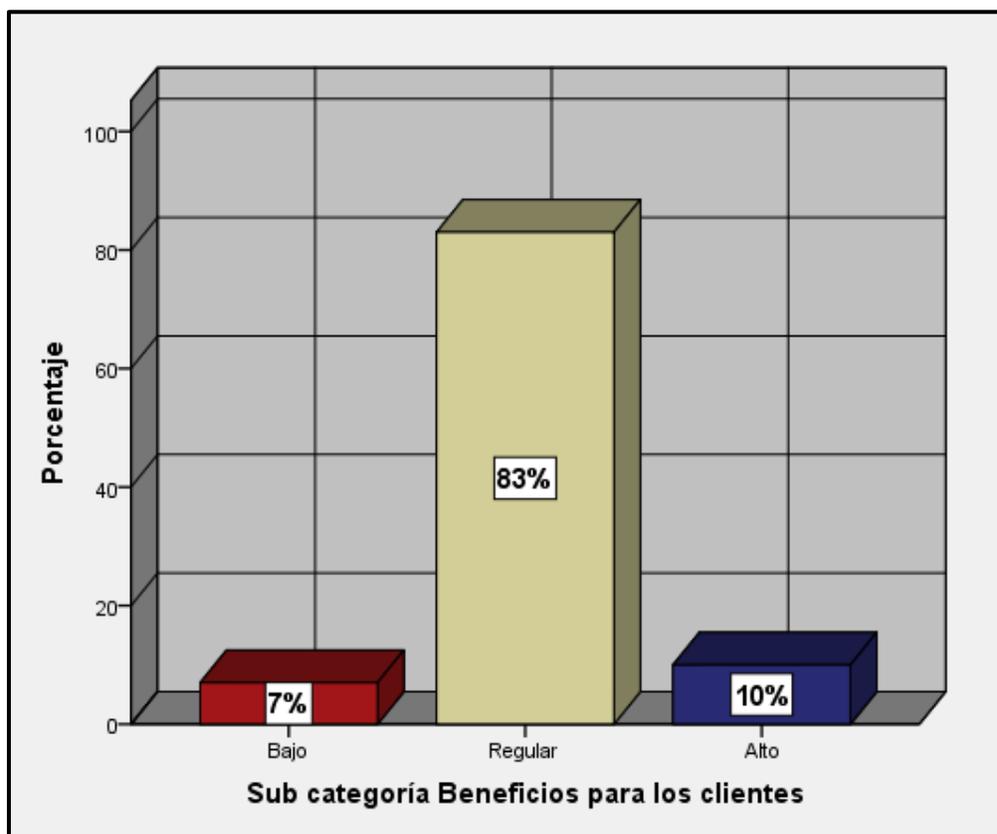
Figura 17. Niveles de la sub categoría Responsabilidad en el trabajo.

En la tabla 14 y figura 17, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Responsabilidad en el trabajo, el 12% manifiestan un nivel regular y un 87% indican un nivel alto sobre la Responsabilidad en el trabajo en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 15

*Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	7,0
Regular	83	83,0
Alto	10	10,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>



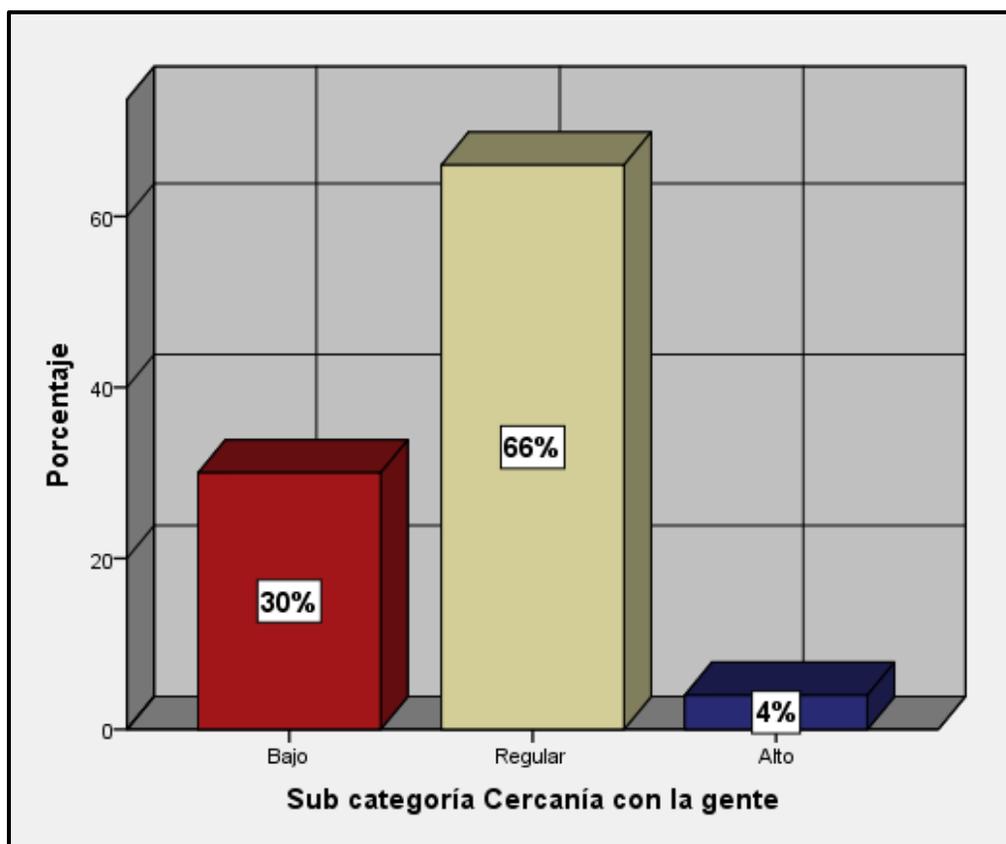
*Figura 18. Niveles de la sub categoría Beneficios para los clientes.*

En la tabla 15 y figura 18, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 17% determinan un nivel bajo referente al Beneficios para los clientes, el 83% manifiestan un nivel regular y un 10% indican un nivel alto sobre el Beneficios para los clientes en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 16

*Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	30	30,0
Regular	66	66,0
Alto	4	4,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>



*Figura 19. Niveles de la sub categoría Cercanía con la gente.*

En la tabla 16 y figura 19, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 30% determinan un nivel bajo referente a la Cercanía con la gente, el 66% manifiestan un nivel regular y un 4% indican un nivel alto sobre la Cercanía con la gente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

Tabla 17

*Niveles de la categoría Atención al cliente.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	2,0
Regular	43	43,0
Alto	55	55,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

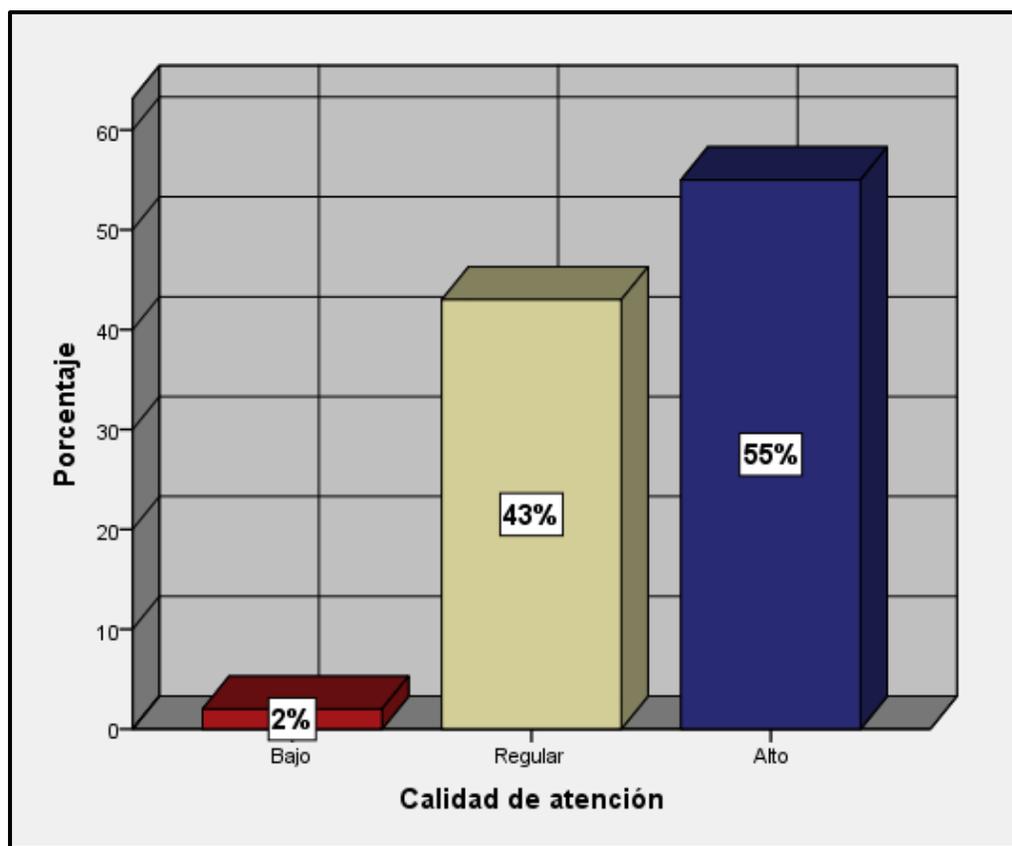


Figura 20. Niveles de la categoría Atención al cliente.

En la tabla 17 y figura 20, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 2% determinan un nivel bajo referente a la Atención al cliente, el 43% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Atención al cliente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

### 4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Vendedor	Sujeto 2 Vendedor	Sujeto 3 Cliente	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
<p>¿Cree usted que el cliente está conforme con los productos que usted ofrece?</p> <p>¿Está usted conforme con los productos que se ofrece en este centro comercial?</p>	<p>Si nos vamos directamente al producto en sí, en el complejo comercial Unicachi tenemos una gran variedad de productos que llega, pero a veces no todo los productos llegan a <b>satisfacer al cliente</b>, es cuando empiezan a <b>requerimiento</b> del producto se presentan nuevos requerimientos de nuestros clientes.</p>	<p>No en su totalidad porque a veces tienen algunos inconvenientes porque llevan para su minimarket o su bodega ellos también revenden en algunos casos y bueno no damos el chance de cambiar el producto por uno o dos siempre hay un altercado no de que se haya picado o malogrado, o reventado por el movimiento del <b>transporte del producto</b>. Pero si</p>	<p>Si yo estoy de acuerdo por que ofrecen productos de buena <b>calidad</b>.</p>	<p>C1: <b>Satisfacción del cliente</b></p> <p>C2: <b>Requerimiento</b></p> <p>C3: <b>Distribución</b></p> <p>C4: <b>Calidad de atención</b></p>	<p>Formas de distribución de los diversos productos</p>	<p>La variedad de los productos es un aliciente a la conformidad y satisfacción del cliente en este centro comercial. Quizás uno de los pormenores es el problema a la hora de la distribución del producto en especial a la llegada del os mismos al centro comercial. Muchos productos sufren daños y se malogran pro tanto movimiento y golpe que se efectúa durante la distribución del mismo.</p>	

¿Cuáles son las condiciones reales del producto que usted ofrece al cliente?

¿Cuáles son las condiciones reales del producto que usted compra o consume en este centro comercial?

Nuestras condiciones del producto es que nosotros traemos directamente de los mayoristas para vender a un precio justo a nuestros clientes.

Bueno las condiciones del producto es dependiendo, ya que hay producto que su venta es día a día tiene que salir diario como la papaya, el plátano es un producto que no se puede guardar mucho tiene y en cambio hay otro producto que son más resistentes. Bueno si tienen

es para las caseras que llevan para su casa mayormente escogen así ellos se van 100% satisfecho pero si es para las tiendas para que puedan revender tratan de llevar un buen producto.

Bueno porque consigo de todo acá y productos de buena calidad por eso es que siempre venga a este complejo comercial Unicachi y los precios se mantienen y hay de todo precio y buena calidad.

C5: Precio

C6: Productos perecibles y no perecibles

C4: Calidad de atención

Productos perecibles y no perecibles

Las condiciones de oferta de los productos que ofrece este centro comercial es la variedad y comodidad de los precios y la calidad de los productos que vienen directo de la charca al hogar de los consumidores.

¿Cómo trata usted al cliente o usuario?

¿Cómo es el trato con usted de parte del vendedor o los empresarios de este centro comercial?

¿Cómo es el clima de trabajo en este centro comercial?

¿Cómo observa usted el

Nuestro cliente es la base fundamental de desarrollo de nuestro trabajo o empresa .nuestro objetivo es darle un buen servicio y una buena atención a nuestro cliente.

Nuestro clima laboral es el trabajo en equipo y el desarrollo mucho de pende de sus

canche en el transporte que llega acá en el mercado se puede todavía vender en varios tiempos pero hay productos que no se necesita vender rápidamente porque es un producto perecible.

Mayormente el trato con el cliente es directo y algo ameno se le pregunta cómo esta como se encuentra y luego preguntarle que producto va a llevar el día de hoy es este lo que yo hago con mi cliente

Bueno mayormente el clima de trabajo es todo, es algo que se

Buenos amables siempre nos atienden bien

Es mutuo es un ambiente bueno, amable y acogedor.

C7: Atención al cliente

C8: Trato directo y frontal

C9: Talento humano

C10: Recurso

Talento humano y

Existe una buena atención al cliente. El trato directo con el consumidor permite entablar una comunicación amena y efectiva, son pocas las dificultades que se presentan en el trato al cliente.

El clima laboral es dinámico, todos están en movimiento pero no dejan de ser

ambiente de trabajo y atención en este centro comercial?

actitudes de **talento humano**, de cada uno de ellos ,el recurso es nuestro **capital humano** comunica, por el precio que va llevar el cliente a revender es pura comunicación, sin la **comunicación** tanto el personal y la cabeza del negocio tiene que coincidir con ello si nos contradecemos con el precio el cliente se va ir medio con dudas el precio que está llevando ya el lleva para vender y la mamitas para la casa, tener bien claro el precio que se va a dar.

¿Usted cumple con la frase “El cliente tiene la razón”?

Si cumplimos, porque mi mercado hace un análisis externo primero el enfoque externo, estudiamos a nuestros clientes para entrar a registrar a nuestras empresas, a través En su totalidad no, para mí el cliente va tener la razón pero también hay clientes que buscan ventajas, si te dice por ejemplo un producto que

¿Se cumple en este centro comercial con la frase “El cliente tiene la razón”?

A veces porque no muchos personas comparten esa idea de que el cliente tiene la razón y ciertas personas sí lo hacen, es muy controversial esa

**humano**

habilidades para las ventas

cortes y amable con los compañeros de trabajo. Quizás los niveles de cansancio y fatiga y la no concordancia en los precios de venta de los productos comunes pueden, en menor condición, afectar las relaciones laborales entre los comerciantes del centro comercial Unicachi.

C11:

**Comunicación**

**C12: satisfacer al cliente y comprometerlo con la empresa.**

Fidelización del cliente

**La fidelización del cliente** es una pieza clave para el crecimiento de una empresa, en especial de comercialización. Sin embargo, **ofrecer un producto** de calidad, **no es suficiente** hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace

de la empresa pesa 4.70 el idea.  
 monitorear todo los cliente dice no  
 procesos, tenemos cóbrame 4.50,  
 que cumplir con un mayormente en  
 objetivo que es el precio no  
**satisfacer al cliente y puede no puede**  
**comprometerlo con decir que tiene la**  
**la empresa. razón .siempre**  
 yo trato de llegar  
 a la gente  
 diciéndole que lo  
 que marca en la  
 balanza se puede  
 vender en  
 cambio en otros  
 aspectos normal  
 si a veces se dice  
 que está bien el  
 producto en el  
 peso tiene que  
 cancelar tal  
 como es.

necesaria mediante estrategias de  
 fidelización efectivas, capaces de  
 propiciar esa confianza y lealtad, como el  
 buen trato, ofertas, compromiso y  
 variedad del producto.

¿El centro comercial que  
 condiciones de higiene,  
 responsabilidad presentación  
 del personal demuestra?

Estamos tratando de  
 trabajar mucho en  
 ello, yo creo que  
 nosotros hemos  
 avanzado un 40%  
 nos falta un 60% es  
 que nosotros  
 venimos de una  
**informalidad** total  
 de trabajos en la  
 calle, estamos  
 formalizándonos

Higiene hay  
 uniformidad  
 también hay  
 porque nosotros  
 nos dividimos  
 por giros y  
 tenemos un  
 uniforme por  
 cada giro es eso  
 que nos  
 caracteriza de  
 acá del complejo

Si hay  
 responsabilidad el  
 personal que  
 tienen siempre  
 mantienen **limpios**  
 el complejo  
 comercial, las  
 personas que  
 atienden al público  
 siempre están  
 uniformados,  
 todos están muy

**C13:**  
**Informalidad**

**C14: Tipos de**  
**clientes**

**C15: Higiene y**

La higiene es un factor muy importante,  
 más aun en la venta de productos  
 comestibles. El local y los vendedores  
 tienen que presentar condiciones  
 mínimas de higiene para salvaguardar la  
 integridad del cliente. En cuanto a  
 responsabilidad, tomar en serio lo que  
 hace, pensar muy bien todas las acciones  
 que va a ejecutar antes de iniciarlas, es

este proceso para comercial  
nosotros es muy Unicachi.  
duro pro que  
tenemos diferentes  
tipos de clientes, por  
ejemplo tenemos  
clientes interno que  
es el comerciante y  
el cliente externo  
que nuestro cliente  
que viene. Dentro  
del cliente interno  
todo aspecto  
educativo es  
diferente, entonces  
tratar de llegar a  
coincidir en ideas  
para manejar el  
tema de la limpieza  
creo que se nos hace  
un poco difícil pero  
no imposible  
estamos en el  
proceso cambiando  
la mentalidad de  
nuestros  
comerciantes para  
tratar de radicar el  
tema del botado de  
los residuos sólidos  
que es los queda a  
los áreas libres y  
estamos en  
constante mejora.

bien uniformados  
y tienen buena  
responsabilidad.  
responsabilidad.

decir, apoyarse en la reflexión seria de  
los hechos y hacer todo lo posible para  
que la venta de los productos y la  
satisfacción de los clientes se logren, se  
convierte en una tarea responsable.

*Cuadro 4. Triangulación.*

### **4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final**

La atención al cliente es el servicio que una organización empresarial presta al momento de brindar consultas, pedidos, reclamos, sugerencias en relación al producto que ofrece. Es por ello, que dicha atención debe ser amable, rápida, personalizada para que el cliente se sienta cómodo y con absoluta confianza del servicio, lo que permitirá que regrese y se convierta en un potencial comprador de la organización. Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, “cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros” (Fad-Cepam, 2013, p. 21).

Actualmente, no es que no se disponga de los instrumentos necesarios para la innovación comercial, existe pero, aún hace falta crear otros, estandarizar y actualizarlos; de tal manera de poder contar con una guía pertinente que de uniformidad en las diferentes ventas de productos, mostrando el valor nutricional u otros agregados que cumple el estándar de expendio y guíen de manera específica en el planeamiento de las operaciones comerciales. En realidad, esta ausencia de conocimientos hacia el cliente, dificulta el desarrollo e innovación comercial; no hay mejoras, y la información que se imparte cada vez, es más empírica, difusa, débil e imprecisa y por ende desconfiable. Por eso, hay que buscar la total satisfacción del cliente que lo lleve una fidelización, pieza clave para el crecimiento de una empresa, en especial de comercialización. Sin embargo, ofrecer un producto de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estrategias de fidelización efectivas,

capaces de propiciar esa confianza y lealtad, como el buen trato, ofertas, compromiso y variedad del producto, lo cual se busca consolidar en el centro comercial Unicachi S.A.

El trato hacia los clientes se ha ido mejorando en empresas privadas y sus operadores han puesto énfasis no solo en el confort sino en la búsqueda de la satisfacción del comprador. En ese sentido, es indispensable que la organización empresarial plantee estrategias pertinentes de atención al cliente desde los beneficios de otorgarle crédito financiero hasta la deferencia mínima en cuanto a la valoración de su persona (Ministerio de la Producción, 2016).

Los mercados en el Perú han mostrado cambios administrativos. En el pasado eran consideradas ambientes populares e insalubres y con escaso interés por el bienestar del cliente (Reid, 2011). La globalización y la expansión económica de los negocios en los conos de Lima han permitido la proliferación de consorcios de comerciantes que se han agrupado para la formación de grandes establecimientos formales de negocios de primera necesidad. El ascenso vertiginoso del emporio de Gamarra sirvió de ejemplo para la formación de nuevos espacios comerciales y para fines del Siglo XX muchos comerciantes informales se agrupan y forman un mega mercado en los distritos más populares de la capital. De esta manera nace Unicachi S.A. y su aceptabilidad es inmediata debido a las propuestas de oferta y demanda lo que permitió granjearse una imagen de lugar de compra barato y sin mucho gasto.

Unicachi S.A. al igual que muchos negocios que surgieron tras la reinsertión económica nacional enfrentan una creciente competencia con los supermercados de atención personalizada y los Mini Markets locales. Es por ello, que la atención pertinente al

cliente ha de garantizar su confianza en el servicio brindado. Es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen a regular servicio al cliente si se desea mantenerse competitivos en el mercado. La mayoría de comerciantes recurre a un trato poco ortodoxo y muy empírico, lo que ha desencadenado en enfrentamientos y líos judiciales que no han ayudado en nada en la mejora de los servicios de atención. Según el estudio cuantitativo, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 2% determinan un nivel bajo referente a la Atención al cliente, el 43% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Atención al cliente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

El buen servicio y la cercanía al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con él, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Así se expone que de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 30% determinan un nivel bajo referente a la Cercanía con la gente, el 66% manifiestan un nivel regular y un 4% indican un nivel alto sobre la Cercanía con la gente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017. Por ese motivo es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el usuario, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta la gerencia.

Con lo que respecta a la higiene, para el expendio de productos en un centro comercial, es un factor muy importante, más aun en la venta de productos comestibles. El local y los vendedores tienen que presentar condiciones mínimas de higiene para salvaguardar la integridad del cliente. En cuanto a responsabilidad, tomar en serio lo que

hace, pensar muy bien todas las acciones que va a ejecutar antes de iniciarlas, es decir, apoyarse en la reflexión seria de los hechos y hacer todo lo posible para que la venta de los productos y la satisfacción de los clientes se logren, se convierte en una tarea responsable. Es así que en Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Higiene y presentación del personal en los puestos, el 44% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Higiene y presentación del personal en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **5. 1. Fundamentación de la Propuesta**

Toda organización empresarial, específicamente aquella dedicada al comercio y venta de diversos productos de primera necesidad, sus integrantes tanto los directivos como los trabajadores del centro de ventas, deben asumir la responsabilidad de implementar un modelo de gestión eficiente que beneficie la optimización de los procesos para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente. Asimismo, es función de los directivos dirigir y motivar a sus colaboradores hacia la excelencia productiva y llevar a cabo procesos de cambio organizacional en beneficio de la organización empresarial.

En ese sentido, la acción directiva constituye un factor primordial para articular los objetivos de la organización con el apoyo de los colaboradores que en este caso serían los comerciantes ofertantes de productos diversos, con el propósito de optimizar los recursos y generar el compromiso de un trato pertinente hacia el cliente que es asiduo concurrente al lugar de ventas. En el caso del complejo comercial Unicachi S.A, como organización empresarial en ascenso ha logrado mantener una idiosincrasia propia, principios y costumbres fuertemente enraizadas en su organización y distribución comercial que de alguna manera se convirtió en una barrera para la realización de los cambios necesarios que conlleve a la modernización eficiente, generando innovación, impacto y presión en los diferentes ámbitos de la misma tales como la organización y de manera particular en la atención del cliente regular.

En la actualidad, los comerciantes con sus puestos de venta vienen cumpliendo con sus actividades de manera normal, pero se percibe que estas no aplican un trato deferente al potencial cliente del complejo comercial, estos realizan procedimientos tradicionales de atención que muestra indiferencia hacia las necesidades del comprador. Asimismo, utilizan

instrumentos de peso clásicos que conlleva a la desconfianza del cliente debido a sus características rudimentarias y de dudoso resultado en la venta de los productos, lo que se vuelve una debilidad comercial para la organización. Por esa razón, es indispensable la presencia de un personal capacitado que facilite la atención del cliente en un menor tiempo y con menos errores en cuanto al trato y que la desconfianza no sea lo más percibido. Además creemos necesario la implementación de una guía de productos que se ofrecen en el centro comercial, así como el uso de balanzas confiables y eficientes en los diferentes puestos de ventas

En este contexto la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones comerciales dependen principalmente de las personas que la conforman, cuanto más comprometidos, capaces, adaptables y emprendedores fuesen los comerciantes, mejor calidad tendrá el proceso de expendio de productos que realicen, pero todo esto sería contradictorio si el trato hacia el cliente no es satisfactorio y la desconfianza es notoria en la transacción comercial. Por ello, es necesario que la gestión en cuanto a los recursos humanos pase a tener una función estratégica. En ese sentido la capacitación, la elaboración de una guía de productos y el uso de balanzas confiables conforman una serie de herramientas significativas para mejorar la gestión de ventas con énfasis en el buen trato hacia los clientes.

El cuerpo directivo conformado por los dirigentes elegidos por los comerciantes constituyen el motor de transformación del complejo comercial Unicachi S.A, a nivel local y nacional, sin embargo, en la venta diaria de los productos esta influencia no ha tenido el impacto requerido, tornándose particularmente claro el declive en cuanto a la atención, así como el expendio de la calidad de productos, lo que se ha convertido un reto dirigenal en

el intento por optimizar la gestión comercial del complejo aludido. De conseguirlo, se lograra el alcance hacia un expectante nivel de eficiencia y eficacia, y por ende se habría constituido en la principal actividad generadora de la "organizacional institucional", dando consistencia a la actividad de planificación y empleo de las ventas, mejorando la atención de los comerciantes hacia los clientes, aumentando los niveles de motivación, conduciendo al complejo comercial a la obtención de la "confianza"; contribuyendo en el desarrollo de la capacidad de innovación de sus comerciantes, capacidad básica y necesaria para el mantenimiento de un esfuerzo sostenido en el camino hacia la mejora de la calidad organizacional.

En primer término surge la necesidad imperiosa de formar colaboradores eficientes en cuanto a la conducción del complejo comercial que guíen este proceso de cambio que apunta a la calidad de gestión de la organización. Según Kotter (1999), se entiende por liderazgo a la capacidad de ejercer influencia sobre las demás personas de un entorno determinado, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como indicio para su acción. Esta capacidad pertinente consiste en influir a otros para que se esfuercen en sus actividades laborales de manera voluntaria y entusiasta, y logren las metas de la organización comercial.

La capacidad de liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder busca la participación efectiva de los colaboradores en un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia social sobre otros miembros del grupo, un proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo de individuos en un esfuerzo hacia el logro de metas en determinadas situaciones, y un concepto relacional que implica tanto el agente de influencia y la persona que está siendo

influenciado (Maxwell, 2011). Esta influencia, no basada en el autoritarismo, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando los directivos logran alcanzar consenso y movilizan a la organización en torno a metas y objetivos comunes cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de las actividades comerciales. Es importante, además, que existen roles que tiene que cumplir y que le permiten actuar eficazmente.

La capacidad directiva ha de formular una serie de políticas y reglamentos hacia la conformación consensuada de un conjunto de acuerdos que deberán ser cumplidos por los comerciantes en cuanto al trato amable hacia los clientes. La atención adecuada es el eje del éxito comercial, es la fortaleza que debe perdurar entre los colaboradores de toda organización. Es por ello que la capacitación de los mismos es la medida pertinente para la actualización de los comerciantes que conlleve a la mejora de esta fortaleza de gestión.

Por ello, dado el contexto cada vez más cambiante y la tendencia a la fijación de metas desafiantes en la organización, a los directivos se les exige cada vez más una gestión adecuada de los recursos humanos, en especial tratándose de las actividades comerciales. En consecuencia, requieren desarrollar diversas competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento con las personas del entorno, que les permitan alinear a sus colaboradores con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización. En primer lugar, tenemos el reconocimiento comercial que está relacionado a la percepción general dentro de una organización, el mismo que se puede optimizarse si se considera algunos factores determinantes como el “dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en

las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2007, p. 6). El reconocimiento es la acción social que hace que las personas se sientan predispuestas y motivadas en las actividades comerciales, lo que constituye un elemento de fortalecimiento organizacional.

En ese sentido, se refuerza la idea de manifestar un estudio y preocupación más completa en el desempeño directivo y colaboradores laborales dentro de la organización en donde los demás integrantes se perciban como un “sistema individual complejo, compuesto de conocimientos, percepciones, valores, motivaciones y reconocimiento tanto propio como de los miembros que le rodean en el entorno” (Robbins, 2005, p. 77).

En segundo lugar, se encuentra la satisfacción comercial referida a la predisposición general de una persona hacia el tipo de producto de calidad que expende en la organización. Esto es entendido como el nivel de responsabilidad de ventas que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno, siendo de mayor importancia el agrado con la actividad que realiza, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del complejo comercial.

En consecuencia, tanto el liderazgo directivo y la satisfacción comercial, representan dos variables relacionadas a la mejora de la gestión de ventas del complejo Unicachi S.A, que “condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y para que esta sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante para los vendedores y compradores” (Dessler, 1993, p. 36). De este modo, la adecuada atención hacia los clientes ayuda no sólo a atraer personas valiosas y talentosas, sino también a ofrecerles seguridad en lo que van a comprar, a guiarlos y motivarlos en lograr su adquisición, manteniendo de este modo un ambiente saludable.

En cuanto a las relaciones interpersonales es visto como un proceso de interacción social que involucra la fuerza activa de las personas y lleva a la puesta en práctica de relaciones agradables o desagradables. Toda actividad está destinada en lograr la realización personal de los recursos humanos de una institución y optimizar la propuesta comercial. La convivencia es un indicador a tomar en cuenta en los planes de mejoras organizacionales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, muestran un esfuerzo tolerante y conjunto por lograr una atmósfera de comprensión y grato interés en el bien común de la corporación en la que se desenvuelven (Erikson, 1990). Estas relaciones deben ser no solo entre comerciantes sino con los clientes, se debe evitar situaciones conflictivas por temas de maltrato, atención deficiente, problemas de balanza, monedas de dudosa autenticidad y otros.

El mejoramiento de las relaciones humanas en todo ámbito es preocupación inmediata de la organización, porque su deterioro e indiferencia con lleva a situaciones decrecientes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades comerciales. Es preciso tomar en cuenta el grado de confianza ya que está relacionado con los aspectos éticos y morales tanto a nivel personal como laboral, su accionar permite una adecuada convivencia organizacional. Es por ello que la importancia en valorar la honestidad, integridad o fiabilidad de las personas, va a permitir a las demás compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de relevancia y actividades concretas encaminadas hacia las metas organizativas. (Goleman, 2007).

Tanto Butler y Cantrell (1984, p. 19) señalan que “mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de los directivos, esta se da según investigaciones por la

consistencia, la lealtad y la apertura en una organización” Ambos autores destacan la importancia de los niveles de confianza, el grado de sinceridad y seguridad con que se producen las relaciones entre los colaboradores de una organización en una buena comunicación dentro del comportamiento comercial. En síntesis, las relaciones humanas se direccionan hacia la forma amable de como tratamos a los demás y como los demás nos tratan a nosotros (Alonso, 1996). En ese sentido, es indispensable fomentar la confianza en los clientes y por ello la presencia de balanzas tradicionales es sinónimo de duda frente a la veracidad del peso de los productos. La innovación de balanzas confiables sean electrónicas o afines han de proporcionar la confianza pertinente, debido a que los clientes podrán utilizarlo y conocerán el peso preciso sin temor al engaño alguno. La implementación de las balanzas ha de ser la medida más adecuada para mantener la confianza entre comerciantes y clientes del complejo.

Asimismo, la predisposición de una guía informativa de productos que se expendan en el complejo comercial será significativo en la medida que reúna las condiciones requeridas para que sirva de manual referencial de lo que se vende en cada sector del complejo comercial. La elaboración de la mencionada guía deberá ser descriptiva y colorida con el propósito de que los clientes sepan la calidad y características de los mismos. Del mismo modo, podría agregarse los precios referenciales y las ofertas temporales para que su difusión sea más prolongada y atraiga un mayor número de compradores hacia el complejo. El diseño y redacción de la guía deberá contar con el apoyo de profesionales para que su información sea más duradera y confiable.

Esta complejidad demanda también expandir el liderazgo directivo, transformar la cultura organizacional para ir más allá de las actividades comerciales, hacia la gestión

eficiente del complejo aludido. En tal sentido, se propone tres actividades concretas en esta investigación y son las siguientes:

1. Taller de fortalecimiento de capacidades para la mejora del buen trato y atención hacia los clientes del complejo comercial Unicachi S.A.
2. Guía de información referencial sobre los productos que se expenden en el complejo con el propósito de que los clientes tengan el conocimiento del valor agregado y características de los mismos. Asimismo servirá para promocionar las ofertas de los productos que se venden.
3. Balanzas comerciales confiables en los puestos y en los alrededores de los mismos. El propósito es que los clientes mantengan la confianza en el complejo comercial Unicachi S.A.

El taller a realizarse entre los comerciantes y colaboradores de la organización pretende el desarrollo de capacidades efectivas hacia el buen trato mediante actividades significativas de enseñanza corporativa, de manera que cada comerciante y trabajador pueda ser reconocido como guía y apoyo hacia los clientes durante las compras que estos realizan.

La propuesta que se desarrolla en el taller permitirá dar soluciones a las situaciones conflictivas y de desconfianza que se suscitan y permitan generar cambios importantes en el entorno comercial. Asimismo, reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionados con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientada al desarrollo de las actividades conjuntas, mejora del ambiente de trabajo, y de las condiciones de su entorno inmediato, elementos esenciales para una visión proactiva en los colaboradores de la

organización. Por lo cual, la identificación de las habilidades y competencias de buen trato, forman elementos claves del desarrollo personal y comercial que beneficiaran la convivencia y el crecimiento organizacional.

En ese sentido, la propuesta apunta a desarrollar talleres vivenciales de formación de colaboradores que conlleven a la mejora del buen trato de la atención de los clientes. Por consiguiente, los talleres, compuestos por módulos, están encaminados al desarrollo de habilidades competitivas de los comerciantes y sus más cercanos apoyos con la finalidad de potenciar sus habilidades creando ambientes orientados a la felicidad en los puestos de trabajo que es la nueva tendencia para alcanzar y mantener organizaciones exitosas y protegiendo equipos de trabajo de alto desempeño, orientados a óptimos resultados a corto y mediano plazo.

Los módulos del taller estarán orientados hacia el mejoramiento de las actividades comerciales en la organización. En ese sentido, se propone cinco módulos de acuerdo a las necesidades y expectativas del complejo comercial puede ser desarrollado en una jornada completa, de esta manera adaptamos los temas requeridos como el buen trato y la orientación al cliente a la disponibilidad y a la medida exacta de las necesidades de la organización. A continuación visualizamos en la siguiente tabla la propuesta de módulos del taller de acuerdo al tiempo que el complejo comercial disponga para su ejecución:

Tabla 18

*Módulos del Taller de capacitación de comerciantes y colaboradores para el mejoramiento del buen trato en la atención hacia los clientes.  
Jornada Regular. Tuno: Mañana/Tarde*

Módulo	Propósito	Actividades	Semana	Cronograma
<b>I. La importancia de la comunicación asertiva entre vendedores y compradores</b>	<b>Mejorar</b> la comunicación asertiva entre los comerciantes y colaboradores con los clientes del complejo comercial Unicachi S.A.	<p><b>1. Introducción al taller:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración con los trabajadores.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Elaboración de un manual efectivo de acuerdos para la mejora de la comunicación vendedor-comprador.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Describir las ventajas y desventajas que experimentan los vendedores frente al manejo de una comunicación asertiva hacia los clientes.</p>	1°	<p><b>Lunes</b></p> <p><b>8 am -1 pm</b></p> <p><b>(Mañana)</b></p> <p><b>2pm- 7 pm</b></p> <p><b>(Tarde)</b></p>

<b>II. Desarrollo de la creatividad e innovación relacionado con actividades comerciales</b>	<b>Concientizar</b> que la creatividad y la innovación nos llevan a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	<p><b>1. Introducción al taller:</b></p> <p>Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de participativas:</b></p> <p>Actividades motivacionales, vivenciales y de integración para la conformación de grupos de trabajo</p> <p><b>3. Contenido:</b></p> <p>Diferenciar mediante estudio de casos las actitudes positivas y negativas de un comerciante que carece de pensamiento crítico e innovador frente a potenciales clientes.</p> <p><b>4. Conclusión:</b></p> <p>Mencionar los beneficios de desarrollar la creatividad e innovación en la mejora de las ventas comerciales.</p>	2°	<p><b>Martes</b></p> <p><b>8 am -1 pm</b></p> <p><b>(Mañana)</b></p> <p><b>2 pm – 7 pm</b></p> <p><b>(Tarde)</b></p>
<b>III. Coaching y Mentoring comercial</b>	<b>Desarrollar</b> o enfatizar la capacidad de liderazgo directivo frente a las actividades comerciales y administrativos del complejo Unicachi S.A.	<p><b>1. Introducción al taller:</b></p> <p>Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b></p> <p>Actividades motivacionales, vivenciales y de integración entre el</p>	3°	<p><b>Miércoles</b></p> <p><b>8:00 am -1 pm</b></p> <p><b>(Mañana)</b></p>

		personal		<b>2 pm – 7 pm</b>
		<b>3. Contenido:</b>		<b>(Tarde)</b>
		Elaboración del fichero de cualidades y defectos del vendedor y de los compradores.		
		<b>4. Conclusión:</b>		
		Describir las cualidades del vendedor frente a situaciones de apoyo y guía hacia el cliente.		
		<b>1. Introducción al taller:</b>		
<b>IV. Toma de decisiones y resolución de problemas en una situación conflictiva comercial</b>	<b>Fortalecer</b> el sentido de la autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas en situaciones conflictivas comerciales.	Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	4°	<b>Jueves</b>
		<b>2. Dinámicas participativas:</b>		<b>8:00 am -1 pm</b>
		Actividades motivacionales y de integración, relacionadas con el tema a desarrollar		<b>(Mañana)</b>
		<b>3. Contenido:</b>		<b>2 pm – 7 pm</b>
		Diseño de un plan estratégico significativo que priorice la aplicación de ambas capacidades.		<b>(Tarde)</b>
		<b>4. Conclusión:</b>		
		Describen mediante el ABP la toma de decisiones y la resolución de		

problemas entre vendedores y compradores.

**V. Liderazgo organizacional y el buen trato**

**Fortalecer** la integración con los directivos y colaboradores del complejo comercial, así como fomentar relaciones armoniosas entre sí y reforzar el buen trato de los comerciantes hacia los clientes

**1. Introducción al tema:**

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

5°

**Viernes**

**8:00 am -1 pm**

**2. Dinámicas participativas:**

Actividades motivacionales, vivenciales y de integración.

**(Mañana)**

**2 pm – 7 pm**

**3. Contenido:**

Elaboración de una actividad corporativa innovadora comercial que se evidencie el buen trato.

**(Tarde)**

**4. Conclusión:**

Concientización de la importancia del liderazgo y el buen trato mediante un dialogo recíproco.

Tabla 19

Guía de la sesión del Primer Módulo. Jornada Regular. Turno Mañana

<b>Sesión del primer módulo</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Ponente</b>
<b>Presentación</b>	Registran las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los dirigentes	Proyector multimedia Micrófono	<b>15'</b> 8:00-8:15	
<b>Motivación</b>	<b>MÓDULO 1: “La importancia de la comunicación asertiva entre vendedores y compradores”</b> Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los participantes una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito de trabajo en el complejo comercial? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	<b>20'</b> 8:15-8:35	
<b>Preguntas de reflexión</b>	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 1. ¿Qué significa Unicachi S.A., para ti? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu círculo de amistad en el complejo? 4. ¿Apoyas en las diversas actividades extra del complejo? 5. ¿Conoce a todos sus dirigentes y colaboradores? 6. ¿Has tenido dificultades con algún dirigente o colaborador? ¿De qué manera?	Equipo multimedia  Plumones  Hojas  Lapiceros	<b>30'</b> 8:35-9:05	
<b>Videos Motivadores</b>	Video 1: “ <i>Todo surge con unas palabras de amor</i> ” Video 2: El vendedor más grande del mundo (Fragmentos de la película).	Equipo multimedia	<b>20'</b> 9:05-9:25	
<b>Diapositivas del tema</b>	Los participantes observarán las diapositivas referidas al tema “ <i>La importancia de la comunicación asertiva entre vendedores y compradores</i> ”	Equipo multimedia Micrófono	<b>25'</b> 9:25-9:50	

<b>Videos Complementarios</b>	Video 3: El líder que debes ser Video 4: Lo que no debemos hacer frente a un mal entendido.	Equipo multimedia	<b>20'</b> 9:50-10:10
<b>Casuística</b>	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales.	Papelógrafos, Plumones	<b>35'</b> 10:10-10:45
<b>Receso o Break</b>			<b>20</b> 10:45-11:05
<b>Elaboración de actividades</b>	Elaboran un manual de acuerdos para la mejora de la comunicación vendedor-comprador en el complejo. Describe las ventajas y desventajas que experimentan la apertura de un dialogo pertinente y adecuado.	Papelógrafos Hojas Laminas	<b>35</b> 11:05-11:40
<b>Preguntas de Reflexión</b>	¿Cuál es la importancia de mantener un dialogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	<b>20'</b> 11:40-12:00
<b>Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones</b>	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	<b>40</b> 12:00-12:40
<b>Reflexión final</b>	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación entre todos.	Micrófono	<b>15</b> 12:40-12:55
<b>Despedida</b>	Se agradece la presencia de los participantes Se entregan recordatorios del taller realizado	Micrófono	<b>5'</b> 12:55-13:00

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los módulos detallados irán desarrollándose de acuerdo a una hoja guía o ficha de ruta por parte del capacitador durante las sesiones con los participantes en el taller. Cada módulo aportara una evidencia desarrollada con el propósito de responder a las exigencias planteadas por los dirigentes. En ese sentido, presentamos a continuación el modelo de hoja guía para jornada regular de la capacitación:

### **Módulo 1: “La importancia de la comunicación asertiva entre vendedores y compradores”**

**Componente temático:** Liderazgo y manejo de emociones

**Propósito:**

**Mejorar** la comunicación asertiva entre los comerciantes y colaboradores con los clientes del complejo comercial Unicachi S.A.

**Indicadores:**

- a. Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre vendedores y compradores de diferentes áreas del complejo comercial.
- b. Elaboran un manual para la mejora de la comunicación entre vendedores y compradores en donde se desenvuelven.
- c. Describen las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el buen trato.

**Día:** Lunes.  
S.A.

**Semana:** 1°

**Lugar:** Local del complejo comercial Unicachi

**Ingreso:** 8:00 am.

**Salida:** 1:00 pm.

**Tiempo de la actividad:** Jornada regular.

En cuanto a la guía informativa de los productos estará dirigido hacia los clientes y consistirá en un afiche colorido que indicará diversas características del producto. Se pretende mejorar la atención del cliente con este material visual. Asimismo será elaborado con el propósito de mostrar tanto las ofertas de temporada como las actividades recreativas familiares que se programen en el complejo comercial para incentivar la presencia de potenciales clientes. A continuación mostraremos el modelo del afiche a elaborarse:

Imagen del producto

Imagen del producto

Imagen del producto

Descripción:

Puestos:

Precio:  
s/

Oferta del día

**CC** COMPLEJO COMERCIAL  
**UNICACHA**  
Calidad a precios bajos todos los días...

Figura 21. Afiche informativo de productos del complejo comercial Unicachi S.A. Lado principal.

Fuente: Elaboración propia, 2017.



Figura 22. Afiche informativo de productos del complejo comercial Unicachi S.A. Lado posterior.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Principales características:**

Tamaño: Hoja A4-Papel couche color

Contenido: Se determina:

**Imagen del producto:** Irá de acuerdo al rubro y en un día para cada uno: Lunes (Ropa), Martes (Verduras y Tubérculos), Miércoles (Carnes), Jueves (Abarrotes), Viernes (Embutidos), Sábado (Panes y Golosinas), Domingo (Restaurantes y Juguerias).

**Descripción nutricional y/o de uso:** Breve reseña valorativa del producto que se expende.

**Sector o número de puestos que lo expenden en el complejo comercial:** Nombre de los puestos y como llegar a los mismos

**Precio:** Debe ser relativo y solo referencial

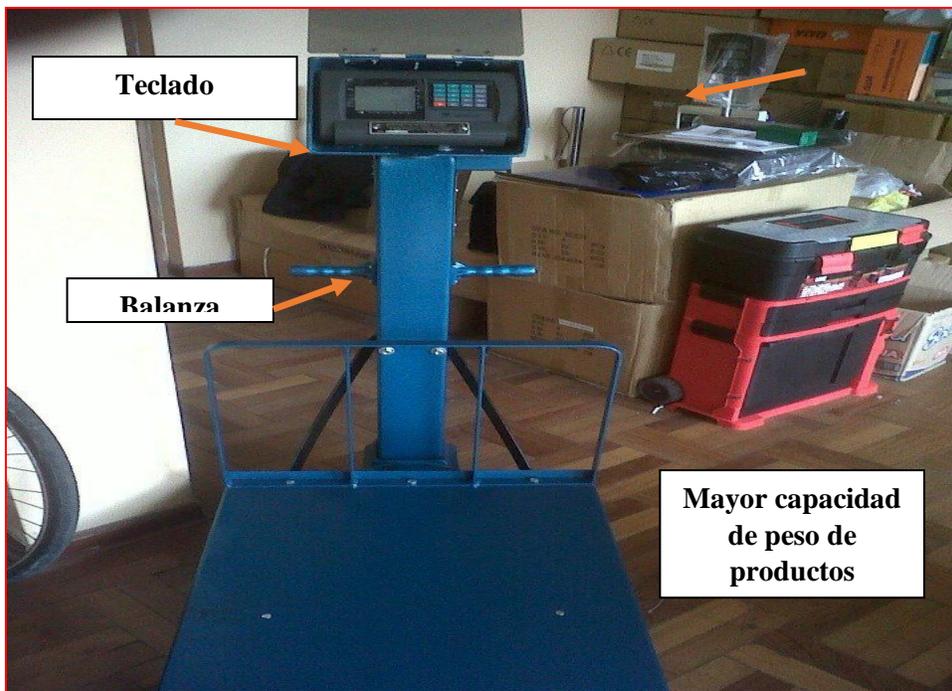
**Oferta del día:** Debe ser motivacional y atractivo al cliente

**Evento recreativo y/o familiar:** Invitación subliminal para la familia

**Imagen y lema del complejo comercial Unicachi S.A:** Primordial para indicar al cliente quien realiza esta campaña de ventas.

La presente campaña de difusión de los productos mediante el afiche informativo esta dirigido a los clientes del complejo comercial y será distribuido de forma independiente por los comerciantes a sus comparadores. Asimismo se le podrá entregar a la entrada del complejo de manera gratuita. Mediante esta actividad se pretende mejorar la atención del cliente e impulsar la presencia de potenciales compradores dándoles los espacios e infraestructura adecuada para que sus compras sean provechosas y no caóticas.

La implementación de las balanzas confiables es una propuesta pertinente que mejorará en gran medida la confianza en los clientes. El peso impreciso ha sido el clásico estigma de los mercados y la desconfianza del comprador lo ha direccionado hacia los grandes supermercados que usan las balanzas electrónicas. Sin embargo, en muchos de estos centros aún son manejados por los trabajadores y no por el público usuario. En ese sentido se propone implementar balanzas de tamaño regular no solo para que el vendedor lo utilice sino que el cliente lo pueda usar y pesar sus productos a su libre albedrío. La idea concreta es desterrar la desconfianza en el robo de peso, debido a que a mayor producto compra mayor será el peso impreciso según el adagio popular. Sin embargo, dichas balanzas serán colocadas en lugares estratégicos y con un orientador momentáneo que no pesara sus productos sino solo les indicara que realizar para que obtenga el resultado esperado del peso exacto.



*Figura 23.* Balanza electrónica en el complejo comercial Unicachi S.A. Fuente: Complejo comercial Unicachi de Pro (2017).

Por consiguiente, cada propuesta mostrada aporta de manera significativa el fortalecimiento de las ventas de los productos y el mejoramiento de la atención al cliente, en este caso en el complejo comercial Unicachi S.A. El trabajo planificado y el liderazgo ejercido han de enfocarse desde el contexto comercial en donde se desarrolla las actividades diarias. La propuesta del taller, los afiches informativos y la balanza confiable contribuyen a la mejora del marketing y el buen trato entre los compradores y vendedores, predominando las capacidades de liderazgo, comunicación asertiva y toma de decisiones que han de ser primordiales en toda organización comercial.

## **5.2. Objetivos de la propuesta**

Elaborar una propuesta de mejora en la optimización de procesos de servicio en la atención del cliente mediante actividades de gestión de recursos como la de las balanzas confiables en el complejo comercial Unicachi S.A.

Describir las actividades del proceso de servicio de atención al cliente mediante actividades de marketing eficiente en la gestión administrativa y ventas de productos de primera necesidad y de otra índole en el complejo comercial Unicachi S.A.

Fomentar la valoración y conocimientos de los productos que se expenden en el complejo comercial Unicachi S.A, con el propósito de incentivar la capacitación y actualización de los comerciantes para brindar un buen servicio de atención a los clientes.

## **5.3. Problema**

En la actualidad, no es que no se disponga de los instrumentos necesarios para la innovación comercial, existe pero aún hace falta crear otros, estandarizar y actualizarlo; de

tal manera de poder contar con una guía pertinente que de uniformidad en las diferentes ventas de productos alimenticios y otros, mostrando el valor nutricional y agregado de los mismos que cumple el estándar de expendio y guíen de manera específica en el planeamiento de las operaciones comerciales. En realidad, esta ausencia de conocimientos hacia el cliente, dificulta el desarrollo e innovación comercial; no hay mejoras, y la información que se imparte cada vez, es más empírica, difusa, débil e imprecisa y por ende desconfiable.

Sin embargo, el complejo comercial Unicachi S.A, ha tomado la decisión de reformar tanto el ámbito administrativo y el de ventas con el propósito de implementar una gestión eficiente con una marcada preocupación en la calidad de sus productos y en la mejora de las relaciones con los clientes, a fin de responder con éxito a las expectativas de la misión y visión organizacional, así como los objetivos, en la que los dirigentes sepan reaccionar y adecuarse rápidamente a los escenarios cambiantes con capacidades de gestión resolutivas y ejecutivas en forma autónoma, es decir, líderes con “pensamiento estratégico” (reflexivo, crítico, innovador, ágil, con confianza en sí mismo y en sus colegas comerciantes).

En este contexto, el modelo de gestión existente deberá direccionarse hacia la mejora comercial. Curiosamente esto en la práctica no se da, no se materializa, aún existe y predomina lo tradicional, el trato indiferente que aún no está internalizado este concepto en los comerciantes y colaboradores del complejo. Situación que demuestra la falta de compromiso e integración de los que conforman el centro de ventas particularmente de los que trabajan en su interior

Algunas de las deficiencias que se han podido identificar son:

- Instrumentos de trabajo como balanzas, carretas, triciclos y otros utensilios que se perciben como rudimentarios, desfasados y de desconfianza en su uso durante la transacción comercial, estos son utilizados por los comerciantes en sus actividades diarias y no es supervisado por los directivos del complejo.
- Inadecuado sistema de ventas que se apoya en la tradición como referente en medio de los cambios tecnológicos que apoyen la mejora de las ventas.
- Débil política para la priorización y asignación de recursos humanos y materiales por parte de los dirigentes.
- Deficiente organización y asignación de personal, al no mostrar una adecuada preparación en cuanto a la atención del cliente.
- Deficiencias en los procesos de implementación de una guía referencial de los productos que expende el complejo comercial.

Es evidente entonces que no existe conciencia de la importancia que tiene la atención del cliente. Esta situación se puede comprobar al observar a diario las situaciones de conflictos suscitados entre comerciantes y clientes, sea por un trato amable, por desconfianza en cuanto al peso de los productos o por la indiferencia de indicarles las características y propiedades de lo que expenden. Esto no debería acontecer en el “día a día”, porque poseemos las capacidades resolutivas de dialogo y empatía, y buscamos resultados favorables que se puedan apreciar durante una determinada gestión. Por esa razón, es sorprendente apreciar el incremento de estas situaciones de conflicto en el complejo comercial

Es por ello indispensable implementar herramientas de gestión, como las que promueven la excelencia hacia el buen trato con fines de mejorar los procesos relacionados con la gestión comercial de los trabajadores del complejo aludido, posibilitando la tan esperada modernización de la misma, por intermedio de cambios graduales en la cultura organizacional.

La formación de vendedores eficaces es un reto para cada organización comercial dedicada a la venta de productos de primera necesidad y se convierte en fortaleza cuando sus trabajadores ejecutan de manera eficaz y pertinente su accionar comercial en su puesto respectivo con el propósito de la mejora de la atención al cliente en los establecimientos dedicados a la venta conjunta de productos de primera necesidad. En ese sentido, el problema está supeditado a la interrogante central: ¿De qué manera se puede fortalecer la atención al cliente en una organización como el complejo comercial Unicachi S.A.?

#### **5.4. Justificación**

El propósito principal de la propuesta es la orientación hacia la mejora del buen trato en la atención a los clientes y las actitudes de los vendedores en las interacciones directas con los compradores, con el fin de obtener de ellas las mejoras ventas posibles, comprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptable en la gestión del desarrollo de las personas y frente al manejo del cambio y la diversidad en una organización, en este caso el complejo comercial Unicachi S.A.

La propuesta está orientada a una futura implementación de los vendedores emprendedores con muestras de mejora en liderazgo y atención cotidiana en el complejo comercial mencionado hacia el cambio organizacional que con lleve a la mejora de la

atención de los compradores. Tanto dirigentes como vendedores, al estar motivados, empujan las riendas de toda organización, abren paso a las dificultades y ejercen influencia en otros. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de actividades efectivas de comercialización que permita el incremento de las ventas de los diferentes productos que se expenden en el complejo comercial Unicachi S.A. Los dirigentes directivos deben desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el orden, respeto, reconocimiento que el marketing es indispensable para las ventas y que a través de una correcta atención hacia los clientes, uno puede hacerse más eficiente y productivo. Se puede resolver los dilemas en relación al ejercicio de la apreciación y la toma de decisiones bien cimentadas en beneficio del complejo comercial.

Por ello, para promover un cambio, por menor que sea, hay la necesidad que exista un compromiso del área administrativa del complejo comercial en estudio, debiendo prever las normas y procedimientos que son adoptados en relación a las actividades comerciales, buscando la mejora continua, la motivación de todos los trabajadores y el buen trato en cuanto a la atención de los compradores del establecimiento comercial. Asimismo, para haber un cambio es necesario que los directivos del complejo pasen por transformaciones y cambie la forma de interactuar con los comerciantes e implementen estrategias de marketing porque es por intermedio de su conducción eficiente que se puede influir en la organizacional comercial y así modificar actividades en beneficio de la misma.

El complejo comercial Unicachi S.A, es una organización de comerciantes dedicados a la venta de productos de primera necesidad de diversos rubros y servicios, con diversos complejos comerciales en la periferia de la capital de la República, que de alguna forma puede dificultar la implementación de algunos procesos (La Cruz, 2010). La

investigación tiene por finalidad proporcionar un aporte a la mejora del buen trato en relación a la atención de los clientes que acuden al complejo comercial, que debe ser implementado en todas los puestos de ventas, proporcionando mejoras continuas en todos los procesos de gestión administrativa.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los compradores y vendedores de las diversas áreas de venta del complejo comercial, su implementación permitirá el reconocimiento de sus habilidades de marketing y de expendio de productos, lo que le proporciona un espacio importante para desenvolverse y libertad de acción a nivel comercial que le genera mayor ganancia y confianza en sí mismo y hacia los demás, con el propósito de mejorar la calidad de venta de sus productos que ofrece a los clientes en el complejo comercial (De Althaus, 2007).

### 5. 5. Resultados esperados

Los resultados esperados se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 20

*Resultados esperados del taller.*

<b>Resultados</b>	<b>%</b>
Fomentar la presencia de vendedores emprendedores con autonomía en el complejo comercial con el propósito de conducir hacia la mejora del buen trato al cliente.	<b>98%</b>
Fortalecer las capacidades de ventas y los estilos de mercadeo en cada uno de los vendedores de los diversos puestos comerciales del complejo.	<b>97%</b>
Fomentar las relaciones interpersonales entre dirigentes directivos, comerciantes y clientes para el mejoramiento de las relaciones y el buen trato recíproco.	<b>95%</b>

Lograr la identidad laboral entre los trabajadores del complejo comercial con el propósito de hacerlo más operativo y competitivo. **95%**

Invertir en el capital humano laboral mediante el desarrollo de talleres vivenciales de capacitación de ventas y otros módulos administrativos que conlleven a la mejora de las ventas comerciales **94%**

Ser una organización comercial líder en relación al servicio que ofrece tanto en el entorno donde se desarrolla como a nivel local, regional y nacional. **97%**

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5.6. Plan de Actividades

La realización de los módulos del taller de fortalecimiento del buen trato para los vendedores del complejo comercial durará cinco semanas y se empleará un día para cada módulo (Jornada regular) en dos turnos respectivos. Por tal motivo, planteamos en la siguiente tabla las actividades a realizar en el taller:

Tabla 21

*Cronograma de actividades.*

N°	Actividades	Duración	Horario	Lugar
1	Inducción a los vendedores del complejo comercial para la participación en los módulos del taller mediante una actividad comunal: Parrillada o Pachamanca	1 día	8:30 am – 4:30 pm	Zona de espectáculos del complejo comercial
2	Inscripción de los participantes y diseño de su identificación de participantes.	2 días	9:00 am – 4:30 pm	Local comunal del centro comercial

3	Primer Regular	Módulo.	Jornada	1 día	Lunes 8:00 am – 1: 00 pm	Local comunal del complejo comercial
4	Segundo Completa	Módulo.	Jornada	1 día	Martes 2:00 pm - 7: 00 pm	Local comunal del complejo comercial
5	Tercer Completa	Módulo.	Jornada	1 día	Miércoles 8:00 am – 1:00 pm	Local comunal del complejo comercial
6	Cuarto Completa	Módulo.	Jornada	1 día	Jueves 2:00 pm – 7:00 pm	Local comunal del complejo comercial
7	Quinto Completa	Módulo.	Jornada	1 día	Viernes 8:00 am – 1: 00 pm	Local comunal del complejo comercial
8	Festival regional con participación de grupos musicales y expendio de ofertas y servicios gratuitos.			1 día	Domingo 10:00 am – 1:00 pm	Complejo comercial

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 5.7. Evidencias (diseño de la maqueta, prototipo, folletos, propagandas, etc.)

Las principales evidencias para la difusión del taller para el mejoramiento de la cultura organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Daniel Alcides Carrión son las siguientes:



## TALLER VIVENCIAL: "HACIA EL ÉXITO"

**ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DEL BUEN TRATO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL COMPLEJO COMERCIAL UNICACHI S.A.**

Figura 24. Afiche de difusión del taller de mejora del buen trato al cliente. Fuente: Elaboración propia (2017) – Complejo comercial Unicachi (2016).

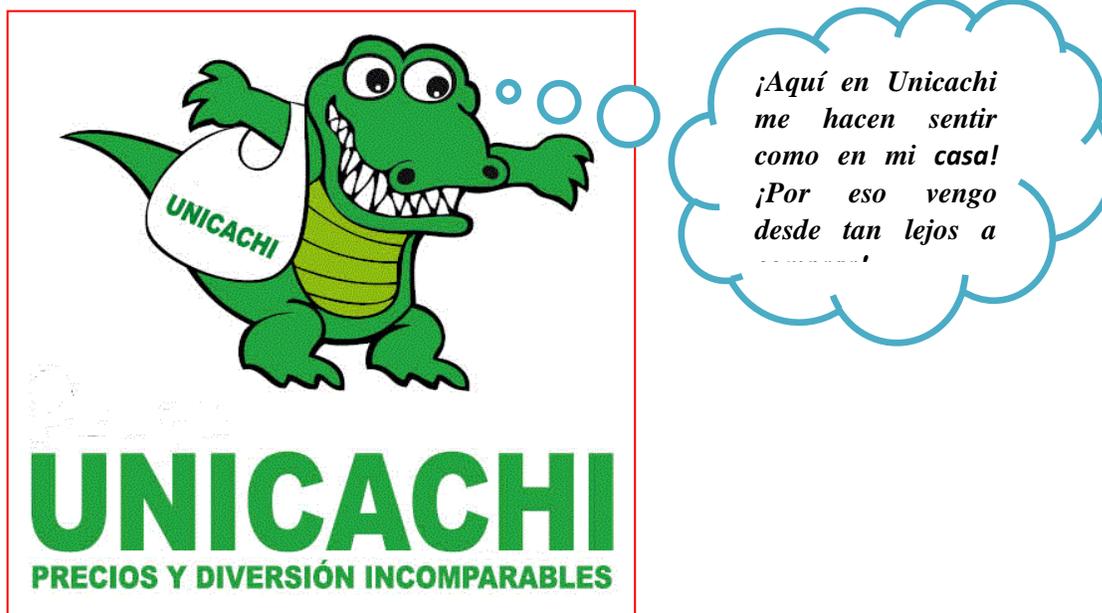


Figura 25. Folleto motivador del buen trato a los clientes del complejo comercial. Fuente: Adaptado de Unicachi S.A, de Puno (2014).



¡Comprar en Unicachi es una experiencia única! Precios bajos siempre!

Figura 26. Campaña publicitaria de precios bajos en el complejo comercial Unicachi S.A Fuente: Adaptado de complejo comercial Unicachi S.A, de Comas (2015).

**Offer 1:** Salsa de tomate **MOLTALIA Pomarola** (Italiana) 180 gr. Precio normal: S/1.99. **3x2** (Llevando 3 la unidad le sale a) **S/0.93**

**Offer 2:** En folla pastas **UNIVERSAL**. **3x2**

**Offer 3:** Café soluble **ALDOMAYO** 180 gr. Precio normal: S/17.49. **50% 300 PRODUCTO** (Llevando 2 la unidad le sale a) **S/13.12**

**Offer 4:** Crema huancaina / Mayonesa normal / light **ALACENA** 400 gr / 500 cc. **3x2** (Todo espec. y cremas **KNORR**) **A sólo S/5.89**

**Offer 5:** Mermeladas **HERBI** 25 ml. Ahora **S/1.39**

**Offer 6:** Tiro de leche **FANNY** 10 x 1.5 cc. Precio normal: S/5.59. **3x2** (Llevando 3 la unidad le sale a) **S/3.59**

Figura 27. Catálogo de ofertas en el complejo comercial. Fuente: Adaptado de Supermercados Vivanda S.A. (2016).

## 5.8. Presupuesto

Para la puesta en marcha de la propuesta del taller, la elaboración de los afiches informativos y la propuesta de implementación de las balanzas confiables para los vendedores y compradores del complejo comercial Unicachi S.A, primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión inicial lo cual conforma diversos instrumentos y objetos logísticos. El número de participantes en el taller oscila entre 50 a 60 personas. El presupuesto de la propuesta en relación a bienes muebles es el siguiente:

Tabla 22

*Materiales a utilizar en los módulos.*

<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
<b>Pizarra acrílica</b>	s/ 75.00	1	s/ 75.00
<b>Plumones</b>	s/ 2.00	10	s/ 20.00
<b>Paquetes de hojas</b>	s/ 12.00	6	s/ 72.00
<b>Paquetes de papelógrafos</b>	s/ 15.00	6	s/ 9.00
<b>Lapiceros</b>	s/ 1.00	60	s/ 60.00
<b>Alquiler de laptop</b>	s/ 50.00	2	s/ 100.00
<b>Alquiler de Multimedia</b>	s/ 100.00	2	s/ 200.00
<b>Refrigerios</b>			

<b>1. Empanada Pollo.</b>	s/ 3.00	300	s/ 900.00
<b>2. Bebida personal</b>	s/ 2.00	300	s/ 600.00
<b>3. Servilletas</b>	s/ 2.00	5	s/ 10.00
<b>Cinta adhesiva</b>	s/ 2.00	5	s/ 10.00
<b>Tacho de basura</b>	s/ 15.00	1	s/ 15.00
<b>TOTAL</b>	<b>s/ 279.00</b>	<b>698</b>	<b>s/ 2.071.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 23

*Gastos corrientes de personal en relación a los módulos*

<b>Descripción</b>	<b>N° trabajadores</b>	<b>Pago</b>	<b>Total</b>
<b>Capacitadores</b>	2	s/ 1400.00	s/ 1400.00
<b>Coordinador</b>	1	s/ 500.00	s/ 500.00
<b>Apoyo en el Refrigerio</b>	2	s/ 500.00	s/ 500.00
<b>Camarógrafo para la grabación de los módulos</b>	1	s/ 200.00	s/ 200.00
<b>Transportista</b>	1	s/ 150.00	s/ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>s/ 2750.00</b>	<b>s/ 2.750.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 24

*Servicio de elaboración y diagramación de afiches informativos*

<b>Descripción del servicio</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
<b>Diagramación de afiches coloridos</b>	s/ 1.200	10 000	s/ 1.200
<b>Elaboración e impresión de los afiches coloridos</b>	s/ 2.000	10 000	s/ 2.000
<b>Difusión radial de la campaña de ofertas</b>	s/ 1.100	2	s/ 1.100
<b>TOTAL</b>	s/ 4.300	10 002	<b>s/ 4.300.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 25

*Servicio de compra e implementación de las balanzas confiables*

<b>Descripción del servicio</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Adquisición de balanzas confiables	s/ 30.000	10	s/ 30.000
Adquisición del seguro en caso de pérdida	s/ 10.000	1	s/ 10.000
Compra de plataformas metálicas para su protección	s/ 5.000	10	s/ 5.000
Implementación en su utilización	s/ 1.000	1	s/ 1.000
<b>TOTAL</b>	s/ 46.000	22	<b>s/ 46.00.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 26.

*Total del Presupuesto.*

N°	Descripción	Total de presupuesto
1	Total de costos de materiales	s/ 2.071.00
2	Total de costos de personal	s/ 2.750.00
3	Total de costos de elaboración, diagramación y difusión de afiches informativos	s/ 4.300.00
4	Total de costos de implementación de balanzas confiables	s/ 46.00.00
<b>Total de presupuesto</b>		<b>s/ 55.121.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

**5.9. Cronograma**

Tabla 27

*Cronograma de las principales actividades de la propuesta del mejoramiento del buen trato en la atención de los clientes por parte de los comerciantes del complejo comercial Unicachi S.A.*

Principales actividades a realizar	Meses				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1. Inducción a los comerciantes para la participación en los módulos del taller, en la elaboración de los afiches informativos y en la implementación de las balanzas confiables mediante una actividad de integración festiva.	X				
2. Inscripción de los participantes y diseño de su identificación de participantes en los módulos.		X			

3. Realización de los módulos del mejoramiento de la atención del cliente: Jornada regular.	X	X
4. Festival comunal y actividades recreativas y musicales, se podrán exponer los productos elaborados por los participantes en los módulos y se realizaran ferias de ofertas de productos del complejo comercial.	X	
5. Evaluación de las propuestas planteadas.		X

Fuente: Elaboración propia (2017).

### 5.10. Viabilidad económica de la propuesta

En cuanto al aspecto económico de la propuesta, del total de la inversión de la misma (s/ **55.121.00**) para el Centro Comercial Unicachi S.A. es posible esa inversión. Así mismo, la gerencia indica que es viable la efectividad de la propuesta, dado que muestra alcances necesarios para la mejora de la calidad de atención del cliente, que es la razón de ser del centro comercial. Es necesario poner en práctica la propuesta, porque hay que fidelizar al consumidor – cliente - usuario, en base a un buen trato, difusión, organización y control.

### 5.11. Validez de la propuesta

La validación de la propuesta esta generada por el asesor temático de la investigación y un experto profesional en el campo, con conocimiento teórico y pragmático de la propuesta, y con visión de mejora a la problemática. Para eso se trabajó con las fichas de validación de las propuestas, que se encuentran en los anexos de la tesis.

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN**

## Discusión

La calidad del servicio que se brinda al cliente está en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega. Los factores encontrados que son determinantes en la calidad del servicio, principalmente implican comunicación y procesos de control. La definición de calidad esta direccionado al “conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes” (Kotler & Keller, 2006, p. 147). Asimismo, la definición de servicio guarda relación con la intencionalidad comercial del vendedor hacia el comprador los conceptos, están básicamente orientados a actividades, por lo general, intangibles, que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores. Lehtinen y Lehtinen (1982) indicaron que la calidad del servicio ocurre durante la entrega del servicio mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece el servicio; asimismo, la calidad de servicio y su estandarización varía de acuerdo al rubro comercial del producto que se ofrezca.

La atención al cliente es el servicio que una organización empresarial presta al momento de brindar consultas, pedidos, reclamos, sugerencias en relación al producto que ofrece. Es por ello, que dicha atención debe ser amable, rápida, personalizada para que el cliente se sienta cómodo y con absoluta confianza del servicio, lo que permitirá que regrese y se convierta en un potencial comprador de la organización. Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros (Fad-

Cepam, 2013). El buen servicio y la cercanía al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con él, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Así se expone que de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 30% determinan un nivel bajo referente a la Cercanía con la gente, el 66% manifiestan un nivel regular y un 4% indican un nivel alto sobre la Cercanía con la gente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017. Por ese motivo es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el usuario, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta la gerencia. Esto también guarda relación con las estrategias comunicativas para posicionar un producto, y como se busca generar un mayor vínculo con los clientes. Una de las dimensiones más relevantes en relación a la atención del cliente es la comunicación asertiva, definida como “el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (Chiavenato, 2004, p.59, citado por Albañil, p. 25).

Los mercados en el Perú han mostrado cambios administrativos. En el pasado eran consideradas ambientes populares e insalubres y con escaso interés por el bienestar del cliente (Reid, 2011). La globalización y la expansión económica de los negocios en los conos de Lima han permitido la proliferación de consorcios de comerciantes que se han agrupado para la formación de grandes establecimientos formales de negocios de primera necesidad. El ascenso vertiginoso del emporio de Gamarra sirvió de ejemplo para la

formación de nuevos espacios comerciales y para fines del Siglo XX muchos comerciantes informales se agrupan y forman un mega mercado en los distritos más populares de la capital. De esta manera nace Unicachi S.A. y su aceptabilidad es inmediata debido a las propuestas de oferta y demanda lo que permitió granjearse una imagen de lugar de compra barato y sin mucho gasto. En ese sentido, la propuesta apunta a desarrollar talleres vivenciales de formación de colaboradores que conlleven a la mejora del buen trato de la atención de los clientes. Por consiguiente, los talleres, compuestos por módulos, están encaminados al desarrollo de habilidades competitivas de los comerciantes y sus más cercanos apoyos con la finalidad de potenciar sus habilidades creando ambientes orientados a la felicidad en los puestos de trabajo que es la nueva tendencia para alcanzar y mantener organizaciones exitosas y protegiendo equipos de trabajo de alto desempeño, orientados a óptimos resultados a corto y mediano plazo. Estas afirmaciones coinciden con los estudios De la Fuente y Rey Gaete (2008) quienes sustentan que la generación de estrategias viables y productivas es un elemento indispensable para asegurar y mejorar de manera concreta la sustentabilidad y rentabilidad empresarial. Así mismo, establece un modelo de relaciones, como la calidad percibida por el comprador, la influencia de la satisfacción del cliente al momento de elegir el producto ofrecido y la generación de actitudes de confianza, lealtad y buen trato durante la compra de productos alimenticios de las organizaciones empresariales.

Otros de los aspectos de la investigación determinados en el diagnóstico son la fiabilidad, la seguridad e higiene. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993) indican que la fiabilidad lo manifiesta el personal de los establecimientos comerciales a los usuarios que acuden a buscar un servicio de calidad y por supuesto fiable. Con respecto a la seguridad

abarca el aspecto individual que se refiere al peligro que puede exponerse cada persona y que pueda atentar contra su vida y salud, la otra es la seguridad social, está conformada por las leyes que rigen una sociedad que buscan proteger a la población cubriendo sus necesidades de salud, economía, alimentación, justicia, pensiones, etc. (Ventura, 2015). La seguridad es el factor más importante para el consumidor en el sector de la alimentación y las crisis de los últimos años en la industria alimentaria obligan especialmente a las autoridades públicas a garantizar todavía más la inocuidad de los alimentos. La manipulación de alimentos está sujeta a una abundante y exigente normativa, cuyo objetivo final es garantizar la seguridad de las personas consumidoras. Existe una gran cantidad de normativas que conforman la legislación alimentaria, sometidos a continuas actualizaciones. Con respecto a la higiene, es indispensable que en todos los puestos de venta se expondrá de forma fácilmente visible, tanto para las personas consumidoras como para las autoridades que realicen actuaciones inspectoras las indicaciones respectivas de presentación del puesto. Para el expendio de productos en un centro comercial, es un factor muy importante, más aun en la venta de productos comestibles. El local y los vendedores tienen que presentar condiciones mínimas de higiene para salvaguardar la integridad del cliente. En cuanto a responsabilidad, tomar en serio lo que hace, pensar muy bien todas las acciones que va a ejecutar antes de iniciarlas, es decir, apoyarse en la reflexión seria de los hechos y hacer todo lo posible para que la venta de los productos y la satisfacción de los clientes se logren, se convierte en una tarea responsable. Es así que en Unicachi, el 1% determinan un nivel bajo referente a la Higiene y presentación del personal en los puestos, el 44% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Higiene y presentación del personal en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017. Las afirmaciones que se vierten, coinciden con los estudios de Millones (2010), quien sustenta

una nueva filosofía comercial imprescindible para mantenerse en el mercado de hoy, puesto que los consumidores son cada día más exigentes, sus expectativas y performances cambian a cada instante y estar atento para poderlos satisfacer, en base a seguridad higiene y calidad, que es el primer reto de las organizaciones comerciales en un contexto competitivo. Tal como afirma Toniut (2013), con respecto al diseño de planes de acción hacia la mejora del servicio del cliente exigente y la necesidad imperiosa de innovar en cuanto a las pautas de mejora de la comercialización de productos en un centro de abastos. Al igual como afirma Cotes (2010), con una propuesta de redefinir la necesidad de la innovación en la atención eficiente hacia el comprador y potencial consumidor de los productos que se expenden en un centro comercial o de mercado.

Unicachi S.A. al igual que muchos negocios que surgieron tras la reinserción económica nacional enfrentan una creciente competencia con los supermercados de atención personalizada y los Mini Markets locales. Es por ello, que la atención pertinente al cliente ha de garantizar su confianza en el servicio brindado. Es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen a regular servicio al cliente si se desea mantenerse competitivos en el mercado. La mayoría de comerciantes recurre a un trato poco ortodoxo y muy empírico, lo que ha desencadenado en enfrentamientos y líos judiciales que no han ayudado en nada en la mejora de los servicios de atención. Según el estudio cuantitativo, de los 100 encuestados en el mercado Unicachi, el 2% determinan un nivel bajo referente a la Atención al cliente, el 43% manifiestan un nivel regular y un 55% indican un nivel alto sobre la Atención al cliente en los puestos en el mercado de Unicachi, 2017. Para mejorar la atención al cliente en este contexto, la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones comerciales dependen principalmente de las personas que la conforman,

cuanto más comprometidos, capaces, adaptables y emprendedores fuesen los comerciantes, mejor calidad tendrá el proceso de expendio de productos que realicen, pero todo esto sería contradictorio si el trato hacia el cliente no es satisfactorio y la desconfianza es notoria en la transacción comercial. Por ello, es necesario que la gestión en cuanto a los recursos humanos pase a tener una función estratégica. En ese sentido la capacitación, la elaboración de una guía de productos y el uso de balanzas confiables conforman una serie de herramientas significativas para mejorar la gestión de ventas con énfasis en el buen trato hacia los clientes. Se sustenta así la importancia del trabajo de Vicente (2011), quien establece estrategias pertinentes de comercialización y las mejoras del supermercado del futuro, basado en el ahorro del tiempo en las compras y el contacto socio afectivo con el vendedor es el matiz referencial que tiende a mantenerse y por ende debe mejorarse para la mejora de la calidad de atención al cliente.

Parte de la propuesta expuesta aporta de manera significativa el fortalecimiento de las ventas de los productos y el mejoramiento de la atención al cliente, en este caso en el complejo comercial Unicachi S.A. El trabajo planificado y el liderazgo ejercido han de enfocarse desde el contexto comercial en donde se desarrolla las actividades diarias. La propuesta del taller, los afiches informativos y la balanza confiable contribuyen a la mejora del marketing y el buen trato entre los compradores y vendedores, predominando las capacidades de liderazgo, comunicación asertiva y toma de decisiones que han de ser primordiales en toda organización comercial.

En cuanto a las relaciones interpersonales es visto como un proceso de interacción social que involucra la fuerza activa de las personas y lleva a la puesta en práctica de relaciones agradables o desagradables. Toda actividad está destinada en lograr la

realización personal de los recursos humanos de una institución y optimizar la propuesta comercial. La convivencia es un indicador a tomar en cuenta en los planes de mejoras organizacionales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, muestran un esfuerzo tolerante y conjunto por lograr una atmósfera de comprensión y grato interés en el bien común de la corporación en la que se desenvuelven (Erikson, 1990). Estas relaciones deben ser no solo entre comerciantes sino con los clientes, se debe evitar situaciones conflictivas por temas de maltrato, atención deficiente, problemas de balanza, monedas de dudosa autenticidad y otros.

El mejoramiento de las relaciones humanas en todo ámbito es preocupación inmediata de la organización, porque su deterioro e indiferencia con lleva a situaciones decrecientes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades comerciales. Es preciso tomar en cuenta el grado de confianza ya que está relacionado con los aspectos éticos y morales tanto a nivel personal como laboral, su accionar permite una adecuada convivencia organizacional. Es por ello que la importancia en valorar la honestidad, integridad o fiabilidad de las personas, va a permitir a las demás compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de relevancia y actividades concretas encaminadas hacia las metas organizativas. (Goleman, 2007). Esto coincide con los estudios De la Fuente y Rey Gaete (2008) quienes sustentan que la generación de estrategias viables y productivas es un elemento indispensable para asegurar y mejorar de manera concreta la sustentabilidad y rentabilidad empresarial. Debido a que su accionar guarda relación directa con el comportamiento del consumidor en la toma de decisiones al elegir un producto o servicio que se le presenta, basada en las relaciones interpersonales y organizacionales que

fortalecen la calidad percibida por el comprador, la influencia de la satisfacción del cliente al momento de elegir el producto ofrecido y la generación de actitudes de confianza, lealtad e identidad en la compra de productos alimenticios de las organizaciones empresariales.

Otro aspecto importante es la formación de vendedores eficaces es un reto para cada organización comercial dedicada a la venta de productos de primera necesidad y se convierte en fortaleza cuando sus trabajadores ejecutan de manera eficaz y pertinente su accionar comercial en su puesto respectivo con el propósito de la mejora de la atención al cliente en los establecimientos dedicados a la venta conjunta de productos de primera necesidad. Esto a través de talleres de fortalecimiento para la mejora del buen trato y atención hacia los clientes del complejo comercial Unicachi S.A. a realizarse entre los comerciantes y colaboradores de la organización pretende el desarrollo de capacidades efectivas hacia el buen trato mediante actividades significativas de enseñanza corporativa, de manera que cada comerciante y trabajador pueda ser reconocido como guía y apoyo hacia los clientes durante las compras que estos realizan.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los compradores y vendedores de las diversas áreas de venta del complejo comercial, su implementación permitirá el reconocimiento de sus habilidades de marketing y de expendio de productos, lo que le proporciona un espacio importante para desenvolverse y libertad de acción a nivel comercial que le genera mayor ganancia y confianza en sí mismo y hacia los demás, con el propósito de mejorar la calidad de venta de sus productos que ofrece a los clientes en el complejo comercial (De Althaus, 2007). En este aspecto, se coincide con Arellano (2012), quien pone énfasis en que el consumidor y sus necesidades son los protagonistas

principales de las actividades mercantiles y en el giran las innovaciones de marketing. Asimismo, la lealtad de compra es un proceso que toda organización comercial desde sus inicios empieza por ir inculcando en el público, confianza sobre sus productos que ofrece. Es por lo tanto su atención adecuada, lo más importante porque ellos aprueban o desaprueban sus resultados ofrecidos, y de esta aprobación o desaprobación depende el futuro de dicha organización u empresa.

Finalmente, la predisposición de una guía informativa de productos que se expenden en el complejo comercial será significativo en la medida que reúna las condiciones requeridas para que sirva de manual referencial de lo que se vende en cada sector del complejo comercial. La elaboración de la mencionada guía deberá ser descriptiva y colorida con el propósito de que los clientes sepan la calidad y características de los mismos. Del mismo modo, podría agregarse los precios referenciales y las ofertas temporales para que su difusión sea más prolongada y atraiga un mayor número de compradores hacia el complejo. El diseño y redacción de la guía deberá contar con el apoyo de profesionales para que su información sea más duradera y confiable. La Guía de información referencial sobre los productos que se expenden en el complejo con el propósito de que los clientes tengan el conocimiento del valor agregado y características de los mismos. Asimismo servirá para promocionar las ofertas de los productos que se venden. También se propone las balanzas comerciales confiables en los puestos y en los alrededores de los mismos. El propósito es que los clientes mantengan la confianza en el complejo comercial Unicachi S.A. Similar afirmación tuvo Amorós (2008), quien sustenta la importancia de mantener como fortaleza a la lealtad del comprador hacia el producto o servicio. Alude la necesidad de implementar una variada serie de estrategias administrativas

como una guía informativa comercial, para la mejora de la atención y la calidad de venta de los productos de primera necesidad.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

**Primera:** Se logró realizar una propuesta para promover actividades de marketing eficientes que mejoren las actividades en cuanto a la gestión administrativa, de venta de productos alimenticios y de diversos rubros para mejorar la calidad de atención al cliente en el complejo comercial Unicachi S.A. Así mismo, una buena dinámica organizacional permitirá generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores en la ejecución del proyecto, dentro de un término prudencial para medir su aplicación, lo que conllevará validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento del propósito de la investigación.

**Segunda:** Se diagnosticó la atención al cliente en el centro comercial Unicachi S.A. detectándose un inadecuado sistema de ventas que se apoya en la tradición como referente en medio de los cambios tecnológicos que apoyen la mejora de las ventas. Así como de una débil política para la priorización y asignación de recursos humanos y materiales por parte de los dirigentes y una deficiente y regular organización y asignación de personal para la atención de calidad del cliente evidenciada en una calidad deficiente del servicio, en donde el cliente asume la responsabilidad directa a la persona que lo atiende dentro de las instalaciones de la empresa provocando un descontento masivo que puede repercutir en la imagen institucional de la misma.

**Tercera:** Se categorizó y teorizó la información sobre la calidad de servicio y la atención al cliente, conceptualizando sus diversas categorías apriorísticas y definiendo las categorías emergentes resultantes de la investigación, como son en este caso la fidelización del cliente, canales de distribución, tipos de productos y demás categorías de estudio, lo que permitió afianzar el lineamiento de la investigación en tanto que permitió obtener un panorama claro de la situación en la que se encontraba la empresa en estudio, sus falencias, amenazas y así desarrollar mejores mecanismos de solución en función al problema detectado en beneficio y satisfacción que se pueda generar en los clientes que concurren al complejo comercial Unicachi S.A.

**Cuarta:** Se diseñó una propuesta holística, con una estructura sólida y bien consolidada, bajo los fundamentos de sustentos teóricos, antecedentes nacionales e internacionales, una justificación tanto práctica como metodológica así como los objetivos, plan de actividades, resultados esperados, viabilidad, presupuesto y opiniones técnicas profesionales. Así mismo, Se validaron los instrumentos del diagnóstico bajo criterios de pertinencia, claridad y consistencia y por último se validó además la propuesta, a través de juicio de expertos profesionales en la materia, los cuales nos ayudaron a tener un panorama más amplio de la complejidad del estudio para poder desarrollar mejores técnicas de solución en el caso.

## 7.2 Sugerencias

**Primera:** Aplicar la propuesta sostenida en esta investigación, para que se observen los resultados favorables a la mejora de la calidad de servicio del cliente en el centro comercial Unicachi S.A. Para ello, se realizaran encuestas sostenibles que verificaran mensualmente el grado de satisfacción de los clientes. Se ofrecerán charlas inductivas para los trabajadores de los diferentes rubros existentes así como para los dirigentes administrativos y se proveerán de volantes informativos que procuren mantener las mejores ofertas, promociones y noticias resaltantes vinculadas a la mejora que se planea realizar en cada giro de negocio de los productos que se expenden el complejo comercial Unicachi S.A en beneficio de cada uno de sus clientes.

**Segunda:** Diagnosticar otros factores u problemas que afectan la eficiencia y eficacia del centro comercial. En el caso del complejo comercial Unicachi S.A se deben combinar en forma permanente eficacia y eficiencia para hacer lo que hace falta y hacerlo de la mejor manera posible ya que se procura brindar el mejor servicio al cliente, actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añadan valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor, así como mantener una orientación horizontal, que sea plana, ajustable y flexible, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión y con alto poder de liderazgo.

**Tercera:** Definir otras sub categorías emergentes y apriorísticas que se obtengan de un profundo estudio de otras variables o categorías relacionadas a la atención del cliente. La holística estimula la iniciativa intelectual hacia la aceptación de los fenómenos y del quehacer científico a partir de una comprensión que considera los diferentes aspectos, fenómenos y caracterizaciones propios de cualquier contexto. Sin embargo, hay que diferenciar el “todo holístico” del superholismo. En el "todo" holístico se busca aprehender diversos aspectos que componen un holos cualquiera el cual a su vez está relacionado en mayor o menor grado con otros holos en un conjunto multirrelacional, donde de variadas maneras se incide en los eventos que lo componen.

**Cuarta:** Mejorar el diseño de la propuesta con otras alternativas de solución que mejoren otros factores u causas problemáticas que influyen en la calidad de atención del centro comercial. Evaluar el diseño de esta propuesta y reestructurar mejoras cuando se ponga la misma en práctica, así como elaborar una evaluación de calidad del servicio para los colaboradores con respecto al puesto que desempeña y verificar la percepción y la implementación que estos tienen referente al tema de calidad del servicio, para luego tomar aspectos positivos y negativos que ayuden a mejorar la calidad del trabajador hacia el cliente. Logrando con ello que la satisfacción del cliente sea la aceptable y que las metas y objetivos del cliente sean alcanzadas satisfactoriamente.

## **CAPITULO VIII**

### **REFERENCIAS**

### Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. (2011). *Todo el poder al cliente*. Barcelona: Paidós.
- Alonso, R. (2008). Mercados minoristas. Nuevas tendencias para conquistar emociones y fidelizar clientes, *Distribución y consumo*, 2, 27-33.
- Alonso, E. (1996). *Programa de actividades para el desarrollo del auto estima*. Madrid: Escuela Española.
- Amorós, E. (2008). *Comportamiento del consumidor: Una visión del Norte del Perú*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración de Empresas, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Ángeles, S. (2014). *Administración y atención del cliente en organizaciones públicas y privadas*. México: Ediciones Lumer.
- Arellano, R. (2012). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Barrios, M. (2015). *La optimización de la calidad de servicios en instituciones públicas y privadas*. México: UNAM.
- Blackwell, R. (2002). *El comportamiento del consumidor en sociedad*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.

- Cambra, J; Fuster, A; Polo, Y; y López, M. (2010). Preocupación por el cliente: ¿ética, responsabilidad o simplemente negocio? *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, (37), 47-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81818989005.pdf>
- Carrasco, M. (2010). *El cliente y potencial consumidor. Estrategias para la mejora de servicios*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Casares, J., y Martín, C. (2003). Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo. *ICE*, 811, 323-347
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique, en Cassell, C. y Symon, G. (eds): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, 45-60.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Cotes, A. (2010). *Modelos de comportamiento del consumidor de productos alimenticios con valor agregado*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración y Economía de la Empresa, Universidad de Salamanca. Salamanca. Recuperado de [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/76458/1/DAEE\\_CotesTorresA\\_ModelosComportamientoConsumidor.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/76458/1/DAEE_CotesTorresA_ModelosComportamientoConsumidor.pdf)
- De Althaus, J. (2007). *La revolución capitalista en el Perú*. Lima: Fondo de Cultura Económica.
- De la Fuente Mella, H., y Rey Gaete, F. (2008). Análisis de la calidad percibida, imagen corporativa, satisfacción y lealtad de los clientes de los supermercados: Una aplicación

- para un supermercado de Chile. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 12 (12), 77-102. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3005710.pdf>
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Engel, A. (2003). *A methodology for modeling VVT risks and costs*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Genescá, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. (2ª. ed.). Barcelona: Zeta.
- Grönroos, C. (2007). *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Guerra, J. (2010). *El management. Como funciona y porque nos afecta a todos*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.
- Gutiérrez, I., Lorenzo, P. (2004). *La expansión de los supermercados, ¿Sólo una cuestión de gustos?*, ICE, 57-66.
- Fad –Cepam (2013). *Manual de atención al cliente*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica, Cepam.
- Fino, M. (2008). *La importancia de plantear estrategias de atención a los clientes*. Guadalajara: Ediciones Universitaria.

- Herzberg, F; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Jayanti, R. y Jackson, A. (1991). Service satisfaction: An exploratory investigation of three models. En M.E. Goldberg, G. Gorn y R.W. Pollay (Ed.), *Advances in Consumer Research*, 18, 603-609. New Orleans: Association for Consumer Research.
- Kotler, P., y Bloom, P. (1984). *Marketing Professional Services*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*. México: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. (1ª. Ed.). Bogotá: Harvard Business School Press; Editorial Norma.
- La Cruz, J. (2010). Más allá de la cholificación: movilidad social ascendente entre los aimaras de Unicachi en Lima. *Debates en Sociología*, 35, 107-132.
- Landa, F; Méndez, G; y Muñoz, M. (2006). Satisfacción de los usuarios con los servicios de estomatología en el IMSS, *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 45 (2), 149-155. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2007/im072h.pdf>
- Lavado, C., y Millan, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, 1, 1998, 53-80. Recuperado de <http://redaodem.org/articulos/iedee/v04/041053.pdf>
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

- Lehtinen, J.R. y Lehtinen, U. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Helsinki: unpublished Working Paper Service Management Institute,
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación de la empresa: modelos y estrategias*. Madrid, Gestión 2000.
- Locke, E.A. y Henne,D. (1986). Work motivation theories. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- Marzo, J., Martínez-Tur, V., Ramos, J., y Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes, *Psicothema*, 14, (4), 765-770. Recuperado de <http://www.psicothema.es/pdf/796.pdf>
- Martínez-Tur, V. (2012). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Síntesis.
- Maxwell, J. C (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Madrid: Grupo Nelson.
- Millones, P. (2010). *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un Supermercado*. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Empresarial, Universidad de Piura. Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING\\_479.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING_479.pdf?sequence=1)
- Ministerio de la Producción (2016). *La importancia de la atención personalizada*. Lima: Miproduce.
- Molina, C; Montejo, F; y Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*, 9, 5-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2390/239017810002.pdf>

- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión Empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Olavarrieta, S; Friedmann, R. y Manzur, E. (2010). Brand Personality in Chile: A Combined Emic-Etic Approach. *Estudios de Administración*, 17, 1, 25-50. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2626694>
- Oliver, R. (1982). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Ourique, M; Attadia, D; Giuliani, A y Vicari, F. (2011). La satisfacción del cliente de servicios de abogacía empresarial. Medición del desempeño del marketing. *Invenio*, 14, (27), 89-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722114006.pdf>
- Parasuraman, A; Zeithaml, V.A; y Berry, L. (1993). More on Improving Service Quality Measurement, *Journal of Retailing*, 141-147.
- Pérez, C; y Merino, H. (2009). *La atención del cliente y su importancia en la gestión empresarial*. Barcelona: Síntesis.
- Prieto, T. (2013). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con Mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4873/PRIETO\\_BARRAGAN\\_TRACY\\_ALEXANDRA\\_ELEMENTOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4873/PRIETO_BARRAGAN_TRACY_ALEXANDRA_ELEMENTOS.pdf?sequence=1)

Reid, A. (2011). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. México: Editorial Diana.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Roldan, L., Balbuena, J., y Muñoz, Y. (2010). *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en Supermercados limeño*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1676?show=full>

Schiffman, L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México: Ediciones Alhambra S.A.

Schröder, D. (2012). The influency in private bussiness of strategies about management. *Journal of marketing research*, 17 (3), 124-143.

Segarra, P. (2007). *Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo*. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión

Empresarial, Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. Recuperado de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/8812>

Sexto, L. (2007). *El ciclo de la calidad*. México: Ediciones Universitaria

Spector, P.E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Subirats, J. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. México: Ariel Editores.

Toniut, H. (2013). *La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de Mar del Plata*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Negocios, Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut\\_h\\_2013.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut_h_2013.pdf)

Tse, D. y Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212

Vela, D. (2010). La satisfacción del cliente bancario en Canadá: Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América Latina. *Universidad & Empresa*, vol. 12 (18), 50-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187215634003.pdf>

Vergara, N; y Montalvo, J. (2010). Cuestiones Conceptuales Básicas en torno a la evaluación de programas. *En Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación*. 15, (3), 9-19.

Villagarcía, E. (2010). *Las estrategias de atención al cliente en la gestión empresarial*. Buenos Aires: UBA.

Vicente, F. (2011). *Aceptación de formatos comerciales altamente innovadores: una aplicación empírica al supermercado del futuro*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.  
Recuperado de <https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11406/tesis%20completa%20javier%20vicente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

Walter, G; y Bergiel, B. (1989). *Consumer behavior: a decision-making approach*. Michigan: South-Western Pub. Co.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

**Título de la Investigación: Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017**

Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Debido a la diversidad de giros comerciales, hay un gran problema en la mala atención al cliente en sus diferentes áreas como: Pérdida de mercadería, la consolidación de clientes, pérdida de cochecitos con productos de clientes, la mala atención de los vendedores hacía los usuarios, la falta de cortesía en la entrada del establecimiento del personal de seguridad, y otras dificultades que se determinarán con mayor profundidad en el diagnóstico de esta investigación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <hr/> <p>Proponer un plan de mejora en la calidad del proceso de servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <hr/> <p>Diagnosticar los diversos problemas y dificultades que en la calidad de proceso de servicio de atención del cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.</p> <p>Conceptualizar las categorías de calidad de servicio y atención al cliente y sus demás variantes categorías apriorísticas y emergentes.</p> <p>Diseñar una propuesta de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente, factible y viable, a través de una perspectiva holística.</p> <p>Validar los instrumentos de evaluación del diagnóstico y la propuesta a través del juicio de expertos.</p> <p>Evidenciar un plan de mejora según los estándares de calidad, normas ISO 9001:2015.</p>	<p>La importancia de este estudio radica, principalmente, en que los negocios de venta de productos de primera necesidad tienen un gran potencial de crecimiento en el mercado peruano, el cual se vuelve cada día más competitivo. Por eso, las empresas están tratando de diferenciarse ya no sólo ofreciendo productos de calidad sino a través de un servicio personalizado hacia el cliente.</p> <p>La presente investigación ha de servir de modelo para la realización de otras investigaciones a nivel de gestión empresarial y administrativa, sobre el mismo tema u otros relacionados que aporte de manera significativa en las disciplinas de estudio ya mencionadas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Formulación del problema.</b></p> <p>¿De qué manera se puede mejora la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017?</p>		

Metodología		
Sintagma y enfoque	Diseño	Técnicas Instrumentos
Holístico – Mixto	Transversal- no experimental	Encuesta – Cuestionario para medir la calidad de atención al cliente Entrevista a profundidad – ficha de entrevista a 3 sujetos

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer un plan de mejora en la calidad del proceso de servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.	Diagnosticar los diversos problemas y dificultades que en la calidad de proceso de servicio de atención del cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A, Lima 2017.	Atención al cliente	Calidad y frescura de productos	Clientes y trabajadores del centro comercial UNICACHI	Encuesta	Cuestionario para medir la calidad de atención al cliente
	Conceptualizar las categorías de calidad de servicio y atención al cliente y sus demás variantes categorías apriorísticas y emergentes.		Vocabulario amable, cordial, educado y respetuoso			
	Diseñar una propuesta de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente, factible y viable, a través de una perspectiva holística.		Resolución de conflictos y problemas			
	Validar los instrumentos de evaluación del diagnóstico y la propuesta a través del juicio de expertos.		buenos precios			
	Evidenciar un plan de mejora según los estándares de calidad, normas ISO 9001:2015.		Honestidad y transparencia			
			higiene y presentación personal de los puestos			
			Responsabilidad en el trabajo			
			Beneficios para los clientes			
			Cercanía con la gente			
		Calidad de Servicio	Estándar de calidad		Entrevista a profundidad	ficha de entrevista a 3 sujetos
			Tangibilidad			
			Fiabilidad			
			Seguridad			
			Empatía			
			Capacidad de respuesta			
			Procesos de calidad (optimización de			

			los procesos de calidad en una empresa)			
--	--	--	---	--	--	--

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO QUE MIDE LA CALIDAD ATENCIÓN AL CLIENTE

**INSTRUCCIÓN:** Estimado cliente, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la calidad de servicio en la atención al cliente se percibe en su Complejo Comercial Unicachi. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 18-30 años ( ) 30-35 años ( ) 35 a más ( )

**INDICACIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACION				
	CONFIANZA Y GARANTÍA DE PRODUCTOS					
1	Siempre dejo conforme al cliente	5	4	3	2	1
2	Escuchó lo que el cliente quiere,	5	4	3	2	1
3	Hago que el cliente confíen en mi	5	4	3	2	1
4	Explicó los diferentes productos	5	4	3	2	1
5	Les cambio cuando no le gusta el producto	5	4	3	2	1
<b>CALIDAD Y FRESCURA DE PRODUCTOS</b>						
6	Traigo buena mercadería	5	4	3	2	1
7	Tengo productos frescos	5	4	3	2	1
8	Tengo mercadería de calidad	5	4	3	2	1
9	Tengo variedad de productos	5	4	3	2	1
10	Siempre tengo bien lleno el puesto de mercadería					
<b>VOCABULARIO AMAMABLE, CORDIAL, EDUCADO Y RESPETUOSO</b>						
11	Atención cordial, amabilidad con los comerciantes	5	4	3	2	1
12	Atiendo bien a los clientes	5	4	3	2	1
13	Habló de buena forma cuando la gente reclama	5	4	3	2	1

14	Cuidó la forma de expresarse con los clientes	5	4	3	2	1
15	Hago que el cliente se siente acogido y muy feliz	5	4	3	2	1
<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS</b>						
16	Hay gente conflictiva en la complejo comercial	5	4	3	2	1
17	Sabemos arreglar los problemas hablando	5	4	3	2	1
18	Los trabajadores tratan igual a los clientes igual que los dueños de puestos	5	4	3	2	1
19	Hay compañerismos y lealtad entre los vecinos de puestos	5	4	3	2	1
20	Hacen problemas por clientes entre vecinos	5	4	3	2	1
<b>BUENOS PRECIOS</b>						
21	Buscó mercadería de mejor calidad	5	4	3	2	1
22	Siempre regateo los precios	5	4	3	2	1
23	Siempre busco mercadería de menor precio	5	4	3	2	1
24	Comparó los precios con otras centro comerciales	5	4	3	2	1
25	Buscó variedad de productos de buena calidad	5	4	3	2	1
<b>HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA</b>						
26	Soy honesto en las pesas	5	4	3	2	1
27	Soy honesto con los clientes en los vueltos	5	4	3	2	1
28	Los precios en los letreros están bien puestos	5	4	3	2	1
29	Son honestos con los clientes	5	4	3	2	1
30	Dan la mercadería en buen estado	5	4	3	2	1
<b>HIGIENE Y PRESENTACION PERSONAL DE LOS PUESTOS</b>						
31	Los puestos están bien presentados	5	4	3	2	1
32	Los trabajadores vienen arreglados, limpios	5	4	3	2	1
33	Ponen la mercadería que llame la atención	5	4	3	2	1
34	Hay buena presentación del puesto y personal	5	4	3	2	1
35	Evitan los trabajadores tirar la basura al suelo	5	4	3	2	1
<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>						
36	Vienen todo los puestos a trabajar	5	4	3	2	1
37	Abren los puestos en la hora establecida	5	4	3	2	1
38	Mantienen limpios y en buen estado los puestos	5	4	3	2	1
39	Se involucran en las fiestas celebres	5	4	3	2	1
40	Colaboran con el mantenimiento de los puestos	5	4	3	2	1
<b>BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES</b>						
41	Siempre le regalo algo a mis clientes	5	4	3	2	1
42	Siempre doy yapa	5	4	3	2	1
43	Hago precio de descuento a mis clientes	5	4	3	2	1
44	Doy información de los beneficios de los productos	5	4	3	2	1

45	Oriento a los clientes sobre la venta de productos	5	4	3	2	1
<b>CERCANIA CON LA GENTE</b>						
46	Escuchamos a la gente	5	4	3	2	1
47	Me involucro con mis clientes	5	4	3	2	1
48	Aplicó poder de convencimiento	5	4	3	2	1
49	Conozco a las personas por su nombre	5	4	3	2	1
50	Conozco a la familia de mis clientes	5	4	3	2	1

**Muchas gracias**

**Anexo 4: Instrumento cualitativo**

**FICHA DE ENTREVISTA 1**  
**(Vendedor, gerente de la empresa)**

<b>Nombre</b>	<b>Epifania Huane Arquineo</b>	<b>Edad</b>	<b>46</b>
<b>Cargo</b>	<b>Gerente general</b>	<b>Otros</b>	

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>
1	<p>¿Cree usted que el cliente está conforme con los productos que usted ofrece?</p> <p>Si nos vamos directamente al producto si, el complejo comercial Unicachi tenemos una gran variedad de productos que llega, pero a veces no todo los productos llegan a satisfacer al cliente, es cuando empiezan a cumplir requerimiento del producto se presentan nuevos requerimientos de nuestros clientes.</p>
2	<p>¿Cuáles son las condiciones reales del producto que usted ofrece al cliente?</p> <p>Nuestras condiciones del producto es que nosotros traemos directamente de los mayoristas para vender a un precio justo a nuestros clientes.</p>
3	<p>¿Cómo trata usted al cliente o usuario?</p> <p>Nuestro cliente es la base fundamental de desarrollo de nuestro trabajo o empresa .nuestro objetivo es darle un buen servicio y una buena atención a nuestro cliente.</p>

4	<p>¿Cómo es el clima de trabajo en este centro comercial?</p> <p>Nuestro clima laboral es el trabajo en equipo y el desarrollo mucho de pende de sus actitudes de talento humano, de cada uno de ellos ,el recurso es nuestro capital humano</p>
5	<p>¿Usted cumple con la frase “El cliente tiene la razón”?</p> <p>Si cumplimos ,porque mi mercado hace un análisis externo primero el enfoque externo ,estudiamos a nuestros clientes para entrar a registrar a nuestras empresa ,a través de la empresa monitorear todo los procesos, tenemos que cumplir con un objetivo que es satisfacer al cliente</p>
6	<p>¿El centro comercial que condiciones de higiene, responsabilidad presentación del personal demuestra?</p> <p>Estamos tratando de trabajar mucho en ello, yo creo que nosotros hemos avanzado un 40% nos falta un 60% es que nosotros venimos de una informalidad total de trabajos en la calle, estamos formalizándonos este proceso para nosotros es muy duro pro que tenemos diferentes tipos de clientes, por ejemplo tenemos clientes interno que es el comerciante y el cliente externo que nuestro cliente que viene. Dentro del cliente interno todo aspecto educativo es diferente, entonces tratar de llegar a considir en ideas para manejar el tema de la limpieza creo que se nos hace un poco difícil pero no imposible estamos en el proceso cambiando la mentalidad de nuestros comerciantes para tratar de radicar el tema del botado de los residuos sólidos que es los queda a los áreas libres y estamos en constante mejora.</p>

## FICHA DE ENTREVISTA 2

### (Vendedor, gerente de la empresa)

<b>Nombre</b>	<b>Rocio Elizabeth Pajar Sedano</b>	<b>Edad</b>	<b>31</b>
<b>Cargo</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Otros</b>	

Nro.	Preguntas
1	<p>¿Cree usted que el cliente está conforme con los productos que usted ofrece?</p> <p>No en su totalidad porque a veces tienen algunos inconvenientes por que llevan para su minimarket o su bodega ellos también revenden en algunos casos y bueno no damos el chance de cambiar el producto por uno o dos siempre hay un altercado no de que se haya picado o malogrado ,o reventado por el movimiento del transporte del producto. Pero si es para las caseras que llevan para su casa mayormente escogen así ellos se van 100% satisfecho pero si es para las tiendas para que puedan revender tratan de llevar un buen producto.</p>
2	<p>¿Cuáles son las condiciones reales del producto que usted ofrece al cliente?</p> <p>Bueno las condiciones del producto es dependiendo, ya que hay producto que su venta es día a día tiene que salir diario como la papaya, el plátano es un producto que no se puede guardar mucho tiene y en cambio hay otro producto que son más resistentes. Bueno si tienen canche en el transporte que llega a ca en el mercado se puede todavía vender en varios tiempos pero hay productos que no se necesita vender rápidamente porque es un producto</p>

	perecible.
3	<p>¿Cómo trata usted al cliente o usuario?</p> <p>Mayormente el trato con el cliente es directo y algo ameno se le pregunta cómo esta como se encuentra primeramente y preguntarle que producto va a llevar el día de hoy es este lo que yo hago con mi cliente</p>
4	<p>¿Cómo es el clima de trabajo en este centro comercial?</p> <p>Bueno mayormente el clima de trabajo es todo, es algo que se comunica, por el precio que va llevar el cliente a revender es pura comunicación sin la comunicación tanto el personal y la cabeza del negocio tiene que coincidir con ello si nos contradecemos con el precio el cliente se va ir medio con dudas el precio que está llevando ya el lleva para vender y la mamitas para la casa, tener bien claro el precio que se va a dar.</p>
5	<p>¿Usted cumple con la frase <i>"El cliente tiene la razón"</i>?</p> <p>Bueno el 100% no, para mí el cliente va tener la razón pero también hay un entre por que prácticamente el cliente si te dice por ejemplo un producto que pesa 4.70 el cliente dice no cóbrame 4.50 , mayormente en el precio no puede no puede decir que tiene la razón .siempre yo trato de llegar a la gente diciéndole que lo que marca en la balanza se puede vender en cambio en otros aspectos normal si a veces se dice que está bien el producto en el peso tiene que cancelar tal como es.</p>
6	<p>¿El centro comercial que condiciones de higiene, responsabilidad presentación del personal demuestra?</p> <p>Higiene hay uniformidad también hay porque nosotros nos dividimos por giros y tenemos un uniforme por cada giro es eso que nos caracteriza de acá del complejo comercial Unicachi.</p>

### FICHA DE ENTREVISTA 3

(Cliente)

<b>Nombre</b>	<b>Liliana Acosta de Alva</b>	<b>Edad</b>	<b>53</b>
<b>Cargo</b>	<b>cliente</b>	<b>Otros</b>	

Nro.	Preguntas
1	<p>¿Está usted conforme con los productos que se ofrece en este centro comercial?</p> <p>Si yo estoy de acuerdo por que ofrecen productos de buena calidad.</p>
2	<p>¿Cuáles son las condiciones reales del producto que usted compra o consume en este centro comercial?</p> <p>Bueno porque consigo de todo acá y productos de buena calidad por eso es que siempre venga a este complejo comercial unicachi y los precios se mantienen y hay de todo precio y buena calidad.</p>
3	<p>¿Cómo es el trato con usted de parte del vendedor o los empresarios de este centro comercial?</p>

	Buenos amables siempre nos atienden bien
4	<p>¿Cómo observa usted el ambiente de trabajo y atención en este centro comercial?</p> <p>Es mutuo es un ambiente bueno, amable y acogedor.</p>
5	<p>¿Se cumple en este centro comercial con la frase <i>“El cliente tiene la razón”</i>?</p> <p>A veces porque no muchos personal componentes esa idea, el cliente tiene la razón y ciertas personas si.</p>
6	<p>¿El centro comercial que condiciones de higiene, responsabilidad presentación del personal demuestra?</p> <p>Si hay responsabilidad el personal que tienen siempre mantienen limpios el complejo comercial, las personas que atienden al público siempre están uniformados, todos están muy bien uniformados y tienen buena responsabilidad.</p>



2	3	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	2	3	3	4	3	4	2	1	6	5	4	4	5	4	2	2	2	3	4	4	1	5	5	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	2	1	4	3	4	4	4	1	9	4	3	4	4	4	1	4	3	4	2	1	4	202
2	2	4	3	4	4	3	2	1	6	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	2	5	3	4	3	4	2	1	6	4	4	3	4	4	1	9	1	1	3	4	5	1	4	5	4	3	3	3	1	8	5	4	4	4	4	2	2	2	4	1	1	0	3	1	3	3	1	1	1	1	171				
2	5	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4	1	6	2	3	4	4	4	1	7	5	4	5	5	5	2	2	3	4	3	4	1	6	4	3	4	3	3	1	7	5	4	5	5	4	2	3	3	4	4	4	1	8	3	3	4	3	2	5	193							
2	6	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	4	2	1	3	3	3	3	3	1	5	2	2	3	3	4	1	4	4	5	4	5	2	2	2	3	3	3	1	3	4	4	4	4	2	0	4	3	4	5	5	1	2	2	3	4	4	1	5	3	3	2	3	4	1	180								
2	7	4	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	0	3	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	1	3	4	3	4	3	4	1	8	1	2	3	3	4	1	3	4	5	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1	1	169							
2	8	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	4	2	3	3	3	3	3	1	5	2	3	2	3	3	1	3	4	3	4	3	4	1	8	1	2	3	3	3	2	4	4	4	4	0	4	5	5	5	4	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	172								
2	9	5	5	4	5	4	2	3	4	5	4	4	2	1	4	3	3	3	3	1	6	2	4	3	2	1	4	4	4	4	4	2	0	1	1	2	4	3	1	1	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	0	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	2	172						
3	0	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	4	2	2	3	2	3	2	1	2	4	3	4	4	3	8	2	1	2	4	4	1	4	4	5	4	4	2	2	4	4	5	4	2	2	2	3	3	3	1	0	1	0	180													
3	1	4	4	4	4	2	0	4	4	4	4	3	1	9	4	4	4	4	4	2	0	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	1	9	2	1	2	3	4	2	4	3	4	3	4	8	4	4	4	3	9	3	2	3	3	3	4	3	3	2	1	2	167												
3	2	4	4	4	4	2	0	5	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	1	3	4	4	4	5	4	2	1	1	2	3	4	5	1	5	3	4	3	4	3	1	7	4	4	4	4	2	0	2	2	3	2	3	2	1	2	169												
3	3	4	4	4	4	2	0	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	2	0	2	3	2	3	2	1	2	4	3	4	4	4	1	9	1	2	3	4	5	5	5	5	4	2	1	4	5	5	5	4	3	2	2	3	3	3	1	1	1	179														
3	4	3	3	3	3	1	5	4	4	3	4	3	1	8	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	1	3	4	4	4	4	2	0	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	5	4	4	4	4	0	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	151														
3	5	4	4	4	4	2	0	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	3	4	4	4	4	0	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	2	3	3	3	3	5	2	3	2	2	2	2	168												
3	6	4	4	4	4	1	9	5	5	4	5	4	2	3	3	3	3	3	1	5	3	3	2	1	2	2	4	3	4	3	4	1	8	1	2	2	4	3	1	2	4	5	4	5	2	3	4	4	4	4	0	3	2	3	3	2	3	2	1	1	166													
3	7	4	3	3	3	2	1	5	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	2	1	2	4	3	3	2	1	4	4	3	4	4	5	0	1	1	3	3	5	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	3	3	3	2	2	1	3	3	1	2	174													
3	8	5	5	5	5	2	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	0	3	3	3	2	4	4	3	3	4	5	9	2	2	2	1	4	1	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	9	3	4	4	4	3	8	3	3	3	3	5	186														
3	9	4	4	4	4	1	9	4	4	5	4	3	2	0	3	3	3	3	1	5	2	3	4	3	1	6	3	3	3	3	1	5	1	1	2	4	4	1	2	3	4	3	3	1	7	3	3	4	3	4	1	7	2	3	3	2	3	2	2	1	1	155												
4	0	3	3	3	3	1	5	3	4	3	4	3	1	7	3	4	3	4	4	1	8	3	3	4	4	1	7	4	3	4	4	1	9	1	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	8	4	3	4	3	4	1	8	1	2	2	2	9	3	2	2	3	1	1	155										
4	1	5	5	5	4	2	4	4	4	5	4	2	1	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	5	4	4	4	5	4	1	1	1	2	3	4	1	5	4	4	4	2	1	4	5	4	5	4	2	3	2	3	2	3	3	1	3	176															
4	2	5	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	0	3	4	4	1	1	6	4	3	3	3	4	1	7	1	1	2	3	2	9	3	4	3	4	3	1	7	4	4	4	5	2	1	2	3	3	3	1	4	3	2	1	1	172											
4	3	3	3	4	3	1	6	2	3	3	4	3	1	5	3	4	3	3	4	1	7	2	3	4	3	5	3	3	4	3	4	1	7	2	1	3	3	4	3	3	3	4	4	1	8	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	3	3	1	0	156														
4	4	4	4	4	4	2	0	3	4	3	3	3	1	6	4	3	4	3	3	1	7	1	3	2	3	4	3	3	4	3	3	6	1	2	3	2	3	1	3	4	3	3	4	1	7	4	3	4	5	4	2	0	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	155											
4	4	3	3	3	3	1	1	5	3	4	4	3	1	7	4	4	3	4	4	1	9	2	4	2	4	3	5	4	3	4	3	8	1	1	2	4	3	1	4	3	2	3	4	6	4	5	4	5	4	2	3	2	2	3	2	2	3	5	2	1	4	159												
4	6	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	2	0	3	4	4	4	4	1	9	2	3	2	3	2	1	2	4	3	3	7	1	1	2	1	3	8	3	4	4	4	1	9	4	5	5	5	5	2	4	3	3	4	3	1	7	3	2	3	2	2	1	2	172										
4	7	4	3	3	3	1	6	4	4	4	4	2	0	4	5	4	5	4	2	2	3	3	4	4	1	7	4	4	3	4	3	8	1	2	3	4	4	4	3	2	3	3	4	5	4	4	5	4	1	3	3	3	4	3	6	2	2	3	2	2	1	1	170											
4	8	5	5	5	3	2	1	4	5	5	5	3	2	3	4	4	4	4	1	9	3	3	4	4	1	7	4	4	4	3	3	8	1	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	1	7	3	4	4	3	4	8	3	3	4	3	2	1	5	2	3	3	2	3	3	172									
4	9	4	4	4	3	1	8	4	5	5	5	4	2	4	5	5	4	4	2	2	3	4	3	4	1	7	4	3	4	4	1	9	1	1	3	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	1	7	4	4	4	4	4	2	0	3	3	4	3	2	5	179										
5	0	5	4	5	4	2	1	4	5	5	3	4	2	1	4	4	4	4	5	1	2	3	4	3	2	1	5	4	5	5	4	2	1	1	3	4	5	4	3	4	3	3	6	4	4	3	4	4	9	4	4	3	3	4	8	4	3	4	3	7	1	184												

5	1	4	5	5	5	2	4	3	5	5	5	2	3	5	5	5	4	2	4	3	5	5	4	4	2	1	1	5	5	5	1	7	4	4	3	3	1	1	5	4	5	5	4	4	2	2	3	3	4	4	1	7	5	4	5	5	1	2	0	203						
5	2	3	4	3	5	5	2	0	4	3	4	3	3	1	7	3	2	4	3	4	1	6	3	3	4	2	4	1	6	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	1	4	3	4	3	2	1	6	4	3	4	3	4	1	7	164				
5	3	5	5	5	4	2	4	4	4	5	5	2	3	3	3	3	4	1	6	2	3	3	2	2	1	2	4	3	3	2	2	1	4	2	2	3	4	3	1	4	3	4	4	3	8	4	5	5	5	2	2	4	3	4	3	4	4	1	7	180						
5	4	4	4	4	4	2	1	5	4	5	5	2	4	3	3	3	3	1	5	2	4	3	3	1	5	4	4	4	3	3	1	6	4	4	5	4	4	2	2	1	4	5	4	4	2	2	1	4	5	4	4	4	1	5	2	2	3	2	1	0	176					
5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	0	3	4	3	3	1	7	2	4	4	4	5	1	9	5	4	4	5	4	2	2	3	3	4	5	1	7	4	4	5	4	4	2	2	4	5	5	2	3	3	3	1	8	195										
5	6	4	4	3	3	1	8	4	4	4	4	2	0	3	4	3	3	1	7	3	3	4	5	5	2	0	4	3	4	3	4	8	2	1	2	4	5	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	1	6	2	3	3	4	3	5	184					
5	7	4	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	3	3	3	3	1	5	2	3	4	3	3	1	5	3	4	3	4	3	7	1	1	2	3	4	1	1	3	4	4	4	1	9	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	1	6	185							
5	8	4	4	4	4	2	0	3	4	3	3	4	1	7	3	4	4	2	0	2	2	3	4	4	1	5	4	3	3	3	6	1	1	2	2	2	8	3	4	3	4	3	1	7	3	4	5	5	5	2	3	2	2	3	3	3	5	163								
5	9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	3	4	3	4	3	1	7	4	4	5	4	5	2	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	9	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	2	0	4	3	3	3	6	215						
6	0	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	2	0	3	3	3	3	1	5	3	3	4	4	5	1	9	3	3	3	3	1	5	2	1	2	3	3	1	1	5	5	4	4	5	2	3	4	5	4	2	0	2	2	3	4	5	1	6	3	2	2	3	2	1	2	175
6	1	4	4	3	4	1	9	5	4	5	4	2	3	3	4	3	4	3	1	7	2	3	4	3	4	1	6	4	3	4	3	4	8	1	2	4	5	4	1	6	4	4	5	4	2	1	4	4	3	4	4	9	3	2	3	2	3	3	2	5	177					
6	2	5	5	4	4	2	2	5	4	4	4	2	1	3	4	3	4	3	1	7	3	4	3	2	4	1	6	3	3	4	3	4	7	1	1	3	4	5	1	4	3	4	3	7	4	3	4	3	4	1	8	3	2	3	3	4	1	5	4	3	2	2	1	2	169	
6	3	5	5	4	5	2	3	5	4	5	4	2	3	3	3	3	4	1	6	3	3	4	2	3	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	2	4	4	1	2	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	2	3	3	4	4	4	8	4	4	3	4	5	0	196			
6	4	5	5	5	5	2	5	4	4	3	3	1	8	3	4	3	3	1	6	2	3	3	4	3	5	4	5	4	5	4	2	2	1	3	4	5	1	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	0	3	3	3	3	1	5	4	3	4	3	3	1	7	188			
6	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	2	4	3	3	3	3	1	6	2	4	5	4	4	1	9	4	5	4	5	2	3	2	3	4	3	1	5	3	3	3	3	1	5	4	5	5	4	4	2	4	3	4	3	4	1	8	3	3	2	3	4	5	187		
6	6	5	4	5	5	2	4	4	5	4	2	2	3	4	3	4	3	1	7	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	5	9	2	1	3	4	5	1	5	4	5	4	4	1	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	1	9	3	2	3	2	1	1	184			
6	7	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	0	3	3	4	4	5	1	9	3	4	3	2	1	5	3	4	3	4	3	7	1	1	3	4	4	1	3	4	3	4	4	1	9	4	5	4	4	4	2	1	2	2	3	3	3	2	1	2	172					
6	8	4	4	4	4	2	1	5	5	4	4	2	3	3	3	3	4	1	6	3	3	4	4	5	9	3	4	3	4	3	7	1	2	3	3	5	1	4	4	5	5	4	2	2	4	4	5	5	4	2	2	3	3	4	4	1	6	3	4	4	3	8	188			
6	9	5	5	5	4	2	3	5	5	5	4	2	3	4	3	4	3	1	7	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	5	1	2	2	3	4	5	1	6	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	2	3	3	4	5	1	7	3	3	3	4	2	5	193			
7	0	5	4	4	4	2	1	4	5	5	4	2	3	3	3	3	3	1	5	3	2	3	3	1	4	4	3	4	3	8	2	2	3	4	4	1	5	4	4	4	4	2	0	4	5	5	5	5	2	4	2	3	4	3	3	1	5	2	2	3	2	2	1	175		
7	1	4	4	4	4	2	1	4	5	5	4	2	3	3	3	3	3	1	5	3	3	4	5	5	2	0	4	4	4	5	1	1	1	2	3	4	1	1	3	4	3	4	3	1	7	4	4	4	4	4	0	2	2	3	4	5	1	6	3	3	3	3	5	179		
7	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	0	4	4	4	4	2	0	2	4	4	4	5	1	9	4	4	3	4	3	8	3	4	3	4	4	1	8	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	2	2	3	3	4	1	4	2	2	3	2	1	197		
7	3	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	3	1	6	3	4	2	6	5	4	4	5	4	2	2	2	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	1	4	3	4	4	4	9	4	3	4	2	1	4	202						
7	4	3	4	4	3	2	1	6	4	5	4	4	2	5	5	5	5	2	5	3	4	3	4	2	1	6	4	4	3	4	9	1	1	3	4	5	1	4	5	4	3	3	1	8	5	4	4	4	4	2	2	4	1	1	0	3	1	3	3	1	1	171				
7	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	2	3	3	3	3	4	1	6	2	3	4	4	1	7	5	4	5	5	4	2	2	3	4	3	4	6	4	3	4	3	3	1	7	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	8	3	3	4	3	2	5	193				
7	6	5	5	5	5	2	5	4	4	5	4	2	1	3	3	3	3	1	5	2	2	3	3	4	1	4	4	4	5	2	2	2	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	2	0	4	3	4	5	5	1	2	2	3	4	4	1	5	3	3	2	3	4	1	180		
7	7	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	2	0	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	1	3	4	3	4	8	1	2	3	3	4	1	3	4	5	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	2	2	3	3	3	2	1	1	169									
7	8	5	5	5	4	2	4	4	5	4	4	2	3	3	3	3	3	1	5	2	3	2	3	3	1	3	4	3	4	8	1	2	3	3	3	2	4	4	4	4	0	4	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	172									

7	9	5	5	4	5	4	2	3	4	5	4	4	4	2	1	4	3	3	3	3	1	6	2	4	3	3	2	1	4	4	4	4	4	2	0	1	1	2	4	3	1	1	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	2	0	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	172
8	0	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	2	5	4	5	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	3	4	4	3	1	2	1	2	4	4	3	1	3	4	4	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	2	1	1	0	180							
8	1	4	4	4	4	4	2	0	4	4	4	3	9	4	4	4	4	4	0	3	3	3	3	2	1	4	4	3	4	4	4	4	9	2	1	2	3	4	2	4	3	4	3	4	1	8	4	4	4	4	3	1	9	3	2	3	3	3	1	4	3	3	3	2	1	1	2	167				
8	2	4	4	4	4	4	2	0	5	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3	3	1	5	2	3	3	3	2	1	3	4	4	4	5	4	2	1	2	3	4	5	1	5	3	4	3	4	3	1	7	4	4	4	4	4	2	2	0	2	2	3	2	3	2	1	1	2	169					
8	3	4	4	4	4	4	2	0	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	0	2	3	2	3	2	1	2	2	4	3	4	4	4	1	9	1	2	3	4	5	1	5	5	5	4	2	2	1	4	5	5	5	4	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	1	1	179					
8	4	3	3	3	3	3	1	5	4	4	3	4	3	8	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	2	1	2	3	3	1	1	3	3	3	3	5	4	4	4	4	0	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	151						
8	5	4	4	4	4	4	2	0	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	5	2	3	3	2	1	3	4	4	4	4	2	0	2	2	3	3	3	1	3	4	5	4	5	5	2	3	4	5	4	4	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	168									
8	6	4	4	4	4	3	1	9	5	5	4	5	4	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	1	1	2	4	3	4	3	4	8	1	2	2	4	3	2	2	4	5	5	4	5	2	3	4	4	4	4	0	3	2	3	3	2	3	2	1	1	166										
8	7	4	3	3	3	2	1	5	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	2	2	1	2	4	3	2	1	4	4	3	4	4	5	0	1	1	3	3	5	3	4	4	5	4	1	4	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	174											
8	8	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	0	3	3	3	2	1	1	4	3	3	4	5	1	2	2	2	1	4	1	1	5	4	5	5	4	2	3	4	3	4	4	1	9	3	4	4	4	3	1	8	3	3	3	3	1	5	186					
8	9	4	4	4	4	3	1	9	4	4	5	4	3	2	0	3	3	3	3	3	5	2	3	4	4	3	1	6	3	3	3	3	5	1	1	2	4	4	2	3	4	3	4	3	7	3	3	4	3	4	1	7	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	155									
9	0	3	3	3	3	3	1	5	3	4	3	4	3	1	7	3	4	3	4	4	8	3	3	4	4	1	7	4	3	4	4	9	1	2	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	8	4	3	4	3	4	1	8	1	2	2	2	9	3	2	2	3	1	1	155								
9	1	5	5	5	5	4	2	4	4	4	5	4	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	5	4	4	4	5	4	2	1	1	2	3	4	1	5	4	4	4	4	1	4	5	4	5	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	176											
9	2	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	2	0	3	4	4	1	1	6	4	3	3	4	7	1	1	2	3	2	9	3	4	3	4	3	1	7	4	4	4	4	5	1	2	3	3	3	3	4	3	2	1	1	172										
9	3	3	3	4	3	3	1	6	2	3	3	4	3	1	5	3	4	3	3	4	1	7	2	3	4	3	1	5	3	3	4	3	4	7	2	1	3	3	4	3	3	3	4	4	1	8	4	5	4	5	4	2	2	3	3	2	3	1	1	0	156											
9	4	4	4	4	4	4	2	0	3	4	3	3	3	1	6	4	3	4	3	3	7	1	3	2	3	4	1	3	3	4	3	3	6	1	2	3	2	3	1	3	4	3	3	4	7	4	3	4	5	4	0	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	155										
9	5	3	3	3	3	3	1	5	3	4	4	3	3	1	7	4	4	3	4	4	9	2	4	2	4	3	1	5	4	3	4	3	4	8	1	1	2	4	3	1	4	3	2	3	4	1	6	4	5	4	5	4	2	2	3	2	2	3	2	1	4	159										
9	6	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	0	3	4	4	4	4	9	2	3	2	3	2	1	2	4	3	3	4	3	7	1	1	2	1	3	8	3	4	4	4	4	9	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	7	3	2	3	2	2	1	172							
9	7	4	3	3	3	3	1	6	4	4	4	4	4	2	0	4	5	4	5	4	2	3	4	3	4	1	7	4	4	3	4	8	1	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	1	5	4	4	4	5	4	1	3	3	3	4	3	1	6	2	2	3	2	2	1	170						
9	8	5	5	5	3	3	2	1	4	5	5	3	2	2	3	4	4	4	4	9	3	3	3	4	4	1	7	4	4	3	3	8	1	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	1	7	3	4	4	3	4	1	8	3	3	4	3	2	5	2	3	3	2	3	172								
9	9	4	4	4	3	3	1	8	4	5	5	5	4	2	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	4	1	7	4	3	4	4	9	1	1	3	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	7	4	4	4	4	4	2	0	3	3	4	3	2	5	179									
1	0	5	4	5	4	3	2	1	4	5	5	3	4	2	1	4	4	4	4	5	2	1	3	3	2	1	5	4	5	5	4	2	2	1	3	4	5	1	4	3	4	3	3	3	6	4	4	3	4	4	1	9	4	4	3	3	4	1	7	184												

**Anexo 6: Informe de Plan de Tesis**



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA  
INDUSTRIAL Y GESTION EMPRESARIAL**

**Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio  
de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A,  
Lima 2017**

**Para optar el título profesional de Ingeniería Industrial y  
Gestión Empresarial**

**AUTORA**

García castillo, Paola

**ASESOR**

Mg. Ramos Muñoz, Alfredo Marino

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión  
Empresarial e Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Desarrollo y Optimización de Procesos

**LIMA - PERÚ**

**2017**

*Mg. Fernando A. Molaco Labajos*  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica

**Anexo 7: Informe de Instrumentos**

**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA**  
**INDUSTRIAL Y GESTION EMPRESARIAL**

**Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio  
de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A,  
Lima 2017**

**Informe de instrumentos**

**Para optar el título profesional de Ingeniería Industrial y  
Gestión Empresarial**

**AUTORA**

García Castillo, Paola

**ASESOR**

Mg. Ramos Muñoz, Alfredo Marino

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

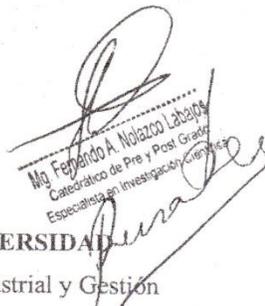
Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión  
Empresarial e Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Desarrollo y Optimización de Procesos

**LIMA - PERÚ**

**2017**

  
Mg. Fernando A. Novacco Labatón  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica

## Anexo 8: Certificado de validez por Juicio de Expertos



Universidad  
Norbert Wiener

### CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Fernando Alexis Nolasco Labajos identificado con DNI Nro 40086182 Especialista en Metodología de Investigación Actualmente laboro en Wiener Ubicado en Linea Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CONFIANZA Y GARANTÍA DE PRODUCTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Siempre dejo conforme al cliente				/				/				/				/		
2	escucho lo que el cliente quiere,			/				/				/				/			
3	hago que el cliente confíen en mi			/				/				/				/			
4	explico los diferentes productos			/				/				/				/			
5	les cambio cuando no le gusta el producto			/				/				/				/			
<b>CALIDAD Y FRESCURA DE PRODUCTOS</b>																			
6	Traigo buena mercadería			/				/				/				/			



27	Son honestos a los clientes en los vueltos				✓			✓			✓			✓		
28	los precios en los letreros están bien puestos				✓			✓			✓			✓		
29	son honestos con los clientes				✓			✓			✓			✓		
30	dan la mercadería en buen estado				✓			✓			✓			✓		
<b>HIGIENE Y PRESENTACION PERSONAL DE LOS PUESTOS</b>																
31	Los puestos están bien presentados				✓			✓			✓			✓		
32	los trabajadores vienen arreglados, limpios				✓			✓			✓			✓		
33	ponen la mercadería que llame la atención				✓			✓			✓			✓		
34	hay buena presentación del puesto y personal				✓			✓			✓			✓		
35	No acostumbran a tirar la basura al suelo				✓			✓			✓			✓		
<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>																
36	Vienen todo los puestos a trabajar				✓			✓			✓			✓		
37	abren los puestos en la hora establecida				✓			✓			✓			✓		
38	mantiene limpios y en buen estado los puestos				✓			✓			✓			✓		
39	se involucran en las fiestas celebres				✓			✓			✓			✓		
40	colaboran con el mantenimiento de los puestos				✓			✓			✓			✓		
<b>BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES</b>																
41	Siempre le regalo algo a mis clientes				✓			✓			✓			✓		
42	siempre doy yapa				✓			✓			✓			✓		
43	hago precio de descuento a mis clientes				✓			✓			✓			✓		
44	doy información de los beneficios de los productos				✓			✓			✓			✓		
45	oriento a los clientes sobre la venta de productos				✓			✓			✓			✓		
<b>CERCANIA CON LA GENTE</b>																
46	Escuchamos a la gente				✓			✓			✓			✓		
47	me involucro con mis clientes				✓			✓			✓			✓		

48	aplico poder de convencimiento			/		/		/		/	
49	conozco a las personas por su nombre			/		/		/		/	
50	conozco a la familia de mis clientes			/		/		/		/	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Si  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma  
 DNE: 40086182,







48	aplico poder de convencimiento				X				X				X			X	16
49	conozco a las personas por su nombre				X				X				X			X	16
50	conozco a la familia de mis clientes				X				X				X			X	16

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento   No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir .... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría
- 3.

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

**Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos**



**Universidad  
Norbert Wiener**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, ALFREDO MARINO RAMOS MUÑOZ..... identificado con DNI Nro 07567647..... Especialista en ING. INDUSTRIAL. Actualmente laboro en D.M.A. SYSTEMS Ubicado en LINSE..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CONFIANZA Y GARANTÍA DE PRODUCTOS	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Siempre dejo conforme al cliente				X				X				X				X	16	
2	escucho lo que el cliente quiere,				X				X				X				X	16	
3	hago que el cliente confien en mi				X				X				X				X	16	
4	explico los diferentes productos				X				X				X				X	16	
5	les cambio cuando no le gusta el producto				X				X				X				X	16	
<b>CALIDAD Y FRESCURA DE PRODUCTOS</b>																			
6	Traigo buena mercadería				X				X				X				X	16	

7	tengo productos frescos			X		X		X		X	16
8	tengo mercadería de calidad			X		X		X		X	16
9	tengo variedad de productos			X		X		X		X	16
10	siempre tengo bien lleno el puesto de mercadería			X		X		X		X	16
<b>VOCABULARIO AMABLE, CORDIAL, EDUCADO Y RESPETUOSO</b>											
11	Atención cordial, amabilidad con los comerciantes			X		X		X		X	16
12	atiendo bien a los clientes			X		X		X		X	16
13	hablo de buena forma cuando la gente reclama			X		X		X		X	16
14	cuido la forma de expresarse con los clientes			X		X		X		X	16
15	hago que el cliente se siente acogida y a gusto			X		X		X		X	16
<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS</b>											
16	Hay gente conflictiva en la complejo comercial			X		X		X		X	16
17	sabemos arreglar los problemas hablando			X		X		X		X	16
18	los trabajadores tratan igual a los clientes igual que los dueños de puestos			X		X		X		X	16
19	hay compañerismos y lealtad entre los vecinos de puestos			X		X		X		X	16
20	hacen problemas por clientes entre vecinos			X		X		X		X	16
<b>BUENOS PRECIOS</b>											
21	Busco mercadería de mejor calidad			X		X		X		X	16
22	siempre regateo los precios			X		X		X		X	16
23	siempre busco mercadería de menor precio			X		X		X		X	16
24	comparo los precios con otras centro comerciales			X		X		X		X	16
25	busco variedad de productos de buena calidad			X		X		X		X	16
<b>HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA</b>											
26	Son honestos en las pesas			X		X		X		X	16

27	Son honestos a los clientes en los vueltos				X			X			X			X	16
28	los precios en los letreros están bien puestos				X			X			X			X	16
29	son honestos con los clientes				X			X			X			X	16
30	dan la mercadería en buen estado				X			X			X			X	16
<b>HIGIENE Y PRESENTACION PERSONAL DE LOS PUESTOS</b>															
31	Los puestos están bien presentados				X			X			X			X	16
32	los trabajadores vienen arreglados, limpios				X			X			X			X	16
33	ponen la mercadería que llame la atención				X			X			X			X	16
34	hay buena presentación del puesto y personal				X			X			X			X	16
35	No acostumbran a tirar la basura al suelo				X			X			X			X	16
<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>															
36	Vienen todo los puestos a trabajar				X			X			X			X	16
37	abren los puestos en la hora establecida				X			X			X			X	16
38	mantienen limpios y en buen estado los puestos				X			X			X			X	16
39	se involucran en las fiestas celebres				X			X			X			X	16
40	colaboran con el mantenimiento de los puestos				X			X			X			X	16
<b>BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES</b>															
41	Siempre le regalo algo a mis clientes				X			X			X			X	16
42	siempre doy yapa				X			X			X			X	16
43	hago precio de descuento a mis clientes				X			X			X			X	16
44	doy información de los beneficios de los productos				X			X			X			X	16
45	oriento a los clientes sobre la venta de productos				X			X			X			X	16
<b>CERCANIA CON LA GENTE</b>															
46	Escuchamos a la gente				X			X			X			X	16
47	me involucro con mis clientes				X			X			X			X	16



### Anexo 9: Ficha de Validez de la propuesta

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Optimización de procesos para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente en el Complejo Comercial Unicachi S.A Lima 2017

Nombre de la propuesta: Propuesta de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente. Factible y viable a través de una perspectiva holística.

Yo, ALFREDO MARINO RAMOS MUÑOZ identificado con DNI Nro 67567647 Especialista en ING. INDUSTRIAL

Actualmente laboro en DMA.SYS.TE.MS Ubicado en LINCE..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			

5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
\_\_\_\_\_  
Firma