

Área de Conocimiento de Industria y Producción

# **Propuesta de Plan de Mejora en la Calidad del Servicio en el proceso de Atención al Cliente en el Top 5 de Tiendas de Conveniencia con menor calificación de la Empresa XYZ en el periodo de estudio primer semestre 2025**

## **Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Elaborado por:**

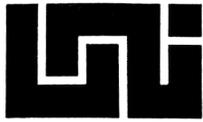
Br. Daniel Salomón Cruz Sarria  
Carnet: 2018-0511U

Br. Gabyzuyel de los Ángeles  
Orozco Altamirano  
Carnet: 2019-0075I

Br. Roswel Antonio  
Sánchez  
Carnet: 2017-0106I

**Tutor:**

Ing. Hason Enoc  
Vivas Pavon



Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**CRUZ SARRIA DANIEL SALOMÓN**

Carné: **2018-0511U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los nueve días del mes de abril del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Móvil: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.





Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**OROZCO ALTAMIRANO GABYZUYEL DE LOS ÁNGELES**

Carné: **2019-0075I** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los nueve días del mes de abril del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
**SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA**



Móvil: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso.  
Managua, Nicaragua.





Dirección de Área  
de Conocimiento  
Industria y Producción

**SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA**

**F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**

El Suscrito Secretario del **AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** hace constar que:

**SÁNCHEZ SANDINO ROSWEL ANTONIO**

Carné: **2017-0161I** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, en el año 2024 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los seis días del mes de mayo del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente



Msc. Arlen Patricia Reyes Gomez  
**SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA**

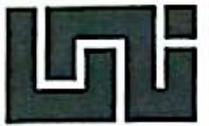


Móvil: (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.





## Área de Conocimiento de Ingeniería y Afines

Managua, 28 de noviembre de 2024

Bachilleres

Daniel Salomón Cruz Sarria

Gabyzuyel de los Angeles Orozco Altamirano

Roswel Antonio Sánchez Sandino

Estimados Bachilleres:

Es de mi agrado informarles que el PROTOCOLO de su tema monográfico, titulado Propuesta de Plan de Mejora en la Calidad del Servicio en el Proceso de Atención a Clientes en el top 5 de Tiendas de Conveniencia Con Menor Calificación de la Empresa XYZ en el periodo de estudio primer semestre de 2025.

Asimismo, les comunico estar totalmente de acuerdo, con la tutoría del Ing. Hason Enoc Vivas Pavón.

La fecha límite, para que presenten concluido su documento final, debidamente revisado por el tutor guía será el 28 de mayo de 2025.

Esperando puntualidad en la entrega de la Tesis, me despido.

Atentamente

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde  
Director de Área de Conocimiento de  
Ingeniería y Afines

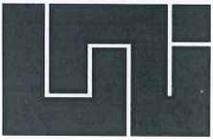


CC: Protocolo  
Archivo

📞 Teléfono: (505) 2251 8276

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios  
Costado Sur de Villa Progreso,  
Managua, Nicaragua.

✉️ [luis.chavarría@fti.unl.edu.ni](mailto:luis.chavarría@fti.unl.edu.ni)  
[www.unl.edu.ni](http://www.unl.edu.ni)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN**  
**SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA**

**HOJA DE MATRICULA**  
**AÑO ACADEMICO 2025**

No. Recibo

No. Inscripción **1343**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Gabyzuyel de los Ángeles Orozco Altamirano

**CARRERA:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CARNET:** 2019-0075I

**TURNO:** Diurno

**PLAN DE ESTUDIO:** 2015

**SEMESTRE:** PRIMER SEMESTRE 2025

**FECHA:** 15/02/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F:Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

USER\_ONLINE

GRABADOR

  
**FIRMA Y SELLO DEL**  
**FUNCIONARIO**

---

**FIRMA DEL**  
**ESTUDIANTE**

cc:ORIGINAL:ESTUDIANTE - COPIA:EXPEDIENTE.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN**  
**SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA**

**HOJA DE MATRICULA**  
**AÑO ACADEMICO 2025**

No. Recibo \_\_\_\_\_ No. Inscripción **1274**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Daniel Salomón Cruz Sarria  
**CARRERA:** INGENIERÍA INDUSTRIAL **CARNET:** 2018-0511U **TURNO:** Diurno  
**PLAN DE ESTUDIO:** 2015 **SEMESTRE:** PRIMER SEMESTRE 2025 **FECHA:** 14/02/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	_____ ULTIMA LINEA					



F:Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura.

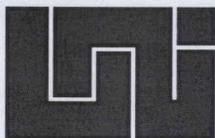
MLMEJIA

GRABADOR

*[Handwritten Signature]*  
**FIRMA Y SELLO DEL  
 FUNCIONARIO**

**FIRMA DEL  
 ESTUDIANTE**

cc:ORIGINAL:ESTUDIANTE - COPIA:EXPEDIENTE.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**AREA DE CONOCIMIENTO INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN**  
**SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA**

**HOJA DE MATRICULA**  
**AÑO ACADEMICO 2025**

No. Recibo **99999**

No. Inscripción **665**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Roswel Antonio Sánchez Sandino

**CARRERA:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CARNET:** 2017-01611

**TURNO:** Diurno

**PLAN DE ESTUDIO:** 2015

**SEMESTRE:** PRIMER SEMESTRE 2025

**FECHA:** 12/02/2025

No.	ASIGNATURA	GRUPO	AULA	CRED.	F	R
1	ULTIMA LINEA					

F:Frecuencia de Inscripciones de Asignatura R: Retiro de Asignatura

USER\_ONLINE

GRABADOR

**FIRMA Y SELLO DEL**

**FUNCIONARIO**

**FIRMA DEL**  
**ESTUDIANTE**

cc:ORIGINAL:ESTUDIANTE - COPIA:EXPEDIENTE.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 26-may.-2025

Managua 28 de mayo de 2025

MSc. Augusto Cesar Palacios Rodríguez  
Área de Conocimiento de Industria y Producción  
Director  
Su despacho

Estimado MSc Palacios:

Me dirijo a usted con el fin de informarle que he revisado como tutor, el documento monográfico titulado: **"Propuesta de Plan de Mejora en la Calidad del Servicio en el Proceso de Atención a Clientes en el top 5 de Tiendas de Conveniencia Con Menor Calificación de la Empresa XYZ en el periodo de estudio, primer semestre de 2025"**, elaborado por los bachilleres:

Br. Daniel Salomon Cruz Sarria.

Carnet: 2018-0511U

Br. Gabyzuyel de los Angeles Orozco

Carnet: 2019-0075I

Br. Roswel Antonio Sánchez

Carnet: 2017-0106I

Ya que ha cumplido con los requisitos necesarios solicitados por el área de culminación de estudios dispuestos por la universidad.

Sin más a que referirme me despido de usted deseándole éxito en su gestión diaria, esperando una respuesta positiva ante esta misiva.



---

Ing. Hason Enoc Vivas Pavón  
Tutor

Managua, Nicaragua

27 de mayo 2025

## A QUIEN CORRESPONDA

Universidad Nacional de Ingeniería

Área de conocimientos de Ingeniería y Afines

Carrera de Ingeniería Industrial

Presente

Por este medio, **la Empresa XYZ**, dedicada a la operación de tiendas de conveniencia a nivel nacional, hace constar que los estudiantes:

- **Daniel Salomón Cruz Sarria** – Carnet No. 2018-0511U
- **Roswell Sánchez** – Carnet No. 2017-0106I
- **Gabyzuyel Orozco** – Carnet No. 2019-0075I

**han culminado** de forma satisfactoria el desarrollo de su trabajo de tesis titulado "**Propuesta de plan de mejora en la calidad del servicio de atención al cliente en tiendas de conveniencia**", como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Ingeniería.

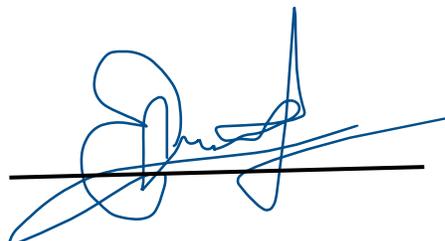
Durante la ejecución del estudio, los estudiantes cumplieron con todas las actividades previstas, realizaron los levantamientos de información requeridos, aplicaron las herramientas metodológicas acordadas y entregaron en tiempo y forma todos los informes pertinentes para el desarrollo del plan dentro de nuestra empresa.

Asimismo, manifestamos que los estudiantes respetaron en todo momento el acuerdo de confidencialidad previamente suscrito, absteniéndose de divulgar información sensible o de carácter interno, y garantizando que en el documento final de tesis y su respectiva presentación pública no se mencionara de manera directa el nombre de la empresa, marcas comerciales, ubicación de tiendas, ni ningún otro elemento que permita su identificación explícita.

Agradecemos su profesionalismo, compromiso y valioso aporte al fortalecimiento de nuestros procesos de atención al cliente, en línea con nuestra política de mejora continua.

Sin más particular, quedamos atentos a cualquier comunicación adicional relacionada con este proyecto académico.

Atentamente,



## DEDICATORIA

**Gabyzuyel de los Ángeles Orozco Altamirano:** Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a las personas que han sido mi pilar a lo largo de este camino.

A mis padres y hermanos, por ser el motor que me impulsa cada día, pero especialmente a mi mamá Zusan Altamirano y mi hermana Gryssel Orozco, quienes han estado a mi lado en cada paso, en cada logro, en cada momento importante de mi formación académica y profesional. Gracias por su apoyo incondicional, sus consejos, su amor inmenso y por enseñarme a nunca rendirme.

A mi mejor amigo y compañero de vida, Duley Javier Paiz Baltodano, por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudaba, por tu apoyo constante, por estar presente siempre con una palabra de aliento y una sonrisa que me motivó a continuar. Gracias por ser parte esencial de este logro. A ustedes, les debo gran parte de lo que hoy soy y de este paso tan importante en mi vida profesional.

**Daniel Salomón Cruz Sarria:** Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, Rafael y Gloria, por su apoyo constante y su ejemplo de perseverancia.

Y a mi sobrino Benjamín, quien es como un hijo para mí, por ser una fuente de inspiración y motivación en cada etapa de este camino.

**Roswel Antonio Sanchez Sandino:** Dedico este trabajo primeramente a Dios quien es el que nos dio la oportunidad de culminar con éxitos nuestros estudios.

Le dedico hasta el cielo este trabajo a el pilar mas grande que tuve en mi vida a mi mamá Martha Nubia Aguirre quien cada día me daba fuerzas y esperanzas para salir adelante este logro es para ti mamá te amo hasta el cielo.

A mis padres Jairo Sánchez y Nelsa sandino quienes me han apoyado en todo este camino, quienes me dieron fuerza y esperanza para continuar y poder culminar este logro, a todos mis amigos Alvin y Damián que cada momento me ayudaron a no desanimarme y continuar, a mis hermanos Cristopher, Katherine y Mario gracias por su apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Gabyzuyel de los Ángeles Orozco Altamirano:** Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a quienes fueron parte fundamental en la culminación de esta etapa.

A mi tutor, Ing. Hasson Vivas, gracias por su valiosa guía, paciencia y apoyo constante durante el desarrollo de esta tesis.

A mis compañeros de tesis, gracias por su compromiso, trabajo en equipo y por acompañarme en cada reto con entusiasmo y dedicación. Su apoyo fue clave para alcanzar este objetivo.

A mis maestros, por su entrega y vocación. En especial, a la profesora Iris López, por enseñarme con pasión el dibujo técnico y AutoCAD, y por sus sabios consejos que aún me acompañan. Al profesor Álvaro Avendaño, por hacerme amar los métodos numéricos y demostrar que el aprendizaje también se construye desde la cercanía y la motivación.

A la profesora Ana Gabriela Moreno y al profesor Noel Brenes, por ser base en mi formación en estadística y control de calidad, conocimientos que aplico cada día en mi labor como Analista de Datos e Investigación de Mercado en Grupo CCN.

Finalmente, a la Universidad Nacional de Ingeniería, por brindarme una formación sólida, profesores comprometidos y un entorno que impulsó mi crecimiento académico y profesional. A todos, gracias por formar parte de este logro.

**Daniel Salomón Cruz Sarria:** Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza, la salud y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, Rafael y Gloria, por su amor incondicional, sus sacrificios y por haber creído siempre en mí. Su apoyo ha sido fundamental en cada paso de este camino.

A mi pareja, Vera, por su paciencia, comprensión y por estar a mi lado incluso en los momentos más difíciles. Tu compañía ha sido un gran aliento.

A mis compañeros de tesis, por el trabajo en equipo, el compañerismo y el apoyo mutuo durante este proceso. Sin ustedes, este logro no habría sido el mismo.

Y de manera especial, al profesor Hason Vivas, mi tutor, por su orientación, compromiso y valiosas recomendaciones, que fueron clave para el desarrollo de esta tesis.

**Roswel Antonio Sanchez Sandino:** Quiero agradecer primero a Dios quien es el que me ha dado la fuerza y esperanzas de seguir siempre adelante en este trabajo.

A mi familia, especialmente a mis padres Jairo Sanchez y mi mamá Nelsa Sandino, por su amor incondicional, comprensión y apoyo inquebrantable. Gracias por estar siempre ahí, en los momentos difíciles y en los de alegría.

Quiero agradecer a mis amigos Alvin y Damián por estar en momentos difíciles gracias por todo el apoyo que me brindaron en todo momento a mis hermanos que siempre estuvieron para apoyarme.

Agradezco a todos los maestros de la UNI porque tuve la dicha y el privilegio de ser uno de sus estudiantes agradezco todas y cada una de sus enseñanzas por que se puede ver ahora el fruto del crecimiento profesional.

Agradezco a mis compañeros Gabyzuyel y Daniel por su paciencia su dedicación, gracias por su apoyo en este proceso de la tesis por que sin ustedes este paso final no hubiera sido posible.

Agradezco finalmente a mi tutor Hason vivas por su dedicación y empeño, por sus consejos y por guiarnos hacia este paso profesional que estamos dando.

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora para elevar la calidad del servicio en el proceso de atención al cliente, enfocado en cinco tiendas de conveniencia con menor calificación de la empresa XYZ, líder en el sector retail con más de 200 establecimientos a nivel nacional. La necesidad de esta propuesta surge a raíz de múltiples hallazgos obtenidos mediante auditorías internas, estudios de cliente oculto y retroalimentación directa, que evidencian deficiencias críticas como tiempos prolongados de espera, falta de organización del personal, escasa empatía en el trato y respuestas inadecuadas ante solicitudes del cliente. Para alcanzar dicho objetivo, se realizó un diagnóstico integral aplicando dos herramientas clave: el modelo SERVQUAL, que permitió medir la brecha entre expectativas y percepciones del cliente en cinco dimensiones clave del servicio; y el Service Blueprint, que facilitó el mapeo detallado del proceso de atención al cliente, identificando puntos de contacto críticos y cuellos de botella operativos.

A partir del análisis de los resultados, se desarrolló una propuesta de mejora dividida en tres ejes fundamentales: 1) estandarización de procedimientos operativos clave, 2) evaluación de tareas del personal y asignación de funciones específicas, y 3) definición de horarios y estrategias diferenciadas según niveles de demanda, acompañadas de indicadores de monitoreo y formatos de seguimiento. Esta propuesta busca fortalecer el desempeño del personal, mejorar la experiencia del cliente y consolidar una cultura de mejora continua en la organización.

Cabe destacar que, por solicitud expresa de la empresa XYZ y en cumplimiento con cláusulas de confidencialidad, los aspectos presupuestarios de cada propuesta no han sido revelados en este documento. Adicionalmente, se recomienda a la empresa extender el análisis de procesos mediante un manual de procedimientos, establecer medios de verificación adicionales y diseñar mecanismos de control fuera de los registros tradicionales para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Este estudio ofrece una base estructurada y aplicable para replicar en toda la cadena de tiendas de conveniencia, contribuyendo al posicionamiento competitivo de la marca y a la fidelización de sus clientes en un entorno de mercado cada vez más exigente.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
<b>III. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>IV. OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
<b>V. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
5.1. CONCEPTOS GENERALES DE TIENDAS DE CONVENIENCIA. ....	6
5.2. CONCEPTOS DE SERVICIO .....	7
5.3. MODELOS DE MEDICIÓN .....	11
5.3.1. <i>Modelo SERVQUAL:</i> .....	11
5.3.2. <i>SERVICE BLUEPRINT:</i> .....	16
5.3.3. <i>Diagrama de flujo de procesos:</i> .....	17
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>19</b>
6.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO .....	19
6.1.1. <i>Tipo de la Investigación</i> .....	19
6.1.2. <i>Área de estudio</i> .....	19
6.1.3. <i>Tipo de Enfoque</i> .....	20
6.1.4. <i>Población y Muestra</i> .....	20
6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	21
6.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
6.2.2. <i>Procedimientos para la Recolección de la Información</i> .....	22
6.2.3. <i>Diseño de cuestionario de calidad</i> .....	23
<b>VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
7.1. RESULTADOS TIENDA DISTRITO I (TIENDA 1).....	26
7.2. RESULTADOS TIENDA DISTRITO II (TIENDA 2).....	31
7.3. RESULTADOS TIENDA DISTRITO III (TIENDA 3).....	38
7.4. RESULTADOS TIENDA DISTRITO IV (TIENDA 4) .....	45
7.5. RESULTADOS TIENDA DISTRITO V (TIENDA 5) .....	52
7.6. DESEMPEÑO GENERAL DE LA MARCA.....	58
7.7. PUNTOS CRÍTICOS EN LA ATENCIÓN EN BASE AL ANÁLISIS SERVQUAL .....	61
7.8. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE EMPRESA XYZ .....	63
7.9. VALIDACIONES FINALES DEL ANÁLISIS POR PUESTOS DE TRABAJO .....	74
7.10. SERVICE BLUEPRINT PROPUESTO PARA LA EMPRESA XYZ .....	78
<b>VIII. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	<b>85</b>
<b>IX. CONCLUSIONES</b> .....	<b>102</b>

<b>X. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>106</b>
<b>XII. ANEXOS .....</b>	<b>107</b>
ANEXO N°1 MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO CON AFILIACIÓN PROPORCIONAL .....	107
ANEXO N°2 INSTRUMENTO APLICADO EN EL MODELO SERVQUAL .....	107
ANEXO N°3 ENCUESTA UTILIZADA EN MICROSOFT FORMS .....	112
ANEXO N°4 MODELO DE DATOS EN POWER BI .....	113
ANEXO N°5 GRÁFICOS ELABORADOS EN POWER BI.....	113
ANEXO N°6 PLANTILLA PARA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN .....	114

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 gráfico del modelo servqual .....	12
figura 2. Ecuación del modelo servqual.....	14
figura 3. Situación general para las 5 tiendas.....	25
figura 4. Distribución de la población por género .....	26
figura 5. Resultados generales de distrito i (tienda 1) .....	26
figura 6. Distribución de la población por género .....	31
figura 7. Resultados generales de distrito ii (tienda 2).....	32
figura 8. Distribución de la población por género .....	38
figura 9. Resultados generales del distrito iii (tienda 3) .....	39
figura 10. Distribución de la población por género .....	45
figura 11. Resultados generales del distrito 4 (tienda 4) .....	45
figura 12. Distribución de la población por género .....	52
figura 13. Resultados generales del distrito v (tienda 5).....	52
figura 14. Resumen de brechas en las tiendas vs dimensiones.....	58
figura 15. Service blueprint de la empresa: fuente de elaboración propia.....	80
figura 16. Diagrama de flujo de procesos internos de la tienda.....	83
figura 17. Calificación para los criterios de la matriz gut .....	86
figura 18. Plantilla ficha técnica manual de reposición y gestión de inventario .....	88
figura 19. Plantilla ficha técnica limpieza y mantenimiento programado .....	89
figura 20. Plantilla ficha técnica sistema digital de evaluación del servicio.....	90
figura 21. Plantilla ficha técnica capacitación en atención de quejas .....	91
figura 22. Plantilla ficha técnica plan de capacitación escalonado para tiendas.....	92
figura 23. Plantilla ficha técnica cola rápida en horas pico .....	93

figura 25. Plantilla ficha técnica checklist digital por turno.....	95
figura 26. Plantilla ficha técnica reposición express de productos críticos .....	96
figura 27. Plantilla ficha técnica sincronización etiqueta-precio en sistema .....	97

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. División de los gaps de la calidad.....	10
tabla 2. Deficiencias en la calidad de servicio .....	11
tabla 3. Descripción de las dimensiones del modelo servqual .....	12
tabla 4. Situaciones de los resultados de las brechas del modelo servqual.....	15
tabla 5. Componentes principales del service blueprint .....	16
tabla 6. Tiendas seleccionadas para el estudio.....	21
tabla 7. Resultados dimensión i (elementos tangibles) .....	27
tabla 8. Resultados dimensión ii – fiabilidad (productos y promociones) .....	28
tabla 9. Resultados dimensión iii (empatía).....	29
tabla 10. Resultados dimensión iv (seguridad).....	30
tabla 11. Resultados dimensión v (capacidad de respuesta) .....	30
tabla 12: resultados dimensión i (elementos tangibles).....	33
tabla 13: resultados dimensión ii fiabilidad (productos y promociones).....	34
tabla 14. Resultados dimensión iii (empatía).....	35
tabla 15. Resultados dimensión iv (seguridad).....	36
tabla 16. Resultados dimensión v (capacidad de respuesta) .....	37
tabla 17. Resultados dimensión i (elementos tangibles) .....	40
tabla 18. Resultados dimensión ii fiabilidad (productos y promociones) .....	41
tabla 19. Resultados dimensión iii (empatía).....	42
tabla 20. Resultados dimensión iv (seguridad).....	43
tabla 21. Resultados dimensión v (capacidad de respuesta) .....	44
tabla 22. Resultados dimensión i (elementos tangibles) .....	47
tabla 24. Resultados dimensión iii (empatía).....	49

tabla 25. Resultados dimensión iv (seguridad).....	50
tabla 26. Resultados dimensión v (capacidad de respuesta) .....	51
tabla 27. Resultados dimensión i (elementos tangibles) .....	53
tabla 28. Resultados dimensión ii fiabilidad (productos y promociones) .....	54
tabla 29. Resultados dimensión iii (empatía).....	55
tabla 30. <i>Resultados dimensión iv (seguridad)</i> .....	56
tabla 32. <i>Ficha de puesto para encargado o supervisor de tienda.</i> .....	69
tabla 33. <i>Ficha de puesto para asistente de turno.</i> .....	70
tabla 34. <i>Ficha de puesto para cajero.</i> .....	71
tabla 35. <i>Ficha de puesto para guarda de seguridad.</i> .....	72
tabla 36. <i>Matriz gut aplicada en las propuestas de mejora.</i> .....	87
tabla 36. <i>Matriz de análisis de fallas para las 5 tiendas</i> .....	98

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual del mercado, la calidad en el servicio al cliente se ha consolidado como un factor clave de competitividad, especialmente en el sector comercial. Las tiendas de conveniencia, por su dinámica operativa, enfrentan el desafío de ofrecer un servicio ágil, empático y confiable, a pesar de limitaciones como alta rotación de personal, horarios extendidos y una demanda constante de atención eficiente.

La empresa XYZ, líder nacional en el rubro de tiendas de conveniencia, opera más de 200 sucursales distribuidas estratégicamente a nivel nacional, brindando productos esenciales y una variedad de servicios complementarios, como pagos de facturas, recargas, retiros de remesas y operaciones bancarias. No obstante, a medida que creció su red de tiendas, también surgieron deficiencias en la calidad del servicio al cliente, especialmente en ciertas sucursales donde se identificaron largas filas, falta de organización, escasa empatía del personal y respuestas inadecuadas ante las necesidades del cliente.

Ante esta situación, se reconoció la necesidad de evaluar de manera técnica y estructurada la calidad del servicio, tomando como base la percepción del cliente. Por ello, el presente estudio tuvo como finalidad diagnosticar el servicio en cinco tiendas con bajo desempeño, identificadas mediante estudios internos, y proponer mejoras que permitieran elevar los estándares de atención en dichos puntos de venta.

Para alcanzar este propósito, se aplicaron dos herramientas metodológicas: el modelo SERVQUAL, que permitió medir las brechas entre las expectativas y percepciones del cliente en cinco dimensiones fundamentales del servicio; y el Service Blueprint, que facilitó el mapeo de los procesos de atención y la identificación de puntos críticos de contacto. Estas herramientas brindaron una visión integral sobre las causas de la insatisfacción del cliente y los elementos clave a intervenir.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora dividida en tres ejes estratégicos: estandarización de procesos operativos clave, fortalecimiento del talento humano mediante capacitaciones especializadas, y adecuación de la operación

en función de los niveles de demanda. Asimismo, se definieron indicadores de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones implementadas.

En resumen, esta investigación permitió comprender las principales deficiencias en el servicio de atención al cliente dentro del contexto de las tiendas de conveniencia de la empresa XYZ y aportó una propuesta práctica, replicable y enfocada en la mejora continua, con el objetivo de contribuir a una experiencia más satisfactoria para el cliente y al posicionamiento sostenible de la marca en el mercado.

## **II. ANTECEDENTES**

La empresa XYZ ha logrado destacarse como líder en el sector de tiendas de conveniencia en el país desde sus inicios en el año 2017 cuando se fundó la primera tienda y que nació como una respuesta a las necesidades emergentes de los consumidores en un entorno urbano cada vez más acelerado y exigente. Varias razones impulsaron su creación, sin embargo, se enfocaron principalmente en la conveniencia y la accesibilidad, marcando así un hito a nivel nacional, en consecuencia, para el año 2014 ya habían aperturado hasta 15 tiendas al ver la rentabilidad del negocio, con el tiempo se fue innovando en otros aspectos como fue el caso del año 2018 en el cual se incursionó en ampliar el surtido ofreciendo el pago de servicios básicos y bancarios ya para entonces contaban con 40 tiendas.

En 2018, XYZ llevó a cabo un estudio para evaluar la satisfacción del cliente en sus tiendas. Este estudio se centró en varios aspectos del servicio, incluyendo la atención al cliente, la disponibilidad de productos y la limpieza de las instalaciones. Los resultados indicaron que, si bien los clientes apreciaban la accesibilidad y la cercanía de las tiendas, y que existían áreas para mejorar, especialmente en cuanto al tiempo en espera y del servicio, además de inconformidades con la atención brindada por los colaboradores en tienda, situación que sigue afectando la calidad del servicio en la tienda en la actualidad.

En el segundo trimestre de 2023, XYZ realizó una evaluación interna del desempeño del personal donde los resultados indicaron que, aunque se habían logrado avances en la capacitación del personal, aún existe inconformidad de los clientes con respecto a la calidad del servicio.

En junio de 2024, a través del estudio Cliente Oculto realizado por la empresa, se encontraron reincidencias de problemas en la atención al cliente provocó el aumento de reclamos, denuncias, mala publicidad de parte de los clientes, generando reembolsos e indemnizaciones a clientes, así como disminución del consumo por parte de los mismo. En la actualidad la empresa cuenta con más de 200 tiendas, por ello, partiendo del estudio más reciente este proyecto se centrará en hacer la propuesta a una muestra piloto de cinco tiendas a nivel de Managua con peor calificación.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La efectividad en los servicios de atención al cliente es un factor determinante para el éxito de las empresas, especialmente en un sector competitivo como el de las tiendas de conveniencia. Desde su fundación en 2017, la empresa XYZ ha evolucionado significativamente, expandiéndose a más de 200 tiendas a nivel nacional. Esta expansión ha sido impulsada por su enfoque en la conveniencia y cercanía, adaptándose a las necesidades emergentes del mercado. Sin embargo, los constantes reclamos y denuncias de parte de los clientes y la creciente competencia en el rubro de tiendas de conveniencia, con nuevas estrategias de servicio y avances tecnológicos han resaltado la necesidad de una evaluación continua para mantener y mejorar la calidad del servicio.

Por consiguiente, esta propuesta se centró en conocer la percepción de los clientes acerca del servicio brindado por la empresa, el cual identificó y corrigió deficiencias en los procesos de atención. La propuesta estructurada utilizó herramientas como diagramas de flujo de procesos, SERVICE BLUEPRINT y el modelo SERVQUAL los cuales mapearon, analizaron y mejoraron los procesos actuales en la empresa. La implementación de estas herramientas y la confiabilidad de sus resultados permitieron identificar áreas críticas y establecieron puntos base para implementar la propuesta de mejora de manera efectiva, la cual tiene como objetivo ofrecer una experiencia mejorada del cliente mediante la reestructuración de procesos, la capacitación del personal y el establecimiento de un sistema de monitoreo continuo. Estas acciones tienen el potencial de aumentar la satisfacción del cliente, fortalecer la lealtad. La propuesta también servirá como guía para futuras implementaciones en toda la cadena de tiendas, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la empresa XYZ en un entorno competitivo.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de mejoramiento en la calidad del servicio de atención al cliente en la empresa XYZ para cinco tiendas de conveniencia.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual del servicio de atención al cliente en cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ, con el fin de identificar las brechas existentes entre la percepción y la expectativa del cliente.
- Analizar las causas fundamentales de las deficiencias detectadas en el servicio, para comprender su impacto en la experiencia del cliente.
- Determinar alternativas de mejora orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Proponer indicadores de seguimiento y evaluación, con el propósito de medir el impacto de las mejoras en el servicio de atención al cliente.

## V. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo proporcionó los fundamentos conceptuales necesarios para comprender y abordar la propuesta de mejoramiento en la calidad del servicio de atención al cliente en la empresa XYZ. Se exploraron las teorías y conceptos clave relacionados con las tiendas de conveniencia, la calidad del servicio, modelos de medición y herramientas para el análisis de la información.

### 5.1. Conceptos generales de tiendas de conveniencia.

**Cliente:** (Grönroos, 1984) Un cliente es una persona o entidad que adquiere bienes o servicios de otra persona o empresa. Los clientes son el componente esencial de cualquier negocio, ya que representan la fuente de ingresos y son la razón de la existencia de las empresas.

**Cliente Interno:** (Grönroos, 1984) destaca la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional, enfatizando que empleados satisfechos son cruciales para el éxito de la empresa, ya que su desempeño positivo impacta directamente en la calidad del servicio proporcionado.

**Cliente Externo:** (Zeithaml A. P., 1993) desarrollaron el modelo SERVQUAL para medir la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio, identificando que la satisfacción del cliente externo depende de la capacidad de la empresa para cumplir y superar las expectativas del cliente.

**Tienda de conveniencia:** Según (Schwartz, 2019), las tiendas de conveniencia se caracterizan por ofrecer una variedad de productos esenciales y servicios en ubicaciones accesibles y con horarios extendidos, facilitando a los consumidores la realización de compras rápidas y eficientes.

las tiendas de conveniencia se distinguen por ofrecer una amplia gama de productos esenciales y servicios en ubicaciones estratégicas y con horarios prolongados, permitiendo a los clientes realizar compras rápidas y eficientes. Además, estas tiendas se adaptan continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

## 5.2. Conceptos de Servicio

**Calidad:** La calidad es “adecuación al uso”. un producto o servicio es de calidad si satisface las necesidades del cliente. Según (Fea Guglielmetti, 2009) La calidad es la ejecución de las actividades de forma sistemática, aplicando el sentido común para optimizar los recursos de una actividad, de modo que se maximicen las ventas y/o se minimicen los costos.

**Calidad del servicio:** Según (César Camisón, 2006) La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. Esta es la medida final de aptitud para el uso del producto consustancial al concepto de calidad propuesto por Juran. También es una medida de la satisfacción del cliente. Así lo entiende la norma ISO 9000:2000 (punto 3.1.4), que define por tal la «percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos».

Incluso cuando los requisitos del cliente se han pactado con él y la empresa los haya cumplido, una elevada satisfacción del cliente no estará asegurada. La calidad final de servicio depende esencialmente de varios factores:

- La eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes.
- La capacidad de respuesta al cambio en un contexto significativo.
- La experiencia de los clientes con productos de la competencia y de la propia empresa.
- La estrategia de comunicación de la empresa.
- Las opiniones de terceros.

La percepción de calidad asociada a un producto puede incluso surgir sin que el cliente haya tenido una experiencia de consumo con aquel, naciendo de la imagen y la reputación que la empresa se haya labrado. Por consiguiente, aunque las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción, la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción de los productos/servicios.

La generación de calidad de producto demanda que, en cada fase del ciclo para colocar un producto en el mercado o del curso de un pedido, se eludan fallos que deriven en desajustes y se mantenga la concordancia hasta el final de todos los procesos para asegurar una percepción de calidad a la altura, como mínimo, de las expectativas y necesidades de los clientes. La ruptura de la imagen de producto ideal para el consumidor en cualquiera de las etapas del ciclo se traduce en costes de no calidad y en insatisfacción final del cliente.

**Tiempo de respuesta:** (Gómez, 2014) el intervalo de tiempo que transcurre desde que un cliente realiza una solicitud o presenta una queja hasta que recibe una respuesta o solución. Este concepto es crucial para evaluar la eficacia y la eficiencia de la prestación del servicio.

**Características de los servicios:** Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Zeithaml A. P., 1993).

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles. A continuación, se presentan estas características de una manera más detallada:

**Intangibilidad:** La mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1993)

**Heterogeneidad:** Los servicios –especialmente los de alto contenido de trabajo– son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

**Inseparabilidad:** En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles. En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

**Gaps de la calidad:** El concepto de gap en calidad se refiere a las discrepancias que pueden existir entre las expectativas del cliente y la calidad real del servicio o producto proporcionado. Estos gaps representan las brechas entre las percepciones y las realidades en el proceso de entrega y gestión de servicios, y su identificación y análisis son esenciales para la mejora continua de la calidad. Según (Zeithaml V. A., 2018) En la tabla 1 se pueden ver las divisiones de los gaps:

**Tabla 1.** División de los Gaps de la Calidad

<b>Gap</b>	<b>Descripción</b>
Gap 1: Diferencia entre las Expectativas del Cliente y la Percepción de la Gestión	Este gap surge cuando la organización no logra captar de manera precisa las expectativas y necesidades de los clientes. Puede ser el resultado de una falta de investigación de mercado adecuada o una comunicación ineficaz entre los clientes y la empresa. Esta discrepancia impide que la empresa establezca objetivos y estándares de servicio que realmente reflejen lo que los clientes desean.
Gap 2: Diferencia entre la Percepción de la Gestión y las Especificaciones del Servicio	Este gap ocurre cuando la gestión de la empresa tiene una interpretación errónea de las expectativas del cliente y no traduce estas expectativas en especificaciones claras y alcanzables para el servicio o producto. La falta de alineación entre la percepción de la gestión y las especificaciones puede resultar en una oferta de servicio que no cumple con los requisitos del cliente.
Gap 3: Diferencia entre las Especificaciones del Servicio y la Entrega del Servicio	Este gap se presenta cuando existe una brecha entre las especificaciones del servicio (como se definieron en el Gap 2) y la ejecución real del servicio. Factores como fallos en los procesos, deficiencias en la capacitación del personal o limitaciones en los recursos pueden contribuir a que el servicio entregado no se ajuste a las especificaciones establecidas.
Gap 4: Diferencia entre la Entrega del Servicio y la Comunicación Promocional	Este gap ocurre cuando hay una discrepancia entre lo que la empresa comunica o promete en su marketing y publicidad y lo que realmente se entrega a los clientes. Esta desalineación puede llevar a una decepción del cliente y una percepción negativa de la empresa, ya que las promesas no se cumplen en la práctica.
Gap 5: Diferencia entre las Expectativas del Cliente y la Percepción del Servicio	Este gap es el resultado final que refleja la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y lo que realmente perciben del servicio o producto proporcionado. Este gap es una síntesis de los cuatro gaps anteriores y proporciona una medida del nivel de satisfacción del cliente en relación con las expectativas y la entrega real.

*Fuente: elaboración propia*

### 5.3. Modelos de medición

**Deficiencias en la calidad del servicio:** Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad y sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio. La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias que se pueden resumir así, en la tabla 2:

**Tabla 2.** Deficiencias en la calidad de servicio

Deficiencia 1	Deficiencia 2	Deficiencia 3	Deficiencia 4	Deficiencia 5
Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.	Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.	Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.	Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.	Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente

*Fuente: Elaboración propia*

**5.3.1. Modelo SERVQUAL:** El modelo de la escuela americana desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry es conocido como SERVQUAL. Este enfoque es el más utilizado por académicos, como lo demuestra la gran cantidad de artículos que emplean su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry se basaron en el paradigma de la desconfirmación, para crear un instrumento que midiera la calidad del servicio percibida. Tras varias investigaciones y evaluaciones, desarrollaron el instrumento SERVQUAL, diseñado para cuantificar la calidad del servicio. Este instrumento permite medir la calidad del servicio a través de la evaluación separada de las expectativas y percepciones de los clientes, basándose en los comentarios obtenidos durante la investigación. Estos comentarios se centraron en cinco dimensiones establecidas por los autores, las cuales tienen una importancia relativa que varía según el tipo de servicio y/o cliente.

A continuación, las dimensiones del modelo SERVQUAL se pueden describir en la siguiente tabla:

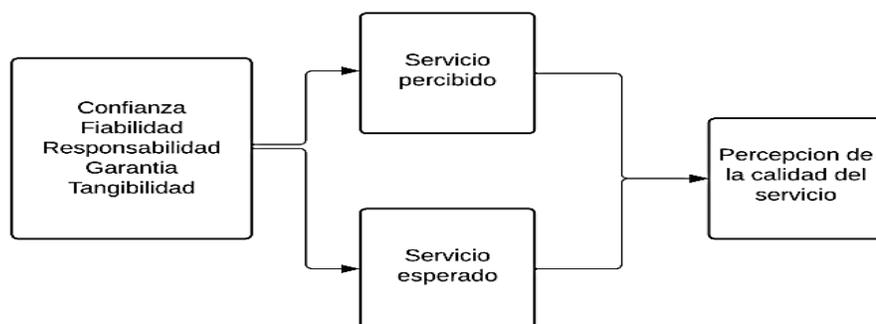
**Tabla 3.** Descripción de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Descripción
Confianza o Empatía	Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Responsabilidad	Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
Capacidad de Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
Tangibilidad	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

*Fuente: Elaboración propia*

Visto de forma gráfica el modelo SERVQUAL es lo siguiente:

**Figura 1** Gráfico del modelo SERVQUAL



*Fuente: (Zeithaml A. P., 1993)*

El modelo SERVQUAL (Calidad del Servicio) se desarrolló a través de los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes se enfocaron en responder las siguientes

preguntas: ¿cuándo se percibe un servicio como de calidad?, ¿qué dimensiones conforman la calidad?, y ¿qué preguntas deben incluirse en el cuestionario para medirla?

Sus investigaciones determinaron que un servicio se considera de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que se tienen sobre él. Por lo tanto, para evaluar la calidad del servicio, es necesario conocer tanto las expectativas como las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia, no se puede medir correctamente la calidad del servicio. En este contexto, los directivos deben ser hábiles en la gestión de las expectativas de los clientes, así como en la gestión operativa de sus negocios. Es esencial que comprendan cómo se forman estas expectativas y eviten crear falsas expectativas, ya que esto puede atraer clientes y resultados a corto plazo, pero no a largo plazo.

La gestión de expectativas se facilita si se conocen los factores que contribuyen a su formación:

- **Comunicación boca a boca:** Incluye experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
- **Necesidades personales:** Lo que el cliente realmente necesita del servicio.
- **Experiencias anteriores:** Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas; se espera más de un servicio que ha tenido un nivel alto anteriormente y menos de uno con un nivel bajo.
- **Comunicación externa:** Señales proporcionadas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como la publicidad o el precio del servicio.

En el modelo SERVQUAL, el concepto de calidad de servicio se define como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio (lo que el cliente desea o espera) y la percepción final del resultado del servicio por parte del cliente. Así, la calidad del servicio se determina por la magnitud de las discrepancias entre las expectativas y las percepciones del servicio. Para hacer operativo este concepto, es necesario identificar y medir dos aspectos distintos: las expectativas y las percepciones de los clientes.

La aplicación del modelo SERVQUAL requiere un cuestionario que recoja las expectativas y percepciones de los clientes sobre ciertos ítems generales de la calidad

del servicio, aplicables a cualquier tipo de empresa. Numerosos estudios han demostrado la consistencia de la escala SERVQUAL, validando su uso como un instrumento genérico para medir la diferencia entre expectativas y percepciones de calidad. No obstante, algunos estudios sugieren la necesidad de ajustes específicos para cada industria, cuestionando su validez universal.

El modelo SERVQUAL mide la calidad percibida del servicio mediante cinco subescalas que abarcan cinco dimensiones de la calidad, usando una escala Likert de cinco o siete puntos. El cuestionario consta de aproximadamente 44 preguntas, divididas en 22 ítems para expectativas y 22 para percepciones, además de cinco preguntas adicionales para que los encuestados valoren la importancia relativa de cada dimensión, repartiendo 100 puntos entre ella.

La generalidad del cuestionario ayudará a la empresa a identificar problemas generales de calidad, y deberá ser complementado con estudios específicos para profundizar en los aspectos donde se detecte falta de calidad. Estos estudios adicionales, como dinámicas de grupo con clientes, permitirán derivar acciones de mejora concretas. Así mismo, pueden incluirse preguntas sobre el servicio, como errores en el último servicio recibido y razones para elegir la empresa evaluada. También debe incorporar preguntas sociodemográficas (edad, sexo, ingresos, etc.) para un análisis estadístico más completo.

Los resultados del modelo SERVQUAL se analizan mediante la siguiente ecuación:

**Figura 2.** Ecuación del modelo SERVQUAL

$$Q_{ij} = \sum_{j=1}^K (P_{ij} - E_{ij})$$

**Fuente:** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

donde:

$Q_i$  = calidad percibida global del elemento  $i$ ;

$k$  = número de atributos, 22 en este caso;

$P_{ij}$  = percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$ ;

$E_{ij}$  = expectativa del atributo  $j$  para el elemento  $i$ .

Los resultados para cada ítem pueden variar entre -6 y 6, y se pueden presentar las siguientes situaciones:

**Tabla 4.** Situaciones de los resultados de las brechas del modelo SERVQUAL

Situación	Descripción
Expectativas mayores que percepciones	Esto indica niveles de calidad bajos. El límite ocurre cuando las expectativas son máximas ( $E_{ij} = 7$ ) y las percepciones mínimas ( $P_{ij} = 1$ ), resultando en una calidad percibida mínima ( $Q_{ij} = -6$ ).
Expectativas menores que percepciones	Esto indica niveles de calidad altos. El límite ocurre cuando las expectativas son mínimas ( $E_{ij} = 1$ ) y las percepciones máximas ( $P_{ij} = 7$ ), resultando en una calidad percibida máxima ( $Q_{ij} = 6$ ).
Expectativas iguales a percepciones	En este caso, independientemente de las puntuaciones específicas de expectativas y percepciones, la calidad percibida siempre tiene un valor de cero ( $Q_{ij} = 0$ ).
Datos del SERVQUAL	Los datos obtenidos del SERVQUAL evalúan la calidad global del servicio según la percepción de los clientes, permitiendo cuantificar deficiencias en distintos niveles de análisis. Estos datos también identifican las dimensiones más importantes para los clientes, enfocando los esfuerzos de mejora en esas áreas. El SERVQUAL determina la importancia relativa de las cinco dimensiones en la valoración global de la calidad.

**Fuente:** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

Además, esta escala tiene varias aplicaciones:

**Seguimiento en el tiempo:** Comparar las expectativas y percepciones de los clientes a lo largo del tiempo aplicando el SERVQUAL periódicamente.

**Comparación con competidores:** Adaptar el SERVQUAL para comparar la calidad del servicio de una empresa con la de sus competidores, incluyendo ítems sobre percepciones de los clientes respecto a cada empresa.

**Segmentación de clientes:** Clasificar a los clientes en segmentos y examinar las diferencias en sus percepciones de calidad.

**Evaluación interna:** Adaptar el SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio interno en diferentes departamentos de una empresa.

**5.3.2. SERVICE BLUEPRINT:** Es una herramienta operativa que visualiza los componentes de un servicio con suficiente detalle para analizarlo, implementarlo y mantenerlo.

El SERVICE BLUEPRINT muestra la orquestación del personal, puntos de contacto, procesos y tecnología tanto en el frontstage (lo que los clientes ven) como en el backstage (lo que está detrás de escena).

Pueden usarse para describir el estado actual de una experiencia de servicio, así como para apoyar la definición e implementación de servicios nuevos o mejorados. Aunque el SERVICE BLUEPRINT es similar a los enfoques de documentación de procesos, mantiene el enfoque en la experiencia del cliente mientras muestran cómo las operaciones entregan esa experiencia.

**Tabla 5.** Componentes Principales del SERVICE BLUEPRINT

<b>Término</b>	<b>Descripción</b>
Evidencia Física (Evidence)	Todo lo que el cliente puede ver, tocar y oír en su interacción con el servicio. Esto incluye instalaciones, equipos, materiales de marketing, etc.
Línea de Acción del Cliente (Customer Actions)	Todas las acciones que el cliente realiza durante la interacción con el servicio. Esto incluye pasos antes, durante y después del uso del servicio.
Línea de Visibilidad (Visibility line)	Divide las acciones visibles para el cliente de aquellas que no lo son. Todo lo que ocurre por encima de esta línea es visible para el cliente.
Línea de Interacción (Line of interaction)	Divide las acciones del cliente de las acciones del personal de contacto directo. Por encima de esta línea están las acciones del cliente y por debajo las del personal que interactúa directamente con ellos.
Acciones del Personal de Contacto (Frontstage Actions)	Las acciones realizadas por el personal que interactúa directamente con el cliente.

**Fuente:** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

## Beneficios

- **Claridad y Visualización:** Ayuda a visualizar y entender todos los componentes y procesos involucrados en la prestación del servicio.
- **Identificación de Problemas:** Permite identificar puntos débiles, cuellos de botella y áreas de mejora en el servicio.
- **Mejora de la Experiencia del Cliente:** Al entender mejor el viaje del cliente, se pueden realizar mejoras para una experiencia más satisfactoria.
- **Comunicación Interna:** Facilita la comunicación y la alineación entre diferentes departamentos y equipos dentro de la organización.
- **Innovación en el Servicio:** Al analizar todos los componentes del servicio, se pueden identificar oportunidades para innovar y diferenciarse de la competencia.

## Pasos para Crear un SERVICE BLUEPRINT

- **Definir el Servicio:** Clarificar qué servicio se va a analizar y cuál es el objetivo del SERVICE BLUEPRINT.
- **Identificar las Acciones del Cliente:** Listar todas las acciones que realiza el cliente desde el inicio hasta el final del servicio.
- **Mapear las Interacciones del Personal de Contacto:** Documentar todas las acciones que realiza el personal que interactúa directamente con el cliente.
- **Incluir Acciones del Personal de Soporte:** Añadir todas las acciones del personal de soporte que contribuyen a la prestación del servicio.
- **Agregar Procesos de Apoyo:** Incluir todos los procesos y sistemas que soportan el servicio.
- **Revisar y Refinar:** Revisar el SERVICE BLUEPRINT con los diferentes stakeholders para asegurarse de que sea preciso y completo.
- **Implementar Cambios:** Utilizar el SERVICE BLUEPRINT para identificar y realizar mejoras en el servicio.

**5.3.3. Diagrama de flujo de procesos:** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos de un proceso. Permite comprender el proceso de forma rápida e intuitiva, identificando los puntos de inicio y fin, las decisiones a tomar, y los caminos alternativos." (Hammer & Champy, 1993, p. 84). Utiliza símbolos estandarizados

para ilustrar la lógica y el flujo de las operaciones, decisiones y eventos dentro de un sistema, en su mayoría ocupan la simbología o Nomenclatura BPMN (Business Process Model and Notation) la cual presenta figuras geométricas que ayudan a representar diferentes elementos del proceso.

**5.3.4. Lluvia de ideas (brainstorming)**, una herramienta comúnmente aplicada en procesos de mejora continua y gestión de calidad. Esta técnica permite generar múltiples ideas en un corto período de tiempo, promoviendo la creatividad colectiva y la libre expresión de soluciones sin juicios prematuros. Según Gómez y Rodríguez (2014), la lluvia de ideas facilita la exploración de alternativas innovadoras cuando se enfrentan problemas complejos, como la atención al cliente, ya que permite integrar diferentes perspectivas del equipo de trabajo. En este estudio, la lluvia de ideas fue utilizada en una fase inicial para identificar posibles acciones correctivas y preventivas en las tiendas analizadas. Posteriormente, dichas propuestas fueron evaluadas y priorizadas mediante un enfoque más estructurado.

**5.3.5. Matriz GUT**, una herramienta de análisis ampliamente utilizada en la gestión de calidad para la priorización de acciones. Esta metodología clasifica cada acción o problema en función de tres criterios: Gravedad (G), que evalúa el impacto negativo que tendría si no se resuelve; Urgencia (U), que indica el tiempo disponible para actuar; y Tendencia (T), que mide la probabilidad de que la situación empeore con el tiempo. A cada criterio se le asigna un valor del 1 al 5 y se obtiene un puntaje total mediante la fórmula  $G \times U \times T$ . Esta cuantificación permite jerarquizar acciones de manera objetiva y racional, facilitando la toma de decisiones sobre cuáles implementar primero.

En el presente estudio, la Matriz GUT fue aplicada para clasificar las diez propuestas de mejora en cinco niveles: estratégicas, principales, prioritarias, urgentes e importantes, según su puntaje acumulado. Esta metodología permitió justificar la planificación progresiva de las intervenciones, orientando los recursos hacia aquellas acciones con mayor impacto en la calidad del servicio al cliente.

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente marco metodológico tuvo como objetivo mejorar la percepción del cliente a la calidad del servicio y brindó una visión más aterrizada de la situación actual de la empresa, teniendo como referencia que el mayor problema es el tiempo prolongado de espera en fila, para ello se utilizó un enfoque combinado del modelo SERVQUAL a manera de cuestionario, el SERVICE BLUEPRINT. Dichas herramientas fueron un complemento integral dentro de la evaluación detallada de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa del personal de tienda.

### **6.1. Descripción del Trabajo**

#### **6.1.1. Tipo de la Investigación**

El tipo de investigación que se siguió fue no experimental, ya que no se manipularon variables, sino que se observaron las condiciones actuales de las tiendas de conveniencia para llegar a conclusiones precisas. Además, fue deductiva ya que se utilizó el modelo SERVQUAL en donde se estudian detalladamente las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL en la empresa XYZ.

De acuerdo, al tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, el estudio fue prospectivo y la sucesión fue transversal, y según el análisis y alcance de los resultados el estudio fue aplicado, con la fuente de acopios de los datos fueron de campo. Con un estudio de fuentes primarias por la recolección de la información directa del estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

#### **6.1.2. Área de estudio**

El área de estudio de esta monografía se centró en la calidad del servicio en el proceso de atención al cliente en cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ, ubicadas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Managua, Nicaragua.

La investigación se enfocó en evaluar y mejorar la experiencia del cliente mediante la aplicación del modelo SERVQUAL, con el objetivo de identificar y abordar deficiencias en el servicio prestado.

El estudio abarcó el análisis de las expectativas y percepciones de los clientes durante el año 2024, así como la implementación de propuestas de mejora basadas en los hallazgos obtenidos.

Además, se consideró el contexto particular de cada tienda seleccionada para identificar variaciones en la calidad del servicio y adecuar las estrategias de mejora a las necesidades específicas de cada establecimiento.

### **6.1.3. Tipo de Enfoque**

El estudio tuvo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener resultados más acertados. El enfoque cualitativo se utilizó para comprender la experiencia y percepciones de los clientes y personal de tienda, mientras que el enfoque cuantitativo permitió analizar estadísticamente la calidad del servicio. Esta metodología aplicada busca relacionar la teoría con la práctica en un contexto específico, enfocándose en problemas concretos y características particulares de las tiendas de conveniencia que están dentro de la industria del retail.

### **6.1.4. Población y Muestra**

La población del estudio incluyó a los clientes de las tiendas y personal en los turnos (cajero, asistente de turno y Administrador de Tienda). La muestra fue representativa de diferentes roles y turnos de trabajo dentro de las tiendas, asegurando una cobertura amplia de las experiencias y opiniones.

Las encuestas fueron aplicadas en las cinco tiendas de Managua que incluían cajeros automáticos y a su vez que hayan obtenido la peor calificación en cuanto al servicio esto basándose en un estudio realizado por la empresa en junio del año 2024 llamado cliente oculto el cual hace parte de una auditoria interna en donde se calificaban los siguientes criterios:

- Cordialidad del personal para con el cliente
- Limpieza de la tienda y baño en buen estado
- Organización de los productos
- Etiquetas de precio en buen estado y acordes al producto exhibido

- Uso del sistema de facturación y rapidez en caja
- Espacios publicitarios en orden y acorde a las políticas internas

**Tabla 6.** Tiendas seleccionadas para el estudio

Tiendas	Calificación
Tienda 1- Distrito I	38.91%
Tienda 2- Distrito II	35.42%
Tienda 3- Distrito III	27.85%
Tienda 4- Distrito IV	27.02%
Tienda 5- Distrito V	18.76%

Fuente: *Resultados del estudio cliente oculto 2024 empresa XYZ*

De acuerdo a la data de la empresa en estudio el acumulado de los clientes promedio por día de las cinco tiendas dan una población de 2,633 clientes entre actuales y nuevos que ingresan a las mismas, por ello para calcular la muestra se ocuparon diferentes niveles de confianza y se aplicó la siguiente fórmula estadística para universos finitos.

De todos los escenarios se ocupará el nivel de confianza del 97% debido a que se realizaron **400 encuestas** este número fue solicitado por la empresa. (véase anexo N°1)

Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada individuo de la población tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado de manera independiente. La selección de los encuestados se realizó en el punto de ingreso a la tienda, solicitándoles de antemano 10 minutos de su tiempo para aplicarles el instrumento. Se seleccionó a las personas mayores de edad de diferente sexo, que formaban parte de la cartera de clientes de la tienda.

## **6.2. Descripción de las fuentes de información.**

Se emplearon fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos:

- Fuentes Primarias: Información obtenida directamente de entrevistas y observaciones en las tiendas.
- Fuentes Secundarias: Bibliografía, estandarización de servicio al cliente, estudios previos sobre calidad del servicio y herramientas de mejora continua.

### **6.3. Técnicas de Recolección de Datos**

Para obtener una visión integral y clara del proceso de servicio al cliente en las tiendas, se utilizaron diversas herramientas:

- Entrevistas Individuales: Preguntas dirigidas a los clientes para obtener sus perspectivas sobre la calidad del servicio y las principales áreas de mejora.
- Observación Directa: Evaluación de la distribución de productos exhibidos en planimetría, señalización de etiquetas de precio y herramientas utilizadas en las tiendas, así como de los problemas o demoras en el servicio.
- Cuestionarios SERVQUAL: Instrumentos estructurados para medir las expectativas y percepciones de los clientes sobre el servicio recibido.
- Mapeo de Procesos (SERVICE BLUEPRINT): Diagrama detallado de todos los puntos de contacto y procesos involucrados en la prestación del servicio.

#### **6.2.2. Procedimientos para la Recolección de la Información**

La recolección de datos se realizó a través de visitas programadas a las tiendas de conveniencia, respetando los horarios laborales y minimizando la interrupción de las actividades diarias. Se utilizaron técnicas como:

- Entrevistas Estructuradas: Para evaluar diversos aspectos relacionados con la calidad del servicio esto con la finalidad de realizar el mapeo de procesos.
- Observación Directa: Para identificar problemas y riesgos en la prestación del servicio.

El estudio se ejecutó desde el lunes 03 de marzo hasta el 17 de marzo de 2025 y consistió en evaluar en la tienda un listado de declaraciones de los componentes claves del servicio al cliente, compuesta por cinco dimensiones con 46 declaraciones.

Para la medición de las declaraciones se utilizó la Escala de Acuerdo de Likert, cuyos puntajes fueron: Totalmente en desacuerdo, (1) En desacuerdo, (2) Neutral, (3) De acuerdo, (4) de acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Cabe destacar que la diferencia en el planteamiento de los cuestionarios fue que, Para la Percepción, le preguntamos al cliente ¿En qué nivel le estamos cumpliendo?, reflejando la experiencia actual del cliente.

En cambio, para la Expectativas, se planteó ¿Qué tan importante es para usted? El cual sería en un escenario ideal, considerando las expectativas del servicio, ambas preguntas son basadas en las declaraciones, (ver anexo N°2). La ejecución de las encuestas, se realizó durante la estadía y salida de la tienda.

### **6.2.3. Diseño de cuestionario de calidad**

Tanto el cuestionario como las dimensiones evaluadas en este estudio fueron propuestas y validadas en conjunto con la mesa de trabajo de la empresa, la cual participó activamente en el diseño de la herramienta utilizada para el desarrollo de esta tesis. Las dimensiones seleccionadas y los ítems correspondientes fueron acordados con base en inquietudes identificadas en estudios anteriores, adaptándolos a las características particulares de las tiendas de conveniencia de la empresa.

Para la recolección de datos se empleó una encuesta estructurada bajo el modelo SERVQUAL, el cual se compone de cinco dimensiones fundamentales: Bienes Tangibles, Fiabilidad, Empatía, Seguridad y Capacidad de Respuesta. En total, se diseñaron 46 preguntas (o ítems), distribuidas entre dichas dimensiones y organizadas bajo dos criterios principales: Expectativa y Percepción. La escala de evaluación utilizada es de tipo Likert, con valores del 1 al 5, donde 1 representa el menor nivel de conformidad o importancia percibida, y 5 el nivel más alto.

Cada dimensión fue adaptada para responder a los objetivos específicos del estudio. La dimensión Bienes Tangibles incluye 10 preguntas enfocadas en el estado físico de las instalaciones y el ambiente de la tienda; la dimensión Fiabilidad está conformada por 9 ítems que evalúan la disponibilidad y consistencia en la entrega de productos; Empatía contempla 8 preguntas orientadas a valorar la calidad de la atención al cliente; Seguridad, también con 10 preguntas, aborda aspectos relacionados con la amabilidad, confianza y comportamiento del personal; y finalmente, Capacidad de Respuesta incluye 9 preguntas asociadas a la rapidez y eficacia en la atención brindada por el equipo de tienda. La distribución completa de ítems por dimensión y tipo de evaluación puede consultarse en el Anexo N°2. Análisis de la Información

Una vez recopilados los datos, se utilizaron diversos medios y herramientas para su estructuración y análisis, incluyendo:

- Microsoft Excel y Power Bi: Para organizar y analizar datos cuantitativos.
- Microsoft Word: Para la redacción de informes y documentación del proceso de investigación.
- Microsoft Visio: Para mapear los procesos recolectados de la observación directa.

## VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados desglosados por tienda y dimensión. Se empieza con un análisis general por dimensión, donde luego se detallaron los ítems específicos que ilustran las brechas encontradas.

El estudio de cliente oculto realizado en junio de 2024 sirvió como base para seleccionar las cinco tiendas de conveniencia con la calificación más baja en el ranking por distrito. A solicitud de la empresa, dichas tiendas debían pertenecer a distintos distritos con el objetivo de contar con una muestra distribuida geográficamente dentro del territorio de Managua, donde se concentra la mayor cantidad de tiendas.

Las dimensiones evaluadas y sus contemplaciones son las siguientes:

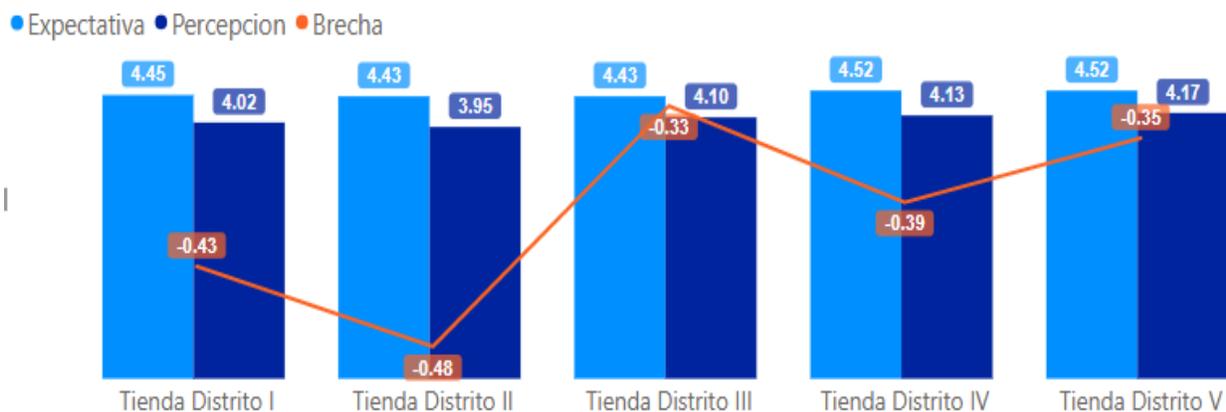
- **Tangibilidad (D1):** hace referencia a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad (D2):** manejo de productos y la credibilidad de encontrarlos en donde deberían estar.
- **Empatía (D3):** implica brindar atención personalizada y comprensión hacia las necesidades del cliente.
- **Seguridad (D4):** abarca la competencia, cortesía y capacidad del personal para generar confianza.
- **Capacidad de respuesta (D5):** se refiere a la disposición y rapidez con la que se presta el servicio bancario al cliente.

La calidad del servicio se evalúa comparando la expectativa del cliente, es decir, lo que espera recibir, con su percepción, que corresponde a lo que realmente experimenta. La

diferencia entre ambas se conoce como brecha del servicio, y refleja el nivel de satisfacción del cliente. Para la empresa XYZ, incluso una brecha negativa mínima no es aceptable.

Aunque no cuentan con un rango definido que indique cuán permisible puede ser dicha brecha, su política es evitarla por completo. Por ello, se plantea una propuesta de mejora en la calidad del servicio utilizando el modelo SERVQUAL, con el fin de alinear las expectativas y percepciones del cliente.

**Figura 3.** Situación general para las 5 tiendas



Fuente: *Elaboración Propia*

En todos los distritos, la percepción del servicio es menor que la expectativa de los clientes, lo que genera una brecha negativa que se traduce en insatisfacción general de los clientes.

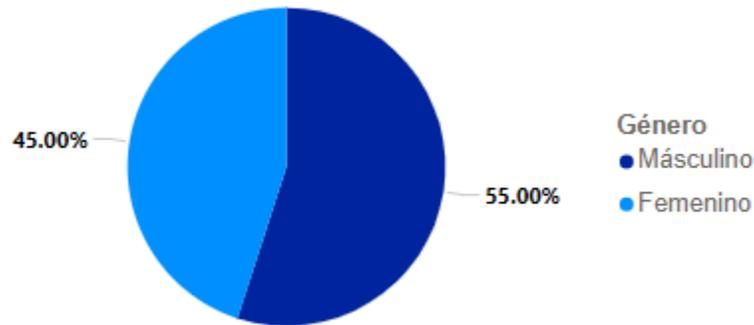
- La menor brecha es del Distrito III de -0.33, indicando que en esta tienda es en donde más se acerca a cumplir con las expectativas de los clientes. No obstante, al ser negativa sigue siendo deficiente.
- La mayor brecha negativa se encuentra en el Distrito II con -0.48, lo que sugiere es que en esa zona los clientes esperan más de lo que realmente reciben.

En cuanto a las tendencias generales existentes en el gráfico los Distritos IV y V presentan los puntajes más altos de la percepción de los clientes (4.13 y 4.17 respectivamente); en cuanto a una mejor experiencia en comparación a los demás distritos. Sin embargo, las brechas son negativas por ende existen oportunidades de

mejora. Por ello se analizó todas las interacciones de los resultados en cuanto a las tiendas, dimensiones y brechas de las declaraciones de la encuesta SERVQUAL.

### 7.1. Resultados Tienda Distrito I (Tienda 1)

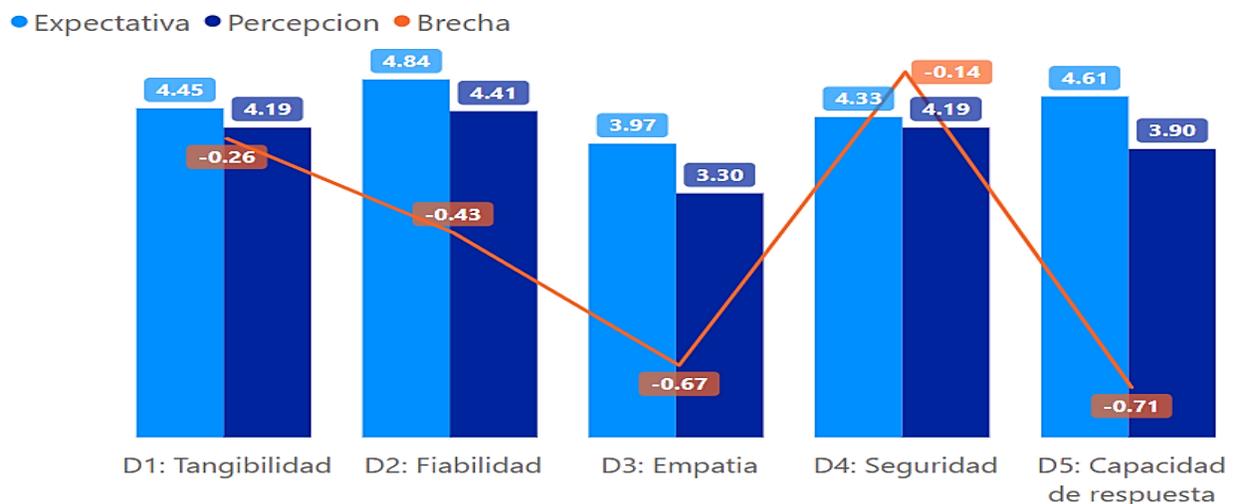
**Figura 4.** Distribución de la población por género



Fuente: *Elaboración Propia*

En el Distrito I, las encuestas se aplicaron los días lunes 3, martes 4 y miércoles 5 de marzo, en horario de 06:00 p.m. a 08:00 p.m. En esta zona, fueron encuestadas más personas del género masculino (55%) que femenino (45%).

**Figura 5.** Resultados generales de Distrito I (Tienda 1)



Fuente: *Elaboración Propia*

El análisis del servicio y atención al cliente en el Distrito 1 se realizó considerando las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL: Tangibilidad (D1), Fiabilidad (D2), Empatía (D3), Seguridad (D4) y Capacidad de respuesta (D5). La dimensión más crítica es la Capacidad de respuesta (D5) la cual presenta la mayor brecha negativa (-0.71), lo que indica que los clientes sienten que el personal y la atención no responden sus necesidades con rapidez y eficacia. Por otro lado, la dimensión de Empatía (D3) también muestra una brecha significativa (-0.67), lo que sugiere que los clientes perciben una falta en la calidad de la atención y cercanía del personal hacia sus “pain point o puntos de dolor” que es la ausencia de la satisfacción de necesidades que se traducen a frustraciones de los clientes para con el producto o marca. Por otra parte, las dimensiones con mejor valoración en el marco del sector negativo son la de Seguridad (D4) que tiene una brecha (-0.14), lo que indica que los clientes confían en el conocimiento y capacidad del personal., y la Tangibilidad (D1) muestra una brecha relativamente baja (-0.26), lo que sugiere que la infraestructura y apariencia física del servicio están cerca de cumplir las expectativas, aunque aún hay margen de mejora debido a que todas las brechas de las dimensiones en esta tienda están negativas. Sin embargo, La Fiabilidad (D2) presenta una brecha de (-0.43), lo que indica que los clientes sienten que el servicio no siempre cumple con lo prometido o no es constante.

**Tabla 7.** Resultados dimensión I (Elementos tangibles)

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que haya parqueo en la tienda.	4.58	4.45	-0.13
2. Que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas.	4.53	4.40	-0.13
3. Que los pasillos estén limpios y sin obstáculos.	4.95	4.73	-0.23
4. Que las góndolas y el resto de equipos estén limpios y ordenados.	4.61	4.45	-0.16
5. Que el servicio higiénico esté disponible para los clientes.	4.75	4.56	-0.19
6. Que el inodoro y lavamanos estén limpios y en buen estado.	3.75	4.14	0.39
7. Que el piso, paredes y basurero de la tienda estén limpios.	4.61	4.09	-0.52
8. Que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla.	4.11	3.59	-0.53
9. Que tengamos publicidad en los ventanales de la tienda.	4.13	3.80	-0.33
10. Que tengamos publicidad en la televisión interna de la tienda.	4.51	3.74	-0.78
Total	4.45	4.20	-0.26

Fuente: *Elaboración propia*

Para facilitar la lectura de los resultados a nivel de pregunta, se decidió utilizar el método de escala de color en Excel, siendo asignado el color verde para los valores más altos, color amarillo para los valores medianos y el color rojo para los valores más bajos.

Realizando un acercamiento dentro de la dimensión uno se logra destacar que la pregunta 6 es la única brecha positiva en donde se ha logrado sobre cumplir las expectativas del cliente con respecto al aspecto del baño.

- La disponibilidad de parqueo (-0.13) y la limpieza de los ventanales (-0.13) son los aspectos mejor evaluados dentro del marco negativo.
- La mayor brecha está presente en la publicidad del televisor interno de la tienda (-0.78), lo que sugiere que los clientes esperan más contenido promocional en este medio de lo que realmente ofrecen.
- El abastecimiento del baño (-0.53) y la limpieza del piso, paredes y basurero (-0.52) son otros puntos críticos a mejorar.
- La publicidad en ventanales (-0.33) también presenta una brecha significativa, indicando que los clientes esperan más visibilidad de promociones tradicionales en la tienda.

**Tabla 8.** Resultados dimensión II – Fiabilidad (Productos y promociones)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1.Encontrar todos los productos por los que viene a la tienda.	4.80	4.61	-0.19
2.Encontrar los productos donde habitualmente los encuentra.	4.70	4.63	-0.08
3.Encontrar en buen estado los productos que va a comprar.	4.84	4.66	-0.18
4.Encontrar la cantidad de productos que usted anda buscando.	4.90	4.71	-0.19
5.Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad.	4.85	4.01	-0.84
6.Que hayan promociones en cerveza y otros productos para fiestas.	4.86	4.76	-0.1
7.Que hayan promociones en productos para merendar.	4.85	4.69	-0.16
8.Que haya promociones en productos para el hogar.	4.84	4.61	-0.23
9.Que tengamos productos promocionales en el área de caja.	4.90	2.98	-1.93
Total	4.84	4.41	-0.43

Fuente: *Elaboración propia*

Para la dimensión de fiabilidad que tiene que ver con el manejo de productos en tienda se puede observar que la mayor brecha negativa está en la declaración 9 "Que tengamos productos promocionales en el área de caja" (-1.93), lo que indica existe una gran insatisfacción en este punto en particular.

Otra brecha significativa es la declaración 5 "Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad" (-0.84). Esto sugiere problemas con la coherencia de precios o la visibilidad de los mismos.

La brecha total es de -0.43, lo que indica que en general la percepción está por debajo de la expectativa.

**Tabla 9.** Resultados dimensión III (Empatía)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que nuestro personal le ayude a llevar los productos pesados hacia fuera de la tienda.	4.13	2.66	-1.46
2. Que el cajero(a) le hable de manera amable y cortés.	3.53	2.13	-1.40
3. Que el personal de la tienda se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento.	3.14	1.70	-1.44
4. Que el personal le brinde información clara cuando tenga dudas sobre un producto o promoción.	4.51	4.70	0.19
5. Que el personal recuerde a clientes frecuentes y los trate de manera especial.	4.53	3.81	-0.71
6. Que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades.	2.63	2.05	-0.58
7. Que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila.	4.53	4.45	-0.08
8. Que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad.	4.79	4.90	0.11
Total	3.97	3.30	-0.67

Fuente: *Elaboración propia*

Las brechas positivas en esta dimensión de empatía o trato al cliente, son las declaraciones 4 y 8, lo que indica que en términos de accesibilidad e información el personal supera las expectativas. Sin embargo, solo son dos aspectos de 8 declaraciones ya que el resto al ser negativas muestran una deficiencia del personal para cumplir con las expectativas de los clientes.

**Tabla 10. Resultados Dimensión IV (Seguridad)**

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que el personal sea atento al recibirlo en la tienda.	2.86	2.73	-0.14
2. Que nuestro personal le salude al entrar a la tienda.	4.60	4.46	-0.14
3. Recibir asistencia de nuestro personal durante su estadía en la tienda.	4.36	4.51	0.15
4. Que el cajero(a) sea atento durante el proceso de facturación.	3.90	4.59	0.69
5. Que el cajero(a) pase los productos que usted compra por el scanner.	5.00	4.88	-0.13
6. Que la pantalla en caja muestre la facturación total de su compra.	4.94	4.96	0.03
7. Que el cajero(a) le entregue el recibo y el vuelto en sus manos.	4.90	4.95	0.05
8. Que el cajero(a) le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar.	4.86	4.71	-0.15
9. Que el cajero(a) lo trate con amabilidad mientras factura.	4.95	4.71	-0.24
10. Que haya vigilancia (CPF) en la tienda.	2.94	1.36	-1.58
Total	4.33	4.19	-0.14

Fuente: *Elaboración propia*

De las 10 declaraciones 4 de ellas presentan brechas positivas lo que sugiere que se está cumpliendo con al menos el 40% de la expectativa en cuanto a la seguridad, no obstante, las seis declaraciones restantes destacan la 10 con una brecha negativa de (-1.58) y la 9 (-0.24) que se traduce a la preocupación por la seguridad del establecimiento y el trato que el personal le brinda durante la transacción de servicio.

**Tabla 11. Resultados Dimensión V (Capacidad de respuesta)**

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que pueda hacer pago de servicios, pago de tarjetas, etc., en la tienda.	4.68	4.15	-0.52
2. Que tengamos cajero automático.	4.78	3.19	-1.59
3. Que pueda hacer retiro de remesas locales o extranjeras en la tienda.	4.70	4.26	-0.44
4. Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda.	4.64	4.40	-0.24
5. Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado.	4.93	3.93	-1
6. Que haya comida rápida en la tienda.	4.61	4.49	-0.13
7. Que haya delivery en la tienda.	3.55	2.94	-0.61
8. Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente.	4.98	3.56	-1.41
9. Que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención.	4.66	4.19	-0.47
Total	4.61	3.90	-0.71

Fuente: *Elaboración propia*

Las siguientes declaraciones son las que presentan las brechas más negativas:

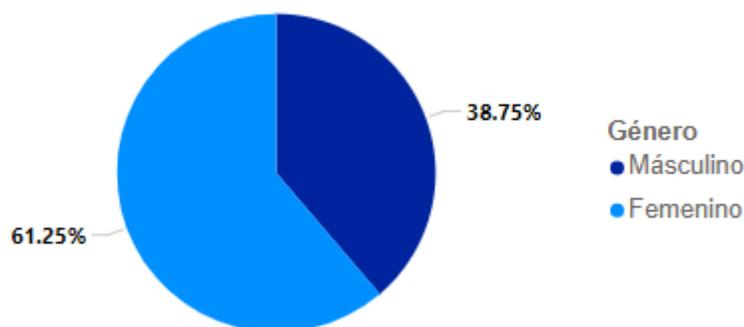
- 2 - Que tengamos cajero automático (-1.59) → lo cual indica que los clientes esperan contar con un ATM, sin embargo, la percepción de los mismos es baja.
- 8 - Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente (-1.41) → Existe una gran expectativa (4.98), pero la percepción (3.56) indica que los clientes sienten deficiencias en la resolución de problemas por parte de los encargados de la tienda.
- 5 - Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado (-1.00) → Un problema claro: los clientes esperan filas más ágiles, pero su percepción es que tardan demasiado.

Por otro lado, las declaraciones con brechas más cercanas a 0 son:

- 6 - Que haya comida rápida en la tienda (-0.13) → La expectativa (4.61) y la percepción (4.49) son bastante cercanas, lo que indica que este servicio cumple en gran medida con las expectativas.
- 4 - Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda (-0.24) → Aunque hay margen de mejora, los clientes perciben estabilidad en el sistema.

## 7.2. Resultados Tienda Distrito II (Tienda 2)

**Figura 6.** Distribución de la población por género

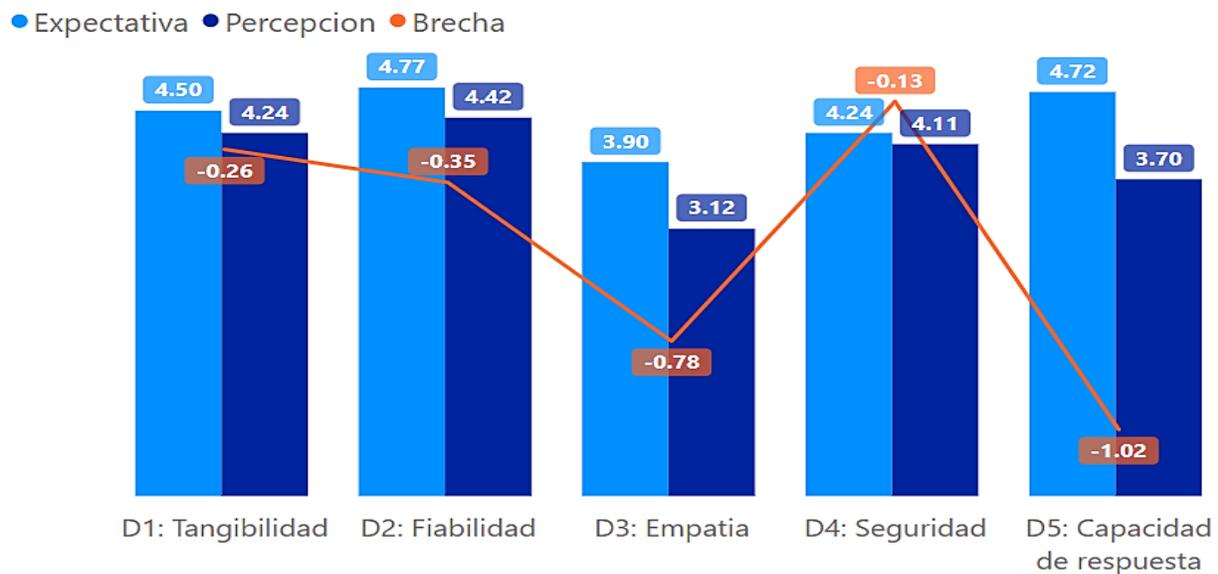


Fuente: *Elaboración propia*

En el Distrito II, la aplicación se realizó los días jueves 6, viernes 7 y sábado 8 de marzo, en horario de 06:00 p.m. a 08:00 p.m., excepto el sábado, que se encuestó de 04:00 p.m.

a 06:00 p.m. En este distrito, predominó la participación del género femenino (61%) frente al masculino (39%).

**Figura 7. Resultados generales de Distrito II (Tienda 2)**



Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión con la brecha más alta (-1.02) es la (D5) Capacidad de respuesta, lo cual indica que los clientes perciben una deficiencia en la rapidez por parte del personal en solucionar problemas con respecto a los productos y servicios ofrecidos en la tienda. Por otro lado, la (D3) Empatía presenta una brecha débil (-0.78) y eso denota que los clientes no sienten un trato cercano del personal para con ellos, lo que lleva a una frialdad en la relación y la mala imagen de la marca bajo este aspecto.

Las brechas moderadas se encuentran en las dimensiones (D1) Elementos tangibles y (D2) Fiabilidad con (-0.26) y (-0.35) respectivamente, lo que puede deberse a un incumplimiento del personal o una inconsistencia del proceso entre lo que la marca promete y lo que realmente ofrece.

La brecha más cercana a cero, pero igual negativa está en la dimensión (D4) Seguridad con (-0,13) la cual indica que hay confianza en la capacidad del personal, sin embargo, existe un margen de mejora el cual podrá explicarse mejor cuando se analice los resultados de los criterios que engloban esta dimensión.

**Tabla 12:** Resultados dimensión I (Elementos tangibles)

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que haya parqueo en la tienda.	4.56	4.28	-0.28
2. Que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas.	4.73	4.66	-0.07
3. Que los pasillos estén limpios y sin obstáculos.	4.93	4.65	-0.28
4. Que las góndolas y el resto de equipos estén limpios y ordenados.	4.55	4.21	-0.34
5. Que el servicio higiénico esté disponible para los clientes.	4.89	4.43	-0.46
6. Que el inodoro y lavamanos estén limpios y en buen estado.	3.74	4.25	0.51
7. Que el piso, paredes y basurero de la tienda estén limpios.	4.68	4.29	-0.39
8. Que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla.	4.28	3.70	-0.58
9. Que tengamos publicidad en los ventanales de la tienda.	4.11	4.11	0
10. Que tengamos publicidad en la televisión interna de la tienda.	4.55	3.78	-0.77
Total	4.50	4.24	-0.27

Fuente: *Elaboración propia*

Esta dimensión evalúa la limpieza, el estado físico y la infraestructura de la Tienda, por ende, se compara la expectativa y percepción del cliente con el fin de identificar las brechas del servicio en concordancia con lo anterior los puntos críticos para esta dimensión son la declaración 10 que tiene que ver con la publicidad de la TV interna con (-0.77) lo que sugiere una falta de contenido atractivo para los clientes o una ausencia de transparencia entre lo que la publicidad promete vs lo que ofrece, otro punto a valorar con una brecha de (-0.58) en la declaración 8 que corresponde a los insumos del baño (papel, jabón, toallas) lo cual indica un descontento de parte de los clientes respecto a la reposición o la existencia de los mismos en los baños. Por último, pero no menos importante la declaración 5 con una brecha de (-0.46) la cual explica un descontento del cliente con respecto a la disponibilidad del baño para uso de los mismos, el cual es muchas veces un atractivo que genera tráfico en las tiendas.

En otros puntos las declaraciones 6 y 9 tienen brechas positivas las cumplen con las expectativas de los clientes para con la limpieza de los baños y la publicidad de los ventanales, sin embargo, de las 10 preguntas el 80% tiene brechas negativas, por ende, existen oportunidades de mejora.

**Tabla 13:** Resultados dimensión II Fiabilidad (Productos y promociones)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1.Encontrar todos los productos por los que viene a la tienda.	4.86	4.88	0.02
2.Encontrar los productos donde habitualmente los encuentra.	4.76	4.74	-0.02
3.Encontrar en buen estado los productos que va a comprar.	4.86	4.79	-0.07
4.Encontrar la cantidad de productos que usted anda buscando.	4.91	4.84	-0.07
5.Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad.	4.66	4.10	-0.56
6.Que hayan promociones en cerveza y otros productos para fiestas.	4.74	3.90	-0.84
7.Que hayan promociones en productos para merendar.	4.93	4.73	-0.2
8.Que haya promociones en productos para el hogar.	4.48	3.85	-0.63
9.Que tengamos productos promocionales en el área de caja.	4.69	3.99	-0.7
Total	4.77	4.42	-0.35

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis de la dimensión II que corresponde a los productos y promociones en cuanto, ubicación, coherencia de precios, publicidad y promociones de los mismos tenemos que el 89% de las declaraciones presentan brechas negativas, sobre todo en las declaraciones 6, 8, 9 y 5 (-0.84), (-0.63), (-0.70) y (-0.56) respectivamente, las cuales se resumen a las promociones de productos para el hogar y reunión fiesta, además del fallo del personal en cuanto a la ticket del precio o publicidad vs lo que vale en el sistema. En general, las demás declaraciones están cercanas a cero, sin embargo, siguen siendo negativas sus brechas y varían entre (-0.02) hasta (-0.07) las cuales se resume a la falla del personal con respecto a la orden y ubicación de los productos, dentro del marco del resurtido, los cuales son puntos de mejora para esta tienda.

**Tabla 14.** Resultados dimensión III (Empatía)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que nuestro personal le ayude a llevar los productos pesados hacia fuera de la tienda.	3.61	2.59	-1.02
2. Que el cajero(a) le hable de manera amable y cortés.	3.36	2.08	-1.28
3. Que el personal de la tienda se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento.	3.10	1.74	-1.36
4. Que el personal le brinde información clara cuando tenga dudas sobre un producto o promoción.	4.41	4.10	-0.31
5. Que el personal recuerde a clientes frecuentes y los trate de manera especial.	4.55	3.84	-0.71
6. Que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades.	2.93	1.86	-1.07
7. Que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila.	4.41	3.95	-0.46
8. Que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad.	4.84	4.84	0.00
Total	3.90	3.13	-0.78

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión III de empatía analiza el trato del personal para con el cliente de las 8 declaraciones el 87% son negativas lo cual indica una grave insatisfacción de lo mismos con respecto a lo que debería de ser un escenario ideal, la única brecha positiva es la declaración 8 que engloba la accesibilidad de la tienda para personas discapacitadas, mostrando una brecha de 0 la cual explica que no existe sobre cumplimiento ni una faltante del mismo, cabe destacar que en esta tienda existe una rampa para personas en silla de rueda.

Los puntos críticos están en las primeras tres declaraciones las cuales tienen que ver con la personalizada atención para el cliente y este aspecto es crucial para tener la lealtad del mismo, este tipo de insatisfacción puede desmejorar la percepción que ellos tienen hacia la marca. Por otro lado, las declaraciones 7 y 4 tienen que ver con la asistencia y la comodidad para esperar en caso que en la tienda haya fila larga, se debe añadir que dicha tienda no cuenta con el espacio suficiente debido a que solo existen 6 sillas, por ende este aspecto podría explicar un poco la brecha negativa que existe, y en cuanto a la asistencia del personal para resolver dudas de los clientes es deficiente ya que no cumplimos con las expectativas de los mismos debido a que presenta una brecha negativa de (-0.31).

**Tabla 15. Resultados Dimensión IV (Seguridad)**

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que el personal sea atento al recibirlo en la tienda.	2.60	1.08	-1.52
2. Que nuestro personal le salude al entrar a la tienda.	4.38	4.65	0.27
3. Recibir asistencia de nuestro personal durante su estadía en la tienda.	4.85	4.65	-0.20
4. Que el cajero(a) sea atento durante el proceso de facturación.	3.79	4.55	0.76
5. Que el cajero(a) pase los productos que usted compra por el scanner.	4.96	4.95	-0.01
6. Que la pantalla en caja muestre la facturación total de su compra.	5.00	4.95	-0.05
7. Que el cajero(a) le entregue el recibo y el vuelto en sus manos.	4.93	4.79	-0.14
8. Que el cajero(a) le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar.	4.84	4.76	-0.08
9. Que el cajero(a) lo trate con amabilidad mientras factura.	5.00	4.80	-0.20
10. Que haya vigilancia (CPF) en la tienda.	2.05	1.95	-0.10
Total	4.24	4.11	-0.13

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión IV trata acerca de la Seguridad del servicio dentro del marco de la atención del cliente mientras ofrece el servicio de facturación en caja, de las 10 declaraciones 2 de las mismas fueron positivas y representan al menos 20%, y se encuentran en la declaración 4 y 2 con (0.76) y (0.27) respectivamente lo que indica un sobre cumplimiento en cuanto a la atención brindada al momento de facturar su pedido y la bienvenida al ingreso de la tienda, sin embargo, existen aún un 80% de deficiencia en esta dimensión.

En concordancia, los puntos más críticos son las declaraciones 1, 3 y 9, la brecha 1 (-1.52) evidencia una falta de protocolo o capacitación en el trato inicial, lo que puede afectar la primera impresión y, a largo plazo, la lealtad del cliente hacia la tienda, por otro lado, la experiencia del cliente dentro de la tienda no es completamente satisfactoria, ya que el personal no ofrece ayuda de forma proactiva por ello su brecha es de (-0.27), y declaración 9 tiene una brecha de (-0.20) aunque no es una brecha alta, el hecho de que no cumpla con las expectativas puede afectar la percepción final de la experiencia.

Además, es importante destacar que la seguridad percibida dentro de la tienda también juega un papel crucial en la experiencia del cliente. La declaración 10, que evalúa la

presencia de vigilancia en la tienda, presenta una brecha negativa de (-0.10), lo que sugiere que los clientes no se sienten completamente seguros o consideran insuficiente la presencia de personal de seguridad.

**Tabla 16.** Resultados Dimensión V (Capacidad de respuesta)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que pueda hacer pago de servicios, pago de tarjetas, etc., en la tienda.	4.76	2.74	-2.02
2. Que tengamos cajero automático.	4.95	4.11	-0.84
3. Que pueda hacer retiro de remesas locales o extranjeras en la tienda.	4.84	4.18	-0.66
4. Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda.	5.00	4.39	-0.61
5. Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado.	4.98	4.19	-0.79
6. Que haya comida rápida en la tienda.	4.74	4.38	-0.36
7. Que haya delivery en la tienda.	3.43	2.06	-1.37
8. Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente.	4.86	3.90	-0.96
9. Que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención.	4.93	3.34	-1.59
Total	4.72	3.70	-1.02

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión de Capacidad de Respuesta evalúa la rapidez y eficiencia con la que se atienden las necesidades del cliente en la tienda. En esta dimensión, ninguna de las declaraciones obtuvo una brecha positiva, lo que indica que el servicio no cumple con las expectativas de los clientes en ninguno de los aspectos evaluados. La brecha total es de (-1.02), lo que evidencia una percepción general de deficiencia en la rapidez y disponibilidad del servicio.

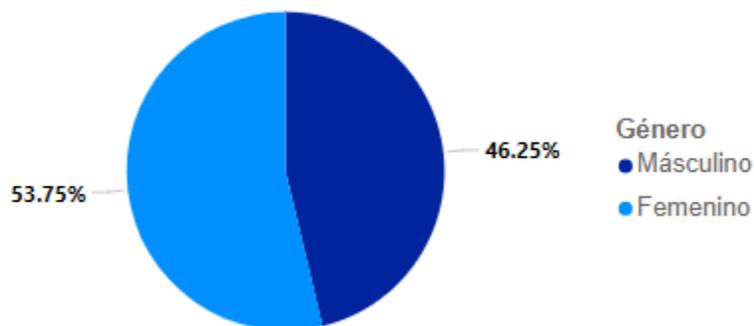
Los aspectos más críticos se reflejan en las declaraciones 1, 9 y 7, con brechas de (-2.02), (-1.59) y (-1.37), respectivamente. La brecha más pronunciada se encuentra en la posibilidad de realizar pagos de servicios y tarjetas dentro de la tienda, lo que sugiere que esta función no está disponible o no opera de manera eficiente, generando una insatisfacción considerable en los clientes. De igual manera, la falta de personal suficiente en la tienda impacta negativamente en la rapidez del servicio, contribuyendo a tiempos de espera prolongados y disminuyendo la percepción de eficiencia.

Por otro lado, la menor brecha se presenta en la declaración 6 con un valor de (-0.36), lo que indica que, aunque aún hay oportunidades de mejora, la disponibilidad de comida rápida en la tienda es uno de los aspectos mejor valorados dentro de esta dimensión.

En este contexto, es crucial que la empresa implemente estrategias para optimizar la disponibilidad de personal y mejorar la eficiencia en la gestión de transacciones y tiempos de espera, ya que estos factores impactan directamente en la percepción del servicio y en la fidelización de los clientes.

### 7.3. Resultados Tienda Distrito III (Tienda 3)

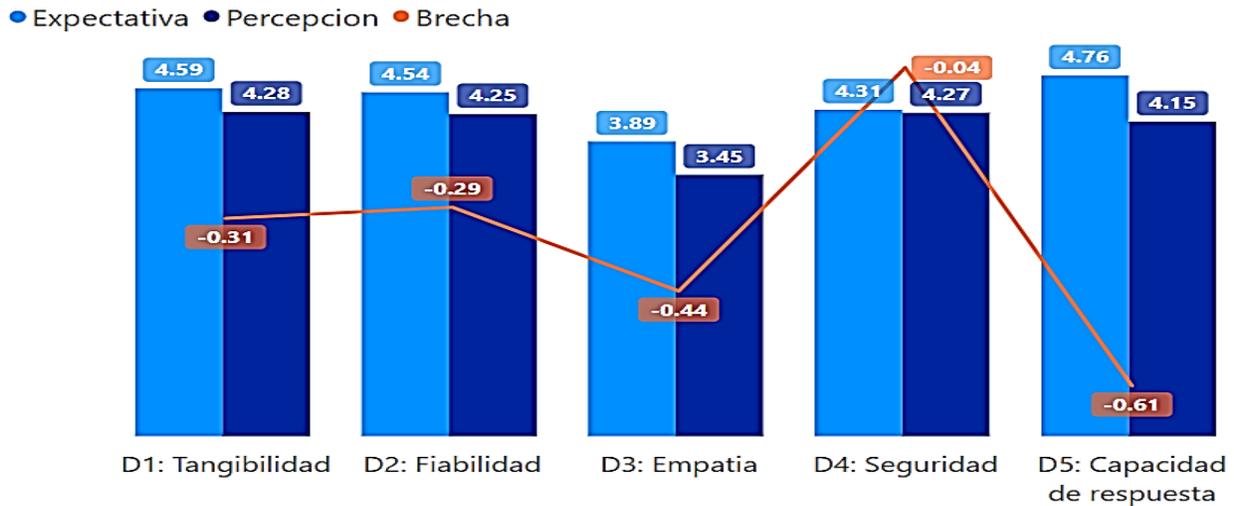
**Figura 8.** Distribución de la población por género



Fuente: *Elaboración propia*

En el Distrito III, las encuestas se realizaron los días domingo 9, lunes 10 y martes 11 de marzo, en horario de 06:00 p.m. a 08:00 p.m., excepto el domingo, que se encuestó entre 04:00 p.m. y 06:00 p.m. Se encuestaron más personas del género femenino (54%) que masculino (46%).

**Figura 9. Resultados generales del Distrito III (Tienda 3)**



Fuente: *Elaboración propia*

El gráfico presenta la comparación entre las expectativas y percepciones del servicio en las distintas dimensiones evaluadas, junto con la brecha resultante. La expectativa promedio de la (D1) Tangibilidad es de (4.59), mientras que la percepción obtenida es (4.28), generando una brecha de (-0.31), lo cual indica que los clientes perciben una ligera deficiencia en los elementos físicos del servicio, como limpieza, organización y disponibilidad de equipamiento. Para la (D2) Fiabilidad la diferencia (-0.29) muestra que hay oportunidades de mejora en la capacidad de la tienda para cumplir con lo prometido de manera constante. Por otro lado, la dimensión (D3) Empatía con una brecha negativa (-0.44) que corresponde a una insatisfacción que podría deberse a tiempos de espera prolongados o falta de asistencia rápida por parte del personal.

Las dimensiones (D4) Seguridad y (D5) Capacidad de respuesta presentan brechas negativas (-0.04) y (-0.61) respectivamente, siendo la (D5) la brecha más alta de todas las dimensiones revela que los clientes perciben que el personal no responde con suficiente rapidez o eficiencia a sus necesidades. Esto puede estar relacionado con largos tiempos de espera, falta de atención en momentos críticos o una insuficiente cantidad de empleados disponibles para atender a los clientes al momento de la facturación.

**Tabla 17. Resultados dimensión I (Elementos tangibles)**

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que haya parqueo en la tienda.	4.75	4.46	-0.29
2. Que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas.	4.66	4.55	-0.11
3. Que los pasillos estén limpios y sin obstáculos.	4.91	4.80	-0.11
4. Que las góndolas y el resto de equipos estén limpios y ordenados.	4.66	4.54	-0.12
5. Que el servicio higiénico esté disponible para los clientes.	4.88	4.68	-0.2
6. Que el inodoro y lavamanos estén limpios y en buen estado.	3.91	4.38	0.47
7. Que el piso, paredes y basurero de la tienda estén limpios.	4.64	4.05	-0.59
8. Que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla.	4.53	3.51	-1.02
9. Que tengamos publicidad en los ventanales de la tienda.	4.38	4.06	-0.32
10. Que tengamos publicidad en la televisión interna de la tienda.	4.60	3.79	-0.81
Total	4.59	4.28	-0.31

Fuente: *Elaboración propia*

Esta dimensión mide la apariencia y condiciones físicas de la tienda, incluyendo limpieza, infraestructura y visibilidad de la publicidad. De las 10 declaraciones el 90% son negativas y engloba una brecha total de (-0.31) indica que, aunque la percepción es relativamente buena, aún hay aspectos que no cumplen completamente con las expectativas de los clientes.

En cuanto a los aspectos con brechas moderadas destacan las declaraciones la 9 y la 1 que muestran detalles como la distribución del parqueo con una brecha de (-0.29), que cabe destacar que dicha tienda se encuentra en una ubicación con alta densidad de tráfico, por ende, la mayoría de clientes tienen vehículos, por otro lado, en la declaración 9 (-0.32) que muestra una deficiencia en la comunicación mediante publicidad en ventanales.

Los puntos más críticos son la declaración 8 que tiene que ver con el abastecimiento del baño (-1.52), la 10 la cual muestra una insatisfacción en cuanto a publicidad de la televisión interna de la tienda, y la del piso y paredes que corresponde a la declaración 7 (-0.59). A pesar de los buenos resultados en algunas áreas, la limpieza general del establecimiento debe mejorar, especialmente en estas declaraciones.

**Tabla 18.** Resultados dimensión II Fiabilidad (Productos y promociones)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1.Encontrar todos los productos por los que viene a la tienda.	4.63	4.55	-0.08
2.Encontrar los productos donde habitualmente los encuentra.	4.51	4.38	-0.13
3.Encontrar en buen estado los productos que va a comprar.	4.88	4.65	-0.23
4.Encontrar la cantidad de productos que usted anda buscando.	4.81	4.68	-0.13
5.Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad.	4.84	3.49	-1.35
6.Que hayan promociones en cerveza y otros productos para fiestas.	4.35	3.86	-0.49
7.Que hayan promociones en productos para merendar.	4.81	4.64	-0.17
8.Que haya promociones en productos para el hogar.	3.71	3.96	0.25
9.Que tengamos productos promocionales en el área de caja.	4.33	4.09	-0.24
Total	4.54	4.25	-0.29

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión de Fiabilidad se refiere a la capacidad de la tienda para entregar lo que promete de manera consistente y confiable. Con un 88% de declaraciones negativas en esta tienda, la brecha total es (-0.29), lo que revela que hay ciertas áreas en las que los clientes perciben una ligera deficiencia en cuanto a la fiabilidad de los productos y servicios ofrecidos. De las 9 declaraciones solamente 1 es positiva, la cual es la declaración 8 que deja en evidencia el sobre cumplimiento por parte de los clientes para con las promociones de productos del hogar.

La brecha más alta está presente en el precio de los productos con (-1.35), lo que indica que los clientes perciben una discrepancia significativa entre el precio anunciado y el que se refleja en el ticket o la publicidad. Este es un punto crítico, ya que denota una desorganización por parte del personal de tienda los cuales deben de quitar los precios erróneos exhibidos, y hacer coherente lo que prometen vs lo que ofrecen.

Las promociones también tienen una brecha negativa, aunque de menor tamaño con (-0.49), lo que sugiere que las promociones no están cumpliendo completamente con las expectativas de los clientes.

**Tabla 19.** Resultados dimensión III (Empatía)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que nuestro personal le ayude a llevar los productos pesados hacia fuera de la tienda.	3.95	3.36	-0.59
2. Que el cajero(a) le hable de manera amable y cortés.	3.26	2.55	-0.71
3. Que el personal de la tienda se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento.	2.80	1.95	-0.85
4. Que el personal le brinde información clara cuando tenga dudas sobre un producto o promoción.	4.55	4.63	0.08
5. Que el personal recuerde a clientes frecuentes y los trate de manera especial.	4.66	3.96	-0.70
6. Que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades.	2.43	1.90	-0.53
7. Que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila.	4.70	4.38	-0.32
8. Que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad.	4.74	4.85	0.11
Total	3.89	3.45	-0.44

Fuente: *Elaboración propia*

En general, la dimensión Empatía presenta una brecha negativa (-0.44), lo que indica que los clientes perciben que la tienda no está cumpliendo completamente con sus expectativas en cuanto a la atención personalizada y el trato cercano, de las 8 declaraciones 2 de ellas son positivas, las cuáles son el manejo de la información de los servicios o productos por parte del personal y la accesibilidad para personas discapacitadas. Los aspectos moderados a valorar son las declaraciones 2 y 5 con (-0.71) y (-0.70) respectivamente, que se resume a la amabilidad del cliente en cuanto a la atención personalizada que se le brinda.

El punto más crítico se encuentra en la disposición del personal a ayudar a los clientes en cualquier momento (-0.85), lo cual indica una deficiencia importante en la percepción de disponibilidad del personal. Los clientes esperan una mayor disposición y rapidez para recibir ayuda, y la tienda no está cumpliendo con esta expectativa.

**Tabla 20.** Resultados Dimensión IV (Seguridad)

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que el personal sea atento al recibirlo en la tienda.	3.05	1.73	-1.32
2. Que nuestro personal le salude al entrar a la tienda.	4.46	4.76	0.3
3. Recibir asistencia de nuestro personal durante su estadía en la tienda.	4.80	4.63	-0.17
4. Que el cajero(a) sea atento durante el proceso de facturación.	3.96	4.46	0.5
5. Que el cajero(a) pase los productos que usted compra por el scanner.	4.91	4.91	0
6. Que la pantalla en caja muestre la facturación total de su compra.	4.95	4.91	-0.04
7. Que el cajero(a) le entregue el recibo y el vuelto en sus manos.	4.81	4.86	0.05
8. Que el cajero(a) le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar.	4.78	4.73	-0.05
9. Que el cajero(a) lo trate con amabilidad mientras factura.	4.93	4.71	-0.22
10. Que haya vigilancia (CPF) en la tienda.	2.44	2.95	0.51
Total	4.31	4.27	-0.04

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión de Seguridad está relacionada con la percepción de los clientes sobre la seguridad y confiabilidad de los servicios y el personal en la tienda. En esta tienda, de las 10 declaraciones el 70% son negativas, por ende, la brecha total (-0.13), lo que revela una ligera percepción negativa en cuanto a la seguridad y confianza, pero es una de las brechas más cercanas a cero, lo que refleja que los clientes, en su mayoría, se sienten seguros, aunque presentan un margen de mejora.

Aunque la brecha en seguridad es pequeña, es importante no subestimar la necesidad de reforzar la confianza en la capacidad del personal. Por ello los puntos de mejora están en la declaración 1 que indica la falta de cortesía por parte del personal para con los clientes con una brecha negativa de (-1.32), y la declaración 9, si bien es baja (-0.22) sigue siendo negativa y esta muestra la insatisfacción de los clientes respecto a la amabilidad del personal para atenderles.

**Tabla 21.** Resultados Dimensión V (Capacidad de respuesta)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que pueda hacer pago de servicios, pago de tarjetas, etc., en la tienda.	4.74	4.56	-0.18
2. Que tengamos cajero automático.	4.95	4.41	-0.54
3. Que pueda hacer retiro de remesas locales o extranjeras en la tienda.	4.73	4.26	-0.47
4. Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda.	4.96	4.70	-0.26
5. Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado.	4.94	3.95	-0.99
6. Que haya comida rápida en la tienda.	4.78	4.69	-0.09
7. Que haya delivery en la tienda.	4.14	2.56	-1.58
8. Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente.	4.93	3.93	-1.00
9. Que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención.	4.68	4.28	-0.40
Total	4.76	4.15	-0.61

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión de Capacidad de Respuesta se refiere a la capacidad de la tienda y su personal para atender rápidamente las necesidades de los clientes, resolviendo problemas, proporcionando los servicios necesarios y con eficacia. En este caso, de 9 declaraciones no existe ninguna positiva, y la brecha total (-0.61), lo que demuestra que los clientes perciben una deficiencia en la rapidez y eficiencia con que se abordan sus necesidades y solicitudes dentro de la tienda.

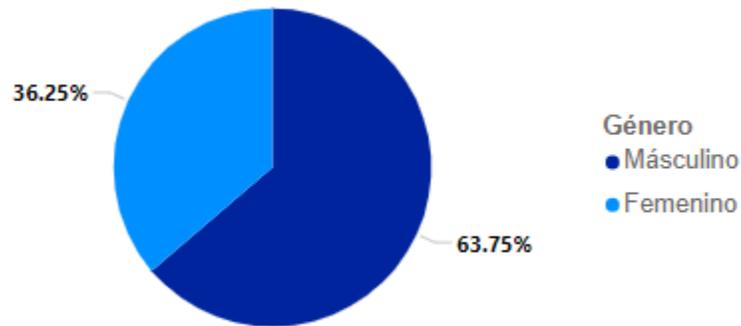
Esto refleja un área crítica de mejora en términos de tiempos de espera y respuesta del personal, por ende, la brecha más negativa está en la declaración 7 que corresponde a una ausencia de disponibilidad en la tienda para entregar pedidos hasta la puerta de la casa de los clientes, es válido mencionar que esta tienda no cuenta con servicio de delivery debido a los costos infringidos en la misma, por otro lado, la declaración 8 también arroja una brecha negativa (-1.0) que sugiere una deficiencia del personal respecto a la solución de consultas para los clientes.

La brecha en cuanto a la disponibilidad de servicios como pagos de servicios, pago de tarjetas, retiro de remesas y sistema informático activo es moderada, con brechas de -0.18, -0.54, -0.47, y -0.26, respectivamente. Aunque la tienda ofrece estos servicios, los

clientes perciben que la disponibilidad no es completamente alineada con sus expectativas, sugiriendo que podría haber demoras o fallos en la ejecución de estos servicios, lo que afecta la satisfacción general.

#### 7.4. Resultados Tienda Distrito IV (Tienda 4)

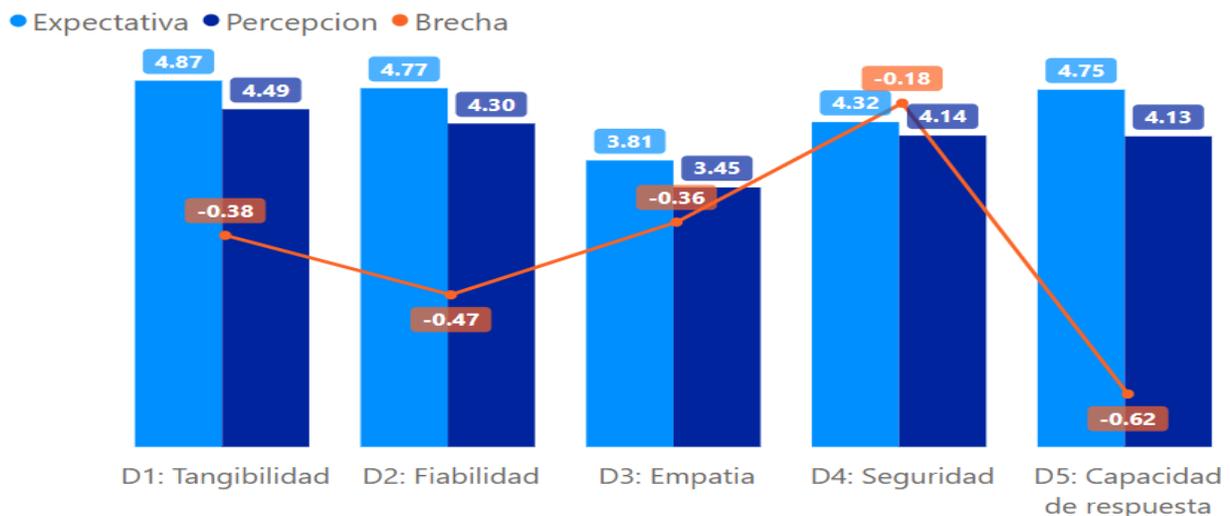
**Figura 10.** Distribución de la población por género



Fuente: *Elaboración propia*

En el Distrito IV, las encuestas se aplicaron los días miércoles 12, jueves 13 y viernes 14 de marzo, en horario de 06:00 p.m. a 08:00 p.m. En esta zona, la mayoría de encuestados fueron del género masculino (64%), mientras que el femenino representó el 36%.

**Figura 11.** Resultados generales del Distrito 4 (Tienda 4)



Fuente: *Elaboración propia*

En el caso del Distrito IV, las puntuaciones generales de las brechas por dimensiones muestran una combinación de resultados, algunos relativamente cercanos a cero y otros más destacados.

La dimensión I presenta una brecha (-0.38) en esta dimensión sugiere que, si bien los clientes perciben que los elementos tangibles (como la apariencia de la tienda, el equipo, la disposición de los productos, etc.), este valor indica que hay una ligera deficiencia en lo que los clientes esperan en términos de la apariencia y la organización de la tienda, pero no es un área crítica.

Por otro lado, la brecha (-0.47) es de la dimensión II refleja una falta de alineación moderada entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio, en relación con la fiabilidad. Aunque la diferencia no es excesivamente grande, es una oportunidad de mejora en cuanto a garantizar la constancia y cumplimiento de lo que se ofrece en tienda.

La dimensión III de empatía, tiene una brecha (-0.36) la cual indica que los clientes sienten que, aunque el personal parece dispuesto a ayudar, aún perciben que no se brinda un trato completamente personalizado o cercano.

Para la dimensión IV la brecha (-0.18), de seguridad es la que presenta menor impacto, ya que los clientes perciben un alto nivel de confianza en el personal y en los servicios ofrecidos. Sin embargo, aún existe una pequeña discrepancia entre las expectativas y percepciones.

Finalmente, la dimensión V Capacidad de respuesta tiene la brecha más alta con (-0.62), lo que apunta que los clientes perciben que hay una deficiencia significativa en cuanto a la rapidez y eficiencia en la atención y resolución de problemas.

**Tabla 22.** Resultados dimensión I (Elementos tangibles):

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que haya parqueo en la tienda.	4.85	4.70	-0.15
2. Que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas.	4.90	4.85	-0.05
3. Que los pasillos estén limpios y sin obstáculos.	5.00	4.81	-0.19
4. Que las góndolas y el resto de equipos estén limpios y ordenados.	4.98	4.66	-0.32
5. Que el servicio higiénico esté disponible para los clientes.	4.94	4.80	-0.14
6. Que el inodoro y lavamanos estén limpios y en buen estado.	4.40	4.76	0.36
7. Que el piso, paredes y basurero de la tienda estén limpios.	4.89	4.16	-0.73
8. Que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla.	4.90	4.05	-0.85
9. Que tengamos publicidad en los ventanales de la tienda.	4.94	4.41	-0.53
10. Que tengamos publicidad en la televisión interna de la tienda.	4.93	3.73	-1.20
Total	4.87	4.49	-0.38

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión I Tangibilidad en esta tienda presenta una brecha general (-0.38) con un 90% de declaraciones negativas, lo que indica que la percepción de los clientes es ligeramente menor a sus expectativas en cuanto a la apariencia y condiciones físicas de la tienda.

La mayor brecha negativa se encuentra en la declaración 10 la cual es la publicidad en la televisión interna (-1.20), lo que sugiere que los clientes no ven suficiente contenido promocional en este medio. Otras áreas críticas son las declaraciones 8 y 7, la falta de abastecimiento en los baños (-0.85) y la limpieza del piso, paredes y basureros (-0.73) respectivamente, lo que indica que los clientes no perciben un ambiente totalmente limpio y bien mantenido.

Por otro lado, la declaración 6, limpieza del inodoro y lavamanos (+0.36) es el único aspecto donde la percepción supera la expectativa, lo que indica un buen mantenimiento en esta área. Además, la limpieza de los ventanales (-0.05) y la disponibilidad del servicio higiénico (-0.14) tienen brechas bajas, lo que sugiere que están en niveles aceptables.

**Tabla 23. Resultados dimensión II Fiabilidad (Productos y promociones)**

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1.Encontrar todos los productos por los que viene a la tienda.	4.80	4.78	-0.02
2.Encontrar los productos donde habitualmente los encuentra.	4.75	4.04	-0.71
3.Encontrar en buen estado los productos que va a comprar.	4.83	4.31	-0.52
4.Encontrar la cantidad de productos que usted anda buscando.	4.94	4.51	-0.43
5.Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad.	4.96	4.24	-0.72
6.Que hayan promociones en cerveza y otros productos para fiestas.	4.70	4.39	-0.31
7.Que hayan promociones en productos para merendar.	4.88	4.13	-0.75
8.Que haya promociones en productos para el hogar.	4.40	4.36	-0.04
9.Que tengamos productos promocionales en el área de caja.	4.70	3.94	-0.76
Total	4.77	4.30	-0.47

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión II Fiabilidad en la Tienda presenta una brecha general (-0.47), y todas las declaraciones son negativas, esto indica que los clientes perciben deficiencias en la disponibilidad, ubicación y precios de los productos, así como en las promociones ofrecidas.

Las mayores brechas se encuentran las declaraciones 9, 7 y 5, en la disponibilidad de productos promocionales en el área de caja (-0.76), las promociones en productos para merendar (-0.75), y la coherencia entre los precios anunciados y los cobrados en el ticket (-0.72). Esto sugiere que los clientes no encuentran suficiente variedad o cantidad de promociones, ni confían plenamente en la exactitud de los precios.

Por otro lado, la brecha más cercana a cero está en la declaración 8 la cual es la disponibilidad de productos para el hogar en promoción (-0.04) y la declaración 1 en la posibilidad de encontrar todos los productos que buscan (-0.02), lo que indica que estos aspectos están alineados con las expectativas de los clientes.

**Tabla 24.** Resultados dimensión III (Empatía)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que nuestro personal le ayude a llevar los productos pesados hacia fuera de la tienda.	4.14	3.56	-0.58
2. Que el cajero(a) le hable de manera amable y cortés.	3.06	2.48	-0.58
3. Que el personal de la tienda se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento.	2.95	2.09	-0.86
4. Que el personal le brinde información clara cuando tenga dudas sobre un producto o promoción.	4.59	4.66	0.07
5. Que el personal recuerde a clientes frecuentes y los trate de manera especial.	4.36	3.91	-0.45
6. Que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades.	2.18	1.84	-0.34
7. Que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila.	4.58	4.34	-0.24
8. Que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad.	4.64	4.74	0.10
Total	3.81	3.45	-0.36

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión Empatía en la Tienda presenta una brecha general (-0.36) de las 8 declaraciones el 75% son negativas, lo que muestra una percepción inferior a la expectativa en varios aspectos relacionados con la atención del personal y la comodidad del cliente en la tienda.

Las mayores brechas se localizan en la declaración 3, 2 y 1 disposición del personal para ayudar en cualquier momento (-0.86), la amabilidad y cortesía del cajero(a) (-0.58) y la ayuda para llevar productos pesados (-0.58). Esto sugiere que los clientes no perciben un servicio completamente atento y disponible cuando lo requieren.

Por otro lado, las menores brechas corresponden las declaraciones 8 y 4, las cuales son la accesibilidad para personas con discapacidad (+0.10) y la claridad en la información brindada por el personal (+0.07), lo que indica que estos aspectos cumplen o superan las expectativas de los clientes.

**Tabla 25. Resultados Dimensión IV (Seguridad)**

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que el personal sea atento al recibirlo en la tienda.	2.69	1.40	-1.29
2. Que nuestro personal le salude al entrar a la tienda.	4.56	4.30	-0.26
3. Recibir asistencia de nuestro personal durante su estadía en la tienda.	4.60	4.48	-0.12
4. Que el cajero(a) sea atento durante el proceso de facturación.	3.96	4.25	0.29
5. Que el cajero(a) pase los productos que usted compra por el scanner.	4.86	4.89	0.03
6. Que la pantalla en caja muestre la facturación total de su compra.	4.93	4.98	0.05
7. Que el cajero(a) le entregue el recibo y el vuelto en sus manos.	4.85	4.81	-0.04
8. Que el cajero(a) le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar.	4.89	4.71	-0.18
9. Que el cajero(a) lo trate con amabilidad mientras factura.	4.94	4.59	-0.35
10. Que haya vigilancia (CPF) en la tienda.	2.91	2.99	0.08
Total	4.32	4.14	-0.18

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión Seguridad en la Tienda indica una brecha general (-0.18) en esta el 70% son negativas, lo que muestra que la percepción del servicio es ligeramente inferior a la expectativa, aunque en menor medida en comparación con otras dimensiones evaluadas.

Las mayores brechas se encuentran en la atención del personal al recibir al cliente (-1.29), seguida de la amabilidad del cajero(a) mientras factura (-0.35) y el agradecimiento del cajero(a) después de la compra (-0.18). Esto sugiere que hay oportunidades de mejora en la actitud y recepción del cliente en la tienda.

Por otro lado, las mejores evaluaciones incluyen el proceso de facturación en el scanner (+0.03), la pantalla de caja mostrando el total (+0.05), la entrega del recibo y vuelto (-0.04), y la vigilancia en la tienda (+0.08), lo que indica que estos aspectos cumplen o superan las expectativas del cliente.

**Tabla 26.** Resultados Dimensión V (Capacidad de respuesta)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que pueda hacer pago de servicios, pago de tarjetas, etc., en la tienda.	4.69	3.28	-1.41
2. Que tengamos cajero automático.	5.00	4.85	-0.15
3. Que pueda hacer retiro de remesas locales o extranjeras en la tienda.	4.89	4.41	-0.48
4. Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda.	4.99	4.65	-0.34
5. Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado.	4.98	4.23	-0.75
6. Que haya comida rápida en la tienda.	4.53	4.51	-0.02
7. Que haya delivery en la tienda.	4.00	3.05	-0.95
8. Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente.	5.00	4.30	-0.7
9. Que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención.	4.73	3.89	-0.84
Total	4.75	4.13	-0.62

Fuente: *Elaboración propia*

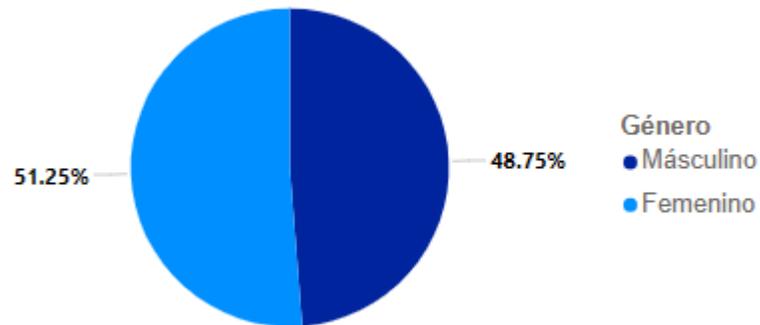
La dimensión V Capacidad de Respuesta indica una brecha general (-0.62), lo que refleja una percepción del servicio notablemente inferior a la expectativa. En este caso, el 100% de las brechas son negativas, lo que sugiere que los clientes experimentan demoras o dificultades en los servicios ofrecidos.

Las mayores brechas se presentan en el pago de servicios (-1.41), seguido por la disponibilidad de delivery (-0.95) y la cantidad de personal en tienda para evitar demoras (-0.84). Estos resultados muestran una deficiencia en la atención rápida y en la disponibilidad de ciertos servicios clave para los clientes.

Por último, los aspectos mejor evaluados incluyen la presencia de un cajero automático (-0.15), la disponibilidad de comida rápida (-0.02) y el sistema informático en la tienda (-0.34), lo que indica que, aunque hay oportunidades de mejora, algunos elementos tecnológicos y de conveniencia están relativamente bien valorados.

## 7.5. Resultados Tienda Distrito V (Tienda 5)

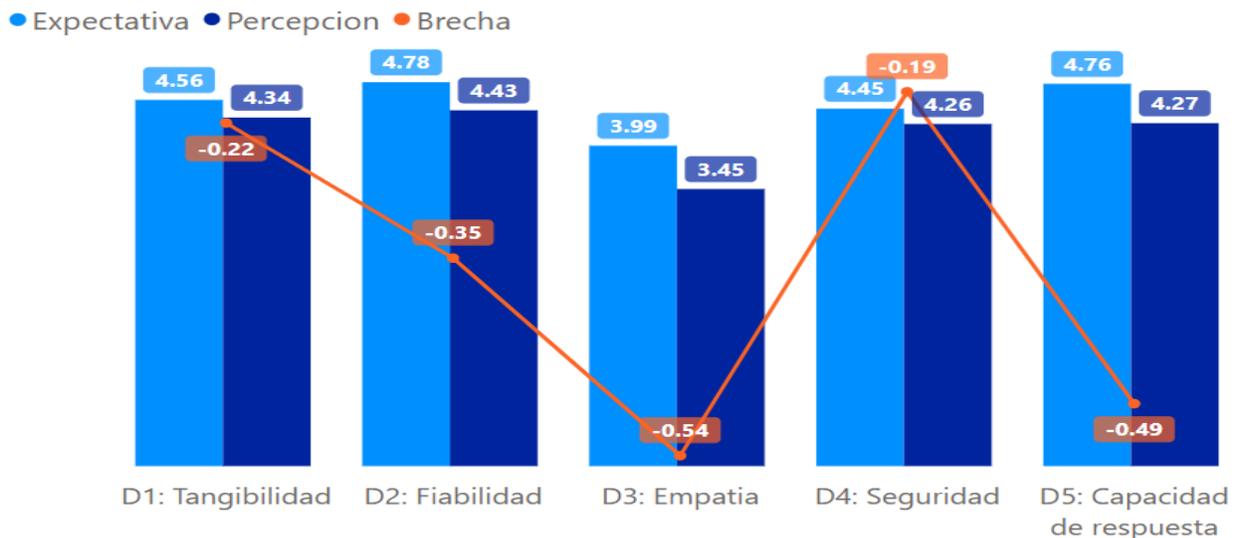
**Figura 12.** Distribución de la población por género



Fuente: *Elaboración propia*

Distrito V, las encuestas se aplicaron los días sábado 15, domingo 16 y lunes 17 de marzo, con horarios diferenciados: de 04:00 p.m. a 06:00 p.m. los fines de semana, y de 06:00 p.m. a 08:00 p.m. el día lunes. En este distrito, se encuestaron más personas del género femenino (51%) que masculino (49%).

**Figura 13.** Resultados generales del Distrito V (Tienda 5)



Fuente: *Elaboración propia*

La expectativa promedio de la (D1) Tangibilidad es de 4.56, mientras que la percepción obtenida es de 4.34, generando una brecha (-0.22), lo cual indica que los clientes

perciben una ligera deficiencia en los elementos físicos del servicio, como limpieza, organización y disponibilidad de equipamiento.

Para la (D2) Fiabilidad, la diferencia de (-0.35) muestra que hay oportunidades de mejora en la capacidad de la tienda para cumplir con lo prometido de manera constante.

Por otro lado, la dimensión (D3) Empatía, con una brecha negativa de (-0.54), refleja la mayor insatisfacción entre todas las dimensiones evaluadas. Esto podría deberse a tiempos de espera prolongados o falta de asistencia rápida por parte del personal, lo que impacta directamente en la experiencia del cliente.

Las dimensiones (D4) Seguridad y (D5) Capacidad de Respuesta presentan brechas de (-0.19) y (-0.49) respectivamente. La (D5) tiene la segunda brecha más alta del análisis, lo que muestra que los clientes perciben que el personal no responde con suficiente rapidez o eficiencia a sus necesidades.

**Tabla 27.** Resultados dimensión I (Elementos tangibles)

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que haya parqueo en la tienda.	4.69	4.46	-0.23
2. Que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas.	4.59	4.73	0.14
3. Que los pasillos estén limpios y sin obstáculos.	4.84	4.86	0.02
4. Que las góndolas y el resto de equipos estén limpios y ordenados.	4.60	4.54	-0.06
5. Que el servicio higiénico esté disponible para los clientes.	4.94	4.65	-0.29
6. Que el inodoro y lavamanos estén limpios y en buen estado.	3.79	4.28	0.49
7. Que el piso, paredes y basurero de la tienda estén limpios.	4.73	4.24	-0.49
8. Que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla.	4.41	3.89	-0.52
9. Que tengamos publicidad en los ventanales de la tienda.	4.53	4.25	-0.28
10. Que tengamos publicidad en la televisión interna de la tienda.	4.46	3.53	-0.93
Total	4.56	4.34	-0.22

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión I Elementos Tangibles presenta una brecha general (-0.22), lo que revela que la percepción del servicio es ligeramente inferior a la expectativa. El 70% de las

brechas son negativas, lo que sugiere que hay áreas de mejora en la infraestructura y limpieza de la tienda.

Las mayores brechas se encuentran en las declaraciones 10, 8 y 7 en la publicidad en la televisión interna (-0.93), la disponibilidad y abastecimiento de productos en el baño (-0.52), y la limpieza del piso, paredes y basureros (-0.49). Esto sugiere que la tienda debe enfocarse en mejorar la experiencia del cliente en términos de higiene y comunicación visual dentro del establecimiento.

Finalmente, los aspectos mejores evaluados son las declaraciones 9, 2 y 3 los cuales son la limpieza de los ventanales (+0.14), la limpieza y estado del inodoro y lavamanos (+0.49), y los pasillos libres de obstáculos (+0.02), lo que indica que estos aspectos cumplen o superan las expectativas de los clientes.

**Tabla 28.** Resultados dimensión II Fiabilidad (Productos y promociones)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1.Encontrar todos los productos por los que viene a la tienda.	4.61	4.39	-0.22
2.Encontrar los productos donde habitualmente los encuentra.	4.43	4.31	-0.12
3.Encontrar en buen estado los productos que va a comprar.	4.86	4.69	-0.17
4.Encontrar la cantidad de productos que usted anda buscando.	4.84	4.80	-0.04
5.Que el precio de los productos sea el que se anuncie en el ticket y la publicidad.	4.94	4.04	-0.9
6.Que hayan promociones en cerveza y otros productos para fiestas.	4.83	4.74	-0.09
7.Que hayan promociones en productos para merendar.	4.90	4.69	-0.21
8.Que haya promociones en productos para el hogar.	4.74	4.73	-0.01
9.Que tengamos productos promocionales en el área de caja.	4.86	3.51	-1.35
Total	4.78	4.43	-0.35

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión II Fiabilidad muestra una brecha general (-0.35), lo que menciona que la percepción del servicio es ligeramente inferior a la expectativa. Al igual que en la dimensión anterior, el 70% de las brechas son negativas, indicando que hay aspectos de fiabilidad que requieren atención para cumplir mejor con las expectativas de los clientes.

Las mayores brechas se encuentran en las declaraciones 9, 5 y 3, las cuales son la disponibilidad de productos promocionales en el área de caja (-1.35), el precio de los productos no coincidente con el ticket y la publicidad (-0.90), y el estado de los productos (-0.17) respectivamente. Estas brechas reflejan que los clientes perciben dificultades en encontrar los productos promocionados, en la coherencia de los precios y en la calidad de los productos que adquieren.

Por otro lado, las declaraciones 4, 8 y 6 tienen la mejor evaluación, no obstante, siempre en el marco de las brechas negativas, las cuales son la cantidad de productos que el cliente busca (-0.04), lo que indica que en general, los clientes encuentran la cantidad que necesitan. También, la promoción en productos para el hogar y productos para fiestas presentan brechas pequeñas (-0.01 y -0.09), lo que indica que estas promociones están relativamente alineadas con las expectativas.

**Tabla 29.** Resultados dimensión III (Empatía)

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que nuestro personal le ayude a llevar los productos pesados hacia fuera de la tienda.	3.85	3.05	-0.80
2. Que el cajero(a) le hable de manera amable y cortés.	3.60	2.41	-1.19
3. Que el personal de la tienda se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento.	2.98	1.93	-1.05
4. Que el personal le brinde información clara cuando tenga dudas sobre un producto o promoción.	4.55	4.56	0.01
5. Que el personal recuerde a clientes frecuentes y los trate de manera especial.	4.68	3.90	-0.78
6. Que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades.	2.91	2.39	-0.52
7. Que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila.	4.59	4.50	-0.09
8. Que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad.	4.76	4.85	0.09
Total	3.99	3.45	-0.54

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión III Empatía ubica una brecha general (-0.54), lo que indica que la percepción del servicio es inferior a la expectativa de los clientes en esta área. Aproximadamente el 75% de las brechas son negativas, lo que sugiere que hay varios aspectos relacionados con la empatía del personal que necesitan mejorar.

Las mayores brechas se encuentran en la amabilidad y cortesía del cajero(a) (-1.19), la disposición del personal para ayudar al cliente (-1.05), y la ayuda para llevar productos pesados fuera de la tienda (-0.80). Esto refleja que los clientes sienten que el personal no está suficientemente atento o dispuesto a brindarles un trato amable y servicial, lo que puede afectar la percepción de la atención al cliente.

En cuanto a las mejores evaluaciones, se destacan la información clara brindada por el personal sobre productos o promociones (+0.01), así como la accesibilidad para personas con discapacidad (+0.09), lo que indica que estos aspectos cumplen o incluso superan las expectativas de los clientes.

**Tabla 30. Resultados Dimensión IV (Seguridad)**

Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha
1. Que el personal sea atento al recibirlo en la tienda.	3.26	1.75	-1.51
2. Que nuestro personal le salude al entrar a la tienda.	4.70	4.58	-0.12
3. Recibir asistencia de nuestro personal durante su estadía en la tienda.	4.85	4.54	-0.31
4. Que el cajero(a) sea atento durante el proceso de facturación.	4.33	4.51	0.18
5. Que el cajero(a) pase los productos que usted compra por el scanner.	4.93	5.00	0.07
6. Que la pantalla en caja muestre la facturación total de su compra.	5.00	4.96	-0.04
7. Que el cajero(a) le entregue el recibo y el vuelto en sus manos.	4.98	4.86	-0.12
8. Que el cajero(a) le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar.	4.81	4.65	-0.16
9. Que el cajero(a) lo trate con amabilidad mientras factura.	4.96	4.66	-0.3
10. Que haya vigilancia (CPF) en la tienda.	2.69	3.04	0.35
Total	4.45	4.26	-0.19

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión Seguridad presenta una brecha general (-0.19), aquí el 70% de las declaraciones son negativas, lo cual indica que la percepción del servicio es ligeramente inferior a la expectativa de los clientes, pero en una medida menor en comparación con otras dimensiones evaluadas.

Las brechas más negativas están encuentran en las declaraciones en la atención al recibir al cliente (-1.51), seguida de la asistencia del cajero(a) durante el proceso de

facturación (-0.31), lo que sugiere que los clientes perciben que el trato inicial y la interacción con el personal pueden mejorar, especialmente en cuanto a la amabilidad y cortesía al entrar a la tienda y al momento de ser atendidos.

Por otro lado, las mejores evaluaciones incluyen el proceso de facturación en el scanner (+0.07), la pantalla de caja mostrando el total de la compra (-0.04), y la vigilancia en la tienda (+0.35), lo que indica que estos aspectos, especialmente la seguridad en términos de vigilancia y el proceso de pago, cumplen o incluso superan las expectativas de los clientes.

**Tabla 31. Resultados Dimensión V (Capacidad de respuesta)**

Pregunta	ExpectativaPromedio	PercepcionPromedio	Brecha
1. Que pueda hacer pago de servicios, pago de tarjetas, etc., en la tienda.	4.64	4.13	-0.51
2. Que tengamos cajero automático.	4.95	4.50	-0.45
3. Que pueda hacer retiro de remesas locales o extranjeras en la tienda.	4.79	4.29	-0.50
4. Que el sistema informático siempre esté activo en la tienda.	4.94	4.50	-0.44
5. Que el tiempo de espera en la fila no sea demasiado.	4.95	3.69	-1.26
6. Que haya comida rápida en la tienda.	4.84	4.59	-0.25
7. Que haya delivery en la tienda.	4.01	3.46	-0.55
8. Que el personal resuelva sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente.	4.90	4.50	-0.40
9. Que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención.	4.86	4.81	-0.05
Total	4.76	4.27	-0.49

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión Capacidad de Respuesta muestra una brecha general (-0.49), lo que indica que la percepción del servicio es inferior a la expectativa de los clientes. El mayor problema identificado es el tiempo de espera en la fila (-1.26), lo que sugiere que los clientes consideran que deben esperar demasiado para ser atendidos. Otro punto con una brecha significativa es la disponibilidad del servicio de delivery (-0.55), lo que refleja que los clientes esperan más de este servicio de lo que actualmente reciben. De manera similar, el pago de servicios (-0.51) y el retiro de remesas (-0.50) presentan una diferencia considerable, indicando que estos servicios podrían no ser tan accesibles o eficientes como los clientes desean. Por otro lado, los aspectos mejor evaluados incluyen la

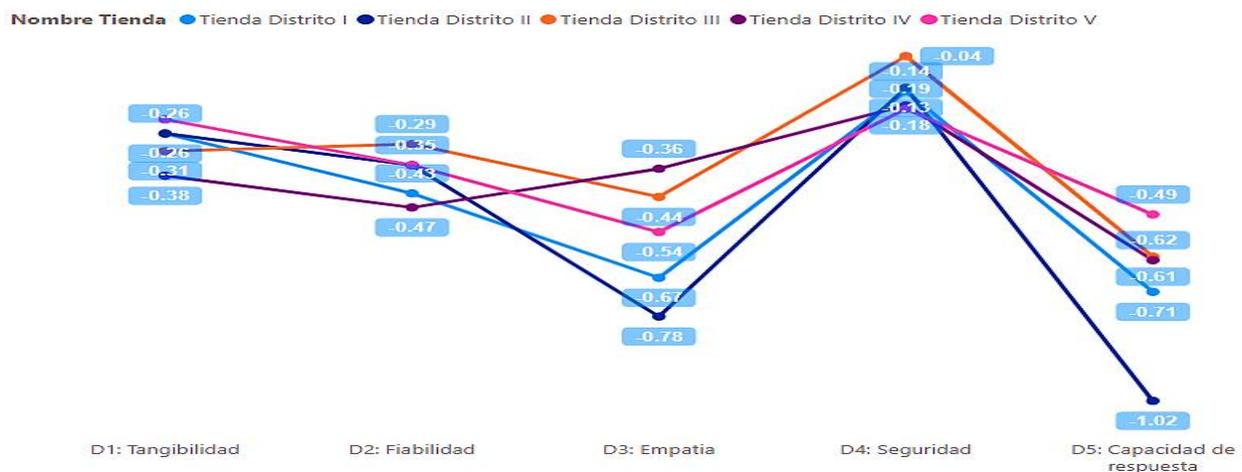
disponibilidad de personal en tienda (-0.05) y la oferta de comida rápida (-0.25), que, aunque presentan brechas negativas, son considerablemente menores en comparación con otros factores.

### 7.6. Desempeño General de la marca

Los hallazgos más importantes dentro del estudio SERVQUAL aplicado a las cinco tiendas con menor calificación en un estudio anterior, ubicadas en los diferentes distritos de Managua reveló brechas significativas de la métrica entre expectativas y percepciones de los clientes en las cinco dimensiones evaluadas (Elementos Tangibles, Fiabilidad (Productos y Promociones), Empatía, Seguridad y Capacidad de Respuesta). En términos generales las dimensiones más críticas fueron La Capacidad de Respuesta con (-0.65) y la Empatía con (-0.50), lo cual explica un incumplimiento significativo de las expectativas de los mismos con respecto a la rapidez y disposición del servicio la cual está directamente relacionada con el trato del personal hacia los mismos.

En las cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ enfrentan retos en la coherencia de precios, disponibilidad de productos y promociones, deficiencias en el trato de personal, y largos tiempos de espera respecto al servicio. Por otro lado, la dimensión de Seguridad fue la menor brecha negativa de (-0.15) sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción del cliente respecto a la vigilancia y confianza del personal.

**Figura 14.** Resumen de brechas en las Tiendas vs Dimensiones



Fuente: *Elaboración propia*

### **Tienda (Distrito I):**

- La Capacidad de Respuesta (-0.71) y la Empatía (-0.67) fueron las dimensiones con mayores deficiencias.
- Los clientes perciben que el personal no resuelve dudas de manera rápida ni ofrece atención personalizada.
- La Tangibilidad (-0.26) y la Seguridad (-0.14) tuvieron mejor desempeño, aunque aún requieren mejoras en limpieza y protocolos de atención.

### **Tienda (Distrito II):**

- La Capacidad de Respuesta (-1.02) presentó la mayor brecha en todas las tiendas, reflejando problemas graves en la rapidez del servicio.
- Los clientes reportaron falta de disposición del personal para atender solicitudes y largas filas en caja.
- La Empatía (-0.78) también mostró debilidades en el trato del personal y la asistencia en tienda.
- La Fiabilidad (-0.35) reveló inconsistencias en precios de productos y promociones.

### **Tienda (Distrito III):**

- Presentó la menor brecha en Seguridad (-0.04), indicando confianza en la atención del personal.
- Sin embargo, la Capacidad de Respuesta (-0.61) sigue siendo un problema crítico.
- Los clientes perciben falta de apoyo en la búsqueda de productos y problemas con disponibilidad de promociones.

### **Tienda (Distrito IV):**

- La Fiabilidad (-0.47) y la Empatía (-0.36) destacaron como las dimensiones más débiles, con quejas sobre disponibilidad de productos y falta de asistencia del personal.
- La Seguridad (-0.18) fue la mejor evaluada, con una percepción relativamente positiva sobre el trato en caja.

- La Capacidad de Respuesta (-0.62) sigue siendo una deficiencia importante.

#### **Tienda (Distrito V):**

- La Empatía (-0.54) tuvo la mayor brecha, con clientes reportando falta de cortesía y disposición del personal.
- La Tangibilidad (-0.22) obtuvo mejores resultados, aunque los clientes esperan mejoras en limpieza y abastecimiento de baños.
- La Capacidad de Respuesta (-0.49) sigue afectando la percepción general del servicio.

Los resultados del estudio SERVQUAL evidencian que la calidad del servicio en las cinco tiendas analizadas de la empresa XYZ presenta deficiencias significativas en varias dimensiones, siendo Capacidad de Respuesta y Empatía las más afectadas.

La Capacidad de Respuesta, que evalúa la rapidez y disposición del personal para atender a los clientes con respecto al servicio, mostró las mayores brechas en todos los distritos, destacando especialmente en la tienda del Distrito II (-1.02). Esta dimensión refleja una oportunidad crítica de mejora relacionada con la agilidad en la atención, manifestada en demoras en resolver dudas, largas filas en caja.

La Empatía, centrada en la atención personalizada y cortesía del personal, también presentó deficiencias importantes, particularmente en los Distritos I (-0.67), II (-0.78) y V (-0.54). Los clientes señalaron una atención impersonal, escasa disposición del personal y falta de acompañamiento en el proceso de compra.

La Fiabilidad, que mide la coherencia y cumplimiento de lo prometido, evidenció problemas moderados en los Distritos II (-0.35) y IV (-0.47), principalmente relacionados con inconsistencias en precios y promociones, así como en la disponibilidad de productos ofrecidos.

En cuanto a la Tangibilidad y la Seguridad, aunque presentaron brechas menores en comparación con otras dimensiones, aún requieren atención. La Tangibilidad, que incluye aspectos físicos como limpieza y orden, mostró áreas de mejora en los Distritos I (-0.26) y V (-0.22). La Seguridad, asociada a la confianza en el personal y protocolos de atención,

obtuvo mejor percepción en Distritos III (-0.04) y IV (-0.18), aunque no exenta de oportunidades de mejora.

En conclusión, la percepción general del servicio sigue siendo negativa, con énfasis en la lentitud en los procesos y la falta de atención empática. Se recomienda priorizar intervenciones enfocadas en mejorar la agilidad de la atención (Capacidad de Respuesta) y el trato personalizado (Empatía), al ser estas las dimensiones que más impactan en la experiencia del cliente.

### **7.7. Puntos críticos en la atención en base al análisis SERVQUAL**

El análisis SERVQUAL aplicado a cinco tiendas de la empresa XYZ evidenció brechas importantes en todas las dimensiones del servicio, destacándose Capacidad de Respuesta (D5) y Empatía (D3) como las más afectadas. A partir de estas brechas, se identifican los siguientes puntos críticos, cada uno vinculado a una dimensión específica:

#### **1. Tiempo de espera en caja (Capacidad de Respuesta – D5)**

Durante las horas pico (5:00 p.m. a 8:00 p.m., extendido hasta 9:00 p.m. los sábados), los clientes esperan en promedio 5 minutos en fila, lo que genera malestar. Esta situación es más crítica en tiendas con menor tamaño de piso de venta y personal reducido. La tienda del Distrito II presenta la mayor brecha (-1.02) en esta dimensión, evidenciando una baja capacidad del personal para brindar atención rápida.

#### **2. Falta de asistencia adecuada ante problemas en caja (Capacidad de Respuesta – D5)**

Aunque el personal recibe capacitaciones generales, algunos trabajadores presentan dificultades al enfrentar situaciones como caídas de sistema o asistencia en remesas y recargas. Esto reduce la eficiencia del servicio y prolonga el tiempo de espera tanto del cliente atendido como de quienes están en cola, contribuyendo a las brechas observadas en D5 en todos los distritos.

### **3. Atención impersonal y falta de acompañamiento (Empatía – D3)**

La dimensión Empatía presenta brechas considerables en todas las tiendas, con el Distrito II destacando negativamente (-0.78). Se percibe una atención mecánica, sin conexión con el cliente, ni apoyo suficiente en el proceso de compra. La falta de personal dedicado al cliente genera una experiencia poco empática.

### **4. Productos promocionados no disponibles o con errores de precio (Fiabilidad – D2)**

Se detectaron casos donde los productos mostrados en TV o redes sociales no están disponibles en tienda, o los precios en exhibición no coinciden con los registrados en caja. Esto afecta la credibilidad y consistencia del servicio, reflejando brechas en la dimensión de Fiabilidad (ej. Distrito IV con -0.47 y Distrito II con -0.43).

### **5. Congestión en zona de salida (Tangibilidad – D1)**

La experiencia de salida del cliente se ve afectada en tiendas con espacio reducido o alta afluencia de compradores. La falta de orden y fluidez en esta área crea incomodidad y refleja carencias en la apariencia y funcionalidad del entorno físico. Se observa en las brechas de Tangibilidad, especialmente en los Distritos II (-0.38) y IV (-0.34).

### **6. Incertidumbre y desconfianza en servicios (Seguridad – D4)**

Aunque esta dimensión presenta mejores resultados que las demás, persisten casos donde la falta de claridad o confianza en el personal, especialmente en procesos como cobros, retiros o reclamos, genera inseguridad. Las tiendas del Distrito I (-0.04) y III (-0.36) aún tienen áreas de mejora en esta dimensión.

La empresa XYZ busca brindar un servicio rápido y eficiente, sin embargo, enfrenta desafíos en agilidad en caja, disponibilidad de productos y asistencia del personal en horarios de alta demanda. Estos aspectos serán analizados en detalle mediante el SERVICE BLUEPRINT, identificando oportunidades para optimizar los procesos internos y mejorar la experiencia del cliente.

## **7.8. Evaluación Diagnóstica de la situación actual de empresa xyz**

Con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la calidad del servicio al cliente, se llevó a cabo una observación directa en campo, complementada con reuniones breves de hasta cinco minutos con el personal que labora en turno en las Tiendas de Conveniencia de la empresa XYZ. Esta metodología permitió recopilar información de primera mano sobre el funcionamiento diario de la tienda, las rutinas operativas y las interacciones con los clientes.

A partir de esta indagación, se identificaron los principales procesos claves que intervienen en la experiencia del cliente desde la apertura de la tienda hasta el momento de la compra y salida del establecimiento. Asimismo, se realizó un diagnóstico actual de cada proceso, con el fin de señalar las debilidades operativas que inciden directamente en la percepción del servicio ofrecido. Este análisis servirá de base para el diseño de propuestas de mejora alineadas a las necesidades reales del cliente y al potencial operativo de las tiendas mediante un SERVICE BLUEPRINT ideal.

Con el objetivo de comprender la estructura operativa de las tiendas de conveniencia y establecer una base sólida para el desarrollo de una propuesta de descriptor de puestos, se llevó a cabo un proceso de observación directa en las sucursales, así como reuniones programadas con el personal clave de la empresa. Esta etapa permitió identificar cómo se desempeñan actualmente las funciones en el entorno real de trabajo, considerando tanto las dinámicas diarias como las responsabilidades asumidas por cada colaborador. A partir de este levantamiento de información, se presenta a continuación una descripción general de los principales puestos que conforman la operación de las tiendas, con énfasis en sus tareas, interacciones y nivel de responsabilidad dentro del punto de venta.

## **Análisis Técnico de Puestos Involucrados en los puntos críticos, basado en la realidad actual de las Tiendas:**

### **1. CAJERO:**

#### **Objetivos del puesto:**

Brindar un servicio ágil y amable en el proceso de cobro de productos y servicios, asegurando una experiencia de compra satisfactoria para el cliente y contribuyendo al buen manejo de los recursos financieros de la tienda.

#### **Funciones principales:**

- ❖ Atención al cliente en caja: Operar el sistema de punto de venta (POS) para procesar pagos en efectivo, tarjeta o transferencias.
- ❖ Cobro de productos y servicios: Gestionar el cobro de artículos de conveniencia, insumos médicos, asistencia en el hogar y servicios como pagos de servicios básicos, recargas, lotería, comidas rápidas.
- ❖ Manejo de efectivo: Contar y registrar el efectivo recibido, realizar arqueos de caja y reportar cualquier diferencia al supervisor.
- ❖ Control de documentos: Emitir y entregar recibos, facturas y tickets de pago, asegurando su correcta archivación.
- ❖ Soporte en inventario: Colaborar en la reposición de productos en la zona de caja y mantener el área limpia y ordenada.
- ❖ Cumplimiento de políticas: Seguir los procedimientos internos de seguridad, manejo de efectivo y atención al cliente establecidos por la empresa.

#### **Jerarquía**

- ❖ **Reporta a:** Administrador de tienda.
- ❖ **Colabora con:** Personal de ventas, reposición y seguridad.

#### **Requisitos para el puesto:**

- ❖ **Educación:** Bachillerato en secundaria o estudios superiores (preferible).
- ❖ **Experiencia:** Mínimo 6 meses en puestos similares.

- ❖ **Habilidades:** Atención al cliente, manejo de efectivo, trabajo en equipo.
- ❖ **Disponibilidad:** Horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.

## 2. ADMINISTRADOR DE TIENDA:

### Objetivo del puesto:

Garantizar la operación eficiente y rentable de la tienda, supervisando al equipo, gestionando inventarios, asegurando el cumplimiento de políticas internas y brindando un servicio al cliente excepcional.

### Funciones del puesto:

- ❖ **Gestión operativa:** Supervisar y coordinar las actividades diarias de la tienda, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio.
- ❖ **Control de inventarios:** Monitorear los niveles de stock, realizar pedidos oportunos y coordinar la recepción de mercancías.
- ❖ **Gestión financiera:** Controlar los ingresos y egresos de la tienda, elaborar reportes financieros y asegurar el cumplimiento de los presupuestos establecidos.
- ❖ **Liderazgo de equipo:** Supervisar, capacitar y motivar al personal de la tienda, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- ❖ **Atención al cliente:** Garantizar una experiencia de compra satisfactoria, resolviendo inquietudes y gestionando reclamos de manera efectiva.
- ❖ **Cumplimiento de normativas:** Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, así como las normativas legales y de seguridad.

### Jerarquía:

- ❖ **Reporta a:** Gerente de operaciones.
- ❖ **Supervisa a:** Personal de ventas, cajeros y personal de apoyo

### Requisitos:

- ❖ **Educación:** Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o afines.
- ❖ **Experiencia:** Mínimo 2 años en puestos de supervisión o administración en el sector retail.

- ❖ **Habilidades:** Liderazgo, toma de decisiones, manejo de inventarios, control financiero y atención al cliente.
- ❖ **Disponibilidad:** Horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.

### 3. ASISTENTE DE TURNO

#### Objetivo:

Apoyar en la supervisión de las operaciones de la tienda durante su turno asignado, asegurando el cumplimiento de procedimientos, una atención al cliente eficiente y el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

#### Funciones principales:

- ❖ **Supervisión operativa del turno:**  
Asegurar la apertura o cierre correcto de la tienda y verificar el cumplimiento de los procedimientos operativos.
- ❖ **Apoyo en la gestión del personal:**  
Coordinar y orientar al personal durante el turno, asegurando que cada colaborador cumpla con sus funciones.
- ❖ **Atención al cliente:**  
Resolver dudas o reclamos básicos de los clientes, garantizando una atención amable y eficaz.
- ❖ **Control de inventarios de turno:**  
Verificar la correcta rotación y reposición de productos, así como apoyar en el control de inventario parcial.
- ❖ **Manejo de caja en ausencia del administrador:**  
Realizar arqueos, cortes de caja y cierre de ventas, si es necesario.
- ❖ **Reporte de novedades:**  
Informar al Administrador o Encargado de Tienda sobre cualquier eventualidad ocurrida durante el turno (incidentes, faltantes, observaciones del equipo, etc.)

#### Jerarquía:

- ❖ **Reporta a:** Administrador/a de Tienda

- ❖ **Supervisa a:** Cajeros, reponedores, personal de limpieza o seguridad durante su turno
- ❖ **Colabora con:** Todo el equipo de tienda

#### **Requisitos:**

- ❖ **Educación:** Bachillerato completo (deseable formación técnica o en administración)
- ❖ **Experiencia:** Mínimo 1 año en puestos similares en tiendas o supermercados
- ❖ **Habilidades:** Liderazgo operativo, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación
- ❖ **Disponibilidad:** Turnos rotativos (mañana, tarde o noche), fines de semana y feriados.

#### **4. GUARDA DE SEGURIDAD:**

##### **Objetivo del puesto:**

Garantizar la seguridad del personal, clientes, instalaciones y bienes de la tienda mediante la vigilancia constante, el control de accesos y la aplicación de los protocolos de seguridad establecidos por la empresa.

#### **Funciones principales:**

- ❖ **Vigilancia general:**  
Supervisar las instalaciones durante su turno, tanto dentro como fuera de la tienda, asegurando un entorno seguro.
- ❖ **Control de accesos:**  
Verificar la entrada y salida de personal, proveedores y clientes, evitando el ingreso de personas no autorizadas.
- ❖ **Prevención de robos y pérdidas:**  
Detectar conductas sospechosas y actuar según los protocolos para prevenir hurtos o pérdidas de inventario.
- ❖ **Monitoreo de cámaras y alarmas:**  
Operar sistemas de videovigilancia (CCTV) y responder ante cualquier alerta de forma inmediata.

❖ **Atención en emergencias:**

Actuar ante situaciones de emergencia como incendios, accidentes o altercados, siguiendo los procedimientos establecidos.

❖ **Apoyo al equipo:**

Colaborar con el personal de tienda en situaciones que requieran control de público o acompañamiento en traslados de valores.

### **Jerarquía**

❖ **Reporta a:** Asistente de turno y Administrador de tienda

❖ **Colabora con:** Personal de tienda, equipo administrativo y clientes

### **Requisitos**

❖ **Educación:** Secundaria completa (preferible)

❖ **Formación adicional:** Curso básico de seguridad privada o afines (deseable)

❖ **Experiencia:** Mínimo 1 año en funciones de vigilancia o seguridad

❖ **Habilidades:** Observación, reacción rápida, manejo de conflictos, buena condición física

❖ **Disponibilidad:** Turnos rotativos (diurnos/nocturnos), fines de semana y feriados

A partir del análisis realizado durante las visitas de campo y las reuniones sostenidas con los equipos operativos y administrativos de la empresa, se identificaron diversas áreas de oportunidad en la gestión del talento dentro de las tiendas de conveniencia. Uno de los aspectos más relevantes observados fue la falta de una estandarización clara en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada puesto, lo cual genera inconsistencias en la ejecución de tareas, duplicidad de esfuerzos y dificultades en los procesos de capacitación, supervisión y evaluación del desempeño. En este contexto, se propone el diseño e implementación de descriptores de puesto como herramienta clave para fortalecer la estructura organizativa de las tiendas. Estas propuestas buscan definir de forma precisa el propósito de cada rol, las actividades que le competen, los requerimientos de formación, las competencias necesarias y los niveles de autoridad o dependencia jerárquica. La estandarización mediante descriptores no solo facilitará la integración del personal nuevo, sino que también contribuirá a mejorar la eficiencia

operativa, elevar la calidad del servicio y brindar una mayor claridad tanto para los colaboradores como para los encargados de la gestión del recurso humano. A continuación, se detallan las propuestas de descriptores de puesto con base en las observaciones realizadas y en el funcionamiento actual de las tiendas.

### Propuesta de Fichas para descriptor de puestos

**Tabla 32.** Ficha de puesto para encargado o supervisor de tienda.

Situación del puesto de trabajo en la empresa		
1	Denominación del puesto	Administrador de Tienda
2	Área/ departamento	Administrativo, contable, RRHH
3	Formación requerida	Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o afines.
4	Experiencia requerida	Mínimo 2 años en puestos de supervisión o administración en el sector retail.
5	Dependencia jerárquica	Gerente de Operaciones o Supervisor de Sucursal.
6	Puesto a su cargo	Asistente de turno y Cajeros
Datos del puesto de trabajo		
7	Finalidad del puesto	Garantizar la operación eficiente y rentable de la tienda, supervisando al equipo, gestionando inventarios, asegurando el cumplimiento de políticas internas y brindando un servicio al cliente excepcional.
8	Descripción de las funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión operativa:</b> Supervisar y coordinar las actividades diarias de la tienda, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio.</li> <li>• <b>Control de inventarios:</b> Monitorear los niveles de stock, realizar pedidos oportunos y coordinar la recepción de mercancías.</li> <li>• <b>Gestión financiera:</b> Controlar los ingresos y egresos de la tienda, elaborar reportes</li> </ul>

		<p>financieros y asegurar el cumplimiento de los presupuestos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo de equipo:</b> Supervisar, capacitar y motivar al personal de la tienda, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.</li> <li>• <b>Atención al cliente:</b> Garantizar una experiencia de compra satisfactoria, resolviendo inquietudes y gestionando reclamos de manera efectiva.</li> </ul> <p><b>Cumplimiento de normativas:</b> Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, así como las normativas legales y de seguridad.</p>
9	Competencias	Liderazgo, toma de decisiones, manejo de inventarios, control financiero y atención al cliente.
10	Requisitos	Disponibilidad horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33.** Ficha de puesto para Asistente de turno.

<b>Situación del puesto de trabajo en la empresa</b>	
Denominación del puesto	Asistente de turno
Área/ departamento	Operaciones y ventas en la tienda.
Formación requerida	Bachillerato completo (deseable formación técnica o en administración)
Experiencia requerida	Mínimo 1 año en puestos similares en tiendas o supermercados
Dependencia jerárquica	Administrador/a de Tienda
Puesto a su cargo	Cajeros, reponedores, personal de limpieza o seguridad durante su turno
<b>Datos del puesto de trabajo</b>	

Finalidad del puesto	Apoyar en la supervisión de las operaciones de la tienda durante su turno asignado, asegurando el cumplimiento de procedimientos, una atención al cliente eficiente y el buen funcionamiento del equipo de trabajo.
Descripción de las funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la apertura o cierre de la tienda según los procedimientos establecidos.</li> <li>• Controlar el flujo de operaciones: ventas, reposición de productos, orden y limpieza.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de funciones del personal a su cargo durante el turno.</li> <li>• Asignar tareas al personal en función de las necesidades del momento.</li> <li>• Resolver conflictos o situaciones entre colaboradores en ausencia del administrador.</li> <li>• Ser el punto de referencia del equipo cuando no está el encargado o administrador.</li> </ul>
Competencias	Liderazgo operativo, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación
Requisitos	Disponibilidad horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34.** Ficha de puesto para Cajero.

Situación del puesto de trabajo en la empresa		
1	Denominación del puesto	Cajero
2	Área/ departamento	Contable, auxiliar
3	Formación requerida	<b>Educación:</b> Bachillerato en secundaria o estudios superiores (preferible).
4	Experiencia requerida	Mínimo 6 meses en puestos similares.
5	Dependencia jerárquica	Supervisor de tienda o encargado de sucursal.
6	Puesto a su cargo	Ninguno
Datos del puesto de trabajo		

7	Finalidad del puesto	Brindar un servicio ágil y amable en el proceso de cobro de productos y servicios, asegurando una experiencia de compra satisfactoria para el cliente y contribuyendo al buen manejo de los recursos financieros de la tienda.
8	Descripción de las funciones específicas del puesto a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escanear o registrar correctamente los productos adquiridos por el cliente.</li> <li>• Aplicar descuentos o promociones vigentes de forma adecuada.</li> <li>• Recibir pagos en efectivo, tarjetas, transferencias o cupones y entregar cambio exacto.</li> <li>• Emitir facturas o comprobantes de pago según la política de la tienda.</li> <li>• Mantener un fondo de caja exacto durante el turno.</li> <li>• Realizar arqueos al inicio, durante y al final de turno para cuadrar montos.</li> <li>• Reportar cualquier inconsistencia, diferencia o anomalía al supervisor.</li> </ul>
9	Competencias	<b>Habilidades:</b> Atención al cliente, manejo de efectivo, trabajo en equipo.
10	Requisitos	Disponibilidad horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35.** Ficha de puesto para guarda de seguridad.

Situación del puesto de trabajo en la empresa		
1	Denominación del puesto	Guarda de seguridad
2	Área/ departamento	Seguridad y Vigilancia / Seguridad Patrimonial
3	Formación requerida	Secundaria completa (preferible), Curso básico de seguridad privada o afines.
4	Experiencia requerida	Mínimo 1 año en funciones de vigilancia o seguridad

5	Dependencia jerárquica	Encargado de Tienda o Coordinador de Seguridad
6	Puesto a su cargo	Ninguno
<b>Datos del puesto de trabajo</b>		
7	Finalidad del puesto	Garantizar la seguridad del personal, clientes, instalaciones y bienes de la tienda mediante la vigilancia constante, el control de accesos y la aplicación de los protocolos de seguridad establecidos por la empresa.
8	Descripción de las funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vigilancia general:</b> Supervisar las instalaciones durante su turno, tanto dentro como fuera de la tienda, asegurando un entorno seguro.</li> <li>• <b>Control de accesos:</b> Verificar la entrada y salida de personal, proveedores y clientes, evitando el ingreso de personas no autorizadas.</li> <li>• <b>Prevención de robos y pérdidas:</b> Detectar conductas sospechosas y actuar según los protocolos para prevenir hurtos o pérdidas de inventario.</li> <li>• <b>Monitoreo de cámaras y alarmas:</b> Operar sistemas de videovigilancia (CCTV) y responder ante cualquier alerta de forma inmediata.</li> <li>• <b>Atención en emergencias:</b> Actuar ante situaciones de emergencia como incendios, accidentes o altercados, siguiendo los procedimientos establecidos.</li> <li>• <b>Apoyo al equipo:</b> Colaborar con el personal de tienda en situaciones que requieran control de público o acompañamiento en traslados de valores.</li> </ul>
9	Competencias	Observación, reacción rápida, manejo de conflictos, buena condición física

10	Requisitos	Disponibilidad horarios rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos.
----	------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de obtener una visión clara y realista sobre el funcionamiento operativo de las tiendas de conveniencia, se realizó un análisis detallado de las principales actividades desempeñadas por el personal en los distintos momentos del día. Este diagnóstico se basó en la observación directa de los procesos, así como en entrevistas y reuniones sostenidas con colaboradores clave en tienda. A través de este ejercicio, se identificaron no solo las tareas críticas que forman parte del flujo diario de trabajo como la apertura de tienda, la atención al cliente, el acomodo de productos y la interacción con proveedores, sino también las brechas existentes entre la práctica actual y los estándares deseados para ofrecer un servicio eficiente, ordenado y centrado en el cliente.

A continuación, se detallan las principales actividades por área funcional, acompañadas de un diagnóstico sobre su estado actual, lo que permitirá sustentar con evidencia la necesidad de estructurar funciones, estandarizar procedimientos y fortalecer la gestión por puestos dentro de las operaciones de tienda.

### **7.9. Validaciones Finales del análisis por puestos de trabajo**

#### **Actividades de Apertura de Tienda:**

- ❖ Inicio del turno a las 6:00 a.m.
- ❖ Preparación de utensilios para comida rápida.
- ❖ Revisión de limpieza y abastecimiento sanitario del turno anterior.
- ❖ Apertura de caja con fondo de cambio.
- ❖ Encendido y verificación de funcionamiento de máquinas y equipos.

#### **Diagnóstico actual:**

- El proceso se realiza, pero no se ha identificado si existe un checklist estructurado o monitoreo de cumplimiento.
- Se desconoce si hay tiempos estándares para la apertura, lo cual podría afectar la disponibilidad oportuna del servicio.

### **Actividades de Limpieza y mantenimiento:**

- ❖ Limpieza de áreas comunes, sanitarios y piso de venta.
- ❖ Revisión del abastecimiento de insumos de limpieza y orden en los espacios.

### **Diagnóstico actual:**

- Se menciona que se revisa la limpieza del turno anterior, pero no se describe una limpieza continua durante el día.
- La percepción de orden y limpieza puede afectar la experiencia del cliente si no se mantiene durante las horas pico.

### **Actividades Acomodo y relleno de góndolas:**

- ❖ Reposición de productos en estanterías (góndolas).
- ❖ Organización estratégica de productos consumibles, no consumibles y productos de impulso.
- ❖ Control de inventario visual y acomodo tras el consumo.

### **Diagnóstico actual:**

Hay quejas por parte de los clientes respecto a que no encuentran productos en los lugares habituales.

Esto indica fallas en la reposición y rotación de productos, lo que afecta la fiabilidad del servicio y la experiencia de compra.

### **Actividades Atención al cliente en piso de venta:**

- ❖ Asistencia a clientes que buscan productos o información.
- ❖ Guía para el uso de servicios como recargas, remesas, pagos, etc.
- ❖ Atención personalizada en caso de dudas o quejas.

### **Diagnóstico actual:**

- Se percibe una falta de acompañamiento, atención impersonal y demoras.
- El personal también se encuentra con múltiples funciones, lo que puede limitar su disponibilidad.

### **Actividades Atención en caja y servicios financieros:**

- ❖ Cobro de productos.
- ❖ Procesamiento de pagos de servicios, tarjetas y recargas electrónicas.
- ❖ Retiro de remesas.
- ❖ Venta de productos de impulso.

### **Diagnóstico actual:**

- Largas filas en horas pico (5:00 p.m. a 8:00 p.m.) deterioran la percepción del servicio.
- Poca capacidad de respuesta ante problemas en caja (fallas técnicas, reclamos).
- El cajero combina funciones de atención al cliente en piso, lo que reduce eficiencia.

### **Actividades de Atención a proveedores:**

- ❖ Recepción de proveedores.
- ❖ Revisión de productos entregados.
- ❖ Ubicación y orden en la bodega.

### **Diagnóstico actual:**

- El Administrador de Tienda se ocupa de los proveedores durante la jornada, lo que le resta tiempo para apoyar al área de atención al cliente en momentos críticos.
- Esto afecta la gestión de personal durante horas de alta afluencia.

### **Actividades de Autoservicio y experiencia de compra autónoma:**

- ❖ Flujo del cliente por la tienda sin intervención del personal.
- ❖ Uso de señalización, distribución intuitiva de productos y fácil acceso a servicios.

### **Diagnóstico actual:**

- Este proceso se describe como "ideal" pero actualmente no se cumple.
- Existen barreras como: falta de asistencia, desorganización del layout, y productos desubicados o agotados.

La empresa XYZ presenta procesos definidos, pero no estandarizados, lo que genera inconsistencias en la experiencia del cliente. A pesar de tener una estrategia de organización visual y multiservicios, los siguientes problemas afectan la calidad del servicio:

- ❖ Falta de acompañamiento y atención personalizada.
- ❖ Congestión en caja durante horas pico sin estrategias de contingencia.
- ❖ Problemas de disponibilidad y ubicación de productos.
- ❖ Desgaste del personal por tareas múltiples.
- ❖ Debilidad en el enfoque hacia el autoservicio efectivo.

Este diagnóstico sugiere la necesidad de rediseñar procesos con enfoque al cliente, fortalecer la gestión del talento humano y aplicar herramientas como SERVICE BLUEPRINT y estándares operativos para garantizar consistencia y eficiencia en cada punto de contacto con el cliente.

### **7.10. SERVICE BLUEPRINT propuesto para la empresa XYZ**

El SERVICE BLUEPRINT diseñado para las Tiendas de Conveniencia de la empresa XYZ surge como resultado del análisis de las brechas de servicio detectadas mediante el modelo SERVQUAL y el diagnóstico operativo actual en las tiendas. La representación visual del SERVICE BLUEPRINT establece una ruta clara y ordenada del proceso ideal de atención al cliente, integrando las etapas de pre-compra, compra y post-compra, y esta herramienta facilita la identificación de brechas críticas en la atención, comparando el servicio ideal (expectativa) con el servicio real (diagnóstico actual).

#### **Acciones del Cliente (Customer Actions)**

Son las actividades que el cliente realiza desde que inicia su experiencia hasta que concluye la compra o la solicitud de servicio.

- Ingreso a la tienda física o plataforma digital (Pedidos Ya, Picap).

Decisión inicial: El cliente determina si su visita será por un producto o un servicio.

- Si es por servicio: se dirige directamente a realizar gestión en caja.
- Si es por producto: recorre los estantes, vitrinas y congeladores.
- Si es por comida rápida: se dirige directamente a realizar gestión en caja.
- Exploración y comparación: Observa ofertas, promociones y disponibilidad de productos y servicios.
- Selección del producto o servicio: Alimentos, bebidas, hogar, recargas, loterías, remesas, etc.
- Interacción con el personal: Consulta sobre precios, promociones, ubicaciones o métodos de pago.
- Pago: Puede realizarse en efectivo, tarjeta o app móvil.
- Recepción: Entrega de productos en bolsa o comprobantes (voucher) de los servicios adquiridos.

### **Acciones Visibles (Frontstage)**

- Estas son las acciones del personal y los elementos físicos que el cliente percibe directamente.
- Organización y visibilidad de productos en estanterías.
- Señalización de promociones y ofertas visibles en puntos estratégicos.
- Atención del personal para consultas y asistencia en tienda.
- Terminal de pagos visible (efectivo, tarjeta, POS móvil).
- Entrega física de productos o comprobantes de transacciones.

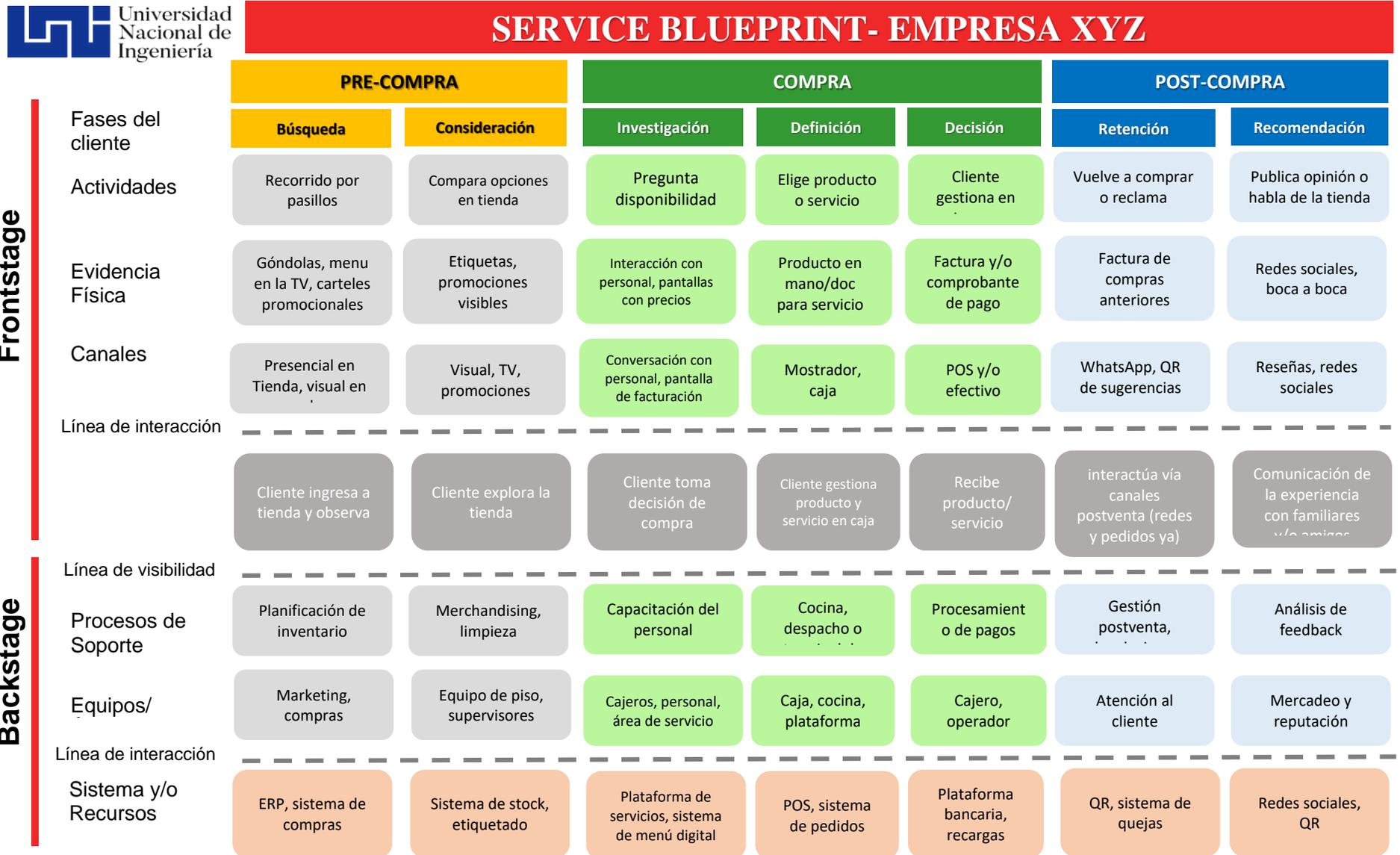
### **Puntos de Contacto**

- Tienda física: Punto principal de interacción directa entre el cliente y la empresa.
- Plataforma digital: Alternativa tecnológica para compra o solicitud de servicios.
- Personal de tienda: Agentes de atención, cajeros, encargados.
- Sistema de pago y POS: Interfaz donde se realiza la transacción financiera.
- Sistema de inventario (backstage): Control del stock que impacta en la disponibilidad para el cliente.

### **Acciones Invisibles (Backstage)**

- Acciones del personal o sistemas que no son percibidas directamente por el cliente, pero son fundamentales para la experiencia.
- Reposición y acomodo de productos fuera del horario pico.
- Coordinación con proveedores para abastecimiento continuo.
- Gestión de inventario digital y actualización de plataformas.
- Limpieza del local antes/apertura y cierre.
- Planificación de turnos del personal.

Figura 15. Service Blueprint de la empresa: Fuente de elaboración propia



Fuente: *Elaboración propia*

## **Puntos de Quiebre Identificados**

- Decisión de compra en horas pico: Falta de personal disponible para orientar.
- Ausencia de señalización clara: Confunde al cliente sobre promociones y ubicación de productos.
- Backstage visible (personal en tareas ajenas a la atención): Disminuye percepción de profesionalismo.
- Plataformas digitales de pagos bancarios fallan: Causa frustración al no coincidir lo que se ofrece con lo que se entrega.

## **Propuesta para cerrar brechas (según SERVICE BLUEPRINT)**

- Reforzar la presencia del personal en piso de venta durante las horas de mayor afluencia.
- Establecer un protocolo de acomodo y señalización estándar de promociones.
- Diseñar un módulo de atención específico para servicios rápidos (recargas, loterías, remesas).
- Optimizar la integración del sistema de inventario con las plataformas digitales.
- Capacitar al personal en atención empática y orientación al cliente.

## **Diagrama de flujo de procesos diseñado para la empresa XYZ**

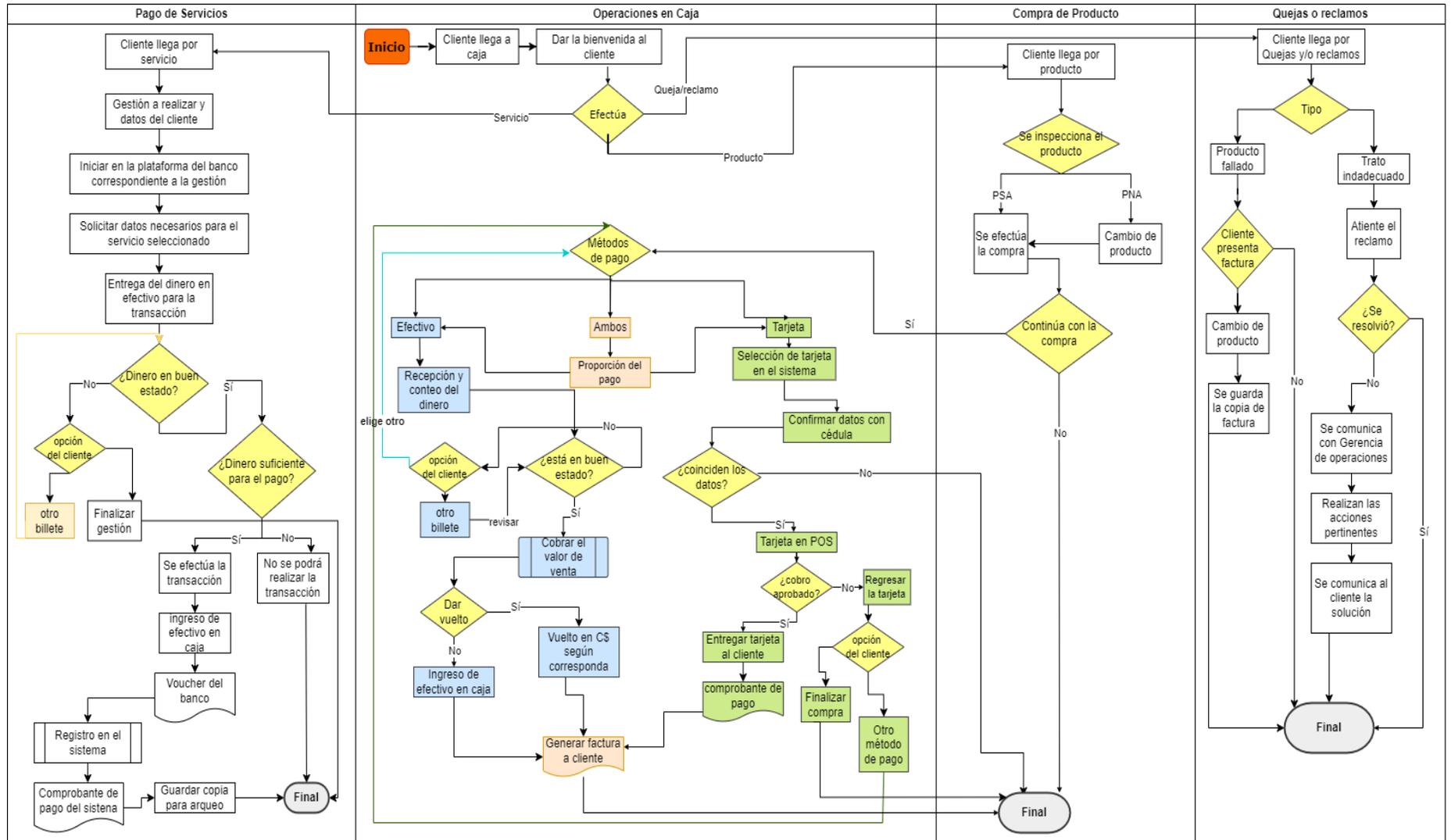
Con base en el diagnóstico realizado a través de herramientas fundamentales como el modelo SERVQUAL y el Service Blueprint, se logró identificar y delimitar los principales puntos críticos en la experiencia del cliente dentro de las tiendas de conveniencia de la empresa XYZ. Estos instrumentos no solo permitieron medir las brechas entre las expectativas y percepciones del cliente en cada dimensión del servicio, sino también visualizar de forma detallada las interacciones, evidencias físicas, acciones del personal y procesos de apoyo que intervienen en la prestación del servicio.

El análisis a profundidad de los resultados evidenció que las deficiencias en la atención al cliente no responden únicamente a la actitud del personal, sino también a una falta de estandarización y claridad en los procesos operativos de cada tienda. En este contexto, el diagrama de flujo surge como una herramienta clave para representar de manera lógica y secuencial las actividades y decisiones involucradas en el proceso de atención

al cliente, permitiendo visualizar cómo debería desarrollarse idealmente cada etapa del servicio.

El siguiente diagrama tiene como propósito presentar los diagramas de flujo propuestos, los cuales han sido contruidos a partir de la evidencia empírica obtenida, considerando tanto los hallazgos del SERVQUAL como el mapeo realizado mediante el Service Blueprint. Los diagramas buscan no solo reflejar cómo deberían ejecutarse los procesos para mejorar la experiencia del cliente, sino también servir como base para la implementación de estándares operativos que garanticen uniformidad, eficiencia y una atención centrada en el cliente.

**Figura 16.** Diagrama de flujo de procesos internos de la Tienda.



Fuente: *Elaboración propia*

A partir del desarrollo y análisis de los diagramas de flujo del proceso de atención al cliente en las cinco tiendas evaluadas, se concluye lo siguiente:

- **Existencia de inconsistencias operativas:** Se evidenció una falta de estandarización en la ejecución de tareas clave, especialmente en los puntos de contacto directos con el cliente, lo cual contribuye a variaciones en la calidad del servicio percibido.
- **Ausencia de protocolos claros en momentos críticos del servicio:** Actividades como la atención en caja, la resolución de dudas y la reposición de productos carecen de lineamientos uniformes, generando retrasos, desinformación y experiencias negativas.
- **Desconexión entre Frontstage y Backstage:** Se identificó una limitada articulación entre las acciones visibles para el cliente y los procesos internos de soporte, lo que impide una experiencia fluida y coherente.
- **Oportunidades de automatización y mejora continua:** El flujo actual muestra puntos donde pueden integrarse herramientas tecnológicas o procedimientos más eficientes que reduzcan el tiempo de espera, mejoren la comunicación interna y optimicen la asignación de recursos.
- **Falta de monitoreo y retroalimentación continua:** Los diagramas revelan que no existen mecanismos formales para evaluar de forma periódica el cumplimiento de las tareas del proceso, lo que limita la capacidad de ajuste y mejora.

El diagnóstico mediante el diagrama de flujo permitió visualizar de forma clara y estructurada los procesos actuales de atención al cliente en las tiendas evaluadas, destacando los puntos críticos que influyen negativamente en la percepción del servicio. Esta representación gráfica, nutrida por los hallazgos del modelo SERVQUAL y el Service Blueprint, hizo evidente la necesidad de uniformar tareas, definir responsabilidades operativas y optimizar la interacción entre clientes y colaboradores.

Los flujos identificados reflejan, además, cómo ciertas actividades carecen de lineamientos precisos y cómo la ausencia de una secuencia lógica en algunos procedimientos afecta la eficiencia del servicio. Estas deficiencias, al no estar debidamente gestionadas, se traducen en brechas que comprometen la calidad esperada

por los clientes. En este sentido, las conclusiones obtenidas del mapeo de procesos sirven como base para el diseño de una propuesta integral de mejora. En el siguiente capítulo, se presenta una propuesta enfocada en cerrar dichas brechas mediante la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la implementación de prácticas orientadas a brindar una experiencia de servicio coherente, eficiente y alineada con las expectativas del cliente.

## **VIII. PROPUESTA DE MEJORA**

### **Propuesta de Mejora Preliminar: Estandarización de Procedimientos, Evaluación de Tareas y Establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación**

Como resultado del diagnóstico aplicado en cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ, se identificaron brechas significativas entre las expectativas y percepciones del cliente, especialmente en dimensiones clave como capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía y elementos tangibles, evaluadas mediante el modelo SERVQUAL. Estas deficiencias se vieron reforzadas por los hallazgos obtenidos a través del Service Blueprint, el cual permitió mapear los puntos de contacto críticos en el proceso de atención al cliente y detectar cuellos de botella operativos, fallas en los protocolos y deficiencias en la interacción directa entre el personal y el cliente.

**1. Propuestas Principales:** Acciones directas para cerrar brechas clave, alineadas con los hallazgos del Service Blueprint.

**2. Propuestas Importantes:** Acciones complementarias que fortalecen la sostenibilidad de las mejoras.

**3. Propuestas Estratégicas:** Iniciativas de largo plazo que transforman la gestión del servicio y generan impacto transversal en la operación.

**4. Propuestas Prioritarias:** Medidas de corto plazo que garantizan mejoras inmediatas en la experiencia del cliente.

**5. Propuestas Urgentes:** Intervenciones críticas que deben ejecutarse de manera inmediata por su impacto en la percepción del servicio.

Cada propuesta incluye una meta, responsables, indicadores y una ficha ligada al Service Blueprint. Se implementa una estrategia de capacitación progresiva, iniciando en tiendas de baja demanda y avanzando según desempeño. El objetivo es corregir deficiencias y fomentar una cultura de mejora continua centrada en el cliente. Para realizar las propuestas de mejora se diseñó una plantilla que se ajustó a las necesidades para la presentación de la información, por ello véase anexo 3.

Frente a este panorama, se diseñaron propuestas de mejora directamente asociadas a las dimensiones más vulnerables del servicio, con el objetivo de atacar tanto los síntomas visibles como las causas estructurales de la insatisfacción.

Para garantizar una planificación efectiva y una ejecución ordenada, estas propuestas fueron priorizadas mediante la aplicación de la Matriz GUT, una herramienta que clasifica acciones en función de tres criterios: Gravedad (G) del problema, Urgencia (U) de su atención y Tendencia (T) del mismo si no se interviene a tiempo.

El resultado de esta evaluación fue un puntaje cuantitativo que permitió agrupar las propuestas en cinco categorías: Propuestas Principales, Importantes, Estratégicas, Prioritarias y Urgentes, en un orden ascendente de criticidad. Esta estructura busca facilitar la toma de decisiones para la implementación progresiva de soluciones que mejoren la experiencia del cliente y fortalezcan la gestión operativa del servicio en toda la red de tiendas.

**Figura 17.** Calificación para los criterios de la Matriz GUT

Calificación	Descripción
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 36. Matriz GUT aplicada en las propuestas de mejora**

Categoría	Propuesta	Gravedad (G)	Urgencia (U)	Tendencia (T)	Puntaje G×U×T	Justificación
Principal	Manual de Reposición e Inventario	3	2	3	18	Establece un estándar, no urgente pero necesario.
Principal	Limpieza y Mantenimiento Programado	3	2	3	18	Mejora percepción, no crítico.
Importante	Sistema Digital de Evaluación del Servicio	4	2	3	24	Es clave para medir mejoras, pero no resuelve problemas actuales.
Importante	Capacitación en Atención de Quejas	4	2	3	24	Parte de una mejora continua, no urgente.
Estratégica	Plan de Capacitación Escalonado	4	3	3	36	Previene fallos operativos, mejora la gestión estructural.
Estratégica	Cola Rápida en Horas Pico	3	3	5	45	Mejora experiencia del cliente en horas clave.
Prioritaria	Manual de Atención al Cliente	5	2	5	50	Afecta el trato al cliente, pero puede planificarse a mediano plazo.
Prioritaria	Checklist Digital por Turno	4	4	3	48	Ordena el día a día y evita deterioro progresivo.
Urgente	Reposición Express de Productos Críticos	5	5	5	125	Si faltan productos, se pierde venta y se daña la imagen.
Urgente	Sincronización Etiqueta-Precio	5	5	5	125	Confunde al cliente y genera multas por reclamos graves.

Fuente: *Elaboración propia*

## 1. PROPUESTAS PRINCIPALES

## 1.1. Manual de Reposición y Gestión de Inventario

Código: OP-INV-01

- **OP:** Operaciones
- **INV:** Inventario y Reposición
- **01:** Primer manual de este tipo

**Figura 18.** Plantilla Ficha técnica Manual de Reposición y Gestión de Inventario

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>				CÓDIGO:	OP-INV-02	
						VERSIÓN:	2	
						FECHA DE APROBACIÓN:	21/5/2025	
						PÁGINA:	1 de 1	
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Manual de Reposición y Gestión de Inventario		<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Principal				
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Garantizar la fiabilidad de productos disponibles y precios consistentes.							
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Frecuentes quiebres de stock y errores en precios en góndola		<b>ALCANCE:</b>	Total cadena				
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	Inventario digital vs físico, porcentaje de quiebre de stock.	<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Información de stock, promociones activas.	<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Estantes llenos y precios correctos.			
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>	Productos promocionados disponibles	<b>NUMERADOR:</b>	Total productos sin quiebre	<b>DENOMINADOR:</b>	Total productos promocionados			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	Porcentual	<b>META:</b>	100% de productos promocionados disponibles; 0 discrepancias de precios.	<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Manuales, sistema sincronizado, capacitación.			
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	Auditorías, sistema de inventario.		<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Semanal	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Asistentes de turno y administradores.		
<b>RIEGOS ASOCIADOS:</b>	Omisión de registros.	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	1 Mes	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<b>CRÍTICO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	alertas automáticas en la marcha		<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Revisiones semanales y correcciones inmediatas.				

Fuente: *Elaboración propia*

## 1.2. Limpieza y Mantenimiento Programado

Código: OP-LIM-01

- **OP:** Operaciones
- **LIM:** Limpieza y Mantenimiento
- **01:** Primer programa programado de limpieza

**Figura 19.** Plantilla Ficha técnica Limpieza y Mantenimiento Programado

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>			CÓDIGO:	OP-LIM-01		
					VERSIÓN:	1		
					FECHA DE APROBACIÓN	23/5/2025		
					PÁGINA	1 de 1		
NOMBRE DE LA PROPUESTA:	Limpieza y Mantenimiento Programado			TIPO DE PROPUESTA:	Propuesta Principal			
OBJETIVO DE MEJORA:	Mejorar la percepción de calidad y limpieza del espacio físico de tienda.							
JUSTIFICACIÓN:	Un ambiente limpio y ordenado eleva la experiencia del cliente y fortalece la percepción de servicio.			ALCANCE:	Total cadena			
INDICADORES DE DESEMPEÑO:	1) Nº de limpiezas realizadas por día, 2) Evaluación visual del supervisor, 3) Nº de reportes de inconformidad por limpieza.		ENTRADA DEL PROCESO:	Plan de mantenimiento y programación de turnos de limpieza.		SALIDA ESPERADA:	Tienda con espacios limpios y agradables en todo momento.	
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Cumplimiento de limpieza (%)		NUMERADOR:	Nº de limpiezas realizadas		DENOMINADOR:	Nº programadas	
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual		META:	Limpieza completa cada 3 horas durante la jornada laboral.		RECURSOS REQUERIDOS:	Insumos de limpieza, cronograma impreso y digital, capacitación básica en higiene.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Bitácoras de limpieza firmadas, reportes visuales, app de checklist.		PERIODICIDAD DEL KPI:	Diario para ejecución; quincenal para evaluación de cumplimiento.		RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Personal de limpieza, asistentes de turno, supervisores.	
RIEGOS ASOCIADOS:	Omisión de turnos por alta afluencia.	PLAZO DE EJECUCIÓN:	Inicio en 1 semana; seguimiento continuo.		RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
							<85%	85% – 94%
MEDIDAS PREVENTIVAS:	incluir limpieza en checklist operativo de cada turno.			ACCIONES DE SEGUIMIENTO:	Auditorías quincenales, retroalimentación al personal, refuerzo en turnos críticos.			

Fuente: Elaboración propia

## 2. PROPUESTAS IMPORTANTES

### 2.1. Sistema Digital de Evaluación del Servicio

**Código:** TI-SAT-01

- **TI** = Tecnología de Información
- **SAT** = Satisfacción del Cliente / Sistema de Evaluación
- **01** = Primer sistema implementado con esta función

**Figura 20.** Plantilla Ficha técnica Sistema Digital de Evaluación del Servicio.

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>				<b>CÓDIGO:</b>	TI-SAT-02
						<b>VERSIÓN:</b>	2
						<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	19/5/2025
						<b>PÁGINA</b>	1 de 1
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Sistema Digital de Evaluación del Servicio		<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Importante			
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Captar retroalimentación directa en tiempo real para mejorar la experiencia del cliente.						
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Falta de canales inmediatos para evaluar la atención recibida el cual fue detectado mediante la herramienta SERVICE BLUEPRINT.		<b>ALCANCE:</b>	Todas las tiendas con POS activos			
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	1) Tasa de respuesta 2) Nivel promedio de satisfacción		<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Ticket de compra generado	<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Evaluación del servicio desde la percepción del cliente	
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>	Tasa de respuesta		<b>NUMERADOR:</b>	Nº encuestas recibidas	<b>DENOMINADOR:</b>	Total tickets emitidos	
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	Porcentual		<b>META:</b>	Lograr una tasa de respuesta semanal del 15% de los tickets emitidos.	<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Software de encuestas Códigos QR visibles Infraestructura TI (servidores e integración)	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	Base de datos de encuestas Panel digital / dashboard de resultados		<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Semanal	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Atención al Cliente Tecnología de la Información	
<b>RIESGOS ASOCIADOS:</b>	Falta de acceso a dispositivos móviles por parte del cliente	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	Implementación: 2 meses Seguimiento: Mensual	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<b>CRÍTICO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>
					10%	10% y <15%	15%
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	Alternativa de encuesta en caja física		<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Informes semanales para operación Dashboard mensual para decisiones tácticas			

Fuente: *Elaboración propia*

## 2.2. Capacitación en Atención de Quejas

**Código:** RH-CAP-01

- **RH:** Recursos Humanos
- **CAP:** Capacitación y Manejo de Quejas
- **01:** Primera formación específica para atención de quejas

**Figura 21.** Plantilla Ficha técnica Capacitación en Atención de Quejas

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>			CÓDIGO:		RH-CAP-01			
					VERSIÓN:		1			
					FECHA DE APROBACIÓN:		22/5/2025			
					PÁGINA:		1 de 1			
NOMBRE DE LA PROPUESTA:		Capacitación en Atención de Quejas		TIPO DE PROPUESTA:		Propuesta Importante				
OBJETIVO DE MEJORA:		Responder de manera eficiente y empática a situaciones críticas y quejas de clientes.								
JUSTIFICACIÓN:		Una atención deficiente ante quejas genera pérdida de clientes y afecta la imagen de la tienda.		ALCANCE:		Todo el personal que tenga contacto directo con el cliente.				
INDICADORES DE DESEMPEÑO:		1) Tiempo promedio de resolución, 2) Nº de quejas escaladas, 3) Nivel de satisfacción en casos de queja.	ENTRADA DEL PROCESO:	Queja o inconformidad expresada por el cliente.	SALIDA ESPERADA:		Cliente atendido con resolución satisfactoria y rápida.			
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		Nivel de satisfacción de quejas	NUMERADOR:	Nº de quejas resueltas en <5 min	DENOMINADOR:		Nº total de quejas			
UNIDAD DE MEDICIÓN:		Porcentual	META:	Resolución en <5 minutos con satisfacción del 80% o más.	RECURSOS REQUERIDOS:		Guía de atención a quejas, capacitación presencial o virtual, simulacros de atención.			
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:		Registro de casos, encuestas post-resolución, bitácora digital.	PERIODICIDAD DEL KPI:		Semanal para seguimiento; mensual para análisis general.	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Atención al Cliente / Recursos Humanos		
RIEGOS ASOCIADOS:		Falta de criterio en resolución.	PLAZO DE EJECUCIÓN:	Implementación en 3 semanas; evaluación continua.	RANGO DE GESTIÓN:			CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
								69%	70%-79%	100%
MEDIDAS PREVENTIVAS:		protocolo claro y capacitaciones recurrentes.		ACCIONES DE SEGUIMIENTO:		Reporte semanal de quejas y retroalimentación individual al personal.				

Fuente: Elaboración propia

### 3. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

#### 3.1. Plan de Capacitación Escalonado para el Personal de Tienda

Código: CH-FOR-01

- **CH** = Capital Humano (área responsable)
- **FOR** = Formación (nombre del proceso global)
- **01** = Número correlativo de la propuesta dentro del proceso

*Figura 22. Plantilla Ficha técnica Plan de Capacitación escalonado para Tiendas.*

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>				CÓDIGO:		CH-FOR-01							
						VERSIÓN:		1							
						FECHA DE APROBACIÓN:		19/5/2025							
						PÁGINA:		1 de 1							
NOMBRE DE LA PROPUESTA:		Plan de Capacitación Escalonado para el Personal de Tienda		TIPO DE PROPUESTA:		Propuesta Estratégica									
OBJETIVO DE MEJORA:		Fortalecer la cultura de servicio y profesionalizar al personal mediante formación progresiva.													
JUSTIFICACIÓN:		Detección de baja empatía y conocimientos operativos desiguales en los colaboradores basado en los resultados del estudio SERVQUAL.		ALCANCE:		Todo el personal operativo de tiendas de conveniencia.									
INDICADORES DE DESEMPEÑO:		1) Tasa de finalización de capacitación, 2) Evaluación post-capacitación.		ENTRADA DEL PROCESO:		Diagnóstico de necesidades formativas.		SALIDA ESPERADA:		Personal con competencias fortalecidas y mayor satisfacción del cliente.					
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		Tasa de finalización de capacitación:		NUMERADOR:		Cantidad de empleados que han completado al menos 2 ciclos formativos en el año y con un promedio igual o superior al 80% en sus evaluaciones post-capacitación.		DENOMINADOR:		Total empleados					
UNIDAD DE MEDICIÓN:		Porcentual		META:		100% del personal complete al menos dos ciclos formativos por año con promedio ≥80%.		RECURSOS REQUERIDOS:		Material didáctico, SAP SuccessFactors, Capacitadores.					
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:		Listas de asistencia, evaluaciones registradas, certificados.		PERIODICIDAD DEL KPI:		Semestral		RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Capital Humano, Supervisores Regionales.					
RIEGOS ASOCIADOS:		Rotación de personal, baja motivación.		PLAZO DE EJECUCIÓN:		1 año (evaluación semestral).		RANGO DE GESTIÓN:		CRÍTICO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
										60%		80%		100%	
MEDIDAS PREVENTIVAS:		tutorías y microcápsulas motivacionales.		ACCIONES DE SEGUIMIENTO:		Revisión cada semestre con informe consolidado.									

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.2. Cola Rápida en Horas Pico

**Código:** AC-TIE-01

- **AC:** Atención al Cliente
- **TIE:** Tiempo de Espera
- **01:** Primer sistema de atención rápida por tiempos

**Figura 23.** Plantilla Ficha técnica Cola Rápida en Horas Pico

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	AC-TIE-01	
					<b>VERSIÓN:</b>	1	
					<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	21/5/2025	
					<b>PÁGINA</b>	1 de 1	
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Cola Rápida en Horas Pico			<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Estratégica		
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Reducir los tiempos de espera de los clientes con compras menores durante horarios de alta afluencia.						
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Las filas extensas generan abandono de compras y baja percepción del servicio.			<b>ALCANCE:</b>	Tiendas con alto tráfico de clientes.		
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	1) Tiempo promedio de espera por tipo de cola, 2) Nº de tickets procesados en cola rápida, 3) Nivel de satisfacción.		<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Flujo de clientes durante horas pico.	<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Atención expedita a clientes con compras menores.	
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>	Tiempo promedio de atención		<b>NUMERADOR:</b>	Tiempo total de espera	<b>DENOMINADOR:</b>	Nº de clientes en cola rápida	
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	minutos		<b>META:</b>	Tiempo de espera promedio <3 minutos.	<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Señalización de colas, personal adicional en horario pico, capacitación.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	estudio observatorio plasmado en encuestas digitales		<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Mensual	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Atención al Cliente / Operaciones	
<b>RIEGOS ASOCIADOS:</b>	Saturación de personal.	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	Implementación en 2 semanas; evaluación en el primer mes.	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<b>CRÍTICO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>
					00:05:00	00:03:00	00:02:50
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	redistribución de tareas.			<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Auditorías semanales y ajustes en horario según demanda.		

Fuente: Elaboración propia

## 4. PROPUESTAS PRIORITARIAS

### 4.1. Manual de Atención al Cliente

**Código:** AC-CAL-01

- **AC:** Atención al Cliente
- **CAL:** Calidad del Servicio
- **01:** Primer manual formalizado con esta función

**Figura 24.** *Plantilla Ficha técnica Manual de Atención al cliente.*

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>				<b>CÓDIGO:</b>	AC-CAL-02	
						<b>VERSIÓN:</b>	2	
						<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	20/5/2025	
						<b>PÁGINA</b>	1 de 1	
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Manual de Atención al Cliente			<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Prioritaria			
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Mejorar la empatía y capacidad de respuesta con un protocolo claro y replicable.							
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Inconsistencia en la atención al cliente en diferentes turnos y tiendas.			<b>ALCANCE:</b>	Todo el personal en contacto directo con el cliente.			
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	Encuestas post-compra, auditorías operativas mensuales.		<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Interacción con cliente.		<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Servicio coherente y empático.	
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>			<b>NUMERADOR:</b>	Interacciones con saludo y cierre		<b>DENOMINADOR:</b>	Total de interacciones observadas	
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	Porcentual		<b>META:</b>	Saludo y agradecimiento en el 90% de las interacciones, resolución de dudas en menos de 5 minutos.		<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Manual físico y digital, capacitación.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	Reportes de auditorías, grabaciones aleatorias.		<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Mensual		<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Cajeros, asistentes, administradores.	
<b>RIESGOS ASOCIADOS:</b>	Desinterés del personal.	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	1 mes de elaboración + 1 mes de capacitación.	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<b>CRÍTICO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	
					70%	90%	100%	
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	Incentivos económicos y refuerzos.			<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Evaluaciones mensuales y retroalimentación continua.			

Fuente: *Elaboración propia*

## 4.2. Checklist Digital por Turno

Código: OP-CTL-01

- **OP:** Operaciones
- **CTL:** Control de Tareas por Turno
- **01:** Primer checklist digital implementado

**Figura 25.** Plantilla Ficha técnica Checklist Digital por Turno

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>		<b>CÓDIGO:</b> OP-CTL-01		
				<b>VERSIÓN:</b> 1		
				<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> 21/5/2025		
				<b>PÁGINA:</b> 1 de 1		
NOMBRE DE LA PROPUESTA:	Checklist Digital por Turno		TIPO DE PROPUESTA:	Propuesta Prioritaria		
OBJETIVO DE MEJORA:	Asegurar el cumplimiento riguroso de tareas operativas en cada turno mediante una herramienta digital.					
JUSTIFICACIÓN:	El seguimiento manual es ineficiente y propenso a omisiones, afectando la calidad operativa.		ALCANCE:	Todas las tiendas con personal en turnos rotativos.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO:	1) Porcentaje de cumplimiento del checklist, 2) Número de omisiones detectadas, 3) Tiempo promedio de cierre por turno.		ENTRADA DEL PROCESO:	Tareas asignadas por turno.	SALIDA ESPERADA:	Tareas completadas y registradas digitalmente.
FORMULA PARA EL CÁLCULO:	Cumplimiento del Checklist	NUMERADOR:	Nº de tareas completadas	DENOMINADOR:	Nº total de tareas asignadas	
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentual	META:	Cumplimiento del 95% de las tareas asignadas por turno.	RECURSOS REQUERIDOS:	Tablets o terminales móviles, software de checklist, entrenamiento del personal.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Sistema digital de registro, reportes automáticos.		PERIODICIDAD DEL KPI:	Diario para supervisión, quincenal para auditoría.	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Tecnología, Supervisores de tienda.
RIESGOS ASOCIADOS:	Resistencia al cambio digital.	PLAZO DE EJECUCIÓN:	Implementación en 1 mes; seguimiento continuo.	RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE
					70%	95%
						SATISFACTORIO
					100%	
MEDIDAS PREVENTIVAS:	capacitación previa e incentivos.		ACCIONES DE SEGUIMIENTO:	Validaciones semanales y reuniones quincenales de control.		

Fuente: Elaboración propia

## 5. PROPUESTAS URGENTES

### 5.1. Reposición Express de Productos Críticos

**Código:** OP-REP-01

- **OP:** Operaciones
- **REP:** Reposición Express
- **01:** Primera estrategia de reposición inmediata

**Figura 26.** Plantilla Ficha técnica Reposición Express de Productos Críticos

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>			CÓDIGO:	OP-REP-01
					VERSIÓN:	1
					FECHA DE APROBACIÓN	22/5/2025
					PÁGINA	1 de 1
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Reposición Express de Productos Críticos		<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Urgente		
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Asegurar disponibilidad constante de productos de alta rotación y evitar quebres.					
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Los productos más vendidos afectan la percepción de surtido y satisfacción si no están disponibles.		<b>ALCANCE:</b>	Todas las tiendas con ventas recurrentes de productos críticos (bebidas, snacks, básicos).		
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	1) Tiempo promedio de reposición, 2) Nº de quebres diarios, 3) Porcentaje de disponibilidad de productos críticos.	<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Reporte de quebre o inventario bajo.	<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Reposición inmediata de productos faltantes.	
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>	Disponibilidad de Productos Críticos (%)	<b>NUMERADOR:</b>	Nº de productos críticos disponibles	<b>DENOMINADOR:</b>	Nº total de productos críticos esperados	
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	Porcentual	<b>META:</b>	100% de disponibilidad diaria de productos críticos.	<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Listado actualizado de productos críticos, conexión directa con centro de distribución, alertas automatizadas.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	Reportes de stock, control de entregas, auditorías sorpresa.	<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Diario para gestión operativa; semanal para revisión estratégica.	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Asistentes de turno, Supervisores, personal de inventario y logística.	
<b>RIEGOS ASOCIADOS:</b>	Retrasos en transporte.	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	Activación inmediata, control durante 1 mes.	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<b>CRÍTICO</b>	<b>ACEPTABLE</b>
					<80%	80%
						100%
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	Plan de entrega alterno con stock mínimo en tienda.		<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Monitoreo diario, revisión semanal de quebres y ajustes al surtido según demanda.		

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Sincronización Etiqueta-Precio en Sistema

**Código:** INV-PRE-01

- **INV:** Inventario
- **PRE:** Precios / Etiquetado
- **01:** Primer control de sincronización etiqueta-precio

**Figura 27.** Plantilla Ficha técnica Sincronización Etiqueta-Precio en Sistema

		<b>PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN</b>		<b>CÓDIGO:</b>	INV-PRE-01						
				<b>VERSIÓN:</b>	1						
				<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	23/5/2025						
				<b>PÁGINA</b>	1 de 1						
<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b>	Sincronización Etiqueta-Precio en Sistema		<b>TIPO DE PROPUESTA:</b>	Propuesta Importante							
<b>OBJETIVO DE MEJORA:</b>	Eliminar errores en la facturación por precios diferentes entre etiqueta física y sistema.										
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	Las diferencias de precios generan desconfianza, quejas y pérdida de credibilidad.		<b>ALCANCE:</b>	Todas las tiendas con sistema POS y etiquetas visibles.							
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO:</b>	1) N° de reclamos por precios, 2) Resultados de auditoría de etiquetas, 3) Discrepancias detectadas en punto de venta.	<b>ENTRADA DEL PROCESO:</b>	Actualización de precios y cambios de promociones.	<b>SALIDA ESPERADA:</b>	Correspondencia total entre precios en etiqueta y sistema.						
<b>FORMULA PARA EL CÁLCULO:</b>	% de Discrepancias	<b>NUMERADOR:</b>	N° de productos sin discrepancias	<b>DENOMINADOR:</b>	N° total de productos auditados						
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	Porcentual	<b>META:</b>	Cero discrepancias por semana.	<b>RECURSOS REQUERIDOS:</b>	Herramienta de verificación móvil, sincronización automatizada, plantilla estándar de etiquetas.						
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN:</b>	Auditorías de precios, tickets de compra, bitácoras de cambio de precios.	<b>PERIODICIDAD DEL KPI:</b>	Semanal para control; mensual para reporte a gerencia.	<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	Personal de tienda, área de inventario y sistemas.						
<b>RIEGOS ASOCIADOS:</b>	Fallo en actualización de sistema.	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN:</b>	3 semanas para implementación total; controles semanales.	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	<table border="1"> <tr> <th>CRÍTICO</th> <th>ACEPTABLE</th> <th>SATISFACTORIO</th> </tr> <tr> <td>&gt;2%</td> <td>1% – 2%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	>2%	1% – 2%	0%
CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO									
>2%	1% – 2%	0%									
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	verificación cruzada automática antes de abrir tienda.	<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO:</b>	Informe semanal de discrepancias, retroalimentación a responsables, refuerzo con sistema de alertas.								

Fuente: Elaboración propia

Estas clasificaciones permiten abordar de forma ordenada y estratégica los distintos niveles de urgencia e impacto identificados durante el diagnóstico. Al priorizar las intervenciones según su relevancia y vinculación con las brechas detectadas, se facilita la toma de decisiones, la asignación de recursos y el seguimiento de resultados. Así, se establece una hoja de ruta clara para transformar la experiencia del cliente en tienda, asegurando que cada acción propuesta contribuya de forma concreta al cierre de las brechas y al fortalecimiento de la calidad del servicio ofrecido por la empresa XYZ.

La siguiente matriz de análisis de fallas resume los principales problemas detectados en cada tienda, según el diagnóstico SERVQUAL y el Service Blueprint. Permite comparar brechas recurrentes y orientar acciones correctivas específicas. Su uso facilita una intervención focalizada y estratégica.

**Tabla 36. Matriz de Análisis de Fallas para las 5 tiendas**

Función	Falla Identificada	Dimensión SERVQUAL Afectada	Brecha Observada (SERVQUAL)	Propuesta de Mejora	Responsable	Indicador de Cumplimiento	Medio de Verificación	Observaciones
Gestión Operativa de la Tienda	Supervisión insuficiente en horas pico, causando congestión en cajas y desorden en góndolas.	Tangibilidad (D1), Fiabilidad (D2)	D1: -0.28	Elaborar manuales de procedimientos para estandarizar los procesos claves de la tienda	Departamento de operaciones	Cumplimiento de auditorias usando la técnica de mystery shopping: >95% de ítems completados por inspección	Reporte del sistema de checklist digital (exportado mensualmente).	Requiere estudios de tiempos y movimientos, análisis de procesos y la elaboración del Service Blueprint
			D5: -0.69					
Gestión Operativa de la Tienda	Falta de definición de las tareas y responsables	Tangibilidad (D1), Fiabilidad (D2)	D1: -0.28 D5: -0.69	Para optimizar la asignación de recursos humanos y mejorar la eficiencia, se propone una evaluación estructurada de tareas basada en su impacto en la experiencia del cliente y su frecuencia.	Departamento de operaciones	Cumplimiento de auditorias usando la técnica de mystery shopping: >95% de ítems completados por inspección	Reporte del sistema de checklist digital (exportado mensualmente).	Requiere estudios de tiempos y movimientos, análisis de procesos y la elaboración del Service Blueprint

<b>Gestión de Quejas</b>	Resolución lenta de quejas y reclamos	<b>Capacidad de Respuesta (D5)</b>	D5: -0.69	Establecer un protocolo de escalamiento claro, con respuesta en <24 horas.	Administrador de Tienda	Tasa de quejas resueltas: >90% en <5 min.	Registro de quejas en sistema CRM.	Implementación del protocolo no requiere presupuesto significativo, pero debe validarse su viabilidad operativa en cada tienda.
<b>Atención a Proveedores</b>	Dedicación excesiva a proveedores durante horas pico, reduciendo supervisión en piso.	<b>Capacidad de Respuesta (D5)</b>	D5: -0.69	Programar recepciones de proveedores fuera de horas pico (6:00 a.m. - 10:00 a.m.).	Administrador de Tienda	Tiempo de espera en caja: <3 min en horas pico.	Reportes de tiempos de espera generados por sistema POS.	Coordinación con proveedores debe estudiarse para evitar conflictos logísticos en las 5 tiendas.

Fuente: *Elaboración propia*

## Protocolo de emergencia para horarios pico

Para garantizar una atención eficiente durante los horarios de mayor afluencia, se establece el siguiente protocolo de emergencia, enfocado en mantener la calidad del servicio, reducir los tiempos de espera y distribuir adecuadamente al personal según su nivel de experiencia:

### 1. Asignación de Personal:

- ✓ El personal con menor experiencia (novatos) será asignado a tiendas con baja demanda para su etapa inicial de formación.
- ✓ A través de evaluaciones semanales, se medirá su desempeño y, según resultados, podrán escalar a tiendas con mayor tráfico.
- ✓ Las tiendas de alta demanda contarán con colaboradores experimentados y al menos un refuerzo adicional durante las horas pico.

### 2. Refuerzo Operativo en Horarios Pico:

- ✓ Identificación de horarios críticos por tienda (según análisis de flujo de clientes).
- ✓ Activación de refuerzos 30 minutos antes del inicio del pico.
- ✓ Implementación de caja rápida para compras menores a cinco productos.
- ✓ Un asistente de piso exclusivo para orientación y resolución de dudas.

### **3. Priorización de Tareas:**

- ✓ Durante los picos, se suspenden actividades no urgentes (limpieza, capacitaciones, auditorías internas).
- ✓ El enfoque se centra en atención en caja, reposición de productos clave y asistencia en piso.

### **4. Comunicación Interna y Coordinación:**

- ✓ Se establece un grupo interno de comunicación rápida (app corporativa o chat empresarial) para reportar congestión o fallas operativas.
- ✓ El administrador de tienda debe monitorear en tiempo real y redistribuir recursos según necesidad.

### **Indicadores de Monitoreo:**

- ✓ Tiempo promedio de espera en caja: meta <3 minutos en alta demanda.
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente durante horarios pico: meta >85%.
- ✓ Número de clientes atendidos por hora por colaborador.
- ✓ Evaluación semanal de desempeño para personal nuevo (checklist de tareas clave).
- ✓ Tasa de rotación del personal novato hacia tiendas de mayor demanda tras superar criterios de desempeño.

Este protocolo busca garantizar que el servicio no se vea comprometido durante momentos críticos y que el crecimiento del personal esté alineado con su preparación y capacidades, fortaleciendo la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

La implementación de esta propuesta integral de mejora representa un paso decisivo hacia la estandarización de procesos, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la experiencia del cliente en las tiendas de conveniencia de la empresa XYZ. Al clasificar las acciones según su urgencia e impacto, establecer un protocolo de emergencia y definir indicadores de monitoreo claros, se sientan las bases para una gestión operativa más eficiente, flexible y centrada en el servicio.

Este capítulo concluye con una visión estructurada y estratégica de mejora continua que permitirá cerrar las brechas identificadas y proyectar un crecimiento sostenido en la calidad del servicio. A continuación, se presenta la matriz de análisis de fallas que detalla los principales puntos críticos por tienda, reforzando la necesidad de intervenciones focalizadas.

## **IX. CONCLUSIONES**

La presente investigación permitió identificar, analizar y proponer soluciones concretas a las deficiencias en el servicio de atención al cliente en cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ, partiendo de la percepción del cliente y utilizando herramientas especializadas como el modelo SERVQUAL, el Service Blueprint y los diagramas de flujo.

En relación al objetivo general, se logró elaborar una propuesta de mejora integral orientada a elevar la calidad del servicio en los puntos de atención seleccionados, garantizando coherencia entre la promesa de valor de la empresa y la experiencia del cliente en tienda.

### **Respecto a los objetivos específicos:**

El diagnóstico realizado en cinco tiendas de conveniencia de la empresa XYZ permitió identificar brechas significativas entre la percepción y la expectativa del cliente en todas las dimensiones evaluadas por el modelo SERVQUAL. Las áreas con mayores deficiencias fueron la capacidad de respuesta, con puntuaciones promedio por debajo de 2.5, y la empatía, donde los clientes manifestaron sentirse poco comprendidos y atendidos por el personal. Asimismo, se detectaron fallas en la fiabilidad, especialmente en la falta de coherencia entre los precios exhibidos y los que se facturaban en caja. Estas deficiencias reflejan una experiencia de servicio deficiente que impacta negativamente en la satisfacción y fidelización de los clientes.

El análisis de procesos mediante el Service Blueprint permitió comprender que gran parte de las fallas percibidas tienen su origen en la ausencia de estandarización operativa, escasa formación en atención al cliente, y débil control en la ejecución de tareas críticas, como la reposición de productos o la gestión de promociones. Se evidenció, por ejemplo, que no existe un procedimiento sistematizado para la atención de quejas, ni mecanismos de monitoreo constante durante los turnos de trabajo, lo cual genera variabilidad en la calidad del servicio y falta de coherencia entre tiendas.

A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de diez acciones de mejora clasificadas por nivel de prioridad con base en la Matriz GUT, destacando entre ellas la implementación de un Plan de Capacitación Escalonado, la creación de manuales

operativos, la reposición express de productos críticos, y la sincronización en tiempo real de etiquetas de precios con el sistema, esta última identificada como una de las principales causas de conflictos con clientes. Estas propuestas fueron concebidas con un enfoque práctico y replicable, buscando elevar la calidad del servicio al cliente en toda la cadena de tiendas.

Finalmente, se definieron indicadores específicos de seguimiento y evaluación, tales como el tiempo promedio de espera en caja, el porcentaje de sincronización de precios, la tasa de quejas resueltas en primer contacto, y el cumplimiento del checklist operativo por turno, los cuales permitirán monitorear el impacto de las acciones implementadas y fomentar una cultura de mejora continua en la atención al cliente.

## **X. RECOMENDACIONES**

A partir del diagnóstico realizado y el análisis de la situación actual en las cinco tiendas de conveniencia evaluadas, y la clasificación estructurada de las propuestas de mejora mediante la Matriz GUT, se plantean las siguientes recomendaciones adicionales para asegurar la sostenibilidad y mejora continua de la calidad del servicio al cliente en la empresa XYZ:

### **Priorizar la estandarización de procesos operativos clave.**

Se recomienda elaborar un manual de procedimientos operativos, el cual debe definir claramente el objetivo, alcance, responsables, pasos específicos y medios de verificación de cada actividad relacionada con la atención al cliente. Esta acción permitirá que todas las tiendas operen bajo estándares comunes de calidad, reduciendo la variabilidad en el servicio y asegurando una experiencia homogénea y satisfactoria para todos los clientes.

### **Fortalecer la gestión del talento humano con énfasis en empatía y capacidad de respuesta.**

Es fundamental implementar un plan de capacitación continua que supere la formación básica y se enfoque en el desarrollo de competencias blandas, como la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos. Este plan debe incluir talleres vivenciales y dinámicas por roles, aplicadas de forma constante, para asegurar que el personal esté preparado para ofrecer un trato humano, proactivo y respetuoso en todas las interacciones con el cliente.

### **Implementar un sistema de monitoreo integral y proactivo del servicio.**

Se sugiere el uso de herramientas digitales, como tablets o pantallas en los puntos de atención, para realizar un seguimiento en tiempo real del cumplimiento de los protocolos de atención, tiempos de espera y niveles de satisfacción. Esta medida permitirá detectar y corregir desviaciones de forma inmediata, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

### **Asegurar la coherencia entre la promesa de servicio y la realidad percibida por el cliente.**

Para mantener la fiabilidad del servicio, se recomienda garantizar la sincronización entre las etiquetas de precio en góndola y el sistema de facturación, evitando errores que generan desconfianza y reclamos frecuentes. Asimismo, se debe establecer un proceso de reposición express de productos críticos, especialmente en horarios de alta demanda, para evitar quiebres de stock visibles y garantizar la disponibilidad de los artículos más solicitados.

### **Establecer un sistema de alertas automatizadas para la gestión de inventario.**

Se propone desarrollar o integrar un sistema que permita detectar automáticamente discrepancias y niveles críticos de inventario, enviando alertas en tiempo real al personal responsable. Esta herramienta facilitará una respuesta rápida ante quiebres de stock y mejorará la eficiencia en la reposición de productos.

### **Fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente.**

Se recomienda consolidar una cultura de mejora continua que involucre a todos los niveles del personal en la evaluación y optimización del servicio. Para ello, es necesario implementar mecanismos que reconozcan y recompensen el buen desempeño, promover la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones, e incorporar la voz del cliente como un insumo permanente en los procesos de mejora.

### **Elaborar una presupuestación detallada de las propuestas de mejora.**

Se recomienda que la empresa desarrolle una estimación financiera precisa del costo de implementación de cada propuesta presentada en este estudio. Esta presupuestación debe considerar recursos materiales, tecnológicos y humanos requeridos, así como posibles retornos sobre la inversión esperada. No obstante, por razones de confidencialidad financiera acordada con la empresa XYZ, los costos asociados a cada propuesta no fueron incluidos en el presente documento. La evaluación económica es indispensable para asegurar la viabilidad operativa y estratégica de las acciones sugeridas.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 64-80.
- Fea Guglielmetti, U. (2009). *Competitividad es Calidad Total: Manual para salir de la crisis y generar empleo*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega.
- Gómez, R. &. (2014). *Administración de la calidad en los servicios*. McGraw-Hill Education.
- Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Remis, N. (2016). *A guide to SERVICE BLUEPRINT*. San Francisco: Adaptive Path.
- Schwartz, R. (2019). *The Evolution and Impact of Convenience Stores*. Obtenido de *Journal of Retailing and Consumer Services*: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.007>
- Zeithaml, A. P. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Zeithaml, V. A. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.



<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el servicio higiénico está disponible para los clientes?
<b>Elementos tangibles</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el inodoro y el lavamanos estén limpios y en buen estado?
<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el inodoro y el lavamanos están limpios y en buen estado?
<b>Elementos tangibles</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el piso, las paredes y el basurero de la tienda estén limpios?
<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el piso, las paredes y el basurero están limpios?
<b>Elementos tangibles</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el baño esté siempre abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla?
<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el baño está abastecido con papel higiénico, jabón líquido y papel toalla?
<b>Elementos tangibles</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya publicidad en los ventanales de la tienda?
<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay publicidad adecuada en los ventanales de la tienda?
<b>Elementos tangibles</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya publicidad en la televisión interna de la tienda?
<b>Elementos tangibles</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay publicidad adecuada en la televisión interna de la tienda?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted encontrar todos los productos por los que viene a la tienda?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda le permite encontrar todos los productos por los que viene?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted encontrar los productos en el lugar habitual dentro de la tienda?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que los productos se encuentran en el lugar habitual dentro de la tienda?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que los productos estén en buen estado al momento de comprarlos?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que los productos están en buen estado al momento de comprarlos?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted encontrar la cantidad exacta de productos que necesita?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que puede encontrar la cantidad exacta de productos que busca?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el precio del producto coincida con el anunciado en el ticket o la publicidad?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el precio de los productos coincide con el anunciado en el ticket o la publicidad?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya promociones en cerveza y otros productos para fiestas?

<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay promociones en cerveza y productos para fiestas?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya promociones en productos para merendar?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay promociones en productos para merendar?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya promociones en productos para el hogar?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay promociones en productos para el hogar?
<b>Fiabilidad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya productos promocionales en el área de caja?
<b>Fiabilidad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay productos promocionales en el área de caja?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal le ayude a llevar productos pesados fuera de la tienda?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal le ayuda a llevar productos pesados fuera de la tienda?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera le hable de manera amable y cortés?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera le habla de manera amable y cortés?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal se muestre dispuesto a ayudarlo en cualquier momento?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal se muestra dispuesto a ayudarlo en cualquier momento?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal le brinde información clara sobre productos o promociones cuando tenga dudas?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal le brinda información clara sobre productos o promociones?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal recuerde a los clientes frecuentes y los trate de forma especial?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal recuerda a los clientes frecuentes y los trata de forma especial?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda tenga horarios de atención que se adapten a sus necesidades?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el horario de atención se adapta a sus necesidades?
<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda cuente con un espacio cómodo para esperar si hay fila?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda cuenta con un espacio cómodo para esperar si hay fila?

<b>Empatía</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda tenga accesibilidad para personas con discapacidad?
<b>Empatía</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda cuenta con accesibilidad para personas con discapacidad?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal sea atento al recibirlo en la tienda?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal lo recibe de forma atenta al ingresar a la tienda?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal le salude al entrar a la tienda?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal lo saluda al entrar a la tienda?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted recibir asistencia del personal durante su estadía en la tienda?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que recibe asistencia del personal durante su estadía en la tienda?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera sea atento durante el proceso de facturación?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera es atento durante el proceso de facturación?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera escanee cada producto que usted compra?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera pasa por el escáner los productos que usted compra?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la pantalla en caja muestre el total de su compra?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la pantalla en caja muestra el total de su compra?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera le entregue el recibo y el vuelto en sus manos?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera le entrega el recibo y el vuelto en sus manos?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera le agradezca por su compra y/o lo invite a regresar?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera le agradece por su compra y/o lo invita a regresar?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el cajero o cajera lo trate con amabilidad durante la facturación?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el cajero o cajera lo trata con amabilidad durante la facturación?
<b>Seguridad</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda cuente con vigilancia (CPF)?
<b>Seguridad</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda cuenta con vigilancia (CPF)?

<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted poder realizar pagos de servicios, tarjetas y otros trámites en la tienda?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que puede realizar pagos de servicios, tarjetas y otros trámites en la tienda?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda cuente con un cajero automático?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda cuenta con un cajero automático funcional?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted poder retirar remesas locales o extranjeras en la tienda?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que puede retirar remesas locales o extranjeras en la tienda?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el sistema informático de la tienda esté siempre activo y funcional?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el sistema informático de la tienda está activo y funciona correctamente?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el tiempo de espera en la fila sea corto?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el tiempo de espera en la fila es razonable?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda ofrezca opciones de comida rápida?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda ofrece opciones de comida rápida?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que la tienda cuente con servicio de delivery?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que la tienda cuenta con servicio de delivery?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que el personal resuelva sus consultas o problemas de forma rápida y eficiente?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que el personal resuelve sus consultas o problemas de manera rápida y eficiente?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Expectativa	¿Qué tan importante es para usted que haya suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención?
<b>Capacidad de respuesta</b>	Percepción	¿En qué medida considera que hay suficiente personal en la tienda para evitar demoras en la atención?

## Anexo N°3 Encuesta utilizada en Microsoft Forms

Link de respuestas: <https://forms.office.com/r/MGCyY3Gj4L>

**Encuesta Servqual**

**DIMENSIÓN I- ELEMENTOS TANGIBLES EXPECTATIVAS VS PERCEPCIÓN**

4. 1. ¿Qué tan importante es para usted que la tienda cuente con parqueo disponible?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

5. 1. ¿En qué medida considera que la tienda le permite contar con parqueo disponible?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

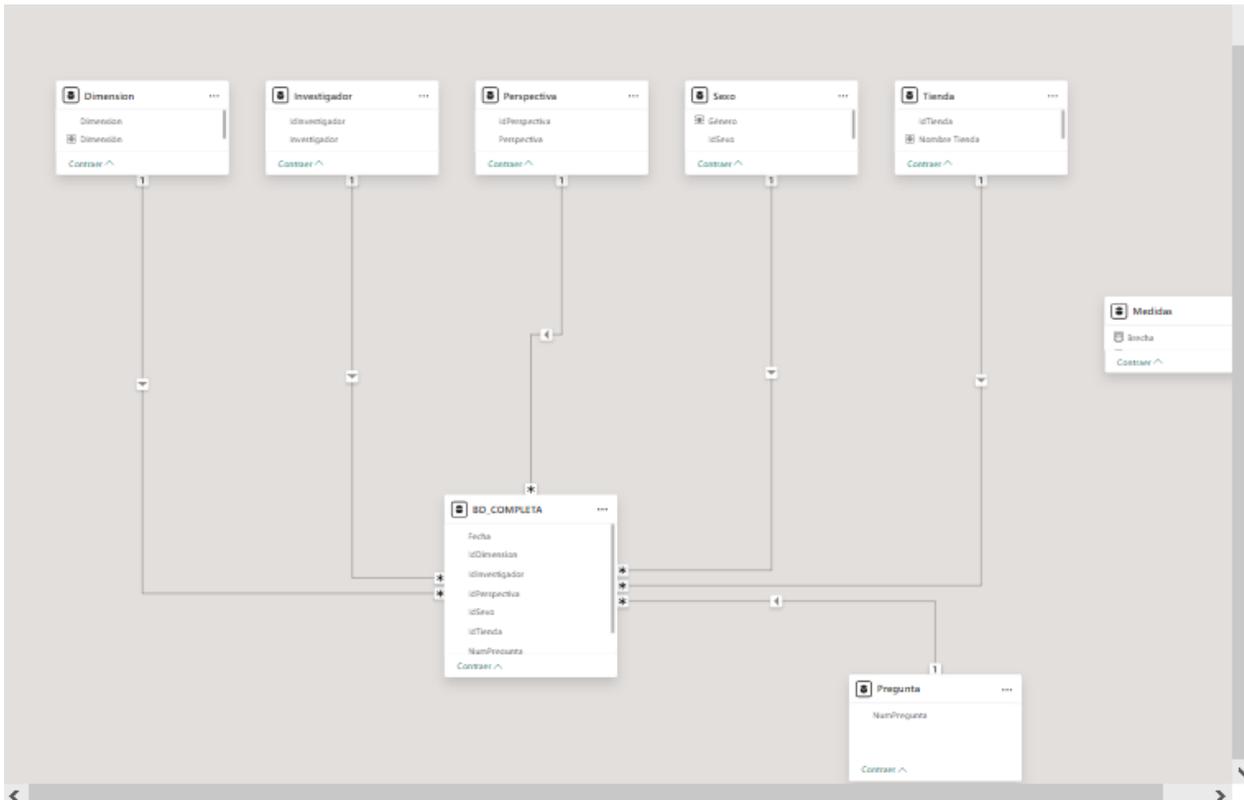
6. 2. ¿Qué tan importante es para usted que los ventanales de la tienda estén limpios y sin manchas?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

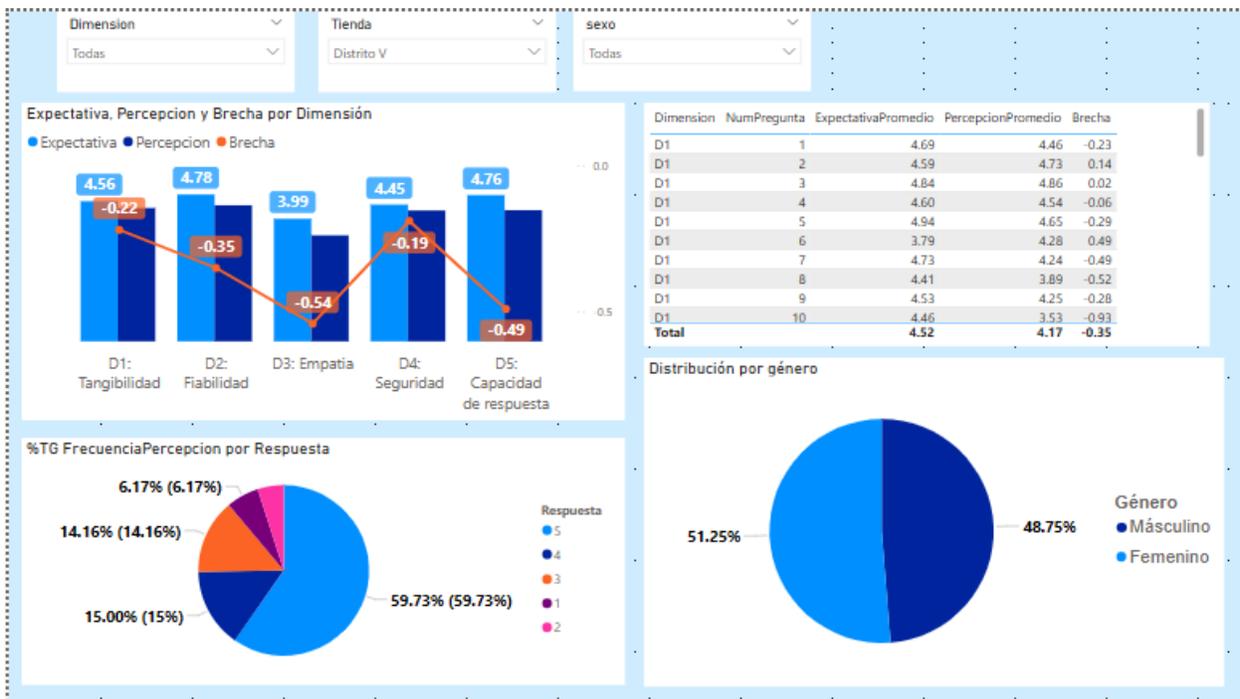
7. 2. ¿En qué medida considera que los ventanales se mantienen limpios y sin manchas?

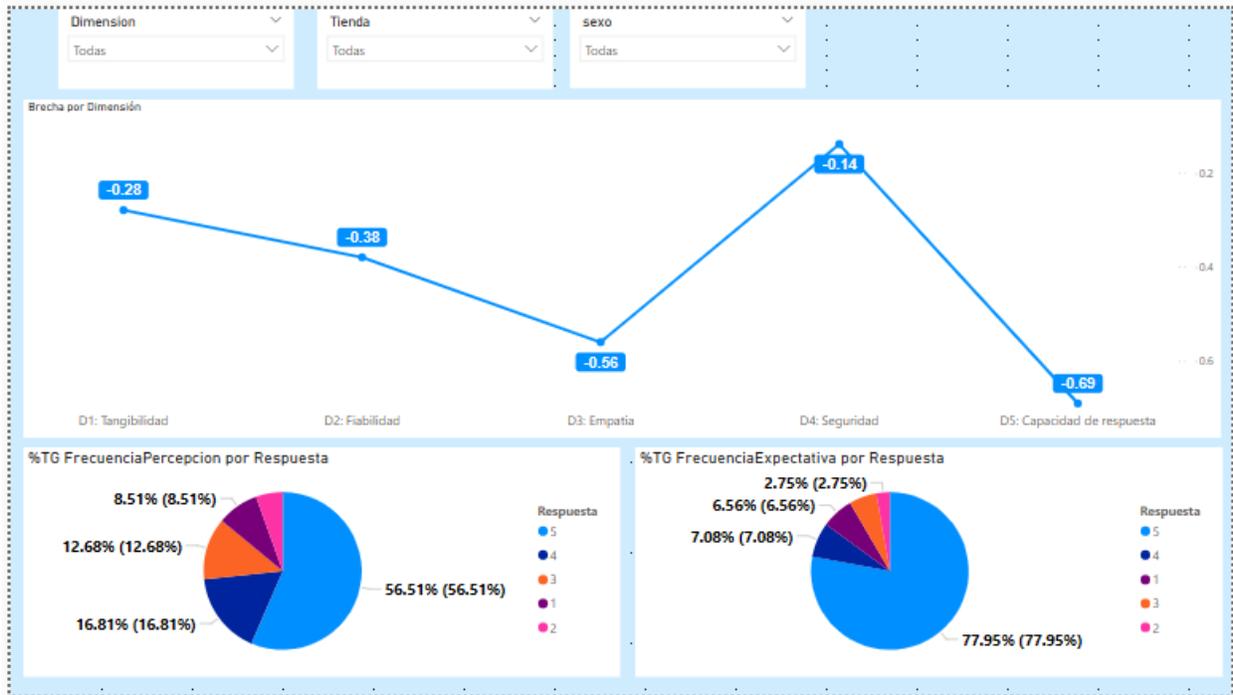
☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## Anexo N°4 Modelo de datos en Power BI



## Anexo N°5 Gráficos elaborados en Power BI





## Anexo N°6 Plantilla para Ficha Técnica Indicadores de Gestión

PLANTILLA FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN				CÓDIGO:			
				VERSIÓN:			
				FECHA DE APROBACIÓN			
				PÁGINA		1 de 1	
NOMBRE DE LA PROPUESTA:				TIPO DE PROPUESTA:			
OBJETIVO DE MEJORA:							
JUSTIFICACIÓN:			ALCANCE:				
INDICADORES DE DESEMPEÑO:		ENTRADA DEL PROCESO:			SALIDA ESPERADA:		
FORMULA PARA EL CÁLCULO:		NUMERADOR:			DENOMINADOR:		
UNIDAD DE MEDICIÓN:		META:			RECURSOS REQUERIDOS:		
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:		PERIODICIDAD DEL KPI:				RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	
RIEGOS ASOCIADOS:		PLAZO DE EJECUCIÓN:		RANGO DE GESTIÓN:	CRÍTICO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
MEDIDAS PREVENTIVAS:		ACCIONES DE SEGUIMIENTO:					