

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PUNTO DE  
VENTA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MARIO VITERI,  
CHICLAYO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**CARLA ELIZABETH GUERRERO SALAZAR  
THALIA LISBETH SOIFER RAMIREZ**

**ASESOR**

**Mgtr. RAFAEL MARTEL ACOSTA**

**Chiclayo, 2017**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, para poder compartirlo con los que más quiero y mi familia.

**Carla.**

Dedico a Dios por darme la oportunidad de este momento tan importante para poder compartir con los que más quiero.

**Thalia.**

## **Agradecimientos**

A mis padres y de manera especial a mi madre, quien con esfuerzo decidió guiarme y apoyarme por el camino del éxito profesional y me enseñó a tener coraje para conseguir mis objetivos; con mucho amor para ellos.

De igual forma para mi asesor y maestro Rafael Martel; gracias por su apoyo incondicional, por su tiempo, así como por la sabiduría que me brindó en la realización de esta investigación.

**Carla.**

Para mi asesor Rafael Martel; gracias por todo su apoyo esmerado y entregado, y a todos los profesores que durante la estancia Universitaria aportaron en cada uno de los conocimientos.

**Thalia.**

## **Resumen**

La empresa Mario Viteri, dedicada al rubro de librerías y distribución de papelerías en la ciudad de Chiclayo, ha evidenciado problemas en su proceso de atención al cliente, específicamente en el punto de venta. Hay retrasos en las entregas de mercadería, los procesos de atención son lentos y esto ha causado no sólo clientes insatisfechos, sino que muchos de ellos optan por irse a otras empresas similares que también ofrecen los mismos productos. Para el desarrollo de la investigación se ha realizado un diagnóstico previo a través de la observación, esto ayudó a corroborar los problemas en el punto de venta; luego se ha tomado el modelo de Atención al Cliente Escudero Serrano y de Denis Walter que establece el estudio a través de tres dimensiones, la atención, los productos y el servicio. Se tomó el total del periodo de clientes del año 2016 que fueron de 23,023, luego de aplicar la fórmula se obtuvo una muestra de 170 clientes, a los cuales se les aplicó una encuesta; además de eso se entrevistó al gerente de la empresa y al responsable de la atención al cliente. Dentro de los resultados obtenidos, la dimensión más crítica ha sido la de la Atención, pues los clientes valoran mucho la amabilidad y la cortesía, atributos que no se toman en cuenta en la organización. La segunda dimensión que resultó con problemas fue la del servicio, específicamente el de solucionar problemas y en menor grado la dimensión de Producto. Se ha desarrollado una propuesta para la implementación de estrategias y así mejorar cada aspecto identificado.

Palabras claves: Atención al cliente, punto de venta, librería

*Código JEL: M3, M31*

## **Abstract**

The company Mario Viteri, dedicated to the heading of bookstores and distribution of stationery in the city of Chiclayo, has evidenced problems in its customer service process, specifically at the point of sale. There are delays in the delivery of merchandise, the processes of care are slow and this has caused not only dissatisfied customers, but many of them choose to go to other similar companies that also offer the same products. For the development of the investigation a previous diagnosis has been made through observation, this helped to corroborate the problems at the point of sale; Then has taken the model of Customer Care Denis Walter that establishes the study through three dimensions, care, products and service. We took the total of the period of customers of 2016 that were 23,023, after applying the formula was obtained a sample of 170 clients, to whom a survey was applied; In addition, the company manager and the customer service manager were interviewed. Among the results obtained, the most critical dimension has been that of Attention, since clients value a lot of friendliness and courtesy, attributes that are not taken into account in the organization. The second dimension that resulted in problems was the service, specifically the problem solving and, to a lesser extent, the Product dimension. A proposal has been developed for the implementation of strategies to improve each identified aspect.

**Keywords:** Customer service, point of sale, bookstore

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>2</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>II. Marco teórico</b> .....	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Bases teóricas .....	14
2.2.1. Servicio al cliente .....	14
2.2.2. Atención .....	14
2.2.3. Producto .....	16
2.2.4. Servicios .....	19
<b>III. Metodología</b> .....	<b>24</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	24
3.2. Diseño de la investigación.....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.3.1. Población.....	24
3.3.2. Muestra.....	25
3.3.3. Muestreo.....	26
3.4. Criterios de selección .....	26
3.5. Operacionalización de variables.....	26
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.7. Procedimientos .....	28
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	28
3.9. Matriz de consistencia.....	29
3.10. Consideraciones éticas .....	30
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	<b>31</b>
4.1. Resultados .....	31

4.1.1. Resultados demográficos de los clientes .....	31
4.1.2. Resultados de la dimensión atención .....	32
4.1.3. Resultados de la dimensión productos .....	36
4.1.4. Resultados de la dimensión servicios .....	39
4.1.5. Discusión de resultados .....	43
4.1.6. Propuesta .....	45
<b>V. Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>VI. Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<b>VII. Lista de referencias .....</b>	<b>53</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>55</b>
8.1. Anexo 01: Cuestionario.....	55
8.2. Anexo 02: Guía de Observación .....	58
8.3. Anexo 03: Guía de entrevista – Área de servicio al cliente .....	60
8.4. Anexo 04: Guía de entrevista – Gerente de la empresa .....	62
8.5. Anexo 05: Figuras .....	64

## Índice de tablas

Tabla 1: Población.....	25
Tabla 2: Operacionalización de variables .....	27
Tabla 3: Matriz de consistencia.....	29
Tabla 4: Cronograma de ejecución de la propuesta .....	49
Tabla 5: Presupuesto de la propuesta .....	50



## Índice de figuras

Figura 1. Sexo de los encuestados.....	64
Figura 2. Frecuencia de visita a la tienda .....	64
Figura 3. Cantidad de compra en cada visita.....	65
Figura 4. Tipo de producto que usualmente compra .....	65
Figura 5. Horario de visita a la librería.....	66
Figura 6. Atención de los colaboradores en la librería .....	66
Figura 7. Procesos de compra en el punto de venta .....	67
Figura 8. Presentación de los vendedores (apariencia, cuidado personal, fotocheck).....	67
Figura 9. Gestión de pedidos a través del sistema en el punto de venta.....	68
Figura 10. Número adecuado de colaboradores que garantizan una oportuna atención .....	68
Figura 11. Nivel de entendimiento de las necesidades con los vendedores en el punto de venta .....	69
Figura 12. Colaboradores se muestran siempre amables a los requerimientos de los clientes.....	69
Figura 13. Los vendedores que siempre se presentan corteses con los clientes en el punto de venta...	70
Figura 14. El vendedor siempre tiene un trato especial y diferenciado con todos los clientes .....	70
Figura 15. Los vendedores tienen el conocimiento suficiente de cada producto al momento de ofrecerlo .....	71
Figura 16. La tienda siempre tiene variedad de presentaciones en cada uno de los productos que vende .....	71
Figura 17. La tienda siempre tiene variedad de marcas en cada uno de los productos que vende .....	72
Figura 18. Cada vez que compra productos en la tienda, hay el stock suficiente para ser atendido .....	72
Figura 19. Los productos que ofrece la empresa son siempre de calidad .....	73
Figura 20. La presentación de los productos en la entrega final es buena .....	73
Figura 21. Los productos siempre están exhibidos de manera correcta y son visibles al público.....	74
Figura 22. La empresa siempre brinda beneficios a los clientes por la compra en menor o mayor cantidad .....	74
Figura 23. El personal siempre está disponible para atender a los clientes en cualquier momento del día.....	75
Figura 24. Los plazos de entrega en las compras de productos son siempre según lo acordado.....	75
Figura 25. El servicio de cotización de los productos siempre es adecuado .....	76
Figura 26. Las relaciones y el trabajo en equipo de los colaboradores son buena en el punto de venta	76
Figura 27. Los equipos con los que cuenta la empresa (computadoras, caja registradora, otros) son eficientes.....	77
Figura 28. El personal denota confianza en cada una de las acciones en el punto de venta.....	77

Figura 29. El personal de la empresa siempre da solución a los problemas que presentados .....	78
Figura 30. Los pedidos siempre son entregados o enviados de manera correcta y oportuna .....	78
Figura 31. La atención siempre es esmerada y dedicada a cada uno de los clientes .....	79
Figura 32. El punto de venta en la empresa está en condiciones favorables para la atención a los clientes.....	79

## I. Introducción

Hoy en día, las promociones han dejado de ser exclusivamente una estrategia que reactiva las ventas de un producto, por el contrario, forman parte de un conjunto de herramientas que acerca la marca al consumidor incorporándose como un hábito de consumo según sea la necesidad de poder lograr entablar el nexo con el cliente y brindar así una experiencia única en su visita.

El punto de venta es una de las partes más significativas para la cadena de suministro y comercialización de toda empresa, pues es en este espacio donde los consumidores determinan qué decisión de compra van a tomar. La cantidad de compras que se hacen por impulso, por emoción, por necesidad, o por cualquier otro elemento, precisan una alta implicación del personal de contacto en el punto de venta, esto demuestra la importancia de una cuidada presentación de los productos, la exposición de la marca, los procesos de atención y hasta el sistema de entrega pues en caso no se trabajen éstos, pueden afectar a la decisión de compra influyendo directamente sobre el propio consumidor.

Según Martínez (2005) el punto de venta es el centro convergente de los intereses particulares de todos los actores comerciales. Estos funcionan como un elemento de atracción que requiere un enfoque importante por parte de la empresa.

Piedrahíta (2009) indica que los principales factores en la disposición del punto de venta son los rótulos que permiten identificar a los establecimientos a través de un nombre, logotipo o símbolo de acuerdo a la imagen que se desee proyectar; la entrada al establecimiento constituye un elemento que separa al cliente del interior de la tienda, es fundamental que potencie la facilidad de acceso e invite a entrar; pues es básico en el comercio tradicional, así mismo es recomendable no sobrepasar los quince días sin variar un escaparate y adecuarlo a las diferentes necesidades de exposición; la vitrina que es la encargada de captar la atención del consumidor, antoja e invita al cliente a conocer el producto, tiene sus propias reglas de exhibición; *layout*, ubicación adecuada de las secciones, góndolas, entre otras, circulación en el punto de venta; así como la señalización interna, que es una herramienta para que los clientes encuentren el producto que buscan sin recorridos frustrados.

La empresa distribuidora Mario Viteri, tiene su local principal ubicado en la calle Teniente Pinglo 149 – Chiclayo, departamento de Lambayeque. Es una empresa líder y tradicional que se dedica a la comercialización y distribución de útiles escolares y de oficinas con más de 20 años en el mercado. En la actualidad tiene problemas respecto la atención a sus clientes, los sistemas que utilizan son muy antiguos y básicos, carecen de algunos elementos en los puntos de atención como equipos adecuados y ha habido casos de mala comunicación con sus clientes respecto a sus pedidos y la falta de entrega de estos.

La venta y despachos de mercadería son sencillos pero fallidos, hay retrasos en las entregas y esto se está traduciendo ahora en pérdidas económicas, pues aparte de la competencia propia en la localidad que han mejora sus sistemas de entrega de su producto a sus clientes, se suman el ingreso de competidores bajo la imagen de franquicias (como Tai Loy) o bajo el formato convencional de librerías distribuidas por toda la zona.

Por lo expuesto anteriormente se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de atención al cliente en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri en la ciudad de Chiclayo?

El objetivo general de la investigación fue proponer estrategias de atención al cliente en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri, así como también los objetivos específicos planteados fueron desarrollar estrategias de atención, estrategias de productos y estrategias de servicios al cliente en el punto de venta.

La presente investigación se justificó pues existe la necesidad de la implementación de estrategias para la empresa Distribuidora Mario Viteri, así como también el aporte como material de investigación a futuros problemas comerciales similares.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Tobar (2013) indica en su tesis: *Elaboración de una guía de estrategias de marketing para incrementar las ventas en la Papelería San Francisco de la ciudad de Milagro*; que, en la Papelera, en el año 2010 se inician problemas debido al vertiginoso crecimiento, y a su vez la falta de publicidad y sus aspectos relacionados como dar a conocer los productos y servicios que brinda el local, así como también controlar los inventarios y mejorar en la atención al cliente.

Señala además que los principales factores que determinan las ventas de una empresa es el servicio al cliente; no hay mejor forma de aumentar las ventas que mejorando éste, además de que no implica mayores costos; mejorar el servicio al cliente podría implicar tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado, etc.

Otra estrategia para aumentar las ventas consistió en acrecentar la variedad de los productos ofrecidos; para lo cual se pudo ampliar los tipos o clases de productos que vendía, igualmente se amplió la variedad en un mismo tipo de producto, por ejemplo, al brindar mayores modelos o colores. Al aumentar la variedad de los productos creció las ventas ya que se apuntó a nuevos públicos y se les ofreció a los consumidores más alternativas para escoger, y así, se obtuvo más posibilidades de que encuentren el producto que buscan o que les guste.

Lurica (2014) en su tesis: *Plan estratégico Librería Bazar - "El Rayo"*, hizo un plan estratégico para poder realizar una reingeniería de la empresa ya que la librería se caracteriza por su calidad de servicio y una atención personalizada, pero necesitaron realizar urgente una fuente generadora de ventajas competitivas ya que estaban cayendo en sus ventas y bajando la calidad de su servicio y productos; así que, utilizaron la estrategia de Diferenciación.

Se utilizó la diferenciación de productos donde se ofreció la mejor calidad en útiles escolares, artículos de oficina, y también regalos para toda ocasión únicos por la zona; de esa forma no solo se atrajo al público objetivo, que son entre las edades de 6 a 50 años, también con esta ventaja competitiva, se pudo atraer a los consumidores potenciales.

Igualmente, se utilizó la diferenciación del servicio con una atención esmerada, amable, y entrega rápida con un intervalo de 4 a 5 minutos, con el tiempo y a la práctica, se fue reduciendo el tiempo de entrega del producto además ofreciéndoles a los clientes diferentes alternativas de pago (tarjetas de crédito y débito) visa, MasterCard.

Asimismo, se usó la diferenciación del personal donde se seleccionó al personal idóneo según el perfil del cargo, y se realizaron capacitaciones constantemente para brindar una mejor atención al cliente.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Servicio al cliente

Servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.

### 2.2.2. Atención

Serna (2006) señala que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Escudero (2012) menciona que hay que tener una atención rápida ya que nadie quiere esperar o sentirse ignorado. Por ejemplo, si llega un cliente y se está ocupado, se deberá dirigir a él y de forma sonriente decirle: “Estaré con usted en un momento”.

- a. Diligencia: Escudero (2012) indica que nadie quiere esperar o sentirse ignorado. Si llega un cliente y el personal está ocupado, el personal se debe dirigir a él y de forma sonriente decirle: “Estaré con usted un momento”.
- b. Atención personal: Escudero (2012) menciona que una atención personal agrada y hace sentir importante al cliente. Por el contrario, desagrada que a uno lo traten

como un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

- c. Presentación: Escudero (2012) señala que la presentación consta de un saludo verbal y un apretón de manos. En los negocios es síntoma de cortesía guardar ciertas normas de protocolo. El apretón de manos tiene un significado propio y está mal visto el beso, aunque el saludo tenga lugar entre mujer – mujer, hombre – mujer. Por lo tanto, hay que saludar al cliente con esmero y delicadeza, así el cliente se sentirá bien recibido.
- d. Gestión de pedidos: Escudero (2012) señala que no se debe omitir detalles del producto. Por ejemplo, cuando se indica a un cliente que el producto cuesta \$40 dólares; eso es lo que espera pagar. Si existen gastos adicionales, como impuestos o gastos de envío, hay que decírselo por anticipado. Asimismo, menciona que el cliente espera encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que se cumpla lo que se ha prometido.
- e. Staff: Escudero (2012) indica que el personal tiene que estar bien informado de lo que va vender o servicio a brindar ya que el cliente espera recibir (del vendedor o encargado del servicio) una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- f. Comunicación: Escudero (2012) menciona que en la primera comunicación “cara a cara” con el cliente hay que poner en juego todas las habilidades para causar buena impresión, conseguir captar la atención del cliente desde el primer momento y transformar esa atención en interés. Asimismo, señala que la mejor forma de causar una buena impresión es por el aspecto físico, forma de vestir, arreglo personal, lenguaje, actitud positiva y amigable, etc. Todas estas cualidades te ayudarán a impresionar en los momentos iniciales.
- g. Amabilidad: Escudero (2012) señala que el trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

- h. Cortesía: Escudero (2012) menciona que muchos clientes se pierden porque el personal que los atiende es descortés. El cliente siempre desea ser bien recibido, sentirse importante y percibir que la empresa lo necesita.
- i. Deferencia: Escudero (2012) señala que hay que pensar antes de hablar ya que cuanto más se sepa del cliente, mejor se le puede atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar dará la posibilidad de transferir nuestro mensaje.

### 2.2.3. Producto

Stanton, Etzel y Walker (2004) definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

- a. Conocimiento: Conocer bien los productos puede significar mejores ventas, debido a que el conocimiento es poder. Es difícil de vender de manera efectiva si no se puede mostrar todas las bondades de un producto en particular frente a las necesidades de los compradores.
- b. Variedad: La variedad implica diversidad y, por lo tanto, amplía un determinado repertorio o abanico de posibilidades. Si no existe la variedad, todos los elementos son iguales y ofrecen las mismas prestaciones. Por eso la variedad, en todos los ámbitos, resulta positiva. Lo que se intenta transmitir es que el hecho de que haya esa citada diversidad es la que permite que cualquier persona pueda encontrar en ella aquello que le agrada y satisface, pues no todo el mundo tiene las mismas predilecciones o gustos.
- c. Marcas: Marca es el nombre que se da a un producto o servicio que adquiere una identidad por sí misma. En el mercado de hoy, con miles de productos y servicios que rápidamente adquieren cierto valor económico, una marca se identifica por la atención que atrae. Una marca puede crear y esperar lealtad, confianza, esperanza y un mercado atractivo dependiendo de cómo se promueva y anuncie".



d. Stocks: Los términos de stock, inventarios o existencias, se utilizan para referirse a los artículos que permanecen almacenados en la empresa a la espera de una posterior utilización. Son recursos ociosos que tienen un valor económico y que están pendientes de ser empleados en el proceso productivo. La inmensa mayoría de las empresas tienen artículos o recursos que no están siendo utilizados actualmente, pero que se espera poder emplearlos en un futuro inmediato (papel de fax o cartuchos de impresora para las oficinas, cintas de precinto o cajas para el embalaje de una empresa de transportes, componentes eléctricos, televisores depositados en los almacenes de un taller de reparaciones, componentes electrónicos, componentes lumínicos, etc.).

- Clases de Stocks

- El stock de seguridad, también llamado stock de protección, lo podemos definir como el volumen de existencias que se tiene en el almacén, por encima de lo que normalmente se espera necesitar, para hacer frente a las fluctuaciones en exceso de demanda o a retrasos imprevistos en la entrega de los pedidos.
- El stock activo es aquel que se constituye para hacer frente a las demandas normales del proceso productivo de la empresa o de los clientes. Éste alcanza su valor máximo cuando llega al almacén de la empresa el pedido formulado a los proveedores. A este tipo también se le denomina stock normal, cíclico o de trabajo.
- Stock sobrante. Comprende todos los artículos en buen estado que dejan de necesitarse y hay que darles salida bien sea utilizándolos en cualquier otro menester, si es posible, o bien devolviéndolos al proveedor, o vendiéndolos cuando se presente la ocasión adecuada. Estos artículos han de estar muy a la vista en el almacén para que no queden en el olvido.
- Los stocks especulativos o de anticipación, son aquellos que encuentran su justificación en la necesidad de aprovisionarse en el único momento en que las materias se encuentran disponibles; puede tratarse de artículos de producción estacional o periódica. O también que sea conveniente aprovisionarse en el

momento en que los precios del artículo son más bajos para así especular con ellos, vendiéndolos cuando los precios son más altos, o proceder a su utilización en períodos posteriores, cuando el aprovisionamiento sería más costoso.

- Stock medio es el volumen medio de existencias que tenemos en almacén durante un período de tiempo. Nos expresa la inversión que, por término medio, tenemos realizada en existencias.
- e. Calidad: Es aquel producto o servicio que no presenta ningún defecto, es decir, es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer la necesidad del cliente.
- f. Presentación: Es el conjunto de actividades basadas en la exhibición y ayudas visuales adecuadas para estimular e influir directamente sobre la decisión de compra del consumidor potencial en el respectivo punto de venta. Su finalidad es aumentar la rotación y rentabilidad de los productos, asegurando un surtido adaptado permanentemente a las necesidades de la demanda, facilitando la compra a los clientes potenciales del establecimiento y presentando de manera apropiada las mercancías.
- g. Visibilidad: la visibilidad del producto se vuelve un componente fundamental para ganar espacios reales frente al consumidor que permitan influenciar su compra. No se trata de tener más ítems en las tiendas, sino de asegurarse de tener los productos que demanda el shopper, al precio adecuado y en las presentaciones adecuadas para obtener mejores resultados. Vale decir, la distribución por si sola ya no es suficiente. Si bien, con un universo enorme de establecimientos llegar a la tienda con el abastecimiento adecuado sigue siendo vital, cada vez cobra más importancia tener una presencia visible. Por lo tanto, se hace relevante que los fabricantes puedan conocer si sus productos/marcas son o no visibles para los ojos del consumidor, tener un punto de partida para sus estrategias de activación en el canal.
- h. Beneficio: Sea cual sea el lenguaje que tengas que utilizar con el Cliente, presenta los atributos o características del producto como beneficios hacia él. La mejor forma de hacerlo es descomponiendo la presentación en tres fases. En la primera se

enuncia el atributo o cualidad del producto. En la segunda se explica en el lenguaje del Cliente su significado concreto. Y en la tercera se expone una conclusión beneficiosa para él.

#### 2.2.4. Servicios

Walker (1991) señala que es la acción que se efectúa en beneficio de los clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial.

Prestar un servicio implica el interés que se pone para descubrir las necesidades y deseos de los clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no se puede llevar en los maletines, se encuentra en el interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

- a. Disponibilidad: Para que un cliente pueda estar satisfecho con el servicio que presta, es fundamental que lo consuma; y para consumirlo, debe tener acceso al mismo. Por lo tanto, una de las condiciones para alcanzar dar calidad al cliente (entendida como su satisfacción recurrente), es que tu servicio esté disponible para él.
- b. Tiempo de entrega: El factor tiempo es uno de los elementos que juegan un papel muy importante en la entrega de servicio. Por ello un servicio, por muy bueno que sea, entregado en un horario o compas de tiempo que no coincida con las expectativas de los clientes, es un defecto. Así la calificación de un servicio rápido o lento tiene un peso muy alto en las percepciones de calidad de servicio e inclusive en el valor del servicio mismo para el cliente.
- c. Cotizaciones: Un buen vendedor debe ofrecer valor antes de vender precio. Una cotización formal debe ser producto de un estudio riguroso y razonable. Permite asociar la tarifa con un servicio de calidad (organizado, ajustado a los tiempos que espera el cliente) y prestaciones bien detalladas (precios por entregas). Esto

beneficia a cliente y proveedor por cuanto aclara al primero exactamente qué está pagando y permite al segundo justificar su cobro.

- d. Relaciones: Walker (1991) señala que sólo en aquellas organizaciones donde se practiquen las habilidades para las relaciones humanas podrá existir un manejo efectivo de las interrelaciones entre sus miembros. Para lograrlo, debemos empezar por entender al prójimo tal como es y no como creamos que debe de ser. El personal que no desarrolle estas habilidades difícilmente podrá establecer relaciones valiosas con sus compañeros y superiores; y este tema es crucial actualmente, dado que el trabajo depende cada vez más de las relaciones humanas entre sus integrantes. Para mantener buenas Relaciones Interpersonales hay que procurar el tino, la amabilidad y la consideración, que son las condiciones más importantes en la interrelación con los compañeros y el público usuario:
- El Tino: Es la capacidad de hablar con juicio y cordura hacia los demás, sin disgustar o maltratar.
  - La Amabilidad: Se describe como el comportamiento afectuoso y atento hacia las personas.
  - La Consideración: Precisa tener en cuenta a las personas, apreciándolas y manteniendo siempre una predisposición positiva hacia ellas.
- e. Equipos: El trabajo en equipo tiene que ver con un cambio de paradigma hacía una economía de servicios, que busca satisfacer al cliente, entendiendo muchos temas diversos, como el contexto actual, el negocio, la globalización, la atención al cliente, el consumo, entre otros. El trabajo en equipo beneficia a la empresa moderna, a los mandos y a los miembros de equipo:
- Aumenta la productividad.
  - Aumenta la moral de los empleados y mejora el clima interno.
  - Fomenta la comunicación y las relaciones interpersonales.
  - Es la base del desarrollo profesional.

- Tiene un componente formativo, intrínseco por el intercambio de experiencias entre sus miembros.
- f. Confiabilidad: La confiabilidad es la esencia de la calidad del servicio. Cuando una empresa presta el servicio con descuido, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple promesas atractivas que hace a través de su publicidad para atraer clientela, debilita la confianza de los clientes y socava sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio está en su desempeño impecable. Y la responsabilidad del servicio impecable, es el sistema del servicio de la empresa. Se puede expresar, también, de otra manera: la confiabilidad que tienen los clientes sobre la empresa, depende de la calidad del sistema de servicio; y, recíprocamente, la calidad del sistema de servicio, se mide por la confiabilidad que tienen los clientes sobre nuestra empresa.
- g. Solución a problemas: Walker (1991) indica cómo Manejar Situaciones Internas de Quejas y/o Reclamos:
- Escuchar, permitir que la persona se desahogue.
  - La persona reduce al mínimo su reclamo.
  - Descubrir la realidad de su "Problema".
  - Que el interlocutor sienta que se le considera importante.
  - Expresar comprensión
  - Comprender como se siente o piensa la persona.
  - Ponerse en su "lugar".
  - Hacer preguntas y obtener información
  - Establezca la razón por la cual está enojado.
  - Pregunte, averigüe: ¿Es una falla del área?
  - ¿Podría verificar la información?
  - Obtener datos precisos.
  - Actuar: Si es legítima o justificada la queja. ¡Admítala!
  - Corregir la situación sobre la marcha.
  - Seguimiento a la acción
  - Asegúrese de que las promesas y los compromisos se cumplan.

- La persona debe quedar satisfecha.
  - Verifique que la queja ha sido atendida.
- h. Pedidos enviados: Controlar y gestionar cada paso de su Cadena de Suministros se hace más relevante al momento de la entrega final al cliente, sea este su punto de venta o su cliente final. El contacto entre su personal de Distribución y su cliente debe realizarse de acuerdo a sus estándares de calidad y niveles de servicio, confirmando una imagen de robustez en todo el proceso. Un proceso transparente de información generará en el cliente el nivel de confianza para la renovación del servicio o compra del producto. Para esto existen hoy una diversidad de productos tecnológicos que apoyan este proceso, desde herramientas GPS con plataformas de procesamiento que funcionan a nivel de ciclo de entrega, hasta equipos recolectores de datos con tecnología RFID o lectura de código de barras que, complementados con una plataforma acorde, pueden ir entregando confirmaciones del cumplimiento del proceso de entrega.
- i. Atención: Walker (1991) señala que la calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización. El diseño es el servicio básico que se ofrece al cliente, las condiciones que permitirán brindar el servicio. Por ejemplo, en una oficina, el diseño podría ser la adecuación física del área:
- El acceso fácil a oficinas, áreas.
  - Las ventanillas disponibles / Áreas de atención.
  - La información / Rotulación de los servicios.
  - Disponibilidad de personal.
  - Disponibilidad de equipos y/o materiales (Ej. Formularios).
  - Horario (adecuado).

Por otra parte, la realización consiste en hacer adecuadamente el trabajo, es decir se concentra en cómo se ejecutó el servicio y está relacionada con:

- La experiencia que tiene el cliente cuando usa el servicio
- Si recibió la atención adecuada.
- Solucionar los requerimientos / problemas

- Si la atención fue rápida.
  - Si pudieron hacer los cambios sin molestias.
  - Si fueron amables y corteses.
  - Si hubo tranquilidad.
  - Si el cliente percibió el interés por atenderlo.
- i. Escenario: El cliente es lo primero, está en el centro de la actividad de cualquier empresa. Atenderle y mantenerle satisfecho ha sido siempre uno de los principales desafíos de los departamentos dedicados a ellos. Lo que ha cambiado con el tiempo, y con la tecnología, es el escenario en el que esta función se desarrolla. Y podemos decir que nos encontramos en un momento crítico, si como tal entendemos un cambio trascendental en el papel, la importancia y los retos que plantea el Servicio al Cliente. Las nuevas necesidades empresariales han dado en la superación del Call Center, incluso del CRM. El concepto Customer Service (CS) abarca ahora mucho más, recuperando funciones de otros departamentos, como consecuencia de los recortes que muchas organizaciones han acometido, así como de la tendencia a la centralización. Así, ahora el CS cubre desde la logística hasta la recuperación del cobro, cubriendo toda la cadena de suministro y del Ciclo de Venta de las empresas.

### **III. Metodología**

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, descriptivo.

La investigación se basó en un enfoque de estudio cuantitativo en donde se analizaron elementos que fueron medidos y cuantificados, así como refiere Castro (2003): “el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

El nivel de la investigación fue descriptivo porque se detalló aspectos conocidos de una situación específica que fueron materia de estudio en la empresa Mario Vitteri.

#### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

##### 3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.



Para esta investigación, se tomó a los clientes que se tienen registrados en la base de datos de la empresa durante el periodo 2016, que ascienden al monto total de 23,203 clientes. Estos han sido filtrados y tienen como característica principal ser clientes más de un año y categorizados según la empresa como clientes en compras “por mayor”.

Tabla 1  
*Población*

Ítem	Mes	N° Clientes
1	Enero	2345
2	Febrero	3269
3	Marzo	3870
4	Abril	1684
5	Mayo	1320
6	Junio	1134
7	Julio	1422
8	Agosto	2594
9	Setiembre	1845
10	Octubre	1344
11	Noviembre	1109
12	Diciembre	1267
	<b>Total</b>	<b>23,203</b>

Fuente: Librería Viteri 2016

### 3.3.2. Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Vale decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.175).

Para hallar la muestra de estudio, se tomaron los siguientes valores de la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z= 1.96 Desvío normal para una confianza

p = 0.80 Variabilidad positiva

q = 0.20 Variabilidad negativa

N = 23,203 Tamaño de la población

e = 0.06 Margen de error:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,8 * 0,2 * 23203}{0,06^2 * (23203) + 1,96^2 * 0,8 * 0,2}$$

$$n = 170$$

### 3.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo aplicado fue el muestreo aleatorio simple (M.A.S.) que como definen Hernández, Fernández y Baptista (2010) es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

### 3.4. Criterios de selección

Son integrantes de la población todos los clientes que hayan realizado compras en la librería en el tiempo del estudio.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2  
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<b>Atención al cliente</b>	Servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.	Atención	Diligencia	Cuestionario
			Atención personal	
			Presentación	
			Gestión de pedidos	
			Staff	
			Comunicación	
			Amabilidad	
			Cortesía	
			Deferencia	
		Productos	Conocimiento	
			Variedad	
			Marcas	
			Stock	
			Calidad	
			Presentación	
			Visibilidad	
			Beneficios	
		Servicio	Disponibilidad	
			Tiempo de entrega	
			Cotizaciones	
			Relaciones	
			Equipos	
			Confiabilidad	
			Solución a problemas	
			Pedidos enviados	
			Atención	
			Escenario	

Fuente: Modelo adaptado de Denis Walter: El Cliente es Primero (2001) y Escudero: Comunicación y Atención al Cliente (2012)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número

considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades. (Grasso, 2006)

### 3.7. Procedimientos

Se tomó inicialmente el proceso de Observación a través de su respectiva guía, se instaló en un punto neutral de la tienda un módulo en el cual se ofrecía información a los clientes sobre campañas escolares, pero en realidad se observaba todo el movimiento desde que los clientes llegaban a la tienda, pasaban por el punto de venta hasta el finalizar el proceso.

Luego se procedió a realizar las encuestas a los clientes previamente identificados con altos volúmenes de compra. Se tomó el cuestionario al final de la compra para no interrumpir la operación y tampoco condicionar al cliente en su respuesta según su estado de ánimo inicial, esto ayudó a obtener resultados más fiables.

Por último, se realizaron dos entrevistas, la primera al gerente de la tienda con el objetivo de conocer su punto de vista estratégico respecto al negocio y sus clientes y luego al responsable del servicio de atención al cliente. Ambos se mostraron muy dispuestos para aportar con su experiencia.

Las técnicas utilizadas en el estudio fueron la Entrevista con su respectiva Guía de Entrevista, la encuesta con su respectivo cuestionario y la Guía de observación con su respectiva guía de observación.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se hizo una prueba piloto para conocer las posibles falencias del instrumento, se procedió a corregir éstas para que finalmente los resultados obtenidos sean mostrados en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa Excel 2013.

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuáles son las estrategias de atención al cliente en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri en la ciudad de Chiclayo?	<b>General</b> Proponer estrategias de atención al cliente en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri.	No consigna hipótesis al ser un estudio descriptivo	Atención al cliente	Investigación cuantitativa, descriptiva, de corte transversal.	La población está conformada por el número de clientes de la tienda que fueron 23,203.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar:  Estadística descriptiva
	<b>Específicos</b> 1.-Desarrollar estrategias de atención en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri. 2.-Desarrollar estrategias de productos en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri. 3.-Desarrollar estrategias de servicio en el punto de venta para la empresa distribuidora Mario Viteri.			DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				No experimental	La muestra estuvo conformada por 170 clientes.	Cuestionario	

### 3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Consentimiento informado

A la tienda para que pueda saber la intención de la investigación.

- Confidencialidad

A los clientes se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

- Observación participante

Las investigadoras actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

## **IV. Resultados y discusión**

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados demográficos de los clientes

Dentro de los resultados que se obtuvieron sobre las personas encuestadas, se aprecia que un 61% de los compradores son del sexo femenino, siendo este un indicador que muestra que quizá por el volumen o tipo de compra, los varones visitan menos el establecimiento; en muchos casos, se apreció que algunas clientes mujeres llegan a comprar y ahí mismo toman el pedido para ser trasladado, mientras que los clientes representados por un 39% hacen la compra pero para pedir un despacho posterior en su gran mayoría; esto podría explicar que mayormente los clientes esperan para ser atendidos inmediatamente. (Ver Anexos Figura N° 01).

En las épocas con mayor rotación de inventario, se nota la figura de visitas hasta de aproximadamente tres veces a más al mes. Como en este caso, la temporada tomada en la investigación fue dentro de los meses de abril a junio para conocer el verdadero movimiento fuera de temporada, se encuentra que los clientes dicen que visitan la tienda dos veces al mes, este 42% busca en su mayoría útiles de oficina para ser enviadas a otras zonas, pues mediante fuentes propias de los clientes, los stocks que manejan son muy precisos respecto a las ventas que realizan en la ciudad. En su mayoría, éstas van a parar a mercados fuera de Chiclayo. Un importante 32% afirma también que visita una vez al mes y sólo un 13% dice hacerlo en campañas. (Ver Anexos Figura N° 02).

Hacer compras al por mayor es un negocio muy saludable para quienes conocen el mercado pues muchos de ellos, tienen experiencia en este rubro. No hay mucha diferencia entre los porcentajes de compra representado en soles, pues se observa que un 38% compra entre 2,000 a 5,000 soles; este grupo representa el más importante en compra; por otro lado, un 31% adquiere por montos de 5,000 a 10,000 soles, principalmente para ser enviados a otras partes del mercado de Chiclayo; sólo un 14% de ellos indica comprar más de 10,000 soles. Se ha podido notar que este grupo son personas foráneas que se supone vienen por la facilidad y variedad de productos que maneja la tienda. (Ver Anexos Figura N° 03).

Siempre en este tipo de negocios la variedad es importante para poder ofertar mejores opciones al mercado, en este caso la diferencia no es muy marcada entre familias de producto, salvo por el 30% que adquiere útiles de escritorio en su compra que, lógicamente son productos más requeridos en el mercado que no tienen una demanda por temporada; lo demás es seguido por papelería con un 19% así como otros artículos de oficina que los clientes demandan. Hay un importante 16% que demanda compra de textos, suponiendo por el tipo de material bibliográfico que se adquiere son compras para instituciones educativas para ser usadas en un futuro o ser enviadas a otros mercados. Un 15% afirma comprar toda la familia de productos que ofrece la tienda. (Ver Anexos Figura N° 04).

Hay que considerar siempre que la atención al cliente como un servicio orientado exclusivamente a resolver las necesidades de ellos importa mucho como parte de una estrategia al momento de decidir cómo atender. Un importante 34% acepta el horario diurno como una mejor alternativa para sus compras, quizá por la mayor disponibilidad de tiempo que manejan o, como son distribuidores también, pero en menor escala, pueden comprar mejor sus productos en ese horario; un 29% refiere que lo hace en horas de la tarde, como en muchas tiendas de este rubro, hay mucho movimiento en este horario por un tema de costumbre y hábito de compra. Sólo un 17% indica hacer sus compras en la noche; esto se pudo contrastar con la observación que se hizo previamente. (Ver Anexos Figura N° 05).

#### 4.1.2. Resultados de la dimensión atención

Para ofrecer un servicio de calidad y un elevado compromiso con los clientes, hay que ocuparse primero de las personas que conforman la empresa. Dentro de este enfoque global, se da mucha importancia al vínculo que se establece entre todas las personas que conforman la empresa, la idea es que a través de ese vínculo se plasmen los valores de la empresa, como son la confianza, la cercanía, el compromiso y el liderazgo. Casi la mitad de los encuestados, están totalmente de acuerdo en que los colaboradores están atentos a las necesidades de los clientes, este 49% califica con el puntaje máximo el servicio ofrecido por el negocio.

La otra mitad del resultado, se divide entre de acuerdo e indiferente. Hay que afirmar que hoy en día, el enfoque integral que se aplican en relación a los servicios a los clientes, implica abordar el tema de las personas considerando todas sus expectativas y necesidades. (Ver Anexos Figura N° 06).



Existen diversos factores clave para mejorar las ventas actuando desde la visita de los clientes hasta el punto de venta. Desde una distribución adecuada de los productos para maximizar la eficacia de los puntos calientes y minimizar los puntos fríos del espacio disponible hasta formar a la fuerza de ventas en técnicas de marketing para mejorar la experiencia de compra y fidelizar a los clientes. Un alto porcentaje de los encuestados se muestran indiferentes ante esta pregunta, este 49% percibe que los procesos no son los óptimos para ellos y que demoran la compra, haciendo que su experiencia no sea la óptima.

Un 31% si indica estar totalmente de acuerdo, en muchos casos ellos ya son clientes recurrentes y ante su visita de alguna manera tienen ciertas preferencias en el punto de venta. Actualmente existen multitud de variables que afectan al proceso de compra, el aprovisionamiento del punto de venta, la gestión de stock o la gestión del pago son solo algunos de los momentos detectados en la actividad de la empresa. (Ver Anexos Figura N° 07).

Una de las principales estrategias en cualquier punto de venta es la imagen que proyecte la fuerza de ventas, los vendedores al ser los principales representantes del negocio, deben de marcar la diferencia, ser congruente con lo que la empresa desea proyectar, la vestimenta, la identificación, y hasta la ropa o uniforme son claves para diferenciarse de la competencia.

En los resultados obtenidos, hay una leve paridad entre estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, se supone a causa de los uniformes y los auspicios que llevan cada uno de ellos; por otro lado, la identificación es un problema que aún no se supera. Los gafetes son sencillos y básicos, causando impacto negativo en ojos de los clientes, por eso este 38% toma como un elemento a mejorar dentro de la empresa. (Ver Anexos Figura N° 08).

Las necesidades de los clientes han cambiado debido a las transformaciones que ha traído la tecnología. Actualmente los clientes viven en un entorno conectado y están bien informados al realizar una compra. Disponen de esa información en el momento en que pisan la tienda por primera vez o en cada una de sus visitas, ahora son ellos los que compran los productos según las condiciones que inclusive a veces, ellos mismos establecen.

Se busca hoy encontrar formas de ofrecer un mejor servicio y proporcionar una experiencia única en sus tiendas. El punto de venta moderno brinda a la empresa la capacidad de contar con toda la información del cliente, la cantidad del pedido promedio y de los gustos y preferencias de compra. Un 37% considera estar totalmente de acuerdo con la gestión de pedidos que tiene la tienda, pero hay un importante 34% que considera que no es el sistema adecuado el que propone la empresa. Esto quizá radique en el sistema obsoleto que tiene la empresa y que, por la demanda de pedidos, ya no soporta los volúmenes de compra. (Ver Anexos Figura N° 09).

El negocio de la librería no es un negocio moderno, tiene una tradición que se ha acentuado hace muchos años en el mercado. En muchos casos, estos colaboradores son el bloque más importante pero también el más descuidado por parte de la empresa. Están pagados de manera insuficiente, los horarios son altamente cambiantes, las posibilidades de un despido o no renovación muy alta y la formación, escasa o directamente nula. Sin embargo, muchos jóvenes trabajan en dichas tiendas con la intención de lograr ser esa pieza clave que la organización necesita.

Los clientes respaldan los resultados, un 42% refiere que siempre existe un número suficiente de colaboradores prestos y dispuestos a tenderlos, aunque un importante 36% indique que no se encuentran ni a favor ni en contra. Esto podría indicar que, en días con alta demanda de clientes, los colaboradores no son suficientes, haciéndose notar en el servicio entregado. Además, en tiempos de campaña hacen “falta manos”, por lo menos deberían ser 15 vendedoras con sus respectivas computadoras y para la gente que va a comprar, no se abastecen; cuando la campaña termina podría retomarse con el personal normal. (Ver Anexos Figura N° 10).

Un negocio no puede sobrevivir ni mucho menos permanecer en el mercado sin dirigir sus esfuerzos a entender mejor las necesidades de los clientes. Hay que tener la capacidad de poder descubrir si el producto o servicio está teniendo un efecto positivo y está creando lealtad en los clientes, identificar las necesidades emocionales y materiales de los clientes, para luego ofrecer incentivos de valor a fin de lograr la lealtad de ellos.

Se debe asegurar que la fuerza de ventas y los representantes de la empresa actúen cuando los clientes tienen comentarios positivos o negativos sobre tu empresa. Un 45% indica

estar totalmente de acuerdo a que el vendedor identifica sus necesidades al instante, un 34% se muestra indiferente antes este hecho y un 22% afirma estar de acuerdo. Hay que desarrollar métodos de seguimiento para asegurar que las necesidades, carencias, insatisfacciones, entre otros sean detectadas por el personal de la tienda. (Ver Anexos Figura N° 11).

Un vendedor efectivo procura primero comprender las necesidades, los problemas, la situación del cliente. El vendedor aficionado vende productos; el vendedor profesional vende beneficios que satisfacen la necesidad del cliente o soluciones a sus problemas. La empatía con la que un colaborador muestre hoy a los clientes es fundamental para el desarrollo de cualquier búsqueda de relaciones, el vendedor profesional aprende a diagnosticar, a comprender a sus clientes, aprende también a relacionar las necesidades de sus clientes con sus propios productos y servicios.

Dentro de los resultados obtenidos, hay un grupo bastante algo de clientes que refieren que no están de acuerdo ni en desacuerdo, no sienten ese acercamiento. Este 41% podría referirse a la falta de tiempo de poder dedicarse al cliente en su totalidad, pues por la cantidad de clientes en horas punta, los vendedores están muy atareados. Un 27% indica estar de acuerdo y un 32% totalmente de acuerdo. (Ver Anexos Figura N° 12).

Al igual que el resultado anterior, hay una relación y un problema con el entendimiento del vendedor hacia los clientes. Él es el protagonista en el comercio, es quien decide qué comprar y que servicio elegir. El 42% que afirma estar indiferente ante este hecho lo hace en su mayoría por experiencias de compras repetitivas. Inclusive se pudo notar en la observación alguna dejadez por parte de algunos colaboradores en el punto de venta. Las empresas deben estar preparadas para atenderlos con una buena estrategia, porque trabajar con afluencia de público puede generar más de alguna complicación en la transacción.

Además, la competencia cada día es mayor debido a que los productos ofrecidos son similares, generando con esto que los consumidores buscan rápidamente calidad, buen servicio y precios razonables. Sólo un 28% indicó estar totalmente de acuerdo y un 30% sólo de acuerdo. Quizás a veces hay unas diferencias con clientes nuevos y conocidos, se les da preferencia porque son conocidos y siempre recurren en cada campaña y los atienden más rápido o mejor. (Ver Anexos Figura N° 13).

La diferenciación es una de las claves de cualquier negocio que busque ser exitoso, y se convierte en un requisito esencial para subsistir en estos tiempos de gran competitividad. Esta diferenciación debe crear valor y debe ir más allá de los productos, desarrollando una estrategia a largo plazo, que diferencie a la empresa de la competencia. Es relevante conseguir la ansiada diferenciación apuntando hacia la optimización del trato con el cliente. Los resultados en esta pregunta son bastante parejos, consideran en algunos casos que, si hay trato diferenciado con ellos, ese 31% siente que si se diferencia según el tipo de cliente; aunque cabe recalcar que muchas empresas segmentan justamente bajo este criterio (volumen de compra, tipo de cliente, tipo de pago, etc.). Un 34% dice no hacerlo y un alto 35% indica si estar de acuerdo que el trato s diferenciado. (Ver Anexos Figura N° 14).

#### 4.1.3. Resultados de la dimensión productos

Ser un buen vendedor demanda conocer muy bien el producto que se vende, con sus ventajas y sus desventajas, tener una gran capacidad de comunicación además de carisma. Conocer todas las características del producto que se quiere vender es una de las principales claves para poder vender, ya que se tiene respuesta a todas las posibles preguntas, se está preparado para cualquier cuestión y se puede intentar realzar las bondades de aquello que promocionan. En esta pregunta, los clientes respondieron que si están de acuerdo con un 38% sobre el conocimiento del vendedor; un 32% dice estar de acuerdo y un 29% indiferente. Sólo hay un casi1% que dice no estar de acuerdo.

Muchos de los vendedores son expertos por el tiempo que llevan en la tienda, han pasado muchas campañas de venta y están en un nivel “experto” en conocimiento. Además, que se hace más fácil el entendimiento porque casi el 80% de los clientes ya son recurrentes y compran casi lo mismo siempre. En este punto hay que tener presente que siempre hay rotación de personal, de repente cambian a una vendedora y la ponen en el área de revisión de pedidos o muchas veces para sacar pedidos y pasan a otra persona nueva a reemplazar el punto de venta entonces no hay conocimiento suficiente, por parte de las vendedoras antiguas sí. (Ver Anexos Figura N° 15).

Hoy en día, si una empresa quiere posicionarse mejor en el mercado, no sólo tiene que ofrecer productos con un alto valor agregado, sino también variedad. Además, las formas y diseños de estos productos deben cambiar tan rápido como los deseos de los clientes. La gama

de productos aparte de ser acertada para los clientes, es de suma importancia que se mantenga actualizada. Muchas de las industrias dedicadas a la producción de cuadernos, libros, útiles de oficina, entre otros, caminan según las tendencias del mercado.

Hoy el cliente busca colores, diseños, tamaños, cosas prácticas y modernas y, el punto diferencial entre Mario Viteri y la competencia será la propuesta de poder ofrecer todas estas novedades. Un 37% afirma que la tienda si está dentro de esta línea, un 30% dice estar de acuerdo y un 33% se muestra indiferente. Quizá este bloque pertenece a los clientes que compran para llevar a otros lugares fuera de Chiclayo donde la exigencia por las novedades y tendencias no sean aún un elemento decisorio de compra. (Ver Anexos Figura N° 16).

Marcas emblema como Pilot, Xerox, Bic, Standford, Conti, Faber Castell...son las más representativas de cualquier librería que busca ser el número uno en variedad de productos, esto genera que los clientes vayan a comprar con total seguridad la marca favorita. Hace diez años la inversión que un consumidor hacía era 50% menor. Ahora se buscan productos de calidad. Hay mercado para todos, pero en el tema educativo el precio no es el primer objetivo.

Un 39% dice que la tienda tiene variedad de productos y marcas, un 32% se muestra indiferente y un 28% dice estar de acuerdo. Estos resultados muestran que si bien es cierto hay una variedad interesante de marcas y productos, casi un tercio de los clientes considera que no es suficiente. Como en su gran mayoría son productos estacionales, el generar la variedad básicamente se orienta por los modelos según las tendencias del mercado. (Ver Anexos Figura N° 17).

Hoy en día, toda empresa que se dedica a la comercialización de productos sabe que el control de stock es un asunto capital en el día a día del negocio. Manejar estos inventarios es tarea titánica para cualquier negocio que pretenda gestionar su stock mínimo y stock máximo. Los resultados son muy favorables pues al ser productos estacionales y manejar los históricos de ventas, hacen fácil este trabajo en la tienda, además de los años en el mercado que ya han marcado una pauta en los pedidos que se tienen.

El 29% que dice mostrarse indiferente es porque en algún momento ha tenido problemas con el pedido realizado, el stock no ha sido suficiente e inclusive no han logrado enviar las compras hechas por los clientes en un momento determinado. Un 44% si se muestra

totalmente de acuerdo con esto y aseguran haber sido atendidos con el stock suficientes. (Ver Anexos Figura N° 18).

La calidad definitivamente está orientada por la marca del producto en este caso. La calidad de los productos es de importancia crítica porque ayuda a garantizar la satisfacción de los clientes y mejora la percepción de ellos. En este resultado si se nota un gran descuido, pues a pesar de que se esté ofertando marcas importantes, el cliente no lo ve de esa forma y quizá no tenga conocimiento total de todas ellas.

Un 39% refiere que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, pues además de las marcas principales hay otras alternativas que complementan la oferta. Un 32% está totalmente de acuerdo y se siente cómodo y un 29% dice estar de acuerdo. Es importante mencionar que la calidad de los productos proporciona una ventaja competitiva muy importante y es un requisito indispensable para hacer negocios con algunos clientes. (Ver Anexos Figura N° 19).

La empresa es la única y directa responsable de la entrega final de los productos al cliente. En la mayoría de casos, como las compras son en grandes volúmenes de cantidad y tamaño, requiere que se gestione de manera adecuada. Los encargados que realizan la entrega son los responsables de garantizar el procedimiento de este procedimiento, deben confirmar la cantidad de productos entregados, número y tipo de serie, firma de recepción conforme del cliente, etc. Por otro lado, el cliente indica estar de acuerdo con este procedimiento, un 38% está muy conforme y acepta la forma y las condiciones.

Hay casi un 1% que está en desacuerdo, pero es sumamente mínimo en comparación al 35% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ocasiones anteriores, se ha podido notar que el porcentaje de “en desacuerdo” es más alto a razón que hay bastante demanda de clientes y el personal que se encarga de sacar pedidos y de embalar, muchas veces por avanzar lo hacen rápido y se olvidan de colocar algunos productos o confunden los pedidos con otros. (Ver Anexos Figura N° 20).

Al observar el comportamiento de los clientes dentro de la tienda y buscar la conexión entre ellos y la exhibición, es decisivo saber cómo organizarlos de manera que puedan “venderse solos”. Por lo general, cuando el cliente que se acerca al punto de venta, llega con

una idea de lo que va a buscar, quizás no tiene definida la marca o precio a elegir, puesto que lo termina definiendo al momento que se encuentra frente a la góndola o al mostrador. El desafío actual que tiene la empresa es el de “generar ventas”, trabajar con las compras impulsivas y aquellas que tienden a querer comprar más. La mayoría de los clientes valora el esfuerzo que muestra la tienda respecto a la exhibición, por esa razón un 41% está totalmente de acuerdo con la forma de exhibir la mercadería, mientras que un 35% se muestra indiferente ante este hecho. Sólo un 24% dice estar de acuerdo.

Es indispensable mejorar cada aspecto de la exhibición pues podría frenar la venta en caso sigan siendo advertidas por el cliente. También, cada vendedora tiene un catálogo en el punto de venta con las muestras de los productos, por eso es que la mayoría de clientes son las mujeres, muy pocos hombres, porque ellas son las que eligen y deciden la marca, el color, los detalles. Las impulsadoras que están paradas también las ayudan ya que si compran su marca les regalan algún llavero o les dan una promoción para que pongan su librería. (Ver Anexos Figura N° 21).

La mayoría de los compradores buscan mayores beneficios por su compra, sea en cantidades pequeñas y más aún en cantidades grandes. Hay una gran competencia entre las diversas ofertas que tienen otras tiendas, muchas de ellas buscan sacar ventaja con la entrega de regalos, *merchandising*, y otro algún beneficio que se presente. Mario Viteri entrega siempre beneficios según propia voz de los clientes, un 66% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo en recibir beneficios por parte de la empresa, mientras que un 33% dice mostrarse indiferentes.

La ventaja de ser mayorista es que se pueden brindar grandes beneficios según lo que los clientes puedan escoger, pues se tiene la ventaja de trabajar con los representantes de las marcas que se distribuye y eso es aprovechado en beneficio de los clientes. En algún tiempo, tienda Mario Viteri no regalaba nada, salvo en la feria escolar que dura 3 a 4 días en enero que hacen sorteos, pero después no. Por parte de las mismas marcas si, por ejemplo, Faber Castell si haces compras solo en su producto mayores a 1,000 soles te regalan una gorra, una mochila, un polo. Lo mismo pasa con la marca Artesco. (Ver Anexos Figura N° 22).

#### 4.1.4. Resultados de la dimensión servicios

No es secreto alguno que los clientes siempre quieren ser atendidos, sea al inicio del día o al cierre del turno con el mismo ímpetu de la primera hora. Un servicio excelente es uno de los puntos claves para lograr la diferenciación, esto se reflejará en los resultados de disponibilidad e incremento de frecuencia de visitas. Un 38% afirma que está totalmente de acuerdo con la disponibilidad de acuerdo con el personal y su disponibilidad; un 33% indiferente y de acuerdo un 29%. Hay que lograr contar con horarios acordes a aquellos en los que el cliente con mayor probabilidad requiera el servicio, la tienda ya tiene experiencia en esto, por eso debe ajustar mejor sus momentos de atención. (Ver Anexos Figura N° 23).

Uno de los atributos más valorados por los clientes es que la empresa entrega los pedidos a tiempo. Esto significa que luego de ser atendidos en el punto de venta, los que esperan llevarse lo comprado lo hacen de manera casi inmediata pues hay un personal disponible para alistar los pedidos. Por otro lado, los que hayan elegido comprar y luego les sea enviado, también se encuentran satisfechos con el servicio.

Este 60% está totalmente de acuerdo con este proceso, el 21% de acuerdo y tan sólo el 19% se encuentran de manera indiferente. Este es el resultado más favorable de todos. Todos los acuerdos de entrega se negocian antes con el cliente para evitar posteriores problemas. En este punto la empresa ha mejorado porque inicialmente había un alto porcentaje de clientes que no estaban de acuerdo con el plazo de la entrega, ante tantos reclamos, se ha manejado mejor este aspecto. (Ver Anexos Figura N° 24).

Otro elemento de competitividad es no sólo el post venta, sino desde que se logra captar al potencial cliente. Uno de los pasos importantes es la cotización, pues este documento ayuda a ponerse en contacto con el cliente. Se presentan especificaciones técnicas, marcas, cantidad de unidades, volumen, etc., así como la hora de entrega u otras especificaciones que complementarán la operación comercial.

El 47% se encuentra totalmente de acuerdo con los procesos de cotización, pues la librería con la experiencia que tiene, maneja muy bien este paso. Aunque también se debería tener en cuenta el 35% que no tiene una posición fija y clara. Por lo tanto, más del 65% si está conforme, pero se debe mejorar para reducir el porcentaje negativo. (Ver Anexos Figura N° 25).



Una cosa es crear un equipo y otra muy distinta es crear un entorno dónde se trabaje en equipo. El sentido de unidad, entusiasmo por intereses en común, y responsabilidades desarrolladas entre un grupo de personas que comparten una tarea, una misma causa, un proyecto en una empresa, un objetivo, etc., es quizá el mejor concepto que puede tomarse del trabajo en equipo. Básicamente, este trabajo en el punto de venta se percibe en el apoyo al compañero cuando tiene muchos clientes, cuando necesitan hacer una cotización y se apoyan o al momento de la entrega de los productos, de alguna u otra manera eso se percibe en ojos del cliente.

Este aspecto es uno de los que más carece la empresa, el 46% no está de acuerdo ni en desacuerdo, dato muy preocupante, porque no se ha logrado aún establecer un estándar de atención; por otro lado, sólo un 26% está totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo. Cuando se trabaja en equipo, el equipo se ve como una unidad, un todo. Los individuos son sólo las partes más pequeñas que componen un todo, cuando un equipo se alinea para conseguir un objetivo en común, el camino es responsabilidad de todos sus integrantes y esto es lo que les hace más fuertes y les proporciona mayores posibilidades de conseguir sus objetivos. (Ver Anexos Figura N° 26).

Hace algunos años atrás, la empresa ha invertido en la compra de equipos para la mejor atención en el punto de venta. Comandas para imprimir los pedidos, cotizaciones y/o compras; monitores para la verificación de los pedidos y estar conectados con el almacén, registro de órdenes de compra, entre otros documentos que se requieren en las operaciones diarias. Si bien es cierto que la tecnología es cada vez mayor, todavía los registros manuales se utilizan en la empresa en el punto de venta, ayudan a tomar apuntes rápidos según sea la necesidad; el cliente percibe que, si hay modernidad en éstos, el 48% así lo afirma. Por otro lado, el 38% está en un punto medio, y sólo el 15% de ellos está de acuerdo. (Ver Anexos Figura N° 27).

Lograr la confianza en los colaboradores es una tarea importante. Este hecho genera que las sugerencias y recomendaciones sean tomadas por el cliente casi sin objetar algo, salvo el precio que siempre es un motivo de diferencias. El 42% está totalmente de acuerdo con lo que representan los colaboradores sobre la confianza, esto podría sumarse al hecho de que el vendedor conoce muy bien los productos y las marcas, las presentaciones y los beneficios; un 31% dice estar de acuerdo mientras que un 26% dice estar en un punto medio.

Definitivamente, el principio más importante que se debe practicar en el campo de las relaciones interpersonales, especialmente en la actividad de ventas, es el procurar primero comprender, y después ser comprendido. Este principio es la clave de la venta profesional. (Ver Anexos Figura N° 28).

Los colaboradores deberían hoy en día estar más preparados que nunca. Muchas veces se hace que los vendedores dediquen tiempo a mejorar en las operaciones diarias, a cerrar una venta y hasta como ser más eficientes cada día. Pero a pocos se les entrena para dar soluciones efectivas, quizá por falta de empoderamiento o confianza, el hecho es que el cliente lo percibe.

El 55% considera que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre el ser un solucionador de problemas, sólo un 10% dice que está de acuerdo mientras que un 35% dice estarlo totalmente. Pensemos en el vendedor, con sinceridad, que trabajo suele hacer bien y sobre eso hay que potenciarlo. Hacerlas bien es absolutamente esencial para la efectividad, principalmente, saber escuchar. Son pocos los vendedores que han dedicado mayor tiempo a su adiestramiento en la escucha, para hacerlo mejor que los demás. (Ver Anexos Figura N° 29).

En este punto los clientes valoran el trabajo, que si bien es cierto no será el máximo porcentaje, si hay un 41% que dice que hacen un buen trabajo. En la comunicación que tiene un vendedor con su cliente, con frecuencia diagnostica la necesidad-problema para asegurarse de no exista problemas a futuro. Los clientes consideran que un 41% si se entregan a tiempo los pedidos, y un 22% dice estar de acuerdo. Un 37% dice estar en un término medio al respecto y buscan la mejora de este importante proceso. (Ver Anexos Figura N° 30).

Una vez más se refleja el problema de la atención. Se presume según también la observación realizada que es por la cantidad de personas que buscan ser atendidas y no logran hacerlo de inmediato pues ante pocos colaboradores y muchos clientes, el tumulto de gente hace imposible la rapidez en la atención. Este 64% muestra lo que aún falta por mejorar. Por otro lado, un 29% indica estar de acuerdo y sólo un 6% totalmente de acuerdo. (Ver Anexos Figura N° 31).

Por el nivel de transacciones diarias que se tiene en la empresa, es difícil mantener en óptimas condiciones el punto de venta, las operaciones diarias hacen que se desgasten elementos como las mesas de atención, papelería informativa, máquinas para la atención al público, entre otros. Por eso un 32% indicó no encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 37% dice estar de acuerdo y un 30% totalmente de acuerdo. Convivir en un espacio de trabajo más saludable es posible y necesario cuando se permanece varias horas en actividad e interacción con clientes, aun cuando en tu rutina laboral no sobre el tiempo, destinar unos minutos al día a organizar el punto de venta podrá traer muchos beneficios. (Ver Anexos Figura N° 32).

#### 4.1.5. Discusión de resultados

Respecto a la dimensión de Atención al Cliente, la atención recibida juega un papel fundamental para cualquier empresa, busca generar lealtad en los clientes y sobre todo crear una imagen positiva. Los clientes forman imágenes de marcas en función de lo que perciben, así como de las experiencias que tienen frente a la hora del momento de la verdad. La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto en la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias. (Ballard & Blanchard, 2005).

Actualmente, existe una gran y ardua competencia entre las empresas por ser el primero en obtener la atención del cliente, mismo que puede llegar a tardar un largo proceso para convertirse en un cliente principal, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien, de varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro de la empresa; pero que a su vez, puede bastar con solo un minuto de romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, para perder ese cliente y que este opte por ir hacia la competencia. (Craven, 2003).

El objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa. Cada empresa debe darse a la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, para poder desempeñarla correctamente dentro de la misma y ampliar

su cartera de clientes, gracias a la creación de una imagen más óptima y seguido del aumento de recomendaciones, desarrollando un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes actuales y futuros clientes (Elías, 2000).

En la dimensión Productos, se han encontrado resultados importantes sobre la gestión de ellos y el de las existencias en el almacén. Uno de ellos principalmente se refiere a la mala gestión, así como refiere Mitchel (2008), si la función del inventario no opera con efectividad, las ventas no tendrán material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas. El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa (MYPE) es pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

Para evitar situaciones como esas, es importante saber cuándo la empresa ha de efectuar un pedido. Para ello, se debe prever el tiempo que transcurre desde que se solicita el mismo hasta que se recibe y tener muy claro cuál es el punto de pedido óptimo. Así, si los proveedores tardan en reponer un producto, no se puede esperar a tener cero existencias del mismo para proceder a hacer el pedido, ya que de actuar así no tendría el stock necesario para cubrir la demanda durante esa temporada (Mitchel, 2008).

Así mismo, siguiendo con Deming (2006), el cual en su libro *Calidad, Productividad y Posición Competitiva* destacar el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado, esto se refiere a la mejora continua, la cual se puede lograr trabajando en el día a día en la empresa, logrando avances para que la calidad de los productos que se ofrezcan sea cada vez mejor, brindándole la mejor satisfacción a los clientes.

Para poder mejorar la calidad de los productos se debe capacitar a todos los niveles de la organización, con lo que respecta a la administración de ésta. El enfoque se basa en lo que se llama la trilogía, la cual trata fundamentalmente sobre determinar las necesidades del cliente, traducirlas a el lenguaje de la empresa y transformarlas en productos que cumplan con sus requisitos y expectativas. (Jurán, 2010)

En la dimensión de servicio, se determinó que los elementos que acompañan la venta como mobiliario, folletería, equipos, son aún carentes. Como indica Pizzo (2013) se debe acompañar con el hábito de interpretar las necesidades y expectativas de los clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Beckwith (2005) por su parte postula y recomienda que todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamarle por teléfono, el recepcionista en la puerta; el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias y el personal de las ventas que, finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma mediante la cual la empresa hace negocios, trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él o ella.

La venta, como arte, tiene por objeto que todo el producto, para ser vendido, tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente, contar con un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive para la adquisición de ese producto. La venta, como ciencia, tiene que estar basada en los principios de la estadística, la oferta y la demanda. (Brinkman & Kirshner, 2006).

#### 4.1.6. Propuesta

La propuesta que se plantea para la empresa Mario Viteri se plasma en establecer ideas para mejorar los puntos fallidos detectados en la investigación, este se plasma de la siguiente forma:

##### a. Justificación

Existe la imperiosa necesidad de poder establecer estrategias en el punto de venta para poder reducir el nivel de quejas y reclamos, así como tratar de lograr la eficiencia en cada transacción.

b. Objetivos

- Desarrollar elementos de confiabilidad para el cliente
- Aplicar estrategias promocionales en el punto de venta
- Mejorar los sistemas del servicio hacia los clientes

c. Estrategias

- Programas de lealtad en el punto de venta

Para incrementar la satisfacción y sobre todo mejorar el tráfico de clientes se debe:

- Desarrollar elementos de confiabilidad, se debe inspirar la confianza en el cliente, se debe generar la atención a través de elementos visuales que ayuden a capturar el momento de la experiencia de la compra, usando paneles o pantallas donde se exponga las promociones de campañas, temporadas o productos que estén en promoción u oferta. (Ver Anexos Figura N° 33).
- Credibilidad, buscando que lo ofrecido tenga consistencia con el conocimiento del colaborador en el punto de venta, mostrar el nombre del vendedor o exponer el fotocheck ayuda a lograr una relación más rápida. Se debe “vender la imagen” de la tienda en el colaborador. (Ver Anexos Figura N° 34).
- Profesionalidad, pues la disposición del vendedor tiene que ser natural y creíble, para eso se debe desarrollar programas formativos para los vendedores, donde de acuerdo a la campaña se pueda “tematizar” la experiencia de compra. (Ver Anexos Figura N° 35).
- Cortesía, en todo el sentido para que el cliente entienda que el momento de espera “vale la pena”, esto se toma a través de entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas. Una buena opción es medir la satisfacción con la valoración del cliente en el “punto de venta”. El programa “Califica mi

atención” buscará saber qué piensa el cliente luego de la compra. (Ver Anexos Figura N° 36).

- Exposición visual de productos con descuentos y el tiempo de la oferta.
  - Rebajas: Esto sucede cuando reduces los precios de una amplia gama de productos en su tienda para todos los clientes. Poner imágenes en todo el punto de venta que llamen la atención del cliente. (Ver Anexos Figura N° 37).
  - Rebajas en productos líderes: Cuando se sabe que ciertos productos tienen gran demanda, independientemente de si se trata o no de un artículo, se debe “explotar” de manera que el cliente lo adicione a su compra. (Ver Anexos Figura N° 38).
  - Precios por paquete: Hacer paquetes de productos es una excelente manera de generar mayor valor de marca a menor costo para los clientes que están un poco alejados de la marca que se desea “sacar”.
- Aprovechar las compras en puntos de venta (POP, Point-of-Purchase)
  - Los POP generan impulso de compra y su efectividad se ve comprobada según estudios donde casi 66% de todas las decisiones para comprar se realizan mientras la gente espera por su compra final. Se puede hacer alrededor de la zona de cajas, lo siguiente:
    - Topes: Durante el camino del cliente hacia el área de cajas se puede dirigir la vista hacia productos que quizá hayan sido olvidados. Se pueden lograr esto colocándolos estratégicamente para provocar la curiosidad de los compradores y conseguir que los clientes adquieran el producto, aun cuando sigan vagando por la tienda.
    - Contenedores: Estos espacios están llenos de productos colocados estratégicamente para provocar la curiosidad de los compradores y conseguir interesar al cliente, encontrando un tema que invite a que

añada el producto a su compra, sobre todo mientras están en la fila para pagar por lo que fueron a comprar.

- Muestras gratis: Esta es una manera segura de aumentar la demanda de nuevos productos que posiblemente hayan llegado a la tienda. Regalar pruebas de algunos de tus productos a clientes leales los invita a utilizarlos sin ningún costo, aunque en ese momento no puedan comprarlo a costo completo, por lo que se puede asegurar que van a pensar en él la próxima vez que visiten la tienda.
- Precios por paquete: Hacer paquetes de productos es una excelente manera de generar mayor valor de marca a menor costo para los clientes que están un poco alejados de la marca que se desea “sacar”.
- Desarrollar beneficios a través del email marketing. Es una manera efectiva de manejar la retención y lealtad del cliente, comenzando a actuar tan pronto como el cliente abre el mensaje para posteriormente enviarles ofertas, descuentos, cupones y promociones por un periodo de tiempo determinado. Esto no solo incentiva la visita del cliente, también aumenta el valor percibido que tiene el que esté en la lista de correo electrónico.
- Se debe pensar en usar un aplicativo que lleve a la tienda al cliente para poder hacer sus pedidos con anterioridad y así reducir el tiempo de la búsqueda del producto. Se puede conectar con los clientes ayudando a construir lealtad al premiar a sus clientes cada vez que visitan y hacen una compra mediante el aplicativo.
- Mejorar el servicio al cliente
  - Capacitar al personal en esta área de forma constante; no basta una sola charla sobre el tema.
  - Efectuar evaluaciones constantes y/o estudios de percepción de servicio.
  - Realizar el “Comprador incógnito” para generar control y motivación al mismo tiempo.



- Servicio a domicilio por compras en mayor volumen.
- Resolver problemas siempre, no dejar para después.
- Ser vendedor de 24 horas (la tecnología de hoy ayuda mucho, sobre todo con el aplicativo).
- Vender más en menos tiempo; el cliente lo agradece.
- Estudiar al cliente (costumbres, hábitos, cultura en general).
- Aprender a ceder: quién no lo hace, no es negociador.
- Paciencia (significa sumar inteligencia emocional).
- Ser transparente con los sentimientos en la negociación.
- Hacer que cada explicación sea un cierre de ventas.
- Tener un buen manejo de objeciones.

d. Cronograma

Tabla 4  
*Cronograma de ejecución de la propuesta*

Estrategia / Mes	Enero 17	Febr 17	Marzo 17	Abril 17	Mayo 17	Junio 17
Desarrollar elementos de confiabilidad	x	x				
Exposición visual de productos con descuentos y el tiempo de la oferta	x	x	x			
Aprovechar las compras en puntos de venta (POP, Point-of-Purchase)		x	x	x		
Desarrollar beneficios a través del email marketing		x	x	x	x	
Mejorar el servicio al cliente		x	x	x	x	x

## e. Presupuesto

Tabla 5  
*Presupuesto de la propuesta*

Estrategia / Mes	s/.	Tipo
Desarrollar elementos de confiabilidad	1,500	Gasto Propio
Exposición visual de productos con descuentos y el tiempo de la oferta	3,000	Auspiciadores
Aprovechar las compras en puntos de venta (POP, Point-of-Purchase)	650	Gasto Propio
Desarrollar beneficios a través del email marketing	800	Gasto Propio
Mejorar el servicio al cliente	1,500	Gasto Propio
Total	7,450	

## V. Conclusiones

Los resultados en la dimensión de Atención arrojaron como principal problema la falta de empatía de los colaboradores a través de indicadores como la amabilidad, presentación, sencillez y cortesía. Los clientes valoraron de manera muy baja a éstos, siendo la principal razón luego del análisis el alto nivel de transacciones que tiene la empresa, este hecho conlleva a que los clientes perciban de manera negativa que los colaboradores no se toman su tiempo para la atención y por tratar de apurar la venta descuidan el lado más importante que es el servicio; además de eso, se pudo apreciar que existe una presentación inadecuada del vendedor en el punto de venta pues a la falta de identificación (uniforme y/o fotocheck) se suma el hecho de un protocolo en el recibimiento o despedida del cliente. Se proponen algunas estrategias para contrarrestar esta situación.

Toda empresa requiere tener siempre productos de calidad para ser entregados a su cliente final, más aún bajo este formato de negocio donde las marcas juegan un papel importante como elemento diferenciador. Los resultados en la dimensión de Productos, muestran que si bien es cierto el stock y beneficios son valorados por los clientes, a voz de los encuestados, la calidad dentro de la experiencia de compra, sea en la marca o en la entrega, no es la mejor. Es importante tener una diversidad de opciones para ofrecer al mercado, pues a pesar de trabajar con marcas, los clientes no valoran las actuales y buscan mayor diversidad.

Los clientes cada vez tienen menos tiempo, de nada sirve implementar políticas de atención con amabilidad y actitud si la estancia es demasiado para atenderlos, entregarles un producto o brindarles un servicio. El cliente debe percibir que hay un sincero interés muy genuino y no uno forzado o artificial. El elemento más resaltante de manera negativa ha sido la solución a problemas y la calidad de atención por parte de los colaboradores, debiéndose este a la cantidad de transacciones en el punto de venta pues, por el número de clientes que visitan la empresa, es probable que la atención siempre se fije en clientes que compran en mayor volumen y los de menor rango son muchas veces descuidados.

## **VI. Recomendaciones**

Es importante desarrollar estrategias de atención al cliente, hoy en día el mercado exige que la calidad ya no sea un elemento diferencial en cada servicio que reciba, por el contrario, busca ser sorprendido cada vez más. Se debe tomar en cuenta que, a pesar de tener altas transacciones en el punto de venta, se tiene que trabajar con los colaboradores de manera que se desarrollen más habilidades blandas que duras.

La empresa trabaja muchos años con los principales distribuidores del mercado, maneja muchas marcas conocidas y eso ha servido para que el mercado valore a Mario Viteri como una de las principales opciones de compra. La empresa debe enfocarse en, además, ver otras opciones de marcas que también presten calidad en su producto final, ante un mercado tan diverso y cambiante, las marcas tradicionales ya no son necesariamente las más requeridas; hay segmentos que buscan calidad, precio y cantidad.

Además, se debe trabajar en base a estándares de atención para mejorar la conexión con el cliente, es recomendable implementar protocolos de atención para los clientes diseñados con la misma realidad que tiene la empresa diariamente.

## VII. Lista de referencias

- Amasifen, H., Amasifuen, L., Pezo, J. & Sánchez, D (2012). Diseño e implementación de un Sistema Informático para mejorar el proceso de ventas en la tienda Señor de Ayabaca de la ciudad de Tarapoto. Tarapoto.
- Ballard, J., Finch, F. & Blanchard, K. (2005). Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente. Caracas: Grupo Editorial Norma.
- Beckwith, H. (2005). Enamore a sus clientes. Caracas: Ediciones Urano.
- Brinkman, R. & Kirshner, R. (2006). Amarás a tus clientes. Madrid: Ediciones Empresa Activa.
- Craven, R. (2003). El cliente es el Rey. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Deming, W. (1989). Calidad, Productividad, y Competitividad: La calidad e la crisis.
- Elías, J. (2000). Clientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Escudero, J. (2012). Comunicación y atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Grasso, L. (2006). Encuestas, elementos para su diseño y análisis. Buenos Aires: Encuentro grupo editor.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (5ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación
- Isaza, J. (2015). 13 Formas creativas de hacer marketing en el punto de venta. Trillas. México.
- Lurica, R. (2014). Plan estratégico Librería Bazar - "El Rayo". Recuperado de <https://prezi.com/wsi4tqtoxz6d/plan-estrategico-libreria-bazar-el-rayo/>
- Mitchel, J. (2008). Abraza a sus clientes. Caracas: Norma.
- Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Stanton, W., Etzel M. y Walker B. (2004). Fundamentos de Marketing (13ª ed.). Edición Mc Graw Hill.
- Tobar, J. (2013). Elaboración de una guía de estrategias de marketing para incrementar las ventas en la Papelería San Francisco de la ciudad de Milagro. Universidad Estatal de Milagro. Guayaquil.

Walker, D. (1991). El Cliente es lo Primero, Estrategia para un servicio de calidad. España: Ediciones Díaz de Santos S. A.

## VIII. Anexos

### 8.1. Anexo 01: Cuestionario



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela de Administración de Empresas

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información relevante para plantear estrategias de mejora en la atención en el punto de venta de la empresa distribuidora Mario Viteri en la ciudad de Chiclayo. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas. **Por favor marque sólo una opción.**

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Frecuencia de visita a la tienda:

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- Más de 2 veces al mes
- Sólo en campañas

3. Cantidad de compra en cada visita:

- Menos de s/. 2,000 soles
- Entre s/. 2,000 a s/. 5,000 soles
- Entre s/. 5,000 a s/. 10,000 soles
- Más de 10,000 soles

4. Tipo de producto que usualmente compra:

- Papelería
- Útiles de escritorio
- Textos
- Otros
- Todos

5. Preferentemente el horario que usted visita la librería es:

- ( ) Mañana  
 ( ) Tarde  
 ( ) Noche  
 ( ) Cualquier momento según lo que necesito

6. Responda según su experiencia como cliente los siguientes ítems; con 1 en caso este muy en desacuerdo (TD), 2 en desacuerdo (D), 3 ni acuerdo ni desacuerdo (I), 4 de acuerdo (DA) y 5 totalmente de acuerdo (TA) respecto a la atención recibida en el punto de venta:

N°	Ítem	TD	D	I	DA	TA
1	Los colaboradores están siempre atento a las necesidades y dudas de los clientes					
2	Los procesos de compra son eficientes y rápidos en el punto de venta					
3	La presentación de los vendedores (apariciencia, cuidado personal, fotocheck) es la adecuada					
4	La gestión de pedidos a través del sistema en el punto de venta es factible y práctico					
5	Existe siempre un número adecuado de colaboradores que garantizan una oportuna atención					
6	Es fácil lograr un nivel de entendimiento de las necesidades con los vendedores en el punto de venta					
7	Los colaboradores se muestran siempre amables a los requerimientos de los clientes					
8	Es notable en los vendedores que siempre se prestan cortesías con los clientes en el punto de venta					
9	El vendedor siempre tiene un trato especial y diferenciado con todos los clientes					
10	Los vendedores tienen el conocimiento suficiente de cada producto al momento de ofrecerlo					
11	La tienda siempre tiene variedad de presentaciones en cada uno de los productos que vende					
12	La tienda siempre tiene variedad de marcas en cada uno de los productos que vende					
13	Cada vez que compra productos en la tienda, hay el stock suficiente para ser atendido					
14	Los productos que ofrece la empresa son siempre de calidad					



15	La presentación de los productos en la entrega final es buena					
16	Los productos siempre están exhibidos de manera correcta y son visibles al público					
17	La empresa siempre brinda beneficios a los clientes por la compra en menor o mayor cantidad					
18	El personal siempre está disponible para atender a los clientes en cualquier momento del día					
19	Los plazos de entrega en las compras de productos son siempre según lo acordado					
20	El servicio de cotización de los productos siempre es adecuado					
21	Se nota que las relaciones y el trabajo en equipo de los colaboradores es buena en el punto de venta					
22	Los equipos con los que cuenta la empresa (computadoras, caja registradora, otros) son eficientes					
23	El persona denota confianza en cada una de las acciones en el punto de venta					
24	El personal de la empresa siempre da solución a los problemas que presentados					
25	Los pedidos siempre son entregados o enviados de manera correcta y oportuna					
26	La atención siempre es esmerada y dedicada a cada uno de los clientes					
27	El punto de venta en la empresa está en condiciones favorables para la atención a los clientes					

## 8.2. Anexo 02: Guía de Observación



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela de Administración de Empresas**

La presente guía de observación tiene como principal objetivo obtener información a través del cliente al momento de la visita al punto de venta de la empresa Mario Vitteri.

N°	Ítem	Si	No	Observación
1	Los clientes ingresan y se dirigen directamente al punto de venta			
2	Hay suficiente personal para atender a los clientes que visitan el punto de venta			
3	El software y equipos funcionan de manera que ningún cliente se queja o reclama			
4	Los colaboradores están plenamente identificados con sus respectivos uniformes y fotocheck			
5	El ambiente es bien iluminado y facilita la atención en el punto de venta			
6	Hay espacio suficiente para que los clientes estén cómodos dentro			
7	La empresa tiene procesos definidos orientados al cliente como segmentadores o colas ordenadas			
8	Existen impulsores de marcas de productos en el punto de venta que no pertenecen directamente a la empresa			
9	El cliente llega con su lista definida de compra al punto de venta			
10	El cliente sólo cotiza y se retira			
11	El cliente cierra la transacción de manera			

	exitosa en el punto de venta			
12	El colaborador tiene una actitud de despedida al final de la transacción y lo invita a volver pronto			

## 8.3. Anexo 03: Guía de entrevista – Área de servicio al cliente



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA A LOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA MARIO VITERI**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:**

**Sr. William Fernández**

**Responsable del área de Servicio al Cliente**

1. ¿Tiene la empresa algún procedimiento formal para conocer la disponibilidad de la mercadería solicitada por el cliente?

*La empresa sí tiene ciertos procesos y estrategias, pero de alguna manera se descuida por la cantidad de operaciones que hay en el punto de venta.*

2. ¿En caso no tengan stock, como manejan la situación?

*Se tienen un proveedor secundario, pero no cobertura el stock de la cantidad de operaciones que se maneja en la empresa.*

3. ¿Cuál es el problema más crítico que afronta el área de atención al cliente?

*Sin duda la distribución de la mercadería ya que hay demoras a la hora de la entrega de la mercadería solicitada por los clientes.*

4. ¿Cómo es el funcionamiento de los equipos y sistemas en el punto de venta?

*Los procesos de atención son lentos y esto ha causado no sólo clientes insatisfechos, sino que muchos de ellos optan por irse a otras empresas similares que también ofrecen los mismos productos.*

5. ¿Qué estrategias desarrollan para poder mejorar los índices de satisfacción en la empresa?

*Las estrategias que se desarrollan en la empresa son más variedad de productos para que el cliente pueda escoger.*

6. ¿De qué manera los colaboradores ayudan en el desarrollo o cumplimiento de las políticas de atención al cliente?

*Siguiendo las normas y reglamento que la empresa estipula.*

## 8.4. Anexo 04: Guía de entrevista – Gerente de la empresa



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMNISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA A LOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA MARIO VITERI**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:**

**Sr. Richard Viteri**

**Gerente de la empresa**

1. ¿Cuál considera usted que es la principal diferencia de su servicio al cliente frente a la competencia?

*La variedad de productos que se ofrece en la empresa.*

2. ¿Invierte la empresa en capacitar a los colaboradores de la empresa?

*No, porque no hay quien nos oriente en realizar capacitaciones a los colaboradores.*

3. ¿Cuál considera usted sea el mayor problema en el punto de venta de la empresa?

*La demora en la distribución de la mercadería para los clientes.*

4. ¿Hay a futuro algún tipo de inversión para mejorar los servicios de atención al cliente?

*Si.*

5. ¿Cómo definiría usted el perfil cliente actualmente de su empresa?

*A mayoristas y Empresas.*

6. ¿Por lo analizado el canal preferente es el mayorista, esto no les quita participación en el mercado?

*Creo que sí, por eso vamos a realizar las correcciones pertinentes en la empresa para también enfocarnos más al mercado minorista.*

## 8.5. Anexo 05: Figuras

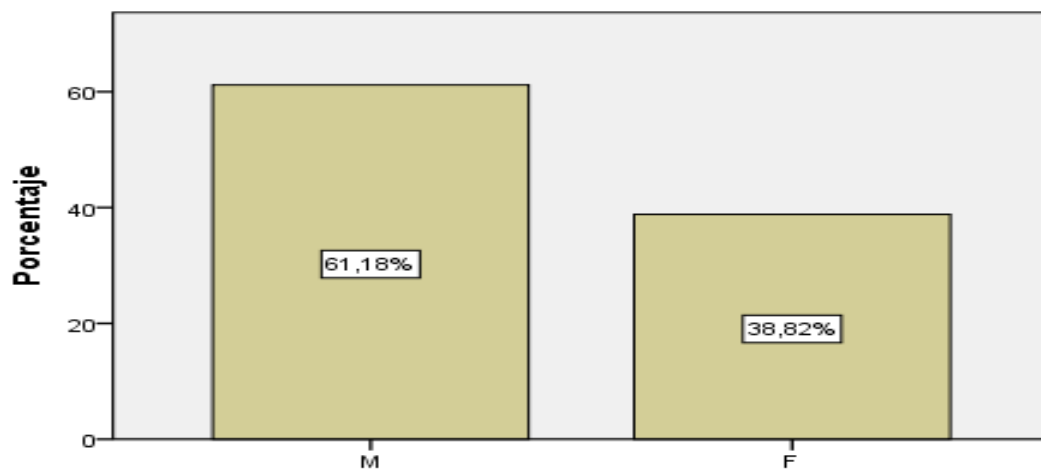


Figura 1. Sexo de los encuestados

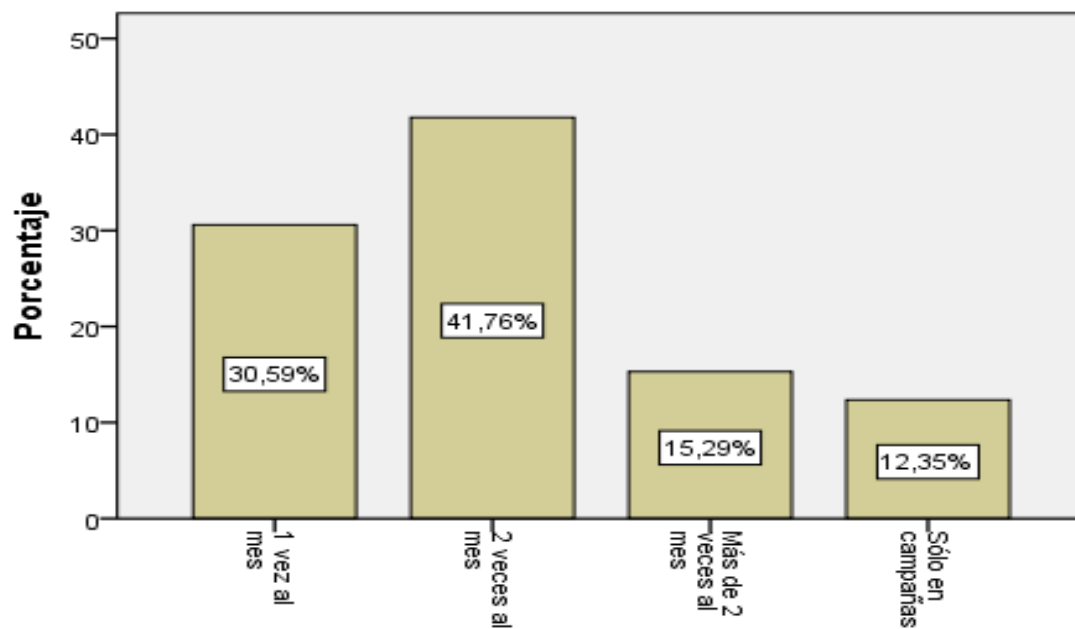


Figura 2. Frecuencia de visita a la tienda



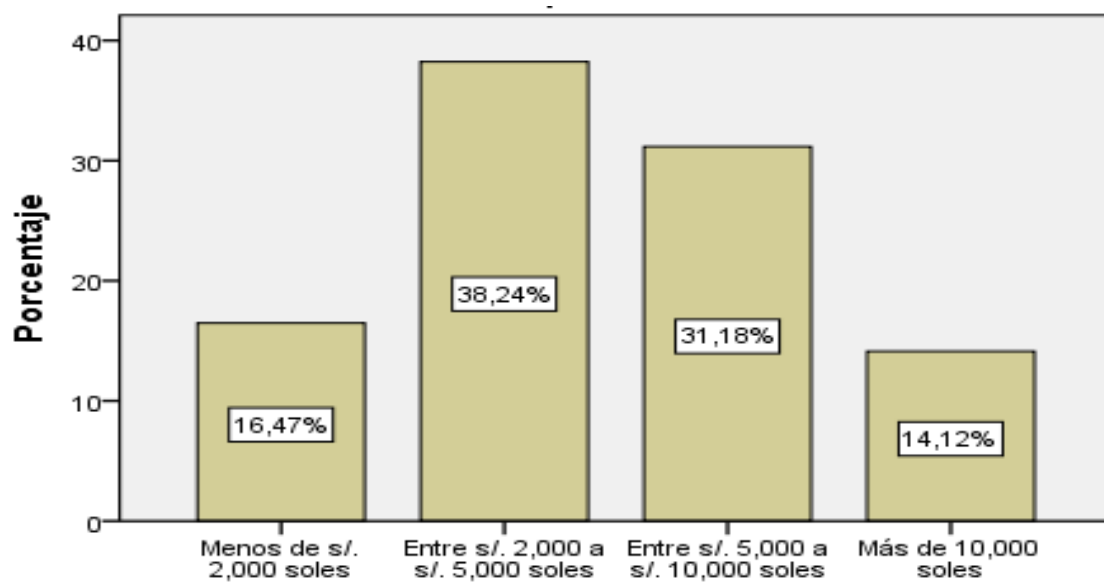


Figura 3. Cantidad de compra en cada visita

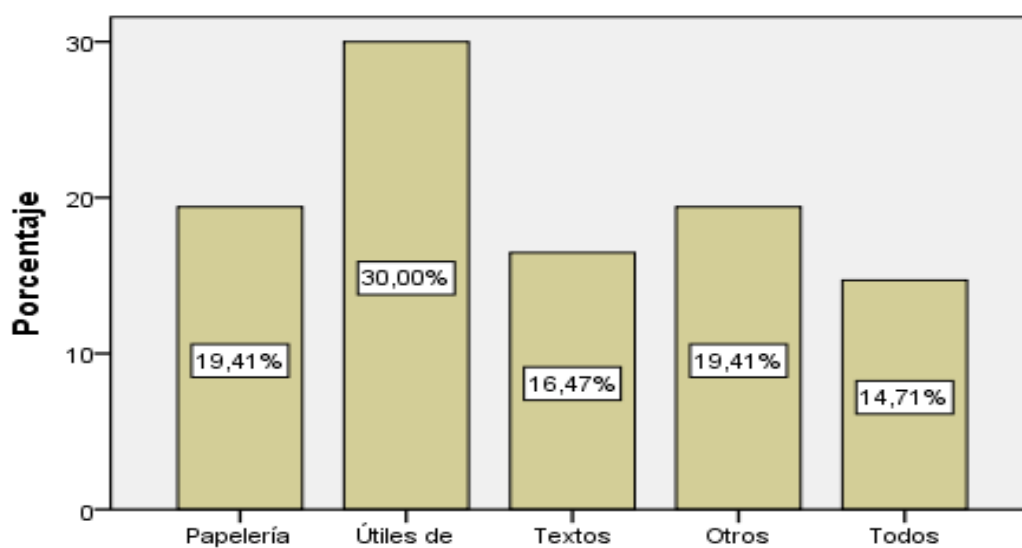


Figura 4. Tipo de producto que usualmente compra

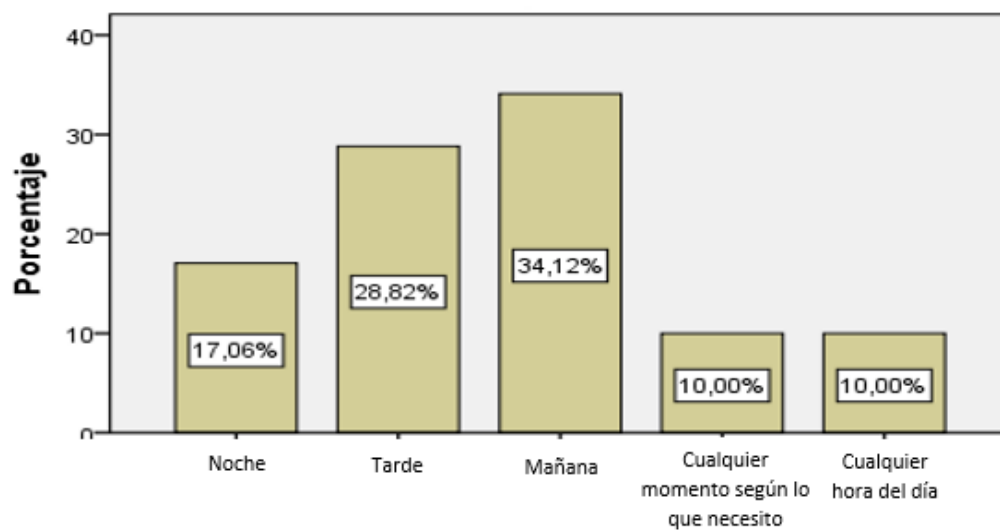


Figura 5. Horario de visita a la librería

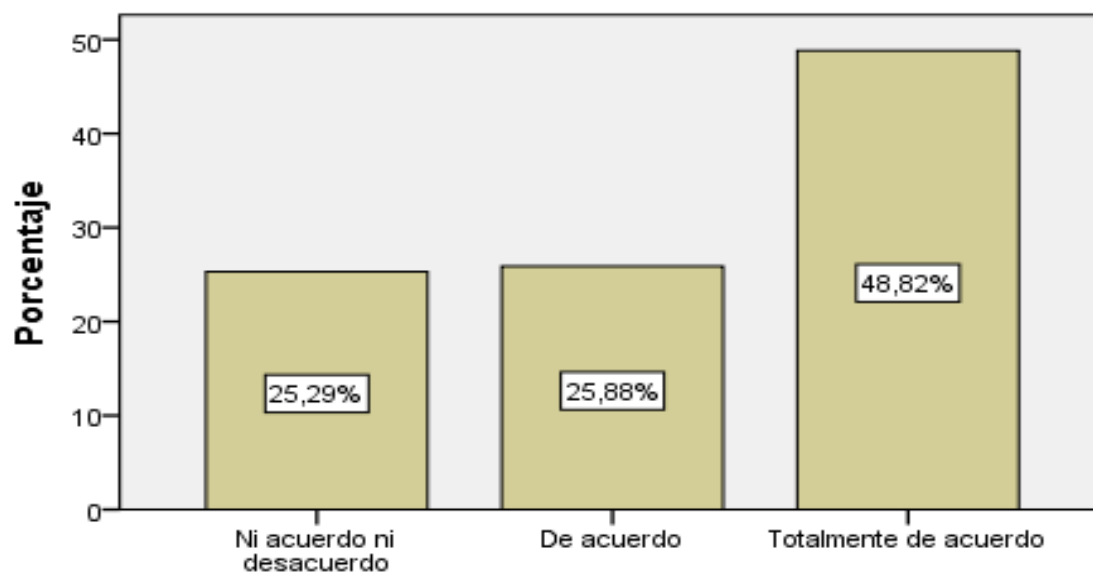


Figura 6. Atención de los colaboradores en la librería

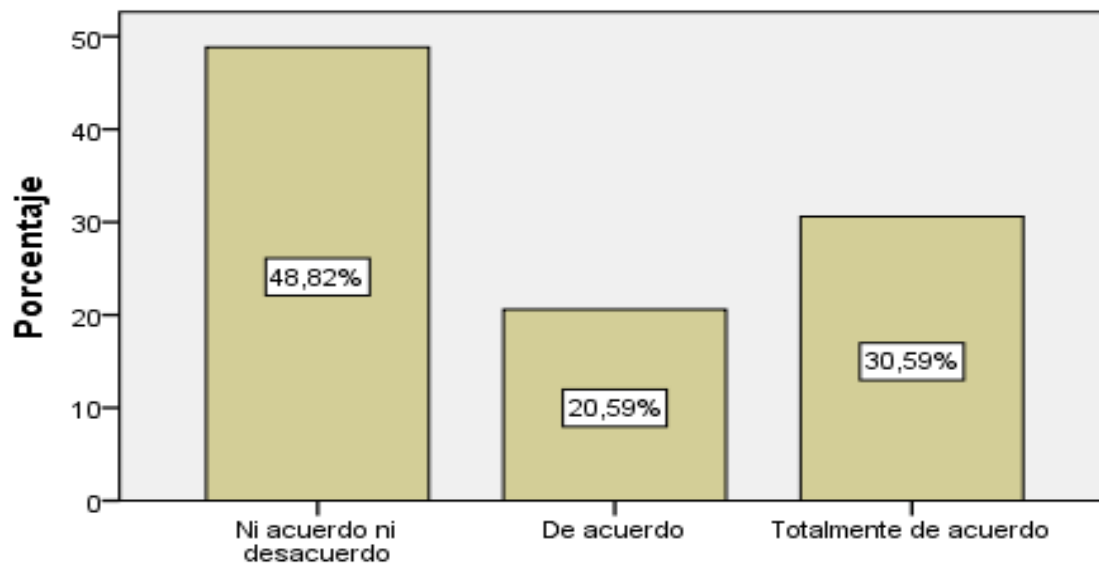


Figura 7. Procesos de compra en el punto de venta

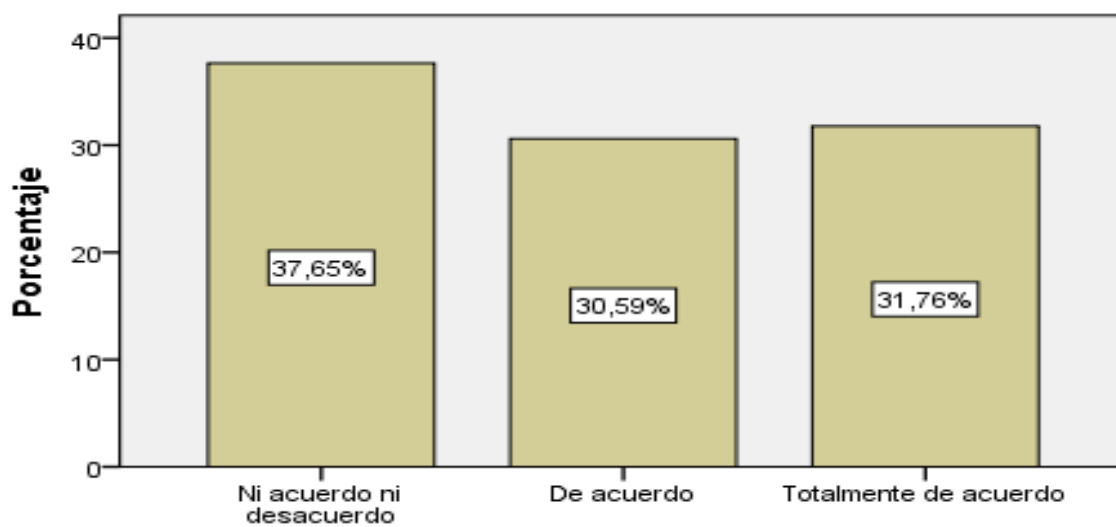


Figura 8. Presentación de los vendedores (apariencia, cuidado personal, fotocheck)

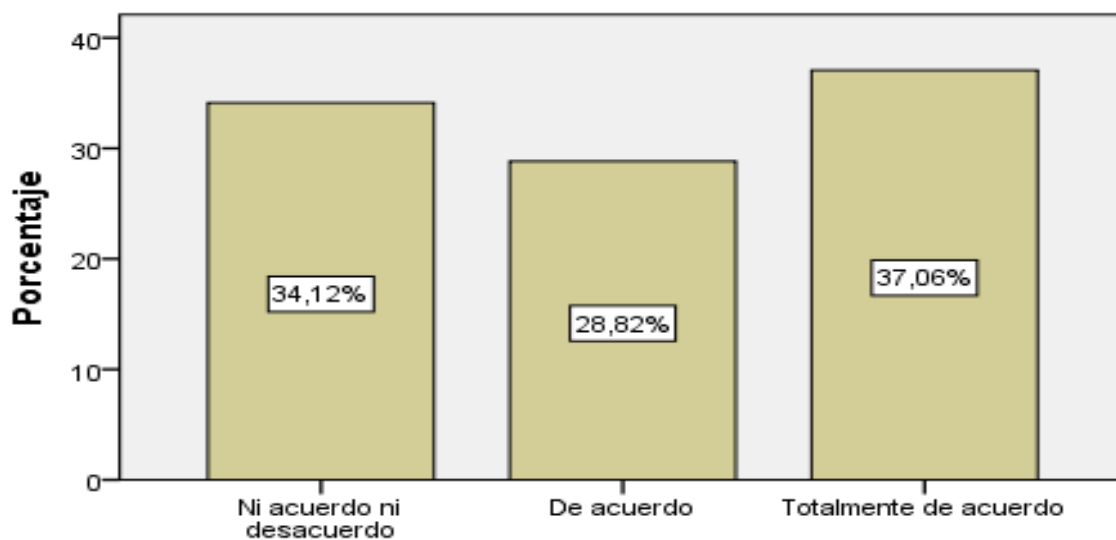


Figura 9. Gestión de pedidos a través del sistema en el punto de venta

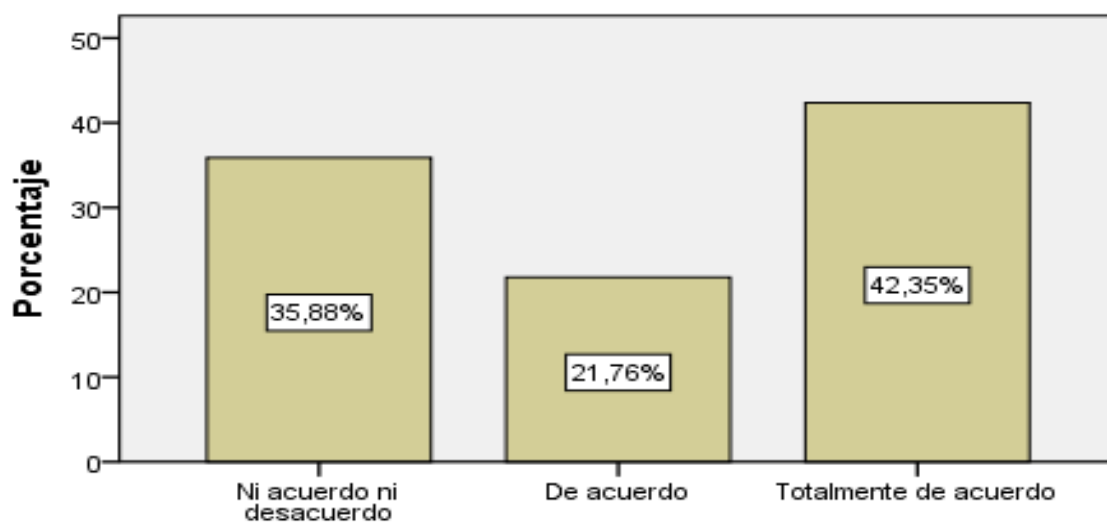


Figura 10. Número adecuado de colaboradores que garantizan una oportuna atención

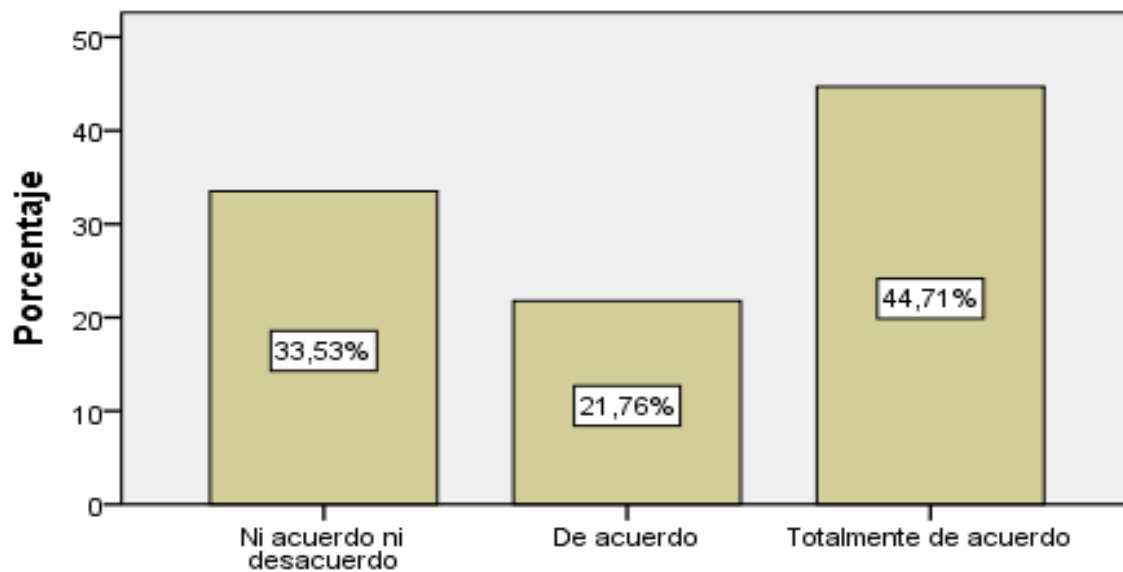


Figura 11. Nivel de entendimiento de las necesidades con los vendedores en el punto de venta

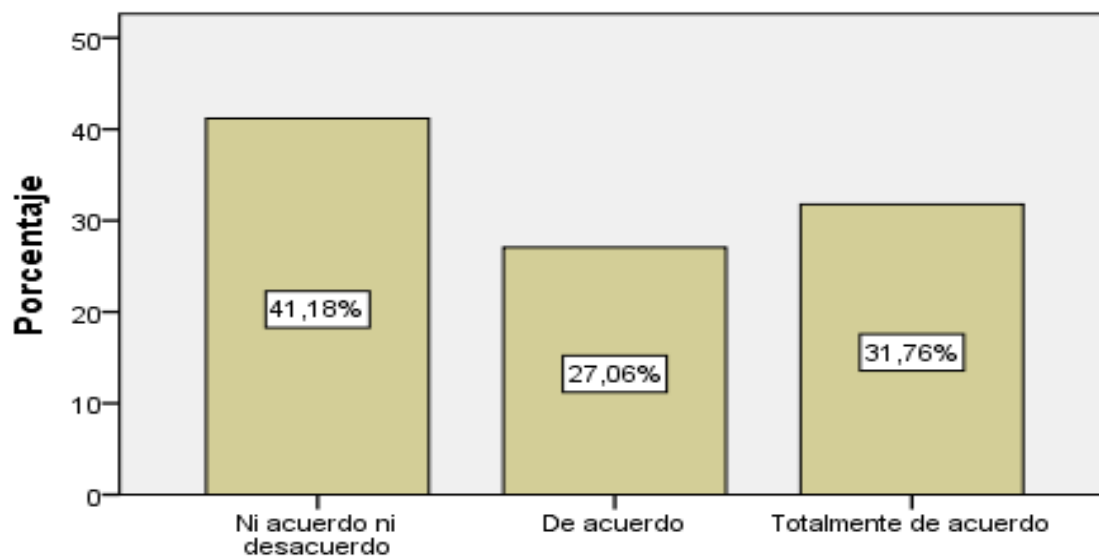
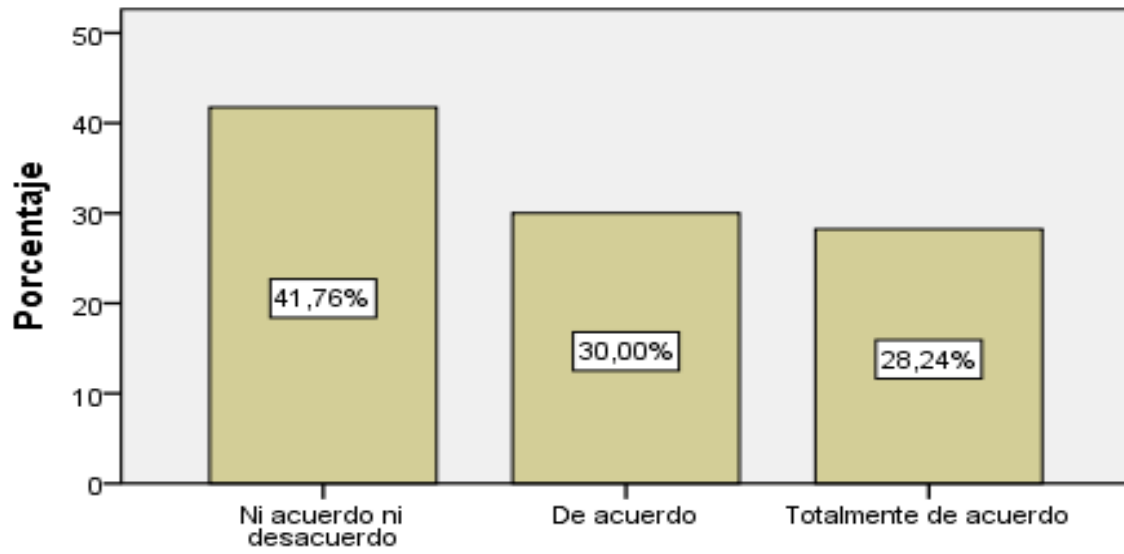
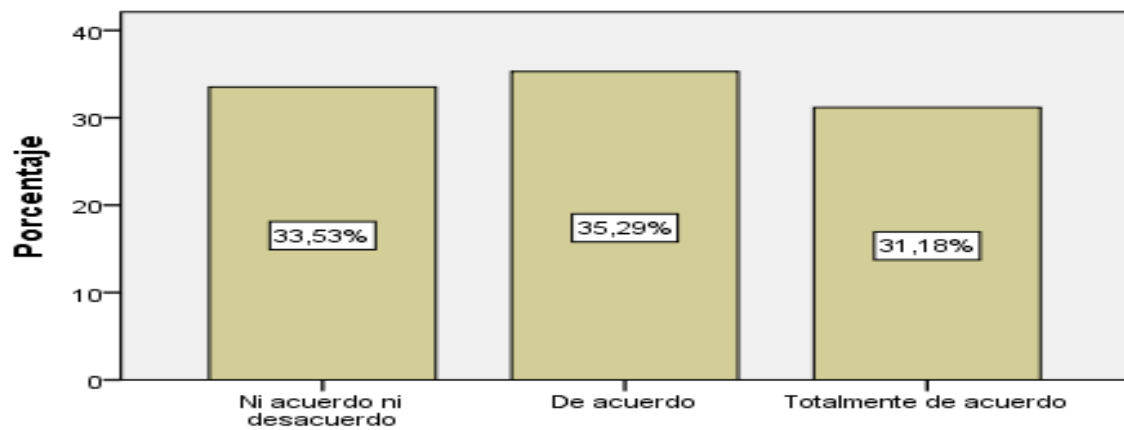


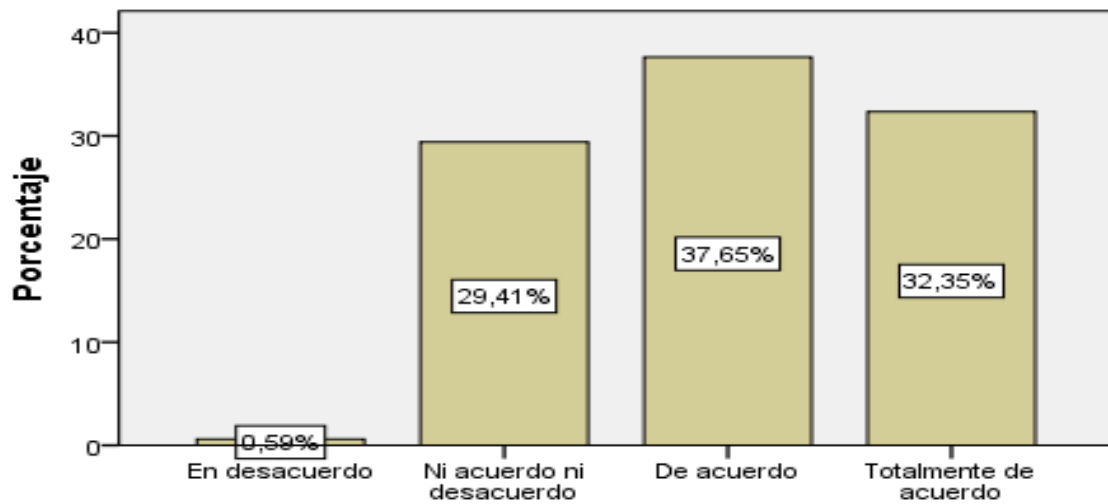
Figura 12. Colaboradores se muestran siempre amables a los requerimientos de los clientes



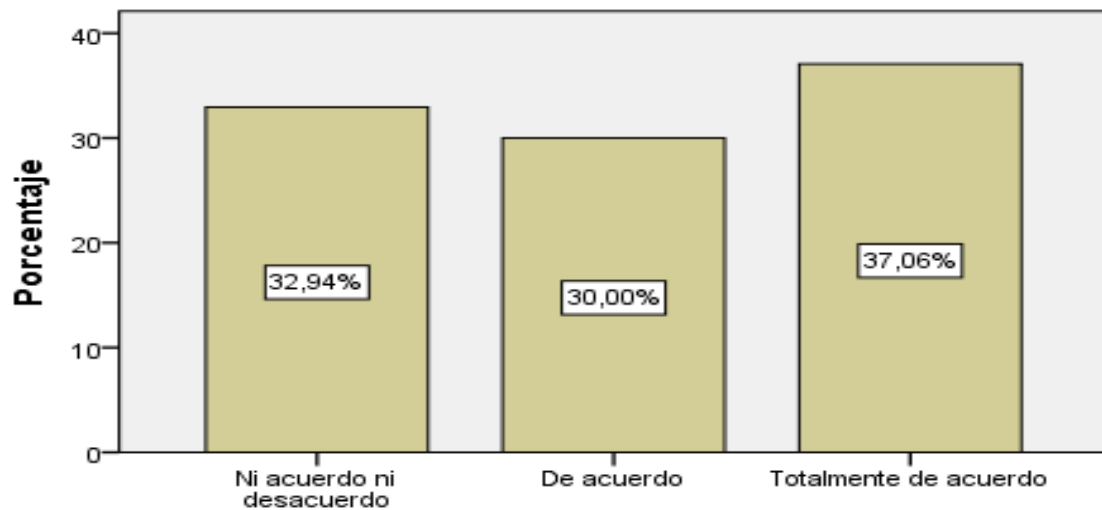
*Figura 13.* Los vendedores que siempre se presentan corteses con los clientes en el punto de venta



*Figura 14.* El vendedor siempre tiene un trato especial y diferenciado con todos los clientes



*Figura 15.* Los vendedores tienen el conocimiento suficiente de cada producto al momento de ofrecerlo



*Figura 16.* La tienda siempre tiene variedad de presentaciones en cada uno de los productos que vende

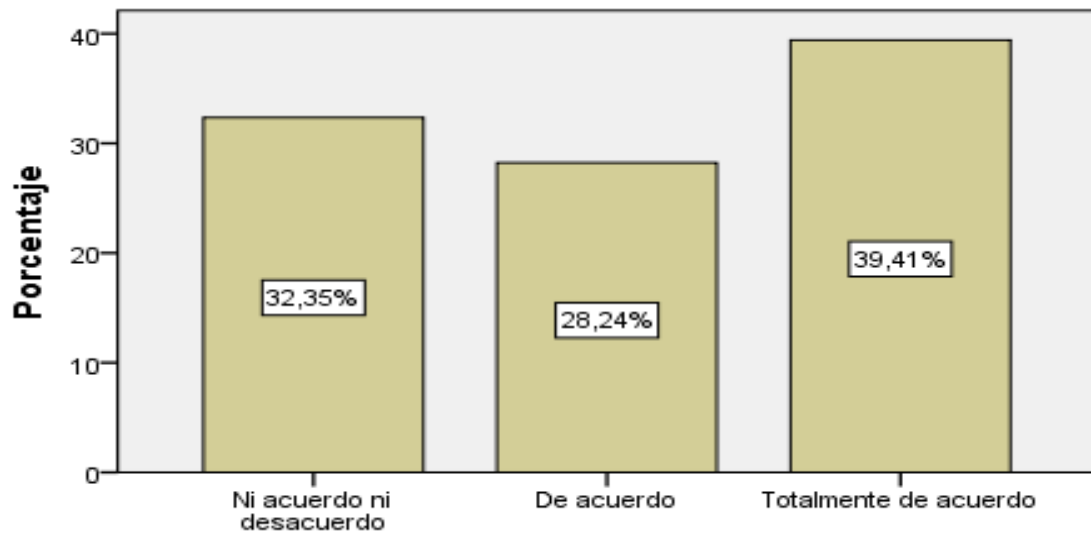


Figura 17. La tienda siempre tiene variedad de marcas en cada uno de los productos que vende

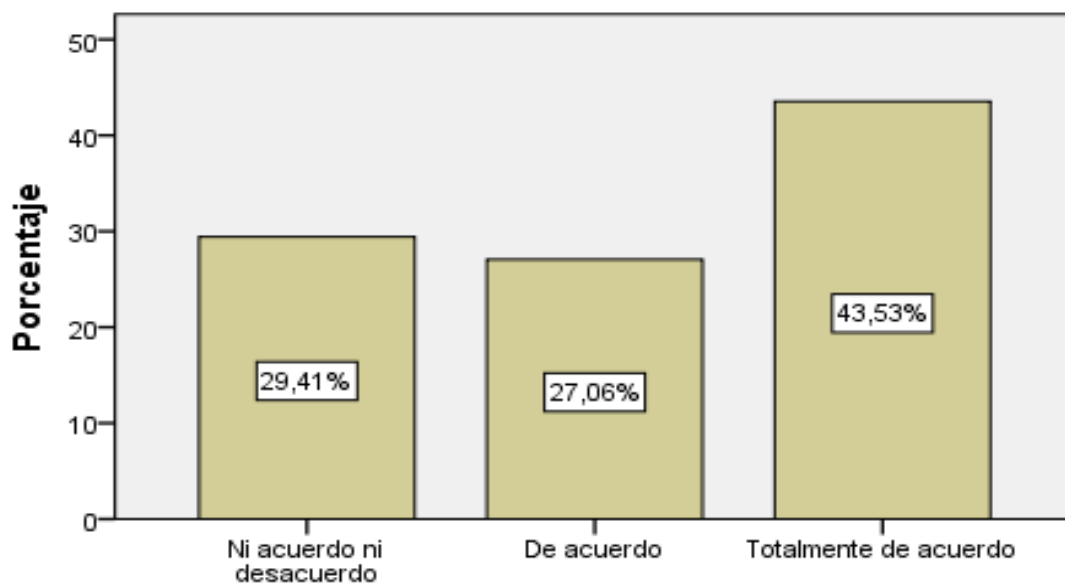


Figura 18. Cada vez que compra productos en la tienda, hay el stock suficiente para ser atendido



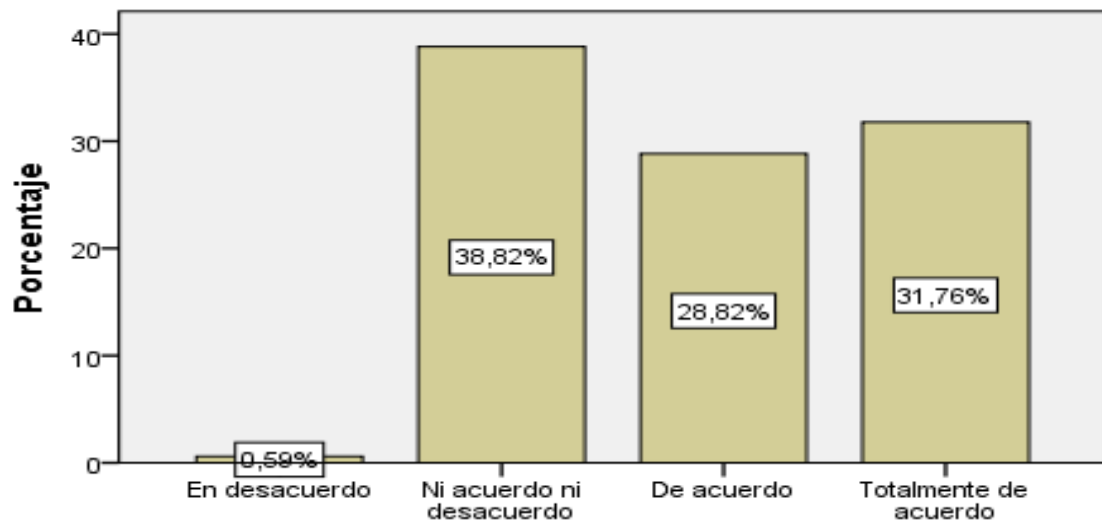


Figura 19. Los productos que ofrece la empresa son siempre de calidad

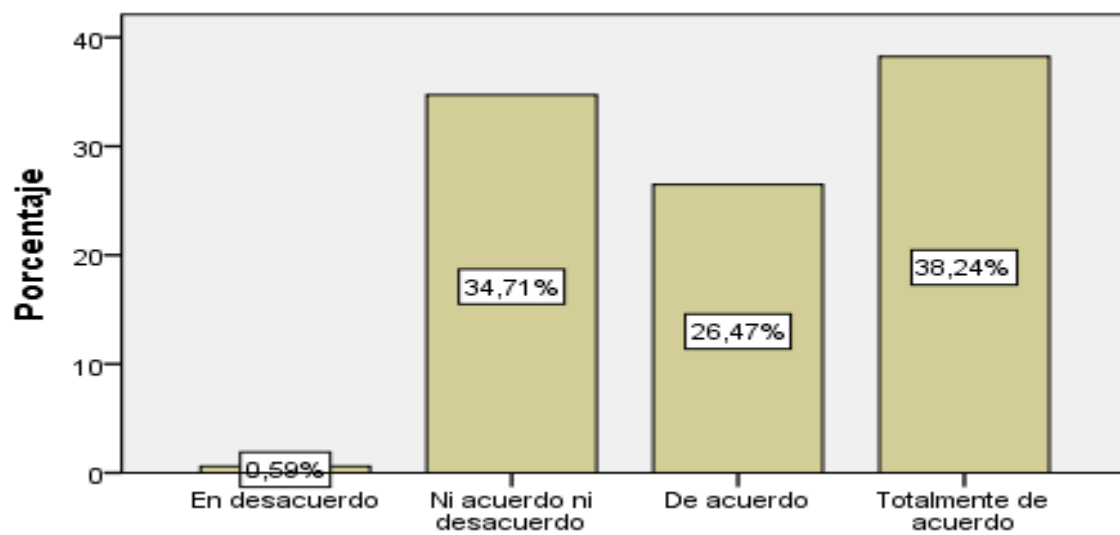
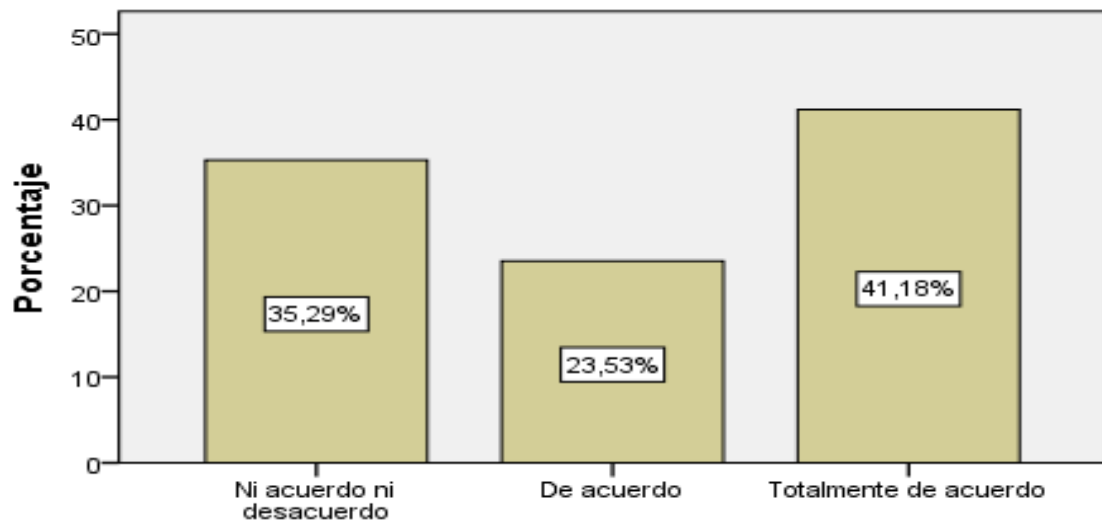
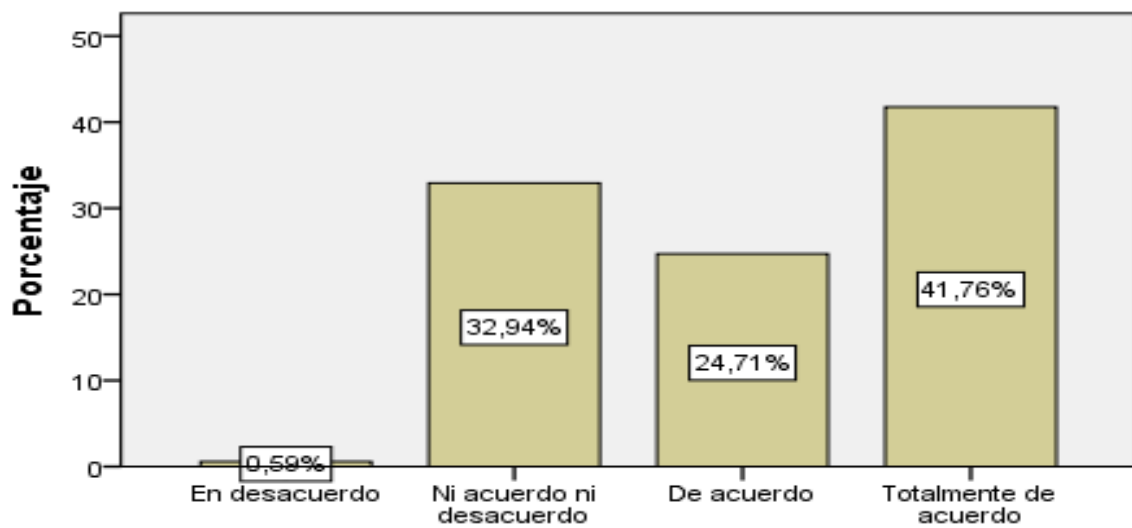


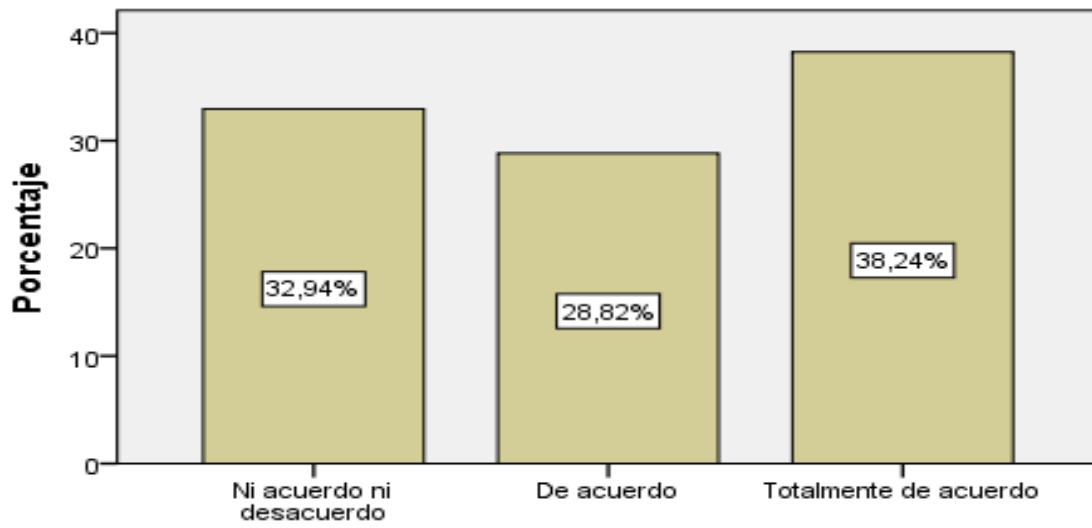
Figura 20. La presentación de los productos en la entrega final es buena



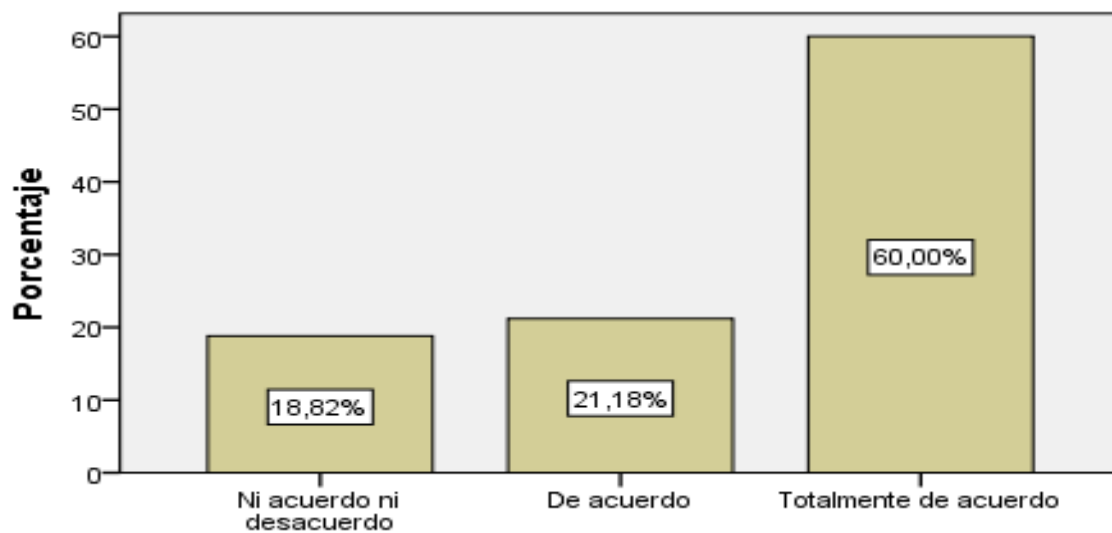
*Figura 21.* Los productos siempre están exhibidos de manera correcta y son visibles al público



*Figura 22.* La empresa siempre brinda beneficios a los clientes por la compra en menor o mayor cantidad



*Figura 23.* El personal siempre está disponible para atender a los clientes en cualquier momento del día



*Figura 24.* Los plazos de entrega en las compras de productos son siempre según lo acordado

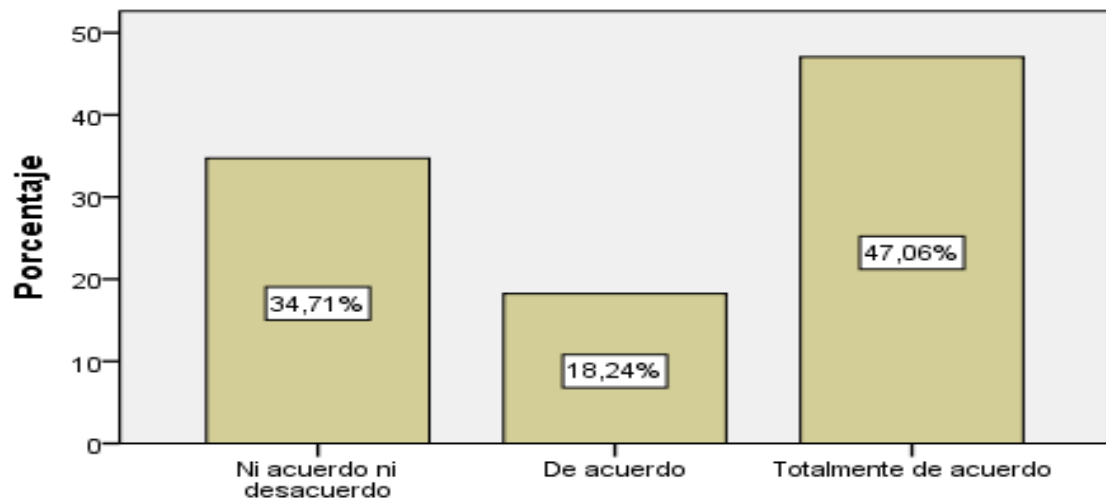


Figura 25. El servicio de cotización de los productos siempre es adecuado

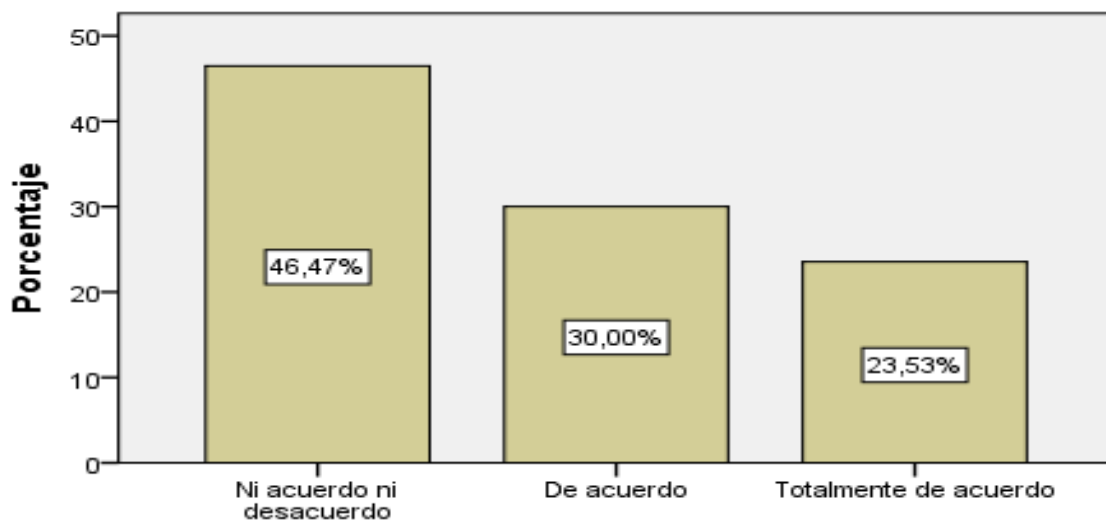


Figura 26. Las relaciones y el trabajo en equipo de los colaboradores son buena en el punto de venta

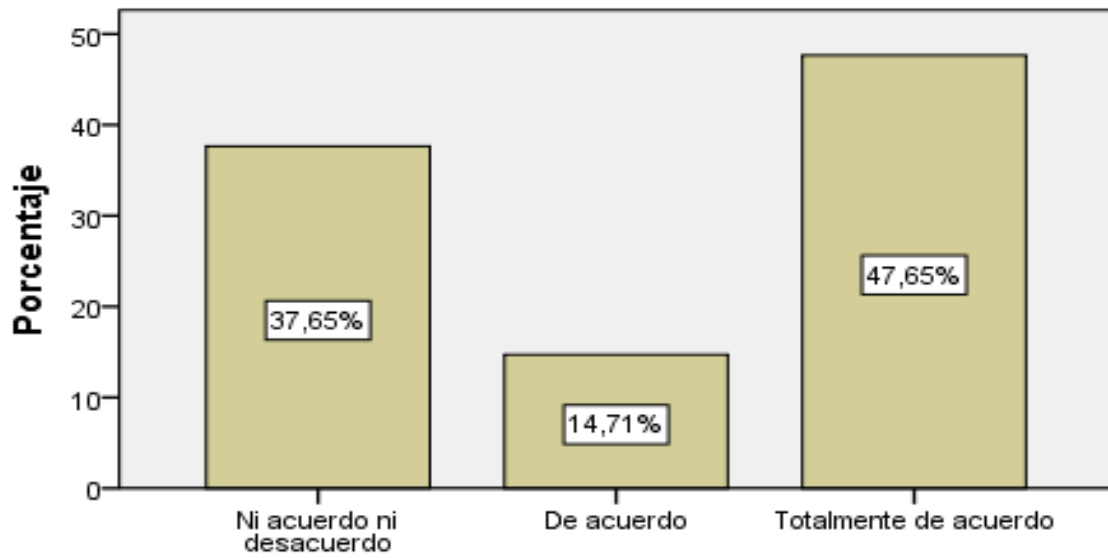


Figura 27. Los equipos con los que cuenta la empresa (computadoras, caja registradora, otros) son eficientes

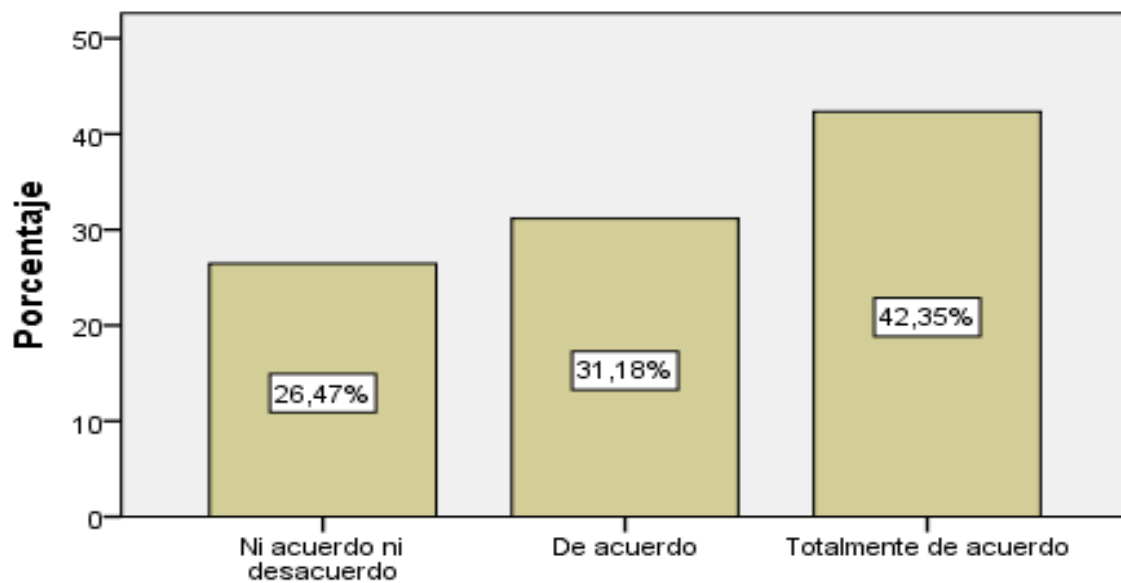


Figura 28. El personal denota confianza en cada una de las acciones en el punto de venta

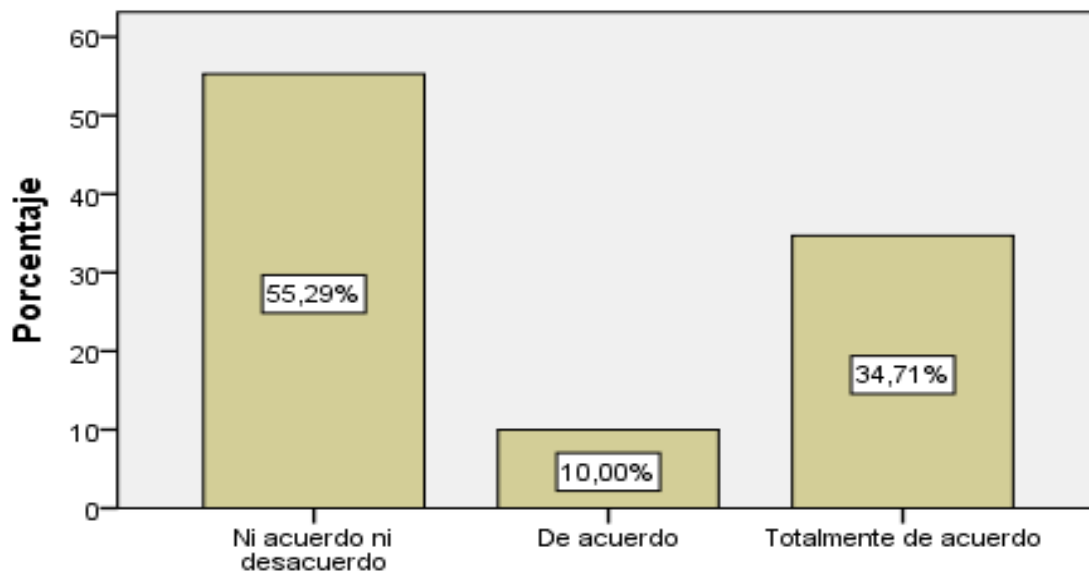


Figura 29. El personal de la empresa siempre da solución a los problemas que presentados

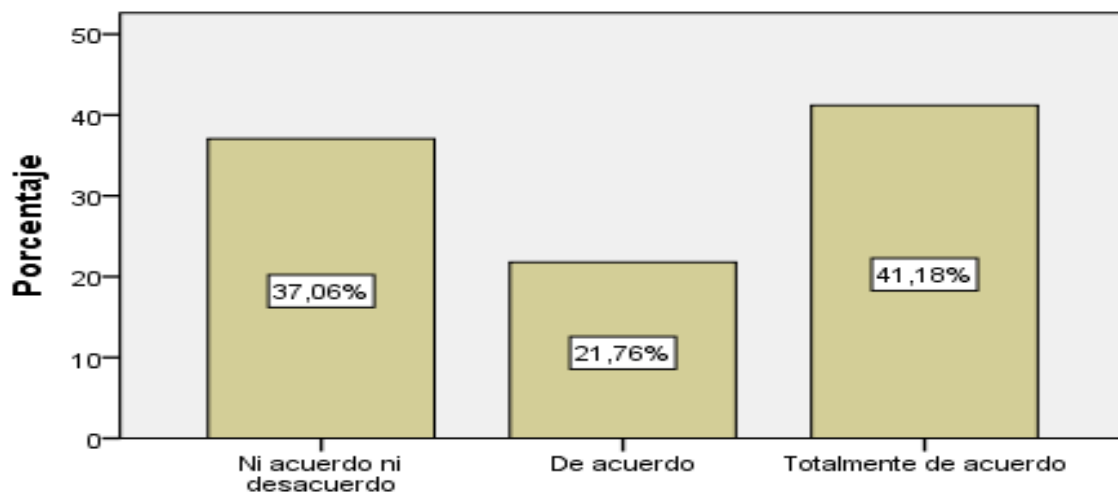


Figura 30. Los pedidos siempre son entregados o enviados de manera correcta y oportuna

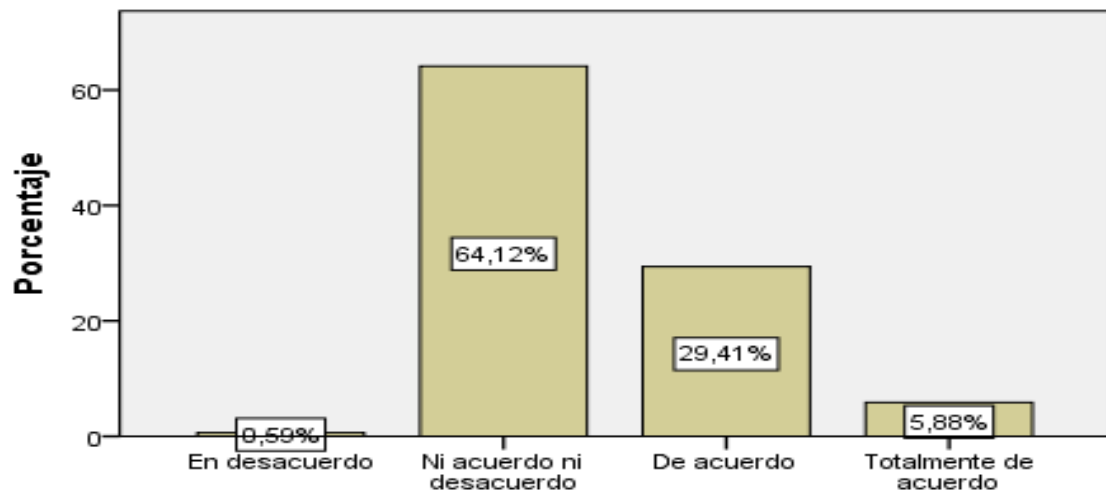


Figura 31. La atención siempre es esmerada y dedicada a cada uno de los clientes

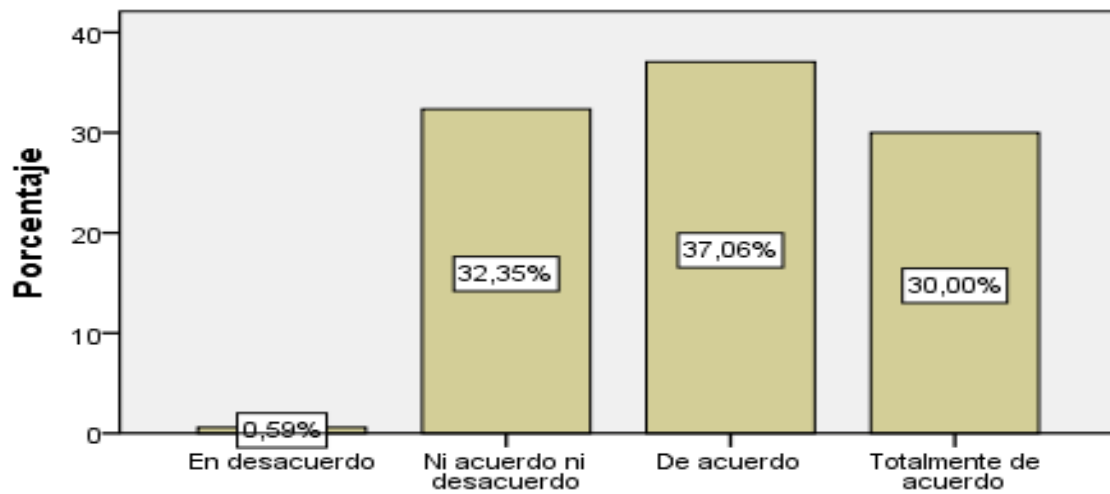


Figura 32. El punto de venta en la empresa está en condiciones favorables para la atención a los clientes