



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de estrategias para reducir el tiempo de espera de los clientes en el área de cajas de una conocida tienda en el sector retail de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Jesús María Maza Delgado

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, enero de 2025



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jesús María Maza Delgado, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 45198166, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de estrategias para reducir el tiempo de espera de los clientes en el área de cajas de una conocida tienda por departamento en el sector retail de Piura”

El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de Suficiencia Profesional** para optar el **Título Profesional** de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI: 02841979

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 13/01/2025

.....
Firma del autor¹

.....
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



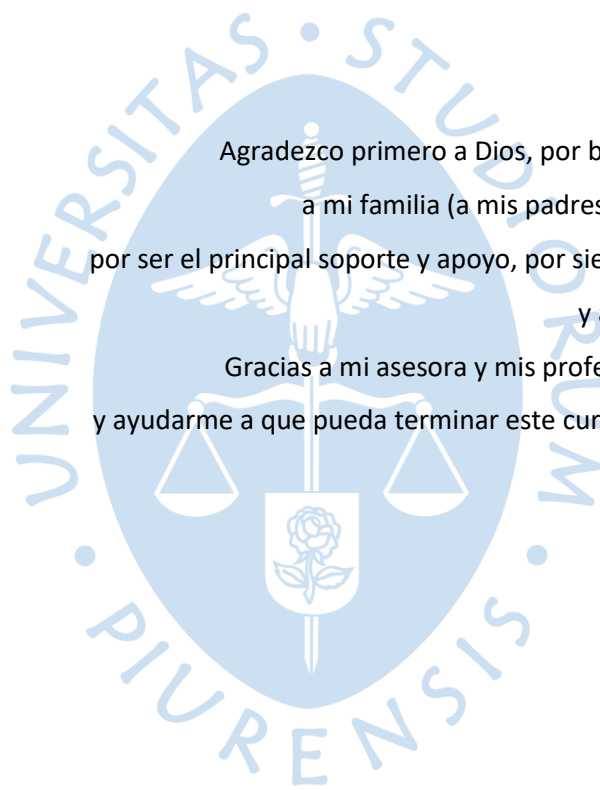
Dedicatoria

A mi familia (mis padres, mi esposo y mis hijos por brindarme el apoyo y la confianza para lograrlo y no decaer en el camino.)

Agradecimientos

Agradezco primero a Dios, por brindarme la vida y la salud;
a mi familia (a mis padres, a mi esposo y a mis hijos)
por ser el principal soporte y apoyo, por siempre brindarme confianza
y así no decaer en el camino.

Gracias a mi asesora y mis profesores por disipar las dudas
y ayudarme a que pueda terminar este curso de manera satisfactoria.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia profesional está orientado a reflejar los resultados de la implementación de estrategias para una tienda por departamento del sector retail en la ciudad de Piura, a pesar de contar con un importante crecimiento a nivel nacional, presentaba un gran problema al momento de brindar atención a sus clientes: el largo tiempo de espera de éstos al momento de cancelar en la caja.

Como alternativa de solución a este problema, la gerencia general de la empresa impulsó el uso de cajas Self Checkout o cajas autoservicio para que de esta manera ellos mismos puedan realizar el escaneo de los productos que desean comprar y que adicionalmente cuenten como medio de pago con una tarjeta Visa o Mastercard o billeteras electrónicas como Yape o Plim debido a que actualmente éstas son mucho más prácticas para ellos; sin embargo, al inicio de su uso existieron muchos clientes que no lo utilizaban por temor a lo desconocido, porque no sabían cómo usarlo o simplemente porque prefieren la atención tradicional.

Es por ello que la autora, sugirió a su jefe inmediato se coloque personal capacitado exclusivamente para la atención de quejas, reclamos y ventas en estas cajas autoservicio, logrando de esta manera incentivar y enseñar al cliente cómo es que debe utilizarlo. La implementación de esta estrategia se traduce en un aumento del nivel de satisfacción (generando una experiencia de compra única), además de en un mayor número de ventas y por ende un incremento del valor económico para la organización. Finalmente, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional concluye brindando recomendaciones puntuales a la organización, éstas están enfocadas a la buena atención al cliente para su fidelización, aprovechando al máximo esta innovación continua en tecnología (inversión por la que siempre la empresa se ha preocupado).

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1 Aspectos generales	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Ubicación.....	10
1.1.2 Actividad.....	10
1.1.3 Propósito	10
1.1.4 Organigrama.....	10
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	11
1.2.1 Experiencia profesional desempeñada	11
1.2.2 Propósito del puesto	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	12
1.2.4 Resultados concretos logrados	13
Capítulo 2. Fundamentación	16
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	16
2.1.1 Tiendas por departamento.....	16
2.1.2 Fidelización y/o retención de los clientes	16
2.1.3 Importancia de la atención al cliente en las empresas	16
2.1.4 Self Checkout.....	17
2.1.5 Tecnologías de autoservicio	17
2.1.6 Satisfacción del cliente según los tiempos de espera	17
2.1.7 Uso de la herramienta estratégica: Cliente Incógnito.....	17
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia.....	19
3.1 Aportes.....	19
3.2 Desarrollo de la experiencia.....	22
Conclusiones.....	23
Recomendaciones	24
Referencias	25
Apéndices	26
Apéndice A. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en noviembre del 2023 .	27
Apéndice B. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en diciembre del 2023 ...	28
Apéndice C. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en enero del 2024.....	29
Apéndice D. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en febrero del 2024.....	30
Apéndice E. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en marzo del 2024	31

Lista de tablas

Tabla 1 Tabla de incidencias de Hardware y Software en caja autoservicio 13

Tabla 2 Tabla comparativa en número de ventas diarias de un self Check out antes y después de la estrategia..... 14



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa	11
Figura 2 Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio según el cliente incógnito para el mes de octubre del 2023.....	20
Figura 3 Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio según el cliente incógnito para el mes de abril del 2024	21



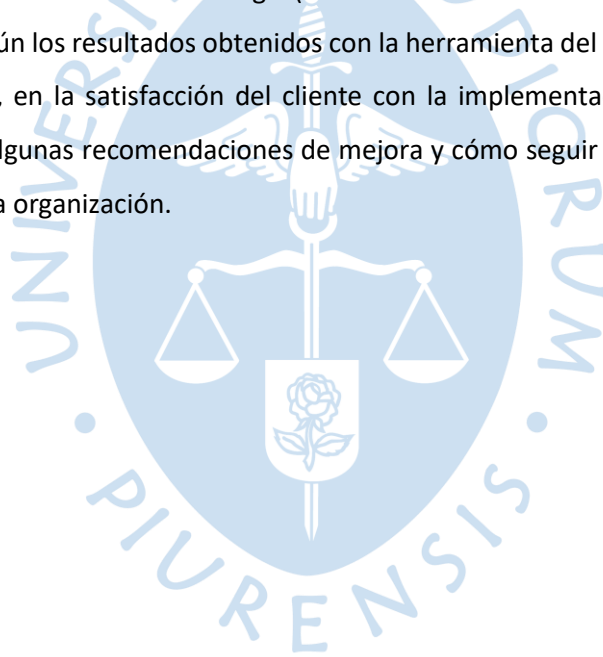
Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia profesional, está orientado a reflejar los resultados de la implementación de estrategias para una tienda por departamento del sector retail en la ciudad de Piura, y se ha dividido en 3 capítulos. En el primero, se describe información relevante y valiosa de la empresa de forma general, también la experiencia profesional adquirida por la autora y las funciones que realizaba desde su puesto de trabajo.

A lo largo del segundo capítulo, se exponen las diferentes teorías y herramientas utilizadas por la autora, para fundamentar las estrategias empleadas en la solución del principal problema que se presentaba en la organización y la medición de los resultados obtenidos.

Adicionalmente dada la gran importancia que tiene el cliente para la empresa y lograr así su satisfacción; es que en el tercer capítulo la autora describe las estrategias desarrolladas (sugerencias dadas al jefe directo) para reducir el tiempo de espera de los clientes en caja, lograr fidelizarlo; y así aprovechar al máximo esta excelente tecnología (uso de los self Check out o cajas autoservicio).

Finalmente, según los resultados obtenidos con la herramienta del cliente incógnito; de que sí ha existido una mejora, en la satisfacción del cliente con la implementación de esta estrategia; la autora además ofrece algunas recomendaciones de mejora y cómo seguir manteniendo esos buenos resultados en favor de la organización.



Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

El presente Trabajo de Suficiencia profesional está orientado a reflejar los resultados de la implementación de estrategias para una tienda por departamento del sector retail en la ciudad de Piura, cuidando del anonimato de ésta, es que la autora se referirá a ella como “La Empresa”. Es por este motivo que para el objeto de estudio y análisis de la misma se omitirá información como su visión, misión y valores; y sólo se procederá a describir información relevante y valiosa de ésta, en forma general.

La empresa se fundó en Chile, pero tuvo una rápida expansión en diversos países de América Latina, además posee locales que están ubicados en diferentes regiones del Perú.

1.1.1 Ubicación

Actualmente, la sucursal de la empresa donde la autora del presente Trabajo de Suficiencia ha laborado se ubica en un conocido centro comercial de la ciudad de Piura.

1.1.2 Actividad

La actividad de la empresa es atender a una amplia gama de clientes, ofreciendo productos que van desde vestuario y electrodomésticos hasta tecnología y artículos para el hogar.

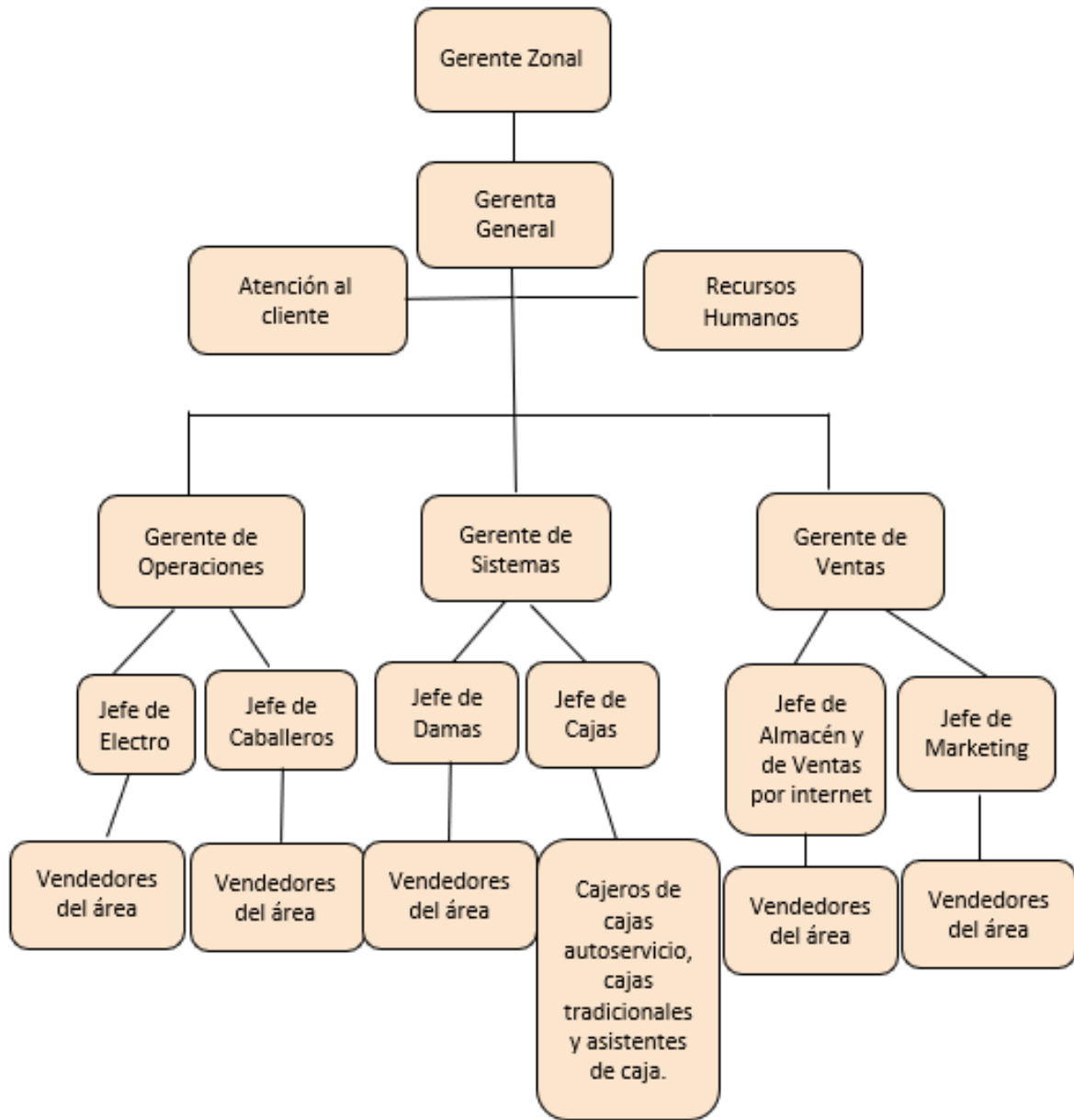
1.1.3 Propósito

El objetivo principal de la empresa es dedicarse a la venta de mercancías tanto nacionales como importadas en: prendas de vestir, equipos e implementos deportivos, electrodomésticos, equipos y accesorios de cómputo, artículos de belleza, entre otros, etc.

1.1.4 Organigrama

Este organigrama representa la familia de colaboradores que conforma la tienda tanto: part-time como full-time, donde se detalla que tiene por jefe principal al Gerente Zonal, luego a la Gerenta de Tienda, al encargado de Recursos Humanos, y de Atención al Cliente luego siguen los Jefes: de Ventas, de Electro, de Cajas, De Calzado Damas, De Calzado Caballeros, De Almacén y Ventas por internet, de Marketing; finalmente se encuentran los vendedores, ayudantes, asistentes de caja y cajeros de cajas tradicionales y cajas de autoservicio.

La autora del presente trabajo, ha laborado como cajera part-time, y desde ese puesto de trabajo ha realizado sugerencias a su jefe directo (Jefe de Cajas) que después de haber sido implementadas han logrado tener un gran impacto, logrando reducir el tiempo de espera de los clientes en las cajas (mejorando la atención al cliente y por lo tanto aumentar los beneficios económicos para la organización).

Figura 1*Organigrama de la empresa*

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora inició su relación laboral en la empresa el 11 de julio del 2020, en el puesto de Cajera-vendedora part-time hasta el 30 de abril del 2024.

1.2.1 Experiencia profesional desempeñada

De acuerdo con ello y durante esos años, la autora ha podido apreciar que la empresa se ha enfocado totalmente a brindar al cliente la mejor atención posible, para que nuevamente regrese a la tienda (fidelización al cliente); todo esto se ha logrado debido a que el personal es capacitado

constantemente, para que se cumplan con todos los indicadores del nivel de satisfacción que la organización ha establecido.

Según el puesto de trabajo antes mencionado, la autora ha desempeñado diversas funciones las mismas, que se detallan a continuación:

- Registrar correctamente las operaciones de ventas diarias.
- Cobrar adecuadamente las transacciones en efectivo (Detectar los billetes o monedas falsas), con tarjetas de débito o crédito o con las billeteras digitales (Yape, Plim).
- Gestionar la correcta devolución de los productos y emitir los desembolsos según las políticas de la tienda sobre estos procedimientos.
- Verificar que se efectúen eficientemente los procesos de descuentos y promociones en el sistema según los procedimientos de la tienda.
- Impulsar las ventas de las pólizas de seguros: compra protegida.
- Finalmente realizar el cuadro de caja y de documentos producto de las ventas del día.

1.2.2 Propósito del puesto

Como cajera part-time la autora del presente trabajo ha sido responsable de mantener el mejor trato con los clientes, preocupándose por proporcionar un servicio amable y eficiente, respondiendo preguntas sobre los productos o servicios de manera clara y comprensible; así como también la resolución de problemas relacionados con las operaciones diarias del puesto de trabajo.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El mayor problema que la autora ha podido identificar desde su puesto de labores, al estar en contacto con los clientes es que existe un alto índice de insatisfacción o quejas por parte de ellos debido a los altos tiempos de espera en la cola de caja, y a veces puede ser mayor a 30 minutos, por diversos motivos como:

- El tipo de operación que un cliente desee realizar, ya que el tiempo invertido puede variar y no es lo mismo en cada una de ellas: realizar una compra- abono, un pago de tarjeta, compras por internet, entre otras.
- Como es el cliente quien escogerá una caja donde hacer la fila para poder pagar y debe esperar su turno para ser atendido; pero durante esta espera es que pueden presentarse diferentes fallas en dicha caja que retrasen su atención y le generen incomodidad; por ejemplo: que se necesite de alguna anulación, de alguna corrección en el precio, que no imprima la boleta y se haya cobrado, que se timbre doble vez un producto o que no se timbren los productos adecuadamente.
- Otro tipo de situación que origina el retraso en las colas es que muchos clientes no respetan las cajas preferenciales, quieren ser atendidos incluso cuando traen muchas cosas, entonces al llegar un verdadero cliente preferencial, debe esperar mucho tiempo generándole insatisfacción.

A continuación, en la Tabla 1 se señalan algunos de los incidentes más frecuentes que pueden ocurrir en las cajas a nivel de hardware y/o software, que pueden ocasionar altos tiempos de espera de los clientes para su atención en la caja y que por lo tanto se requiere de un personal capacitado para que dé solución a éstos, cuando se presenten:

Tabla 1

Tabla de incidencias de Hardware y Software en caja autoservicio

Incidencias de Hardware	Incidencias de Software
Caja cobra, pero no emite el comprobante electrónico.	Puede existir error al anular una venta. Timbra un precio diferente al de la etiqueta.
El escáner no lee los productos.	El código del producto no es encontrado.
Error al abrir o cerrar la gaveta.	No se han cargado las promociones o los descuentos.
Error de la Impresora (el ticket sale borroso, hay error de impresión o no se emite el ticket).	Problemas en el Sistema de pago con Visa.
Caída del Sistema Operativo.	

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

1.2.4 Resultados concretos logrados

Para dar solución a su principal problema, la Gerencia General de la empresa a inicios del año 2023 optó por implementar en la tienda, una nueva tecnología, con la cual le fue muy bien en las otras sucursales del interior del país: el uso de los self Check out o cajas de autoservicio.

A pesar de ser una de las mejores soluciones, para los clientes que compraban pocos productos, ellos por temor o porque prefieren una atención tradicional optan por hacer una larga cola y cancelar en los centros de caja, aunque tuvieran que esperar un mayor tiempo para ser atendidos. Este rechazo, existió al inicio porque ellos mismos debían atenderse y no sabían usarlo; es por ello que la autora, sugiere a su jefe directo que se coloque personal capacitado exclusivamente para la atención de quejas, reclamos y ventas en estos self Check out que incentive y enseñe al cliente su manejo.

Después de la implementación de esta estrategia se obtuvieron los siguientes resultados:

- El tiempo promedio de espera de un cliente para ser atendido en estas cajas self Check out por este personal, se redujo aproximadamente de 10 minutos a 5 minutos. En las cajas tradicionales, se redujo también este tiempo de espera de los clientes que llegan a realizar pagos de sus tarjetas o que se formaron en esa fila de 14 minutos a 7 minutos en promedio; ya que aquí el cajero, debe ofrecer el canje de productos por los puntos acumulados en sus compras, si desea afiliarse a algún seguro, solicitar una evaluación aprobatoria de la atención recibida y realizar además estas operaciones si el cliente lo desea.

- El número de ventas en estas cajas autoservicio, durante varios meses fue de aproximadamente 10 ventas diarias (en un día de poca afluencia); aumentando de 15 a 20 ventas en un día de mucha afluencia. Después de implementada esta mejora, se podría haber incrementado este número de transacciones o número de ventas, a aproximadamente 40 ventas en un día no muy concurrido y de 70 a 80 ventas para un día muy concurrido según este medio de pago.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta, que en la tienda donde trabajó la autora, actualmente operan con 4 lineales de cajas tradicionales (niños y damas, en el primer nivel; deportes y electro en el segundo nivel) en donde atienden personas contratadas por la empresa para el puesto de cajeros part-time o full time. Además, la lineal de cajas autoservicio consta de 5 cajas que fueron implementadas al costado de las 2 lineales más concurridas (damas y deportes).

La información que se muestra en la siguiente tabla, compara la cantidad de ventas diarias en un día de poca afluencia de clientes (entre semana) y un día con gran afluencia de clientes, generalmente son los fines de semana, feriados y campañas en un self Check out (caja autoservicio) antes y después de implementada la estrategia:

Tabla 2

Tabla comparativa en número de ventas diarias de un self Check out antes y después de la estrategia

	Número de Ventas en un día de poca afluencia	Número de Ventas en un día de gran afluencia
Antes de implementar estrategia	10	Entre 15 y 20
Después de implementar estrategia	40	Entre 70 y 80

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

Las cajas autoservicio implementadas en total son 10, lo que se traduce en número de ventas diarias para la tienda según esta modalidad de pago en promedio de 400 ventas en un día de poca afluencia de clientes y de 700 a 800 ventas en un día con gran afluencia de clientes.

- Adicionalmente esta estrategia ayudó a mejorar el clima laboral, debido a que el personal de caja solo contaba con dos horas de refrigerio en su jornada de trabajo, que muchas veces suele terminar en horas extras. Ahora, después de implementada esta estrategia, el personal tiene un tiempo adicional de descanso (pausa activa) de 20 minutos, en el que suele descansar, relajarse, hacer ejercicio, comer o tomar algo (ellos trabajan mucho mejor pues sienten que son apreciados por la empresa); esto también ha tenido un impacto beneficioso, porque se realiza una atención más rápida con cada cliente (acortando los tiempos de espera en caja), sin dejar de lado, el ofrecer un trato de calidad a cada uno de ellos (nivel de satisfacción).

- Con el personal exclusivo de las cajas de autoservicio, también se habrían logrado disminuir las pérdidas por robo; ya que cuando éstas se instalaron, sólo se contaba con las cámara de vigilancia, que detectaban cuando alguna persona pretendía llevarse la ropa sin cancelar, ahora al ver que el encargado los está mirando o les indica que puede ayudarlos, se amedrentan, cancelan rápidamente y desisten de realizar el robo, lo que da lugar a que pase otro cliente y así avanza la cola en ese punto de venta. Cuidando la confidencialidad de la empresa no se hace mención la cantidad exacta de esta disminución.
- Adicionalmente, con esta implementación, también se habría logrado que los clientes después de su primera experiencia de pago, utilicen más estos cajeros, incluso aunque no detecten una cola muy larga en las cajas tradicionales, lo usen regularmente y también lo promocionen a sus familiares y amigos para que ellos comprueben lo rápido y sencillo que es pagar.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Como resultado del proceso de integrar la teoría y la práctica, la autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, expondrá conceptos a los que recurrió para explicar la estrategia implementada de forma exitosa.

2.1.1 *Tiendas por departamento*

Para Briceño (2023) las tiendas por departamento son un elemento básico en la industria retail, pues son establecimientos comerciales (considerados como grandes almacenes) que ofrecen una amplia gama de productos y servicios, además ofertas y promociones donde se utilizarían los servicios financieros (tarjetas de débito y crédito) para cubrir esas necesidades o preferencias de estos consumidores. Las principales tiendas por departamento en el Perú son: Oeschle, Ripley, Saga Falabella, Sodimac, Platanitos, Tai loy, Estilos.

Por lo expuesto anteriormente, según la autora, los tipos de tiendas por departamento son:

- Grandes almacenes tradicionales, en los cuales se ofrecen productos de gama media a alta, al precio minorista completo.
- Grandes almacenes junior, son una versión un poco más pequeña que la de una tienda por departamento. Se trata de tiendas que son independientes o cadenas muy especializadas.
- Tienda por departamento de descuento, donde se vende ropa y muebles para el hogar con descuento debido a un exceso de existencias o mercancías.
- Tiendas de variedades, las tiendas Todo por un Sol y algo más, Dollar City.

2.1.2 *Fidelización y/o retención de los clientes*

Según Pierrend (2020) La fidelización de un cliente, en principio es, generar nuevas compras de bienes o servicios de un individuo o, en su defecto, aumentar el volumen de compra, y así, mantener un buen nivel de satisfacción. Mientras que, la retención del cliente se define como la “recuperación” de un cliente insatisfecho con un bien o servicio prestado y su “conversión” en un cliente satisfecho y posteriormente fidelizado. Para ella, es muy importante que las organizaciones trabajen con la retención de los clientes porque de esta manera se obtienen infinidad de mejoras sostenibles en los bienes o servicios que se ofrecen.

2.1.3 *Importancia de la atención al cliente en las empresas*

Según López y Cuenca (2017), la atención al cliente debe representar para las empresas actuales un papel muy importante, y por ello debe abarcar acciones y procedimientos que conlleven a satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas de los usuarios del bien o servicio. Este enfoque se debe presentar durante todo este proceso de compra o adquisición del servicio hasta la resolución de posibles problemas posteriores (Atención post- compra). Brindando así una atención eficiente y de

excelente calidad al cliente, lo que conlleva a la generación de experiencias positivas y gratificantes, que generarán un impacto positivo en la promoción de lealtad hacia la marca.

2.1.4 Self Checkout

El término proviene de las palabras “Self” quiere decir hecho por uno mismo, como “Self Service” o Autoservicio; y “Checkout” que es el lugar donde se le cobra la cuenta a los clientes. Estas cajas realizan los cobros de manera automática debido a que han sido diseñadas para su fácil uso que permitirá registrar los pedidos de manera sencilla sin la necesidad de contar con un personal de la tienda (Tec Electrónica Grupo Toshiba TEC, s.f.)

2.1.5 Tecnologías de autoservicio

Estas tecnologías suelen definirse como interfaces tecnológicas, que se implementan para que los clientes puedan realizar un autoservicio, lo que puede llevar a evitar realizar largas filas al cancelar en una caja tradicional, traduciéndose en una mayor satisfacción (Research, 2022).

2.1.6 Satisfacción del cliente según los tiempos de espera

Según Schwab (2023) los tiempos de espera sí influyen en la satisfacción del cliente; y por ello, para que no se conviertan en impacto negativo (insatisfacción) la organización debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Asegurarse que los clientes demoren menos del tiempo que anticiparon iban a demorar.
- 2) En lo posible decirles a los clientes cuánto es el tiempo que deberán esperar en la cola antes de poder ser atendidos.
- 3) Ser consciente que los tiempos de espera excesivamente largos (sobre todo si son por temas como lentitud en el sistema u otras incidencias en hardware /software) generarán un alto nivel de insatisfacción.

2.1.7 Uso de la herramienta estratégica: Cliente Incógnito

La herramienta de Cliente Incógnito, conocida también como Mystery Shopping, es aquella que consiste en el uso de personas externas a la organización y que de manera anónima se hacen pasar por clientes frecuentes para así poder analizar la experiencia de compra y la calidad del servicio ofrecido por una empresa, evaluando a los empleados sin que ellos se enteren. Estos evaluadores son capacitados en diversas pautas y criterios puntuales, pues ellos deberán recopilar datos de forma objetiva sobre diversos aspectos: como la amabilidad del personal que los atendió, la eficiencia del servicio que recibieron, la presentación de los productos en el punto de venta y la resolución de problemas que se pudieran presentar; con el objetivo principal de realizar un informe fiable para la organización con las observaciones que se pudieran haber realizado, además proponer acciones de mejora correctiva y preventiva e impulsar así una excelencia a la atención al cliente y la calidad del servicio que ofrece la empresa. (Ortega, 2020).

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Con el respaldo teórico mencionado anteriormente, la autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, manifestó a su jefe directo la detección de un problema: insatisfacción o quejas por parte de los clientes, debido a los altos tiempos de espera en la cola de caja. Como una estrategia que daría solución a su problema, la gerencia general de la empresa a inicios del año 2023 optó por implementar en sus dos sucursales una nueva tecnología con la cual le fue muy bien en las otras sucursales del interior del país: el uso de los self Check out o cajas de autoservicio.

Sin embargo, a pesar de ser una de las mejores soluciones para los clientes que compraban pocos productos, ellos por temor o porque preferían la atención tradicional optan por hacer una larga cola y cancelar en los centros de caja, aunque tuvieran que esperar un mayor tiempo para ser atendidos. Este rechazo existió al inicio porque ellos mismos debían atenderse y no sabían cómo hacerlo; es por ello que la autora sugiere a su jefe directo que se coloque personal capacitado exclusivamente para la atención de quejas, reclamos y ventas en estos self Check out que incentive y enseñe al cliente su manejo.

En una reunión con gerencia y los otros jefes se resaltó la importancia de implementar esta estrategia antes de la campaña navideña del año 2023 (específicamente en el mes de octubre), y es así como se inicia con la contratación de 6 personas que tendrán el puesto de cajero self Check out y atenderán dependiendo de la concurrencia de los clientes (fines de semana o en campaña) las 2 lineales de autoservicio para quejas, ventas y reclamos de estas cajas.

Este personal tuvo una semana de preparación antes de iniciar a trabajar; desde ese momento hasta la actualidad se ha notado un considerable aumento del número de ventas por estas cajas; y una descongestión de las colas en las cajas tradicionales, resultados ya expuestos por la autora en el capítulo anterior (Según la Tabla 2).

Con todo lo antes mencionado, después de iniciar la implementación de la estrategia, la autora concretó los resultados en indicadores claves de desempeño (kpi), según el uso de la herramienta del cliente incógnito o Mystery Shopping, lo cual se desarrolla a profundidad en el siguiente capítulo.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

La estrategia sugerida por la autora que fue implementada por gerencia general y que se ha plasmado en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se impulsó extraoficialmente en la campaña navideña del año 2023 (específicamente en el mes de octubre de ese año), desde esa fecha se ha venido realizando una medición de los resultados como indicadores claves de desempeño (kpi), según el uso de la herramienta del cliente incógnito o Mystery Shopping; con el objetivo de mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio que se ofrece en la empresa.

Para ello, la autora puso en práctica metodologías, teorías y herramientas adquiridas a lo largo de sus estudios pregrado en la Universidad de Piura, como es el indicador de satisfacción al cliente según la herramienta del cliente incógnito.

Con lo antes mencionado, la autora explica los resultados del uso de esa herramienta propuesta como objeto de estudio del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, comparando específicamente la evaluación de 2 meses no consecutivos y de diferentes años: Octubre del 2023 (cuando se inició la implementación) y Abril del 2024 (fecha hasta la cual, la autora trabajó en la empresa), aquí el cliente incógnito evalúa al personal de la caja autoservicio con una nota que va desde 0 puntos a 20 puntos (nota mínima y nota máxima, respectivamente): considerando menos 10 como una nota desaprobatoria, 11 como una nota mínima aprobatoria, mientras que las notas entre 12 y 16 puntos se consideran como una evaluación buena o aceptable, finalmente el puntaje obtenido entre 17 y 20 puntos se considera como una evaluación excelente; adicional a ello, se debe tener en cuenta que los criterios de evaluación son:

- A= Cumple con el Protocolo de Atención.
- B= Saluda con amabilidad.
- C= Se encontró al personal en su caja durante la evaluación.
- D= El personal resolvió las consultas acerca de la caja autoservicio.
- E= Portaba fotocheck.
- F= El personal entregó su boleta/factura.
- G= Utilizaría nuevamente las cajas de autoservicio.

Además, se debe saber que para cada mes el cliente incógnito visitó la tienda en 3 fechas no consecutivas y evaluó a 2 de los cajeros de la caja autoservicio en cada una de ellas.

Todo lo expuesto anteriormente se muestra a detalle según la figura N°2 y figura N°3 respectivamente:

Figura 2

Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio según el cliente incógnito para el mes de octubre del 2023

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
2	10420562	14/10/23	Autoservicio	2	2	3	2	2	1	1	13
3	10289653	26/10/23	Autoservicio	1	3	2	1	2	2	1	12
4	10152862	9/10/23	Autoservicio	2	3	3	2	2	1	2	15
5	10620151	9/10/23	Autoservicio	1	2	3	1	2	1	1	11
6	10619843	14/10/23	Autoservicio	2	3	3	2	2	2	2	16
7	10674892	26/10/23	Autoservicio	2	3	2	2	2	1	1	13
8	Puntaje Total de cada ítem			3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
9											
10											
11	Factores a evaluar	A=Cumple Protocolo de Atención									
12		B=Saluda con Amabilidad									
13		C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación									
14		D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio									
15		E= Portaba fotocheck									
16		F=El personal le entregó su boleta/factura									
17		G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio									
18											

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

Tal y como se observa en la Figura N° 2 los resultados obtenidos fueron:

- Un cajero obtuvo nota mínima aprobatoria en su evaluación.
- Los otros 5 cajeros obtuvieron una nota considerada buena o aceptable, ya que el puntaje de su evaluación varía entre 12 y 16 puntos.
- Durante este mes, ninguno de los cajeros obtuvo en su evaluación un puntaje mayor a 17 para ser considerado como excelente.
- Con estos puntajes como resultado, se consideró que los puntos de mejora para este mes son: reforzar a los cajeros en los temas de protocolo de atención y el uso de las cajas autoservicio (para que puedan resolver las consultas) pero sobre todo no olvidar entregar la boleta o factura a los clientes ya que les genera malestar y eso evita que quieran volver a utilizar o recomendar estas cajas.

Figura 3

Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio según el cliente incógnito para el mes de abril del 2024

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
2	10420562	23/4/24	Autoservicio	3	3	1	3	1	3	3	17
3	10289653	16/4/24	Autoservicio	3	2	2	3	1	2	3	16
4	10152862	3/4/24	Autoservicio	3	3	3	3	2	3	3	20
5	10620151	3/4/24	Autoservicio	3	3	2	3	2	3	3	19
6	10619843	23/4/24	Autoservicio	3	3	3	3	2	3	3	20
7	10674892	16/4/24	Autoservicio	3	3	2	3	2	3	3	19
8		Puntaje Total de cada ítem		3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
9											
10											
11		Factores a evaluar	A=Cumple Protocolo de Atención								
12			B=Saluda con Amabilidad								
13			C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación								
14			D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio								
15			E= Portaba fotocheck								
16			F=El personal le entregó su boleta/factura								
17			G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio								
18											

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

Tal y como se observa en la Figura N° 3 los resultados obtenidos fueron:

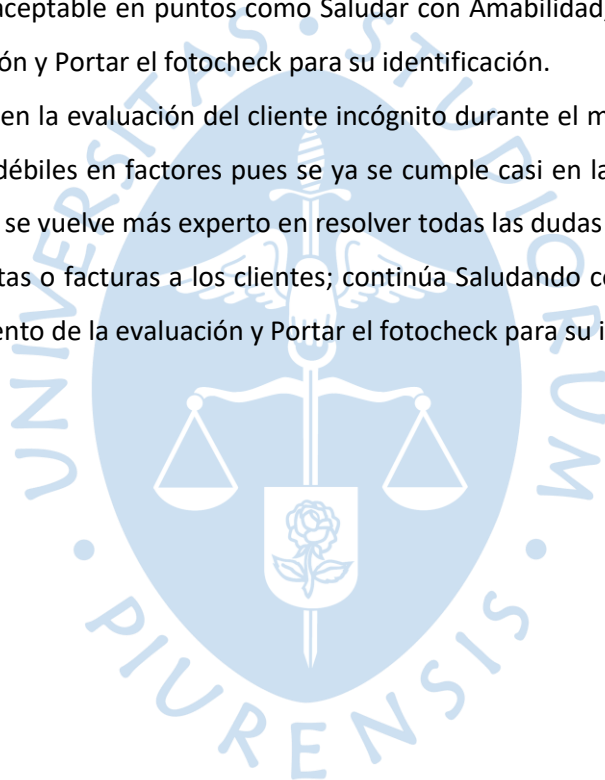
- Todos los cajeros obtuvieron una nota considerada excelente, ya que el puntaje de su evaluación varía entre 17 y 20 puntos. Donde dos de ellos, obtuvieron el puntaje máximo (20 puntos).
- Con estos puntajes obtenidos, los resultados reflejan que existe una mejora en la atención brindada por el personal de las cajas de autoservicio a los clientes pues se cumplen con la mayoría de los criterios de evaluación, sobre todo, los que tienen que ver con los protocolos de atención, la resolución de las consultas, la entrega de su comprobante de pago, por lo antes expuesto, el cliente sí recomendaría y volvería a utilizar estas cajas cuando deba realizar el pago de sus productos.

3.2 Desarrollo de la experiencia

Los resultados de las evaluaciones presentados en este Trabajo de Suficiencia Profesional a comparar, muestran cómo los empleados han ido mejorando poco a poco en la atención al cliente, debido a que, cada vez se vuelven más expertos en el uso y la solución de problemas que tal vez pueden generarse en una venta en la caja de autoservicio; e impulsar así una excelencia en la atención del cliente y una mejora en la calidad del servicio que se ofrece en la empresa.

Para el caso de la organización al inicio de la implementación de la estrategia en el mes de octubre del 2023 y según la evaluación del cliente incógnito durante ese mismo mes se presentaron puntos débiles en factores como: Cumplimiento de Protocolo de Atención, el personal no resolvía todas las dudas e inquietudes e incluso se olvidaban de entregar alguna boleta; mientras que obtuvieron un puntaje aceptable en puntos como Saludar con Amabilidad, Encontrarse en su caja al momento de la evaluación y Portar el fotocheck para su identificación.

Adicionalmente, en la evaluación del cliente incógnito durante el mes de abril del 2024 ya no se presentaron puntos débiles en factores pues se ya se cumple casi en la totalidad el Protocolo de Atención, el personal ya se vuelve más experto en resolver todas las dudas e inquietudes, ni tampoco olvida entregar las boletas o facturas a los clientes; continúa Saludando con Amabilidad, se la ubica cerca de la caja al momento de la evaluación y Portar el fotocheck para su identificación.



Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo, se llegó a la conclusión que es necesario enfocarse en brindar la mejor atención a los clientes durante el proceso de compra o mientras se brinda un servicio ya que, son la razón por la cual las empresas generan valor económico.

La implementación de la estrategia sugerida por la autora de este trabajo, también influyó en el incremento del nivel de satisfacción del cliente, debido a que se logró disminuir el tiempo de espera del cliente en las cajas para ser atendido.

La medición de los resultados obtenidos para conocer si el índice de satisfacción de un cliente había incrementado o mejorado fue con el uso de la herramienta del cliente incógnito; con la cual se puede analizar la experiencia de compra y la calidad del servicio ofrecido por la empresa, evaluando a los empleados durante los meses de octubre del 2023 a marzo del 2024; meses en los cuales se ha recopilado datos importantes sobre criterios puntuales como: la amabilidad del personal que los atendió, la eficiencia del servicio que recibieron, la presentación de los productos en el punto de venta y la resolución de los problemas que se hayan podido presentar.

Es importante resaltar que otro actor muy importante que se debe tener en cuenta y por el cual la empresa también genera valor económico es el colaborador (empleado), la implementación de esta estrategia ayudó a mejorar el clima laboral debido a que el personal de caja tiene un tiempo adicional de descanso a su hora de refrigerio (pausa activa) de 20 minutos en el que suele descansar, relajarse, hacer ejercicio, comer o tomar algo (ellos trabajan mucho mejor pues sienten que son apreciados por la empresa); esto también impactó en que se realiza una atención más rápida a cada cliente (acortando los tiempos de espera en caja y por ende la satisfacción del cliente).

Finalmente, una última conclusión obtenida de este trabajo, ha sido que se han logrado disminuir las pérdidas por robo; ya que, cuando se instalaron estas cajas autoservicio sólo se contaba con las cámara de vigilancia, que detectaban cuando alguna persona pretendía llevarse la ropa sin cancelar, ahora al ver que el encargado los está mirando o les indica que puede ayudarlos, se amedrentan, y cancelan rápidamente o desisten de realizar el robo, lo que da lugar a que pase otro cliente y así también se avanza con las colas en ese punto de venta.

Recomendaciones

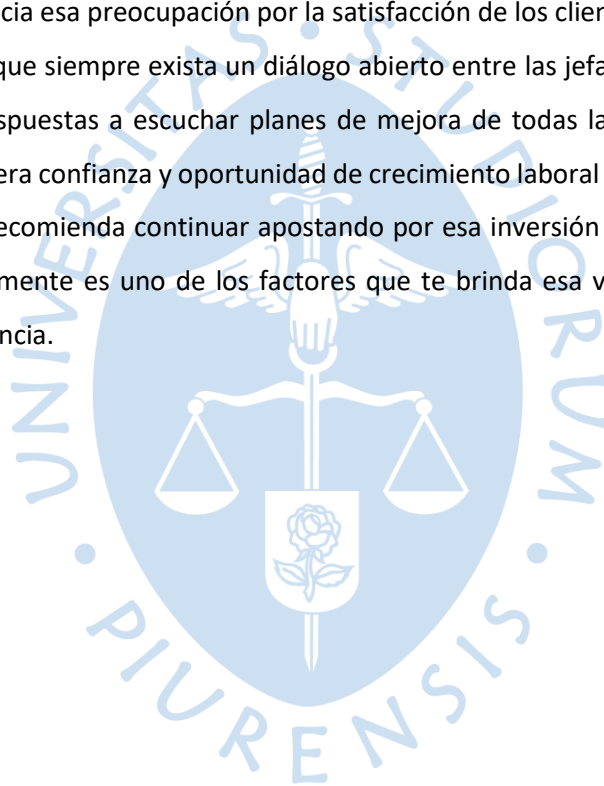
Se recomienda que la empresa no abrume a sus colaboradores con sobrecarga de funciones porque eso puede llevarlo a ser ineficiente para el puesto de trabajo por el que fue contratado inicialmente.

Seguir realizando evaluaciones periódicas a sus empleados con la herramienta del incógnito y a sus clientes a través de test o encuestas de satisfacción, donde se brinda un feedback con acciones de mejoras correctivas o preventivas para impulsarlos así hacia la excelencia en atención al cliente y la calidad del servicio que ofrece.

Realizar un monitoreo constante por parte de las jefaturas, sobre los resultados de esas evaluaciones, que se han realizado en la empresa para conocer cuáles son los puntos a mejorar y continuar apuntando hacia esa preocupación por la satisfacción de los clientes.

Se recomienda que siempre exista un diálogo abierto entre las jefaturas y sus colaboradores, y que siempre estén dispuestas a escuchar planes de mejora de todas las áreas que conformen la empresa, pues esto genera confianza y oportunidad de crecimiento laboral entre todos sus miembros.

Por último, se recomienda continuar apostando por esa inversión en innovación tecnológica continua porque actualmente es uno de los factores que te brinda esa ventaja competitiva que te distingue de la competencia.



Referencias

- Briceño, B. G. (2023). Tiendas por departamento: ¿Qué es y cuáles son las principales en Perú? Ecommerce News. Recuperado el 18 de octubre de 2024, de <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2023/tiendas-por-departamento-que-es-y-cuales-son-los-principales-en-peru.html/>
- López, J., & Cuenca, R. (2017). La importancia de la atención al cliente en la empresa actual. Revista Internacional de Investigación en Comunicación DResearch, 13(1), 115-131.
- Ortega, C. (2020). ¿Qué es un cliente incógnito? QuestionPro. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www.questionpro.com/blog/es/cliente-incognito/>
- Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5-13.
- Research G. (2022). Tecnologías de autoservicio ¿Cómo impactan en la atención y satisfacción del cliente? Belltech. Recuperado el 22 de septiembre de 2024, de <https://belltech.la/blog/tecnologias-de-autoservicio-y-su-impacto-en-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Schwab, P. (2023). *Satisfacción del cliente: prioridad para reducir los tiempos de espera*. Market Research Consulting. Recuperado el 18 de octubre de 2021, de <https://www.intotheminds.com/blog/es/satisfaccion-del-cliente-tiempos-de-espera/>
- Tec Electrónica Grupo Toshiba TEC (s.f). Qué son Self-Checkout. Recuperado el 10 de septiembre de 2024, de <https://tec-mex.com.mx/self-checkout/>

Apéndices



Apéndice A. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en noviembre del 2023

Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
10420562	18/11/23	Autoservicio	2	2	2	2	2	2	2	14
10289653	30/11/23	Autoservicio	2	2	2	3	2	2	1	14
10152862	8/11/23	Autoservicio	2	3	2	2	2	2	2	15
10620151	18/11/23	Autoservicio	2	2	2	3	2	2	2	15
10619843	8/11/23	Autoservicio	3	1	2	2	2	2	2	14
10674892	18/11/23	Autoservicio	2	1	2	3	2	1	1	12
Puntaje Total de cada ítem			3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
Factores a evaluar			A=Cumple Protocolo de Atención							
			B=Saluda con Amabilidad							
			C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación							
			D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio							
			E= Portaba fotocheck							
			F=El personal le entregó su boleta/factura							
			G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio							

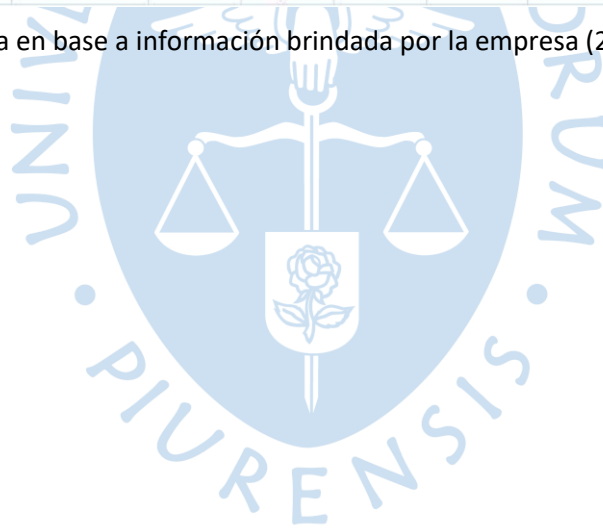
Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).



Apéndice B. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en diciembre del 2023

Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
10420562	21/12/23	Autoservicio	3	3	3	2	2	2	1	16
10289653	1/12/23	Autoservicio	2	2	3	3	1	2	2	15
10152862	15/12/23	Autoservicio	3	1	2	2	2	2	3	15
10620151	15/12/23	Autoservicio	2	2	3	3	1	2	2	15
10619843	1/12/23	Autoservicio	3	3	2	2	2	2	2	16
10674892	21/12/23	Autoservicio	2	2	2	2	2	3	3	16
Puntaje Total de cada ítem			3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
Factores a evaluar		A=Cumple Protocolo de Atención								
		B=Saluda con Amabilidad								
		C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación								
		D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio								
		E= Portaba fotocheck								
		F=El personal le entregó su boleta/factura								
		G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio								

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).



Apéndice C. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en enero del 2024

Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
10420562	31/1/24	Autoservicio	2	2	2	2	2	2	3	15
10289653	7/1/24	Autoservicio	2	1	3	2	2	2	3	15
10152862	19/1/24	Autoservicio	2	1	3	2	2	3	3	16
10620151	31/1/24	Autoservicio	2	2	2	3	1	2	3	15
10619843	7/1/24	Autoservicio	3	2	2	2	2	2	3	16
10674892	19/1/24	Autoservicio	2	2	2	2	1	3	3	15
Puntaje Total de cada ítem			3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
Factores a evaluar		A=Cumple Protocolo de Atención								
		B=Saluda con Amabilidad								
		C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación								
		D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio								
		E= Portaba fotocheck								
		F=El personal le entregó su boleta/factura								
		G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio								

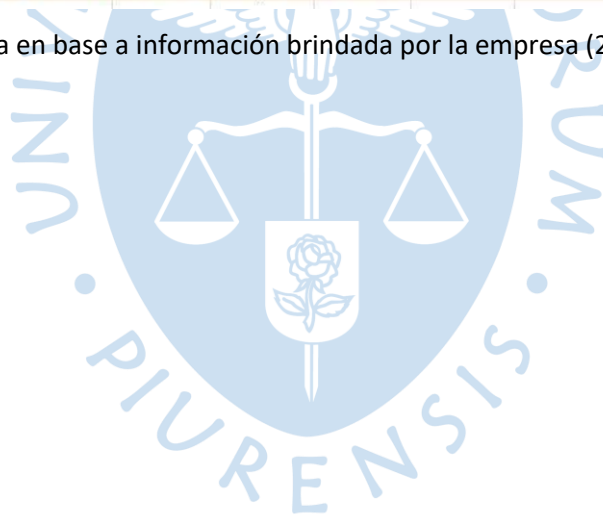
Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).



Apéndice D. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en febrero del 2024

Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
10420562	19/2/24	Autoservicio	2	2	2	2	2	2	3	15
10289653	19/2/24	Autoservicio	3	1	3	2	1	3	3	16
10152862	28/2/24	Autoservicio	3	3	2	2	2	2	3	17
10620151	28/2/24	Autoservicio	2	2	2	3	1	2	3	15
10619843	5/2/24	Autoservicio	3	1	2	2	2	2	3	15
10674892	5/2/24	Autoservicio	2	2	3	3	2	3	3	18
	Puntaje Total de cada ítem		3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
	Factores a evaluar	A=Cumple Protocolo de Atención								
		B=Saluda con Amabilidad								
		C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación								
		D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio								
		E= Portaba fotocheck								
		F=El personal le entregó su boleta/factura								
		G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio								

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).



Apéndice E. Resultado de la Evaluación al personal de caja autoservicio en marzo del 2024

Código	Día de Evaluación	Caja	A	B	C	D	E	F	G	Puntaje Total
10420562	31/3/24	Autoservicio	3	3	2	3	2	3	3	19
10289653	12/3/24	Autoservicio	3	2	2	2	1	3	3	16
10152862	31/3/24	Autoservicio	3	3	2	3	2	2	3	18
10620151	5/3/24	Autoservicio	3	2	2	3	1	2	3	16
10619843	5/3/24	Autoservicio	3	2	3	2	1	3	3	17
10674892	12/3/24	Autoservicio	3	2	3	3	2	3	3	19
Puntaje Total de cada ítem			3 puntos	3 puntos	3 puntos	3 puntos	2 puntos	3 puntos	3 puntos	
Factores a evaluar		A=Cumple Protocolo de Atención								
		B=Saluda con Amabilidad								
		C=Se encontró al personal en su caja durante la evaluación								
		D=El personal resolvió las consultas sobre el uso de la caja autoservicio								
		E= Portaba fotocheck								
		F=El personal le entregó su boleta/factura								
		G=Utilizaría nuevamente las cajas autoservicio								

Nota. Elaboración propia en base a información brindada por la empresa (2024).

