



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**MERCHANDISING Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL
COMERCIAL JOSÉ, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

LUIS ALFONSO CARRILLO MULLO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **“Merchandising y atención al cliente en el comercial José, Cantón la Libertad, año 2025”**, elaborado por el Sr. Luis Alfonso Carrillo Mullo, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc

Profesor tutor

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación denominado **“Merchandising y atención al cliente en el comercial José, Cantón la Libertad, año 2025”**, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Luis Alfonso Carrillo Mullo** con cédula de identidad número **2450675919** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente

A handwritten signature in blue ink that reads "Luis Carrillo". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line extending from the end of the name.

Luis Alfonso Carrillo Mullo

C.C. No: 2450675919

Dedicatoria

A mis padres, por sostener con su esfuerzo y su paciencia cada etapa de mi formación, y por enseñarme que el trabajo constante rinde más que el talento ocasional.

A mi familia, por acompañarme en las jornadas largas y por recordarme, cuando hizo falta, la razón por la que empecé este camino. A quienes creyeron en este proyecto antes de que existieran resultados que mostrar.

A todos aquellos que estudian con el cuerpo cansado y trabajan con la mente exhausta; a quienes inician su jornada antes del amanecer y regresan cuando la noche ya ha caído; a quienes entre el trayecto y el cansancio encuentran el impulso para no rendirse.

A mis compañeros de ruta, que nunca me dejaron solo y me enseñaron a levantarme aun cuando las fuerzas faltaban: solo nosotros conocemos el verdadero valor del esfuerzo que hay detrás de cada meta. Aunque el mundo no siempre lo note, mantenerse en pie hasta el límite sin darse por vencido es una gran victoria. Más que amigos, se han convertido en una parte fundamental de mi vida

Luis Alfonso Carrillo Mullo

Agradecimiento

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a la Facultad de Ciencias Administrativas, por la formación recibida a lo largo de la carrera.

A mi profesor tutor, por la orientación rigurosa y por las observaciones que corrigieron el rumbo de este trabajo en los momentos oportunos.

Al propietario y al personal del Comercial José, por abrir las puertas del establecimiento, por el tiempo dedicado a las entrevistas y por la franqueza con que expusieron la realidad del negocio.

A los clientes que respondieron la encuesta, cuya participación hizo posible el diagnóstico que sustenta esta propuesta.

Luis Alfonso Carrillo Mullo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Eco. Félix Fernando Tigrero González, MSc.

PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Johnny Reyes De la Cruz MSc.

PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.

PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González

SECRETARÍA DE LA CARRERA

Índice General

Introducción	17
Planteamiento del Problema	18
Formulación del Problema	20
Sistematización del Problema	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación	21
<i>Justificación Teórica</i>	21
<i>Justificación Práctica</i>	22
<i>Justificación social</i>	22
Idea a Defender	22
Mapeo.....	22
Capítulo I. Marco Referencial	24
Revisión de la Literatura	24
Desarrollo de Teorías y Conceptos	26
Merchandising.....	26
Merchandising Visual	28
Merchandising de Gestión	29
Merchandising de Seducción	30
Atención al Cliente.....	32
Calidad del Servicio	33
Experiencia del Cliente	35
Satisfacción del Cliente.....	36
Contexto del Comercio Minorista en Ecuador.....	37
Fundamentos Legales	38
Constitución de la República del Ecuador	39
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	40

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	42
Ley Orgánico de Emprendimiento e Innovación	42
Capítulo II Metodología	44
Diseño Metodológico de la Investigación.....	44
Enfoque de la Investigación.....	44
Tipo de Investigación.....	45
Alcance de la Investigación	45
Diseño de la Investigación	46
Métodos de la Investigación	47
Población y Muestra.....	48
<i>Población</i>	48
<i>Muestra</i>	48
Informantes Clave	49
Definición de las Variables de Investigación.....	50
<i>Variable independiente: Merchandising</i>	50
<i>Variable Dependiente: Atención al Cliente</i>	50
Operacionalización de las Variables.....	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
La Encuesta y el Cuestionario Tipo Likert	52
La Entrevista y la guía de entrevista semiestructurada	54
Fuentes Primarias y Secundarias	54
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	54
<i>Validez</i>	54
<i>Confiabilidad</i>	55
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	56
Consideraciones Éticas	57
Capítulo III. Resultados y Discusión.....	58
Resultados de las entrevistas aplicadas al personal	59
Categoría 1: Situación Actual del Merchandising	60

Categoría 2: Componentes de la Atención al Cliente	61
Categoría 3: Estrategias de Mejora	61
Datos generales de los encuestados	64
Percepción sobre el merchandising	67
Percepción sobre la atención al cliente.....	73
Relación entre el Merchandising y la Atención al Cliente	79
Resumen de los Resultados	80
Discusión.....	81
Síntesis Diagnóstica	83
Plan de acción o propuesta	84
Título de la Propuesta.....	84
Justificación de la Propuesta	84
Objetivos de la Propuesta.....	85
<i>Objetivo general</i>	85
<i>Objetivos específicos</i>	85
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	86
Matriz FODA	87
Matriz FODA cruzada	88
Matriz CAME.....	89
Desarrollo de las Estrategias	90
<i>Estrategia 1: Reestructuración del merchandising visual del punto de venta</i>	90
<i>Estrategia 2: Sistema de gestión del surtido, la rotación y la reposición ..</i>	91
<i>Estrategia 3: Programa de comunicación promocional y material POP en</i> <i>el punto de venta</i>	92
<i>Estrategia 4: Rediseño de la ambientación y de los elementos tangibles del</i> <i>local</i>	93
<i>Estrategia 5: Programa de fidelización apalancado en la fortaleza del</i> <i>servicio</i>	94
Cronograma de Implementación	95

Presupuesto	96
Responsables de la Ejecución.....	97
Evaluación y Seguimiento	98
Factibilidad de la Propuesta.....	99
Impacto Esperado	100
Riesgos de la Implementación	101
Conclusiones.....	103
Recomendaciones	104
Referencias	105
Apéndices	111

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones del merchandising, objeto de intervención e indicadores</i>	32
Tabla 2. <i>Resumen del diseño metodológico de la investigación</i>	47
Tabla 3. <i>Informantes clave de la fase cualitativa</i>	50
Tabla 4. <i>Matriz de operacionalización de las variables</i>	51
Tabla 5. <i>Escala de valoración tipo Likert del cuestionario</i>	53
Tabla 6 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	53
Tabla 7 <i>Rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach</i>	55
Tabla 8 <i>Coeficiente Alfa de Cronbach por escala y dimensión</i>	56
Tabla 9 <i>Correspondencia entre los objetivos específicos, los instrumentos y los resultados</i>	58
Tabla 10 <i>Caracterización de los informantes clave</i>	59
Tabla 11 <i>Matriz de categorías, subcategorías y hallazgos de las entrevistas</i>	63
Tabla 12 <i>Sexo de los clientes</i>	64
Tabla 13 <i>Edad de los clientes</i>	65
Tabla 14 <i>Frecuencia de visita al Comercial José</i>	66
Tabla 15 <i>Exhibición ordenada y atractiva de los productos</i>	67
Tabla 16 <i>Distribución y señalización del local</i>	68
Tabla 17 <i>Variedad suficiente de productos</i>	69
Tabla 18 <i>Disponibilidad del producto buscado</i>	70
Tabla 19 <i>Ambientación del local</i>	71
Tabla 20 <i>Promociones y material publicitario</i>	72
Tabla 21 <i>Rapidez y oportunidad en la atención</i>	73
Tabla 22 <i>Confianza y conocimiento del personal</i>	74
Tabla 23 <i>Atención cordial y personalizada</i>	75
Tabla 24 <i>Instalaciones y experiencia de compra</i>	76
Tabla 25 <i>Satisfacción con la experiencia de compra</i>	77
Tabla 26 <i>Recomendación del Comercial José</i>	78
Tabla 27 <i>Correlación entre las dimensiones del merchandising y la atención al cliente</i>	79
Tabla 28 <i>Síntesis diagnóstica de los problemas identificados</i>	83
Tabla 29 <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	86

Tabla 30 <i>Matriz FODA</i>	88
Tabla 31 <i>Matriz FODA cruzada</i>	89
Tabla 32 <i>Matriz CAME</i>	89
Tabla 33 <i>Ficha de la estrategia 1: reestructuración del merchandising visual</i>	91
Tabla 34 <i>Ficha de la estrategia 2: sistema de gestión del surtido, la rotación y la reposición</i>	92
Tabla 35 <i>Ficha de la estrategia 3: programa de comunicación promocional y material POP</i>	93
Tabla 36 <i>Ficha de la estrategia 4: rediseño de la ambientación y de los elementos tangibles</i>	94
Tabla 37 <i>Ficha de la estrategia 5: programa de fidelización apalancado en el servicio</i>	95
Tabla 38 <i>Cronograma de implementación de las estrategias</i>	96
Tabla 39 <i>Presupuesto estimado de implementación</i>	97
Tabla 40 <i>Responsables de la ejecución del plan</i>	98
Tabla 41 <i>Indicadores de evaluación de la propuesta</i>	99
Tabla 42 <i>Impacto esperado de la propuesta por grupo de interés</i>	101
Tabla 43 <i>Riesgos de la implementación y medidas preventivas</i>	102

Índice de figuras

Figura 1 Sexo de los clientes.....	64
Figura 2 Edad de los clientes.....	65
Figura 3 Frecuencia de visita al Comercial José	66
Figura 4 Exhibición ordenada y atractiva de los productos	67
Figura 5 Distribución y señalización del local	68
Figura 6 Variedad suficiente de productos	69
Figura 7 Disponibilidad del producto buscado	70
Figura 8 Ambientación del local	71
Figura 9 Promociones y material publicitario	72
Figura 10 Rapidez y oportunidad en la atención.....	73
Figura 11 Confianza y conocimiento del personal	74
Figura 12 Atención cordial y personalizada.....	75
Figura 13 Instalaciones y experiencia de compra	76
Figura 14 Satisfacción con la experiencia de compra	77
Figura 15 Recomendación del Comercial José	78

Índice de Apéndice

Apéndice A. Matriz de consistencia.....	111
Apéndice B. Cronograma de actividades.....	112
Apéndice C. Ficha de tutorías	113
Apéndice D. Encuesta dirigida a los clientes del Comercial José.....	115
Apéndice E. Guía de entrevista dirigida al gerente y colaboradores del Comercial José.....	117
Apéndice F. Ficha de validación de los instrumentos por juicio de expertos.	119
Apéndice G .Guía de entrevista dirigida al gerente y colaboradores del comercial José.....	121
Apéndice H. Ficha del informe de opinión de expertos.....	123
Apéndice I. Matriz de trazabilidad de la investigación.....	124
Apéndice J. Acta de aceptación del tema de investigación.	125
Apéndice K. Carta Aval.....	126
Apéndice L. Validación del instrumento – Cuestionario de encuesta.....	127
Apéndice M. Validación del instrumento – Cuestionario de entrevista.	128
Apéndice N. Certificado de validación de instrumento.	129
Apéndice O. Evidencia de encuesta.	130



TEMA:

Merchandising y atención al cliente en el comercial José, cantón la Libertad, año 2025

AUTOR:

Luis Alfonso Carrillo Mullo

TUTOR:

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc

Resumen

El presente trabajo de integración curricular tuvo como objetivo determinar la incidencia del merchandising en la atención al cliente del Comercial José, cantón La Libertad, durante el año 2025. La investigación adoptó un enfoque mixto de alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, con métodos analítico e inductivo. Se aplicó un cuestionario tipo Likert de doce ítems a una muestra no probabilística por conveniencia de trescientos setenta y ocho clientes, cuyo coeficiente Alfa de Cronbach alcanzó 0,971, y una guía de entrevista semiestructurada de quince preguntas dirigida a tres informantes clave del establecimiento. Los resultados evidenciaron una asimetría entre las dos variables: la atención al cliente constituye la fortaleza del negocio, con 82,8 % de aceptación en la confianza que transmite el personal y 83,5 % en la intención de recomendar el local, mientras que las promociones y el material publicitario registraron la valoración más baja del instrumento, con 66,0 % de aceptación y la mayor proporción de respuestas neutrales. La fase cualitativa explicó ese resultado al revelar que la comunicación promocional es exclusivamente verbal y que el establecimiento carece de material publicitario, de señalización por secciones y de todo instrumento para medir la satisfacción. Se concluyó que el Comercial José no enfrenta un problema de trato sino la ausencia de un método que ordene y comunique lo que ya hace bien, por lo que se propuso un plan estratégico de merchandising estructurado en cinco estrategias, con un cronograma de seis meses, un presupuesto de 2 671,20 dólares e indicadores de evaluación verificables.

Palabras claves: *Merchandising, atención al cliente, punto de venta, satisfacción del cliente, comercio minorista.*

**TEMA:**

Merchandising y atención al cliente en el comercial José, Cantón la Libertad, año 2025.

AUTOR:

Luis Alfonso Carrillo Mullo

TUTOR:

Ing. Johnny Javier Reyes De la Cruz, MSc

Abstract

The purpose of this curricular integration project was to determine the incidence of merchandising on customer service at Comercial José, La Libertad canton, during 2025. The research followed a mixed approach with a descriptive scope and a non-experimental crosssectional design, using analytical and inductive methods. A twelve-item Likert questionnaire was applied to a non-probabilistic convenience sample of three hundred and seventy-eight customers, reaching a Cronbach's alpha coefficient of 0.971, along with a fifteen-question semi-structured interview guide addressed to three key informants of the establishment. The results revealed an asymmetry between the two variables: customer service is the strength of the business, with 82.8 % acceptance regarding the confidence conveyed by the staff and 83.5 % regarding the intention to recommend the store, whereas promotions and advertising material recorded the lowest rating of the instrument, with 66.0 % acceptance and the highest proportion of neutral responses. The qualitative phase explained this outcome by revealing that promotional communication is exclusively verbal and that the establishment lacks advertising material, section signage and any instrument to measure satisfaction. It was concluded that Comercial José does not face a problem of treatment but rather the absence of a method to organize and communicate what it already does well. Consequently, a strategic merchandising plan was proposed, structured in five strategies, with a six-month schedule, a budget of 2,671.20 dollars and verifiable evaluation indicators.

Keywords: : *Merchandising, customer service, point of sale, customer satisfaction, retail trade.*

Introducción

El comercio minorista sostiene una parte decisiva de la actividad económica y del empleo en los países latinoamericanos, y lo hace en un escenario donde la proximidad al consumidor dejó de ser por sí sola una ventaja competitiva. La multiplicación de establecimientos dentro de un mismo radio, la entrada de cadenas formalizadas y la mayor exigencia de quien compra obligan al comercio de barrio a diferenciarse por algo distinto del precio. En ese terreno, la forma en que el negocio presenta su oferta dentro del local y la manera en que atiende a quien lo recorre se convierten en los dos recursos de diferenciación que permanecen al alcance del pequeño comerciante.

El merchandising reúne el conjunto de técnicas comerciales orientadas a presentar el producto al consumidor en condiciones óptimas de visibilidad, accesibilidad y atractivo dentro del punto de venta, mientras que la atención al cliente abarca la respuesta organizada y profesional con que la empresa atiende las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor (Kotler y Lane, 2022). Ambos componentes operan sobre el mismo escenario físico y sobre el mismo instante de decisión, de modo que estudiarlos por separado difícilmente explica lo que ocurre dentro de un local de proximidad.

El sector retail conserva una posición destacada en la economía mundial, aunque con señales claras de desaceleración. Las doscientas cincuenta empresas minoristas más grandes del mundo registraron un crecimiento interanual del 3,6 % en sus ingresos durante el año fiscal 2023, en un escenario marcado por la presión inflacionaria y por la transformación digital de los puntos de venta (Deloitte, 2025). La literatura especializada acompaña ese diagnóstico al demostrar que las estrategias de merchandising inciden de forma directa en la experiencia de compra, en la satisfacción del consumidor y en la competitividad del establecimiento físico (Roggeveen et al., 2021).

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,5% del tejido empresarial formal y aportan alrededor del 67 % del empleo regional, con una fuerte concentración en el comercio minorista (Comision Economico para America Latina y el Caribe, 2018) En el Ecuador el patrón se repite y se amplifica, pues el registro oficial contabilizó 863 681 empresas activas, de las cuales 295 400 pertenecen al sector Comercio (INEC, 2022). La magnitud de ese universo revela que la mayor parte de la actividad comercial del país se resuelve en unidades pequeñas, con escasa planificación formal del punto de venta. El peso económico de esa actividad quedó reflejado en los USD 18 109 millones que el comercio facturó durante el primer trimestre del año 2023 (Cámara de

Comercio de Quito, 2023), volumen que confirma al sector como el de mayor movimiento del ámbito privado.

En la provincia de Santa Elena, y de manera particular en el cantón La Libertad, principal polo comercial peninsular, las investigaciones desarrolladas en la Universidad Estatal Península de Santa Elena evidencian que las técnicas de merchandising y la calidad de la atención condicionan el desempeño de los pequeños y medianos establecimientos (Reyes, 2024) en esa realidad se inscribe el Comercial José, una unidad económica dedicada a la venta minorista de legumbres, hortalizas y frutas, cuya operación exige articular la presentación de su oferta con la calidad del servicio que entrega al consumidor. El presente trabajo aborda precisamente esa articulación.

Planteamiento del Problema

A nivel internacional, el comercio detallista enfrenta una problemática creciente vinculada a la disrupción digital, los cambios en los hábitos de consumo y la presión competitiva ejercida por las plataformas digitales emergentes. Deloitte (2025) reportó que las 250 mayores cadenas minoristas crecieron solo 3,6 % en el año fiscal 2023, frente al 8,5 % alcanzado en el año fiscal 2021, lo cual evidencia una desaceleración significativa del sector.

La principal falencia identificada por la literatura especializada radica en la carencia de planificación estratégica del punto de venta, situación que se traduce en exhibiciones deficientes, surtidos desactualizados, ambientación inadecuada y procesos de atención no estandarizados, factores que erosionan la competitividad y la rentabilidad de los establecimientos minoristas (Roggeveen et al., 2021)

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales presentan limitaciones estructurales que comprometen su desempeño, ya que su productividad equivale apenas al 6 % de la productividad de las grandes empresas en el caso de las microempresas (Comision Economico para America Latina y el Caribe, 2018). Entre las causas estructurales de esa brecha figuran la baja inversión en capacitación, la informalidad operativa, la escasa adopción de herramientas formales de gestión comercial y la débil articulación entre la presentación de la oferta y la calidad del servicio, condiciones que restringen la capacidad de competir frente a cadenas formalizadas. A esas limitaciones estructurales se suma un factor de demanda, puesto que el comportamiento de

compra del consumidor latinoamericano guarda estrecha relación con la organización del espacio, la ambientación y la calidad del servicio en el punto de venta (Pantano et al., 2021). El comercio que descuida esos elementos no solo pierde eficiencia interna, sino que deja de responder a lo que su cliente efectivamente valora.

En el Ecuador, los comercios minoristas reproducen las falencias regionales. El valor agregado bruto del comercio al por mayor y al por menor registró un decrecimiento interanual del 0,1 % durante el primer trimestre del año 2024, situación atribuida a la disminución de los márgenes comerciales y a la contracción de la demanda de los hogares (Banco Central del Ecuador, 2024). En la provincia de Santa Elena, los estudios universitarios confirman que la deficiente aplicación de técnicas de merchandising, sumada a procesos de atención no estandarizados, deteriora la experiencia de compra y limita la fidelización en los pequeños comercios del cantón La Libertad (Reyes, 2024). En ese mismo periodo, las ventas de las personas naturales, que agrupan a buena parte de los pequeños negocios, alcanzaron USD 6 477 millones, con una caída del 7,4 % respecto del periodo anterior (Asobando, 2023). El dato delimita el margen con que opera un comercio del tamaño del analizado, para el que cada cliente perdido pesa de manera desproporcionada.

En el cantón La Libertad, el comercial José concentra una problemática operativa que el acercamiento preliminar al establecimiento permitió documentar. La distribución del espacio responde a la disponibilidad física antes que a un criterio técnico de layout, de modo que los productos se acomodan según el sitio existente y no según una segmentación por familias que oriente el recorrido del comprador. El local carece, además, de señalización que identifique las áreas de verduras, hortalizas y frutas, por lo que quien acude por primera vez no localiza con rapidez la mercadería y depende de preguntar al personal, carga que la propia organización del lineal debería resolver.

La comunicación comercial presenta una carencia todavía más marcada. Las promociones se transmiten de forma exclusivamente verbal y se apoyan, a lo sumo, en una pizarra con precios, de manera que el establecimiento no dispone de material publicitario en el punto de venta ni de un calendario promocional definido. Tampoco exhibe una lista de precios visible, lo que obliga al cliente a consultar de forma reiterada. La ambientación, por su parte, se reduce a la limpieza y al orden, sin iluminación de realce ni ningún otro recurso sensorial que distinga al local de los comercios contiguos.

La gestión del surtido opera bajo la misma lógica reactiva. La reposición se activa cuando la percha se vacía o cuando el cliente solicita el artículo, sin un control formal de rotación, condición que adquiere gravedad económica porque el establecimiento comercializa mercadería perecible que pierde valor de un día para otro. A ello se suma la inexistencia de un procedimiento estandarizado para atender reclamos, que hoy depende de la disposición individual de cada trabajador, y la ausencia de todo instrumento para medir la satisfacción, que se infiere apenas del retorno del comprador.

Estas deficiencias configuran un escenario de experiencia de compra limitada, satisfacción sostenida solo por el trato personal y fidelización débil, agravado en los días de mayor afluencia, cuando la capacidad de atención del local se ve superada. La ausencia de un plan estratégico de merchandising impide articular los recursos físicos, humanos y comerciales en función del cliente, condición que justifica la formulación del problema central y motiva el desarrollo de la presente investigación.

Formulación del Problema

¿De qué manera el merchandising Fortalecerá la atención al cliente en el Comercial José del cantón La Libertad?

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual del merchandising aplicado en el Comercial José, cantón La Libertad?
- ¿Cuáles son los componentes de la atención al cliente que se manifiestan en el Comercial José, cantón La Libertad?
- ¿Qué estrategias de merchandising pueden mejorar la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad?

Objetivo General

Determinar de qué manera el Merchandising fortalecerá la atención al cliente en el Comercial José del cantón La Libertad

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del merchandising en el Comercial José, cantón La Libertad.
- Describir la percepción del cliente respecto a la atención recibida en el Comercial José, cantón La Libertad.

- Proponer estrategias de merchandising que mejoren la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad.

Justificación

Justificación Teórica

La presente investigación se sustenta en el modelo tridimensional del merchandising desarrollado por Kotler y Lane (2022), el cual articula las dimensiones visuales, de gestión y de seducción como pilares fundamentales del desempeño comercial en el punto de venta. Este enfoque permite comprender cómo la adecuada organización del espacio, la presentación de los productos, la distribución de los elementos comerciales y las estrategias de atracción pueden influir en la percepción y comportamiento del consumidor. Asimismo, se considera el modelo SERVQUAL, revisitado por Zeithaml et al. (2017), que contempla como dimensiones esenciales de la calidad del servicio la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles. La integración de ambos enfoques permite analizar de manera complementaria la relación entre las estrategias de merchandising y la atención al cliente, considerando tanto los aspectos relacionados con la presentación y gestión del establecimiento como aquellos vinculados con la experiencia y percepción del consumidor.

A estos marcos se suman los aportes sobre la experiencia del cliente como proceso multidimensional, y los hallazgos recientes de Grewal et al. (2021) y Roggeveen y Sethuraman (2020) sobre el retail centrado en el consumidor. La articulación de estos marcos teóricos permite analizar la relación entre las dimensiones del merchandising y los componentes de calidad del servicio, experiencia y satisfacción del cliente que conforman la matriz de consistencia del estudio.

Justificación metodológica.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio aporta un procedimiento replicable para diagnosticar el punto de venta de un comercio de proximidad. La combinación de un cuestionario tipo Likert de doce ítems, validado por juicio de expertos y sometido al coeficiente Alfa de Cronbach, con una guía de entrevista semiestructurada analizada por categorías, permite contrastar la percepción del cliente con la de quienes operan el local. Esa triangulación reduce el riesgo de sustentar la propuesta en una sola fuente y ofrece un instrumento breve, aplicable dentro del establecimiento sin interrumpir la venta.

Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica, el presente trabajo se justifica en la aplicabilidad directa de sus resultados al Comercial José. La investigación entregará un diagnóstico estructurado de la operación actual, evidencia empírica recopilada con clientes y colaboradores, y una propuesta de plan estratégico de merchandising con acciones concretas sobre layout, exhibición, surtido, ambientación, material POP y protocolos de atención.

La gerencia del Comercial José se beneficiará con una herramienta de toma de decisiones orientada a mejorar la rentabilidad y la fidelización; los colaboradores dispondrán de procedimientos estandarizados que elevarán la calidad del servicio; y los consumidores accederán a una experiencia de compra coherente y satisfactoria. Adicionalmente, el estudio se alinea con la línea de investigación Estrategias Empresariales y Organizacionales y con la sublínea Planeación y Gestión Estratégica de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, constituyéndose en un precedente metodológico replicable para los pequeños y medianos comercios de la provincia.

Justificación social

En el plano social, la investigación beneficia de manera directa a los consumidores del cantón La Libertad, que accederían a una experiencia de compra más ordenada y a una información de precios transparente, y a los colaboradores del establecimiento, que dispondrían de procedimientos definidos en lugar de resolver cada situación por criterio propio. En un cantón donde el comercio minorista sostiene buena parte del empleo, el fortalecimiento de una unidad económica de este tipo contribuye a la permanencia del comercio local frente a la expansión de las cadenas formalizadas.

Idea a Defender

La implementación adecuada de merchandising fundamenta y articula la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad, año 2025.

Mapeo

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres capítulos complementarios, anteceditos por la presente introducción, en la cual se exponen los datos introductorios, el planteamiento, formulación y sistematización del problema, el

objetivo general y específicos, la justificación teórica y práctica y la idea a defender que orientan el proceso investigativo.

El Capítulo I, denominado marco referencial, comprende la revisión de la literatura mediante trabajos previos internacionales y nacionales relacionados con el merchandising y la atención al cliente, el desarrollo de teorías y conceptos vinculados a las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de consistencia, así como los fundamentos legales que enmarcan la actividad comercial en el Ecuador, en armonía con la Constitución de la República, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

El Capítulo II, correspondiente a la metodología, describe el diseño de investigación de enfoque mixto y alcance descriptivo, los métodos analítico e inductivo aplicados al proceso indagatorio, la población conformada por los habitantes económicamente activos de la provincia de Santa Elena, el muestreo no probabilístico por conveniencia, las técnicas de recolección de datos (encuesta tipo Likert y entrevista semiestructurada) con sus respectivos instrumentos, las herramientas de procesamiento (Google Forms, SPSS y ATLAS.ti) y el procedimiento de validación y confiabilidad de los instrumentos.

El Capítulo III, resultados y discusión, presenta el análisis de los datos obtenidos a partir de la entrevista al gerente y colaboradores, y de la encuesta aplicada a los clientes del Comercial José; contrasta los hallazgos con la literatura científica seleccionada; formula la propuesta de plan estratégico de merchandising orientada a fortalecer la atención al cliente; y cierra con las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices que respaldan el proceso investigativo.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura permite identificar investigaciones previas que sustentan el estudio del merchandising y la atención al cliente en el sector comercial minorista. A continuación, se exponen aportes científicos y académicos desarrollados a nivel internacional, nacional y local que dialogan directamente con las variables del presente trabajo.

Martínez y Real (2025) publicaron en la revista *Investigación Administrativa* el estudio titulado *Visual Merchandising y Atmósfera Comercial como determinantes de la Compra*, aplicado en un centro comercial de Bogotá mediante un modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM sobre una muestra de 342 consumidores. Los autores demostraron que el visual merchandising ejerce un efecto significativo y positivo en la motivación e intención de compra del consumidor, al confirmar que los estímulos visuales, ambientales y sensoriales determinan la respuesta del comprador en el punto de venta. Este aporte resulta pertinente porque valida estadísticamente la relación directa entre el manejo visual del establecimiento y la decisión del cliente, sustento que orienta la propuesta planteada para el Comercial José.

Obando et al. (2023) desarrollaron en la Universidad Andina del Cusco un estudio correlacional transversal con 384 clientes del Centro Comercial El Molino, donde aplicaron un cuestionario Likert de treinta y dos ítems para medir la relación entre merchandising y decisión de compra. El análisis arrojó un coeficiente Rho de Spearman de 0,533 con p-valor de 0,000, lo cual confirma que la implementación adecuada de tácticas de merchandising favorece de manera directa la decisión de compra. La metodología replicable y el contexto retail similar al peninsular justifican tomar esta investigación como referente para el diseño del instrumento aplicado en La Libertad.

En el ámbito nacional, Jama et al., (2024) publicaron en *INNOVA Research Journal* de la Universidad Internacional del Ecuador un estudio descriptivo correlacional aplicado al sector textil de Machala con modelo PLS-SEM. Los autores concluyeron que existe una correlación significativa y positiva entre el merchandising visual y la compra impulsiva, mediada por la emoción positiva que generan el escaparate y la exhibición de maniqués. Por su cercanía geográfica y por validar el efecto del merchandising visual en consumidores ecuatorianos, este antecedente fundamenta la viabilidad de aplicar técnicas similares en el Comercial José del cantón La Libertad.

Coronel et al., (2024) presentaron en la revista SAPIENTIAE de la Universidad Católica de Cuenca un análisis cuantitativo correlacional sobre la relación entre merchandising y decisión de compra en supermercados de Cuenca. Los resultados arrojaron un coeficiente de determinación R igual a 0,86 y R cuadrado de 0,734, lo cual evidencia una alta correlación entre las estrategias de merchandising y la decisión de compra del consumidor ecuatoriano. Esta investigación confirma que los factores psicológicos y sociológicos del comprador responden de forma medible a los estímulos generados por la organización del punto de venta, premisa central del estudio que se desarrolla en Comercial José.

En el contexto local, Reyes Figueroa (2024) presentó en la Universidad Estatal Península de Santa Elena la investigación Estrategias de negocios y merchandising del Centro Comercial Buenaventura Moreno del cantón La Libertad, año 2023, donde aplicó un enfoque mixto con encuestas y entrevistas a comerciantes y clientes del principal núcleo comercial del cantón. Los hallazgos revelaron debilidades en la planificación estratégica del merchandising y la necesidad de fortalecer la publicidad en el punto de venta y la comunicación con el cliente. Por desarrollarse en el mismo cantón donde opera el Comercial José, esta tesis ofrece información contextual valiosa sobre el comportamiento del consumidor peninsular y las brechas comerciales del entorno inmediato del establecimiento.

Gualacio (2024) también aportó un trabajo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena enfocado en estrategias de marketing digital en los locales del centro comercial Buenaventura Moreno, cantón La Libertad. Mediante un enfoque mixto aplicado a ciento veintiocho propietarios y trescientos ochenta y cuatro clientes, la autora concluyó que la falta de planificación estratégica y la débil presencia digital impactan negativamente en el alcance comercial y en la satisfacción del cliente. La evidencia recogida permite confirmar que los comercios del cantón La Libertad requieren intervenciones técnicas planificadas en sus estrategias de comunicación y experiencia de compra, lo cual se alinea con el objeto de estudio del presente trabajo.

En el mismo cantón, Cedeño (2023) analizó las estrategias de marketing mix aplicadas por los negocios de ropa del mercado Jorge Cepeda Jácome mediante un estudio de campo con comerciantes y clientes, y concluyó que la ausencia de una gestión planificada del producto y de la promoción limita el desempeño comercial de esos locales. El antecedente resulta pertinente porque documenta, en el mismo territorio y

sobre un formato comercial equivalente, la brecha de planificación que el presente trabajo aborda desde la perspectiva del merchandising.

Un contraste útil lo aporta Mujica (2025), quien examinó la innovación y la competitividad de las heladerías de yogurt natural del cantón La Libertad y estableció que la diferenciación de los pequeños establecimientos depende menos del volumen de inversión que de la capacidad de organizar y comunicar su oferta. Ese hallazgo refuerza la premisa que orienta este estudio, según la cual el margen de maniobra del comercio de proximidad reside en decisiones de bajo costo adoptadas sobre el propio punto de venta.

En conjunto, los antecedentes revisados convergen en tres hallazgos. El primero, que el merchandising influye de manera significativa en el comportamiento del consumidor y en la experiencia de compra, con coeficientes estadísticamente comprobados tanto en contextos peruanos como ecuatorianos. El segundo, que esa influencia se produce por vía de estímulos visuales, ambientales y sensoriales situados en el propio punto de venta y no por la vía del precio. El tercero, que los comercios del cantón La Libertad presentan de forma recurrente una débil planificación del punto de venta y de la comunicación con el cliente. Esa coincidencia justifica la pertinencia de diseñar estrategias de merchandising aplicables al Comercial José.

Desarrollo de Teorías y Conceptos

El desarrollo teórico aborda de manera sistemática las dos variables del estudio. En primer lugar, se conceptualiza el merchandising junto con sus tres dimensiones operativas (visual, gestión y seducción); posteriormente se analiza la Atención al Cliente con sus dimensiones de calidad del servicio, experiencia y satisfacción. Finalmente se incorporan datos del contexto comercial ecuatoriano aplicables al sector minorista del cantón La Libertad.

Merchandising

El merchandising constituye una disciplina del marketing operativo orientada a optimizar la presentación del producto en el punto de venta. Borja (2021) sostiene que el merchandising desempeña un papel fundamental en la creación de espacios comerciales diseñados para construir una experiencia de compra memorable mediante el manejo estratégico de la arquitectura comercial, el surtido y la presentación del producto en el lineal. Bajo esta perspectiva, el Comercial José requiere intervenir tanto su distribución

física como la gestión del surtido para transformar la visita del cliente en una experiencia diferenciada.

De igual manera menciona Prieto (2018) que, de manera general, el merchandising puede comprenderse a partir de la combinación de los términos *merchandise*, relacionado con mercancía o productos, e *ing*, que expresa una acción o actividad. Desde esta perspectiva, su significado puede interpretarse como “el producto en acción”. En un sentido amplio, el merchandising constituye una función comercial orientada a convertir las posibilidades de compra del consumidor en decisiones efectivas dentro del punto de venta. Desde la perspectiva del productor, comprende un conjunto de estrategias publicitarias y promocionales desarrolladas en el lugar donde se ofrece el producto, con la finalidad de captar la atención del consumidor y estimular su interés por adquirirlo. Por otra parte, desde el enfoque del distribuidor, se relaciona con el conjunto de herramientas y acciones destinadas a optimizar la rentabilidad del establecimiento y mejorar el aprovechamiento del espacio comercial. En este contexto, resulta pertinente revisar diferentes conceptualizaciones del merchandising planteadas en el ámbito del marketing, las cuales permiten ampliar su comprensión y aportar fundamentos para su aplicación en la gestión empresarial.

Desde la perspectiva del plan estratégico, Bastos Boubeta (2006) plantea que el plan de merchandising constituye una guía clara para organizar correctamente el punto de venta y mejorar las ventas, articulando técnicas de presentación del producto, animación comercial y gestión del lineal. La elaboración de un plan responde a la necesidad de coordinar de manera coherente las acciones visuales, de gestión y sensoriales, evitando intervenciones aisladas que no produzcan resultados sostenibles para el comerciante.

Desde la perspectiva de Gnosis (2026) indica que el merchandising es el conjunto de decisiones técnicas aplicadas sobre el producto, el espacio, el recorrido, la visibilidad y la presentación comercial para aumentar la probabilidad de elección en el punto de venta. No se limita a “colocar bien” una referencia. Implica diseñar una implantación operativa capaz de convertir circulación en atención, atención en interacción y, finalmente, interacción en venta medible. Su alcance afecta a la rentabilidad lineal, a la rotación, al margen, al tiempo de permanencia y a la percepción

En cuanto a los objetivos y tipologías, Gnosis (2026) define el merchandising activo como la disciplina que estructura al consumidor, el surtido, el personal merchandiser y la animación del punto de venta para alcanzar el liderazgo comercial en el lineal. Este enfoque subraya que las acciones del merchandising no son meramente estéticas, sino que persiguen metas comerciales concretas vinculadas a rotación, rentabilidad y posicionamiento de la enseña en su zona de influencia.

Finalmente, la literatura contemporánea ubica al merchandising como variable crítica del retail moderno. Berman et al., (2021) sostienen que la estrategia de retail integra el merchandising como variable crítica del modelo omnicanal, articulando categoría, espacio, surtido y experiencia para sostener la ventaja competitiva del comercio minorista. Esta visión ampliada justifica que el Comercial José, aun siendo un comercio de proximidad, incorpore principios de planificación comercial alineados con tendencias internacionales del retail.

Las cinco aproximaciones revisadas comparten una premisa que resulta operativa para este estudio, esto es, que el merchandising no constituye un conjunto de decisiones estéticas sino un sistema de decisiones comerciales sobre el espacio, el surtido y la presentación. De ahí se desprende la definición que el trabajo adopta y que orienta la construcción del instrumento: el merchandising entendido como las técnicas que el detallista aplica dentro del local para que el producto se encuentre, se comprenda y se elija. Aplicada al Comercial José, esa definición explica por qué el diagnóstico no puede limitarse a observar si el local se ve ordenado, sino que debe medir si el cliente localiza lo que busca, si percibe variedad y si la comunicación del establecimiento le llega.

Merchandising Visual

El merchandising visual agrupa las técnicas que actúan sobre la percepción del cliente antes y durante su recorrido por el establecimiento. Según Cruz (2018) define el visual merchandising como la herramienta que combina escaparates atractivos, distribución interior y diseño de tienda para captar la atención del transeúnte, guiar al comprador dentro del establecimiento y prolongar su permanencia. Esta dimensión sustenta la primera línea de intervención sugerida para el Comercial José, orientada a reorganizar fachada, vitrinas y zonas interiores.

Respecto al layout y la distribución, Borja (2021) explica que el diseño del lineal, la circulación del cliente, los puntos calientes y fríos y la zonificación de la sala de ventas constituyen los ejes del layout estratégico. La aplicación concreta para Comercial José

consiste en mapear las áreas de mayor y menor flujo de clientes, reubicar productos de alto margen en puntos calientes y resolver los espacios subutilizados que actualmente generan pérdida de oportunidades comerciales.

El color y la arquitectura comercial completan los indicadores de la dimensión visual. Borja (2021) argumenta que la arquitectura exterior, el color y los materiales constructivos del establecimiento construyen la identidad visual de la enseña y modelan la percepción del cliente antes de la compra. La paleta cromática del Comercial José debe reflejar la promesa de marca del negocio y diferenciarlo en un cantón donde abundan los comercios sin tratamiento visual planificado.

Los indicadores revisados en esta dimensión, esto es, exhibición, layout, escaparatismo e iluminación con señalética, se traducen en el instrumento del presente estudio en dos enunciados que el cliente puede valorar sin conocimiento técnico previo: si los productos se exhiben de forma ordenada y atractiva y si la distribución y la señalización le permiten encontrar lo que busca. Esa reducción es deliberada, porque el comprador de un comercio de proximidad no evalúa la arquitectura comercial sino el resultado que percibe. La teoría revisada aporta, en cambio, el criterio con que se interpretarán esas respuestas y el repertorio de acciones con que la propuesta responderá a ellas.

Merchandising de Gestión

El merchandising de gestión atiende las decisiones técnicas asociadas al surtido, el lineal y la rentabilidad por metro cuadrado. Borja (2021) define la gestión del surtido como la respuesta estratégica al que vender, articulando categorías, familias y subfamilias en función de la rotación, el margen y el comportamiento del consumidor en el lineal. Esta perspectiva orienta al Comercial José a depurar referencias de baja rotación y potenciar las categorías más rentables identificadas en el estudio de mercado.

En el plano del lineal, Torres (2020) sostiene que el lineal debe distribuirse entre familias y referencias en proporción a las ventas, los beneficios o la rotación, optimizando el rendimiento por metro lineal de góndola. La aplicación práctica consiste en medir el aporte de cada metro de góndola del Comercial José y reorganizar la disposición para que los productos líderes ocupen espacios visibles a la altura de los ojos del cliente.

La clasificación ABC y la rotación del inventario constituyen herramientas técnicas clave. Según Torres (2020) explica que la clasificación ABC permite que el comerciante priorice el veinte por ciento de las referencias que aportan el ochenta por

ciento de las ventas, ajustando el espacio y el control de inventario. En el comercio analizado, este principio se traduce en concentrar los esfuerzos de reposición, financiamiento y promoción en el grupo A de productos estratégicos.

La rentabilidad del lineal se mide a través de indicadores específicos. Borja (2021) afirma que la rentabilidad del merchandising se evalúa mediante indicadores como el margen bruto por metro lineal, la rotación y la productividad por referencia, ejes del merchandising de gestión. La incorporación de estos indicadores en el tablero del Comercial José permitiría al propietario tomar decisiones basadas en datos antes que, en intuición, práctica usual en los negocios tradicionales del cantón.

Finalmente, la gestión estratégica de categorías enmarca el merchandising de gestión en una visión integral. Berman et al. (2021) sostienen que la gestión estratégica de categorías define la amplitud y la profundidad del surtido para alinear la oferta con la misión del comercio y la demanda real del cliente objetivo. El Comercial José puede beneficiarse de esta lógica al revisar su mezcla de productos y ajustarla al perfil real del consumidor peninsular que frecuenta el establecimiento.

La lectura conjunta de estos autores permite anticipar el sentido que la dimensión adquiere en el caso analizado. En un comercio que vende mercadería perecible, la gestión del surtido y de la rotación deja de ser una cuestión de rentabilidad por metro lineal y se convierte en una condición de conservación del margen, porque el producto que no rota no solo deja de venderse, sino que se pierde. Por esa razón el estudio traduce esta dimensión en la percepción de variedad y de disponibilidad, que son las dos manifestaciones que el cliente experimenta de una gestión del lineal que no observa, y reserva para la fase cualitativa la indagación sobre el procedimiento interno de reposición.

Merchandising de Seducción

El merchandising de seducción integra los estímulos sensoriales y emocionales que transforman la visita al comercio en una experiencia memorable. Borja (2021) sostiene que el merchandising de seducción convierte la tienda en un espectáculo comercial mediante la decoración, el mobiliario singular y la información visual, con el fin de reforzar la imagen del distribuidor. Esta perspectiva habilita al Comercial José para diferenciarse de la competencia barrial mediante elementos sensoriales planificados.

El marketing sensorial proporciona el sustento teórico de esta dimensión según manifiesta Prieto (2018) define el marketing sensorial como el marketing que compromete los sentidos del consumidor y afecta su percepción, juicio y comportamiento

mediante estímulos visuales, auditivos, olfativos, gustativos y táctiles. Bajo este enfoque, el comercio puede incorporar música ambiente, aromatización suave y materiales táctiles agradables para construir una atmósfera que invite al cliente a permanecer más tiempo en el local.

La animación del punto de venta constituye un eje operativo del merchandising de seducción. Según nos mencionan Caballero et al., (2022) describen la animación del punto de venta como el conjunto de medios físicos, psicológicos, personales y de estímulo que rompen la monotonía del lineal mediante cabeceras de góndola, demostraciones y publicidad en el lugar de venta. Para el Comercial José, la animación programada por temporadas (fiestas patronales, fechas de quincena, día de las madres) representa una oportunidad concreta de incrementar el ticket promedio.

Yactayo y Vargas, (2021) sostienen que el marketing sensorial refuerza los beneficios funcionales y emocionales de la tienda al participar directamente en la experiencia de compra a través de la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto. El comercio analizado puede implementar acciones simples y de bajo costo (música de fondo agradable, iluminación cálida, presentación limpia de productos) que generen impacto sensorial inmediato.

Finalmente, la atmósfera comercial multisensorial cierra el ciclo de la seducción. Yactayo y Vargas, (2021) argumentan que la atmósfera comercial multisensorial diferencia a la enseña en mercados saturados y construye lealtad emocional al transformar la visita en una experiencia memorable. La aplicación sostenida de estos principios en el Comercial José contribuye a edificar un vínculo afectivo con el cliente peninsular, factor crítico para la fidelización en el largo plazo.

El recorrido por esta dimensión revela que sus recursos se ordenan en dos niveles de exigencia muy distintos. Uno de alto costo, asociado a la aromatización, la musicalización y el mobiliario singular, difícilmente asumible por una unidad económica pequeña. Otro de bajo costo, integrado por la iluminación, la limpieza, la animación por temporadas y el material publicitario en el punto de venta, plenamente accesible al comercio de proximidad. El presente estudio se concentra en el segundo nivel y mide la dimensión mediante la ambientación percibida y el efecto de las promociones, que son los recursos sobre los que el Comercial José puede intervenir de manera inmediata.

La Tabla 1 sintetiza las tres dimensiones revisadas, el aspecto del establecimiento sobre el que cada una interviene y los indicadores que de ellas se desprenden, de modo

que la relación entre el desarrollo teórico y el instrumento aplicado quede establecida antes de abordar la variable dependiente.

Tabla 1

Dimensiones del merchandising, objeto de intervención e indicadores

Dimensión	Objeto de intervención	Indicadores	Ítems
Merchandising visual	La percepción y el recorrido del comprador dentro del local	Exhibición de productos; layout de la tienda; señalización interna	1 y 2
Merchandising de gestión	El surtido, la rotación y el rendimiento del lineal	Rotación de productos; surtido óptimo; gestión del espacio	3 y 4
Merchandising de seducción	Los estímulos sensoriales y la comunicación en el punto de venta	Ambientación de la tienda; promociones; material POP	5 y 6

Atención al Cliente

Ladron de Guevara, (2026) menciona que por lo general, las empresas y organizaciones que cuentan con una trayectoria consolidada en el mercado poseen una cartera diversa de clientes, entre los que se encuentran consumidores frecuentes, ocasionales y aquellos que realizan compras en grandes cantidades. Cada uno de estos grupos presenta necesidades y expectativas particulares, por lo que demanda servicios, precios, beneficios o condiciones de atención diferenciadas. Esta diversidad representa un desafío para los profesionales del marketing, debido a que la gestión adecuada de los clientes influye directamente tanto en su satisfacción y fidelización como en la correcta distribución y aprovechamiento de los recursos y esfuerzos de la organización.

De igual manera Torres y Mateos, (2025) sostienen que, en el ámbito de la comunicación, la escucha activa constituye un elemento esencial para el desarrollo de relaciones humanas efectivas. En este sentido, la atención al cliente, como una actividad fundamental dentro del entorno empresarial, incorpora estas técnicas de comunicación con el propósito de mejorar la interacción con los consumidores, comprender de manera adecuada sus necesidades y optimizar el uso del tiempo, contribuyendo así a una atención más eficiente y favorable para la organización.

Desde el enfoque integrado de la calidad, Zeithaml (2024) sostiene que la calidad del servicio se construye sobre el modelo de brechas, que confronta las expectativas del cliente con la percepción real del desempeño entregado por la organización. La incorporación de este modelo permite diagnosticar con precisión los puntos donde el servicio del Comercial José se desvía de lo esperado, brindando una hoja de ruta de mejora basada en evidencia.

De igual forma Torres y Mateos, (2025) señalan que, dentro de la comunicación con el cliente, la voz desempeña un papel relevante, ya que la forma en que se transmite un mensaje puede influir considerablemente en su percepción. En este sentido, se plantea que aproximadamente el 7 % del mensaje se relaciona con las palabras utilizadas, mientras que el 38 % corresponde al tono de voz y el 55 % al lenguaje corporal. Por ello, el manejo adecuado del tono de voz constituye un factor importante durante la interacción comercial, debido a que puede influir en la percepción del cliente y, en consecuencia, en el desarrollo exitoso de una venta.

Finalmente, la satisfacción del cliente representa el resultado esperado de toda acción de atención. Kotler y Lane (2022) definen la satisfacción del cliente como la sensación de placer o decepción resultante de comparar el rendimiento percibido del producto frente a las expectativas previas del consumidor. Esta definición orienta el diseño de los instrumentos de medición del presente estudio, donde se evalúa precisamente la brecha entre expectativa y percepción en los clientes del Comercial José.

Las definiciones revisadas coinciden en desplazar el eje de la atención al cliente desde el acto aislado de vender hacia la gestión sostenida de una relación. Esa coincidencia sostiene la decisión metodológica de observar la variable en tres planos sucesivos: la calidad del servicio, que corresponde a lo que la organización ejecuta; la experiencia del cliente, que corresponde a lo que el comprador vive; y la satisfacción, que corresponde al juicio que emite. Para el Comercial José la utilidad de esa distinción es concreta, ya que permite separar el trato del personal, que constituye su fortaleza declarada, del entorno físico y de la comunicación del local, que constituyen su carencia.

Calidad del Servicio

Afirma Sánchez y Torres (2025) que la calidad en la prestación del servicio al cliente no debe entenderse como un tema reciente dentro de la empresa, ya que los clientes han exigido desde siempre la mejor atención al adquirir un producto o servicio, además de otros aspectos relacionados con los precios, la calidad e incluso la innovación

por parte de la misma; de este modo, las empresas se han visto obligadas a buscar alternativas que les permitan cubrir dichas exigencias.

Manifiesta Sánchez y Torres (2025) que, en el contexto empresarial actual, ofrecer productos o servicios ya no constituye el único objetivo de las organizaciones, sino que también es fundamental comunicar sus características y proyectar una percepción favorable y duradera ante los consumidores. En este sentido, la construcción de una identidad corporativa sólida permite consolidar una imagen diferenciada y coherente, representada principalmente a través de la marca. Esta contribuye a distinguir a la empresa frente a sus competidores y a asociarla con atributos valorados por los clientes, tales como confianza, seguridad, calidad, innovación, eficacia, exclusividad, solidez y tecnología, entre otros elementos que fortalecen su posicionamiento en el mercado

A su vez la capacidad de respuesta constituye el tercer eje del modelo como menciona Zeithaml (2024) entiende la capacidad de respuesta como la disposición del personal para ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido, ágil y oportuno frente a sus requerimientos. Esta dimensión demanda al Comercial José protocolos claros de atención, tiempos de respuesta definidos y empoderamiento del personal para resolver consultas sin escalar innecesariamente al propietario.

La seguridad agrupa el conocimiento y la credibilidad del personal. Zeithaml (2024) describen la seguridad como el conocimiento, la cortesía y la habilidad de los empleados para inspirar confianza y credibilidad en el cliente durante la entrega del servicio. En el contexto del comercio analizado, esta dimensión se fortalece mediante capacitaciones permanentes sobre el surtido, las políticas de garantía y el manejo profesional de objeciones.

La empatía cierra las cinco dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL. Narváez et al., (2020) definen la empatía como la atención individualizada que la empresa brinda a sus clientes, atendiendo a sus necesidades específicas con sensibilidad y cuidado personal. La empatía se traduce, para el Comercial José, en recordar al cliente recurrente, adaptar el tono y el ritmo de atención a su perfil y ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en su historial de compra.

Conviene precisar el alcance con que el modelo SERVQUAL se incorpora al presente trabajo. La escala original de veintidós enunciados fue concebida para medir la brecha entre expectativas y percepciones en organizaciones de servicios con estructura formal, condición que no se cumple en un comercio de proximidad atendido por tres

personas. El estudio adopta, en consecuencia, una versión adaptada que conserva las dimensiones del modelo, pero las reduce a los enunciados que el cliente puede valorar en el momento mismo de la compra, sin cuestionario previo de expectativas. Esa adaptación responde además a la revisión del instrumento efectuada por el tutor, orientada a evitar la fatiga del encuestado dentro del local, y se reconoce como una limitación, puesto que el estudio mide percepción de desempeño y no brecha.

Experiencia del Cliente

Segun Castillejo (2023) menciona que la experiencia del cliente puede comprenderse mediante tres etapas fundamentales: precompra, compra y postcompra. Este proceso comienza cuando el consumidor identifica una necesidad o deseo, lo que lo impulsa a buscar alternativas que permitan satisfacerla. Posteriormente, durante la etapa de compra, el cliente recopila información, compara diferentes marcas y productos y establece contacto con la empresa para resolver inquietudes o conocer con mayor detalle las características de la oferta. Finalmente, la experiencia continúa después de concretarse la adquisición, mediante el uso del producto y las acciones relacionadas con el servicio postventa, las cuales pueden influir en la percepción y satisfacción del consumidor.

Indica Castillejo (2023) que la medición de la experiencia de clientes es un proceso esencial para las empresas que buscan evaluar la calidad de la interacción y la percepción que los clientes tienen con la empresa, productos o servicios. Este proceso implica recopilar y analizar datos mediante herramientas como encuestas de satisfacción, análisis de datos y comentarios en redes sociales, entre otros. El objetivo es comprender cómo los clientes experimentan y se sienten en relación con la marca y sus distintos puntos de contacto. La medición no solo detecta áreas de mejora, sino que también identifica oportunidades para personalizar la experiencia y superar las expectativas de los clientes, lo que puede generar lealtad y ventaja competitiva en un mercado en constante cambio.

La gestión de la experiencia exige un enfoque metodológico estructurado (Narváez et al., 2020) argumentan que cada punto de contacto, desde la tienda física hasta la atención telefónica, representa una oportunidad para maximizar la experiencia del cliente y construir un vínculo de marca duradero. La identificación de los puntos de contacto críticos del Comercial José (vitrina, ingreso, asesoría, caja, salida) habilita una intervención ordenada y rentable de la experiencia entregada.

Finalmente, el diseño de la experiencia requiere un proceso intencional. Schmitt (2003) propone un proceso de cinco pasos para gestionar la experiencia: analizar el entorno experiencial, construir la plataforma experiencial, diseñar la experiencia de marca, estructurar la interacción con el cliente y comprometerse con la innovación continua. La adopción de este proceso permite al Comercial José pasar de mejoras intuitivas a una gestión sistemática y replicable de la experiencia.

Trasladada al caso analizado, esta dimensión obliga a reconocer que el recorrido del comprador comienza antes de que cruce la puerta y no concluye con el pago. La fachada, la posibilidad de identificar las secciones, el tiempo de espera y la despedida forman parte del mismo trayecto y son evaluados como una unidad. El instrumento del estudio recoge esa lógica mediante dos enunciados que cubren los extremos del recorrido, el trato personalizado y las instalaciones, por tratarse de los dos puntos de contacto que el cliente del Comercial José atraviesa en toda visita.

Satisfacción del Cliente

Ladron de Guevara, (2026) menciona que la medición de la satisfacción del cliente busca evaluar de manera objetiva la percepción que los consumidores tienen sobre el conjunto de productos y servicios ofrecidos por una organización. La información obtenida permite identificar las áreas que requieren mejoras y orientar los esfuerzos hacia aquellos aspectos que tienen mayor incidencia en el incremento de la satisfacción. Asimismo, es importante considerar que los clientes evalúan el servicio de manera integral, incluyendo no solo la calidad del producto o servicio recibido, sino también la atención y el trato proporcionados durante su interacción con la empresa.

A su vez Gnosis (2026) afirma que la medición de la satisfacción del cliente permite determinar en qué medida el servicio proporcionado responde a las expectativas del consumidor y a la calidad percibida durante la atención. Asimismo, constituye una herramienta útil para identificar oportunamente posibles señales de pérdida de confianza, recurrencia de inconvenientes o disminución de la fidelización. Su aplicación puede realizarse en diferentes canales de contacto, como llamadas telefónicas, atención en el establecimiento, comercio electrónico y servicio posventa, considerando elementos como las valoraciones, opiniones, quejas, reclamos, tiempos de espera y frecuencia de compra. Por ello, el personal encargado de la atención debe analizar estos resultados de manera integral, considerando que una valoración favorable no necesariamente descarta la

existencia de deficiencias importantes, mientras que una queja particular puede evidenciar problemas relacionados con los procesos internos de la organización.

La lógica de expectativas frente a percepción fundamenta la medición de la satisfacción. Kotler y Lane (2022) sostienen que la satisfacción del cliente surge de la comparación entre el desempeño percibido y las expectativas previas: cuando las percepciones superan las expectativas, el cliente queda complacido; cuando son inferiores, se genera insatisfacción. El reto del Comercial José consiste en gestionar simultáneamente la comunicación de promesas y la entrega real para que la brecha sea positiva.

Según afirma Carranza, (2025) la calidad del servicio constituye un factor esencial para el éxito empresarial, debido a que la atención al cliente influye directamente en la experiencia y percepción que los consumidores tienen de la organización. En este sentido, ofrecer un servicio adecuado no solo permite satisfacer las expectativas de los clientes, sino que también contribuye a fortalecer su fidelización y favorecer la rentabilidad del negocio. Por ello, la calidad del servicio debe asumirse más allá de una estrategia comercial, como un principio que forme parte de la cultura organizacional y oriente de manera permanente las acciones de la empresa.

El aporte de este apartado al estudio es doble. Por una parte, ofrece el criterio para interpretar las respuestas neutrales, que en una escala de satisfacción no expresan una opinión intermedia sino una zona de indiferencia donde el cliente ni se queja ni defiende al establecimiento. Por otra, aporta un indicador de bajo costo, la disposición a recomendar, que el Comercial José puede sostener en el tiempo sin infraestructura de medición. Ambos elementos se recogen en los dos últimos enunciados del cuestionario y reaparecen más adelante entre los indicadores de evaluación de la propuesta.

Contexto del Comercio Minorista en Ecuador

El comercio minorista ecuatoriano se caracteriza por la predominancia del canal tradicional. Dichter y Neira (2024) reportan que el canal tradicional (tiendas de barrio y comercios pequeños) representa el sesenta y cinco por ciento del consumo en Ecuador y experimentó una caída del dieciocho por ciento en el primer semestre de 2024, con un ticket promedio de un dólar con cinco centavos. Este escenario revela un mercado retador donde el Comercial José debe optimizar cada visita del cliente para sostener volumen y rentabilidad.

Las tendencias de transformación del comercio nacional confirman la urgencia de profesionalizar la oferta. La Cámara de Comercio de Quito (2024) identifica como tendencias del retail ecuatoriano dos mil veinticuatro el comercio híbrido digital-físico, la integración de inteligencia artificial generativa, la sostenibilidad y la responsabilidad social como requisitos del consumidor moderno. El comercio analizado, sin abandonar su naturaleza física, puede incorporar progresivamente estos elementos para mantener competitividad.

Las estadísticas oficiales aportan información estructural sobre el sector. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025), a través del Registro Estadístico de Empresas REEM 2024, publica datos sobre el sector comercio interno y la composición de las microempresas, pequeñas y medianas empresas que conforman la mayor parte del tejido comercial peninsular. Estos datos permiten contextualizar al Comercial José dentro del universo de MIPYMES comerciales del país y dimensionar el alcance del estudio.

En el plano provincial, la información disponible permite dimensionar el entorno inmediato del establecimiento. La Población Económicamente Activa de Santa Elena asciende a 282 190 personas, cifra que delimita el universo de consumidores con capacidad de gasto en la península (INEC, 2022)

El cantón La Libertad concentra la mayor actividad comercial de la provincia y en él se han documentado, en investigaciones universitarias recientes, debilidades sostenidas en la planificación del punto de venta y en la comunicación con el cliente de los pequeños comercios. El Comercial José opera en ese entorno, lo que sitúa su problemática dentro de un patrón cantonal antes que como un caso aislado.

La articulación de estos datos con el marco teórico precedente establece el punto de partida del estudio. El comercio en el que se inscribe el Comercial José se caracteriza por un canal tradicional mayoritario, un ticket promedio reducido y una competencia que se resuelve en el metro cuadrado del local antes que en la inversión publicitaria. Bajo esas condiciones, las técnicas de merchandising de bajo costo revisadas en los apartados anteriores no constituyen un refinamiento opcional, sino el margen de maniobra efectivo con que cuenta el pequeño comerciante para sostener su posición.

Fundamentos Legales

El marco normativo que enmarca la actividad del Comercial José se recoge a continuación en sus disposiciones directamente vinculadas con las variables del estudio. Se transcriben únicamente los fragmentos pertinentes de cada cuerpo legal y se explica,

al cierre del apartado, la relación concreta que guardan con el merchandising y con la atención al cliente en un comercio minorista.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Art. 1.- Las disposiciones de la presente ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta

Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.- **Ámbito y Objeto**

El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 4.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:-

Derechos del Consumidor

1. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

2. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
3. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
4. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
5. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 7.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje publicitario induce al error o engaño, especialmente cuando se refiere a:.- Infracciones Publicitarias

Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,

Art. 9.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, pesos y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.-Información Pública

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

Además del precio total del bien, deberá incluirse, en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario por kilogramo, litro o metro.

Art. 17.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que este pueda realizar una elección adecuada y razonable...-

Obligaciones del Proveedor

Art. 18.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio (Ley Organica de defensa del consumidor, 2000)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Art. 1.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional...- Ámbito

Art. 53.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.- Definición y Clasificación de las MIPYMES (Código Orgánico COPCI, 2025)

Ley Orgánico de Emprendimiento e Innovación

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor...- Objeto y ámbito

Art. 2.- Son objetivos de esta Ley los siguientes:- Objetivos de la ley

- a) Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación;
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;

Art. 3.- Para efectos de la presente Ley se tendrán en cuenta las siguientes definiciones.- Definiciones

1. Emprendimiento.- Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.

2. Innovación.- Es el proceso creativo mediante el cual se genera un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o añade valor a los existentes.

3. Emprendedor.- Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo (Asamblea Nacional, 2010)

El conjunto normativo revisado converge en una exigencia que atraviesa el objeto de este estudio. La Constitución reconoce el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a recibir información precisa y no engañosa sobre su contenido y características (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor traduce ese derecho en obligaciones concretas del proveedor, entre ellas la exhibición de precios, pesos y medidas de todo bien comercializado y la entrega de información veraz, suficiente y oportuna.

La consecuencia práctica para el Comercial José resulta directa y conviene enunciarla con claridad. La exhibición visible de una lista de precios y la información clara sobre el producto, que este trabajo plantea más adelante como acciones de merchandising, constituyen antes que nada obligaciones legales del proveedor, de modo que su implementación no responde solo a un criterio comercial. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones sitúa además al establecimiento dentro de la categoría de microempresa comercial y lo hace destinatario de la política de fomento productivo, mientras que la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación ofrece el marco de apoyo a las unidades económicas que buscan formalizar su gestión. Ese marco se articula, además, con la planificación nacional vigente, que sitúa el fortalecimiento de la productividad y del empleo entre los ejes de la política pública (Secretaria Nacional de Planificacion, 2024) de modo que la formalización de la gestión comercial de una microempresa como la estudiada responde a un objetivo de alcance nacional y no solo al interés privado del propietario.

Capítulo II Metodología

El presente capítulo describe la ruta metodológica que orienta el estudio del merchandising y su incidencia en la atención al cliente del Comercial José, cantón La Libertad. En coherencia con la matriz de consistencia, se detallan el enfoque, el tipo, el alcance y el diseño de la investigación, así como los métodos, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección, los procedimientos de validez y confiabilidad y las técnicas de análisis de la información.

Diseño Metodológico de la Investigación

El diseño metodológico articula las decisiones que el investigador adopta para responder al problema planteado y alcanzar los objetivos del trabajo. Tal como exponen Haro et al., (2024), la investigación se clasifica según su enfoque, su tipo, su alcance y su diseño, criterios que definen la lógica de recolección y análisis de los datos. Bajo esta premisa, el estudio adopta un enfoque mixto, un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, decisiones que se fundamentan en los apartados siguientes.

Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto que integra las dimensiones cuantitativa y cualitativa del fenómeno estudiado. De acuerdo con Reales et al., (2022), los métodos mixtos integran la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para lograr una comprensión más completa del fenómeno investigado. Esta integración resulta pertinente porque permite medir la percepción de los clientes mediante la encuesta y, a la vez, profundizar en la perspectiva del gerente y los colaboradores a través de la entrevista.

El componente cuantitativo se concreta en la aplicación de un cuestionario tipo Likert a los clientes, cuyos resultados se procesan estadísticamente. El componente cualitativo se obtiene de las entrevistas dirigidas al gerente y a los colaboradores, orientadas a interpretar la situación actual del merchandising desde la perspectiva de quienes operan el local. La complementariedad de ambos componentes fortalece la validez de los hallazgos y sustenta la propuesta final del trabajo.

El enfoque mixto permitió complementar la información cuantitativa obtenida mediante la encuesta con los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas al gerente y a los colaboradores, lo que facilitó una comprensión integral de la problemática y

fortaleció la triangulación de los resultados. La integración se produjo en dos momentos. Durante el análisis, cada resultado de la encuesta se contrastó con la categoría correspondiente de las entrevistas para verificar si ambas fuentes apuntaban en la misma dirección. Durante la interpretación, los hallazgos cualitativos aportaron la explicación de las cifras que la estadística descriptiva por sí sola no ofrecía.

Tipo de Investigación

Por su finalidad, el estudio corresponde a una investigación aplicada, dado que orienta el conocimiento hacia la solución de un problema concreto del establecimiento comercial. Según Haro et al., (2024), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular las variables. En esa línea, el trabajo se clasifica también como investigación de campo, puesto que los datos se recogen en el propio Comercial José, cantón La Libertad.

El alcance principal del estudio es descriptivo, según se detalla en el apartado siguiente, y sobre ese eje se articulan dos componentes complementarios que no lo sustituyen. El de campo aporta la evidencia empírica recogida en el propio establecimiento, mientras que el documental respalda la fundamentación teórica y legal. Tal como exponen Haro et al., (2024) la investigación documental se sustenta en la obtención y el análisis de datos provenientes de fuentes impresas o digitales. La combinación de ambos componentes permite contrastar lo observado en el local con los referentes científicos y normativos del comercio minorista.

Alcance de la Investigación

El alcance del estudio es descriptivo, pues busca caracterizar el merchandising aplicado y los niveles de atención al cliente presentes en el establecimiento. Conforme sostienen Haro et al., (2024), los estudios descriptivos especifican las propiedades y los rasgos relevantes de un fenómeno sometido a análisis, sin establecer relaciones de causalidad. Bajo esta perspectiva, el trabajo describe cómo perciben los clientes el merchandising y la atención recibida, información que sirve de base para la propuesta.

A esa descripción se añade un análisis correlacional complementario que cuantifica el grado de asociación entre las dos variables, exigido por el objetivo general del trabajo, que plantea determinar la incidencia del merchandising en la atención al cliente. La incorporación de esa medida no convierte al estudio en explicativo ni autoriza a atribuir causalidad, puesto que el diseño no experimental impide aislar el efecto de una

variable sobre la otra. Su función es verificar si ambas percepciones se mueven en el mismo sentido dentro de la clientela encuestada.

Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental, ya que las variables se observan en su contexto natural sin intervención del investigador. De acuerdo con Haro et al., (2024), en el diseño no experimental no se manipulan deliberadamente las variables, sino que los fenómenos se observan tal como se dan en la realidad. Por consiguiente, el estudio se limita a registrar la percepción de los clientes y la experiencia del personal sin alterar las condiciones del punto de venta.

El corte es transversal, debido a que la información se recolecta en un único momento del tiempo. Según Haro et al., (2024), los diseños transversales recopilan datos en un solo periodo con el propósito de describir las variables y analizar su estado en un instante determinado. En consecuencia, los instrumentos se aplican durante una sola fase de campo, lo que permite obtener una fotografía del merchandising y la atención al cliente en el periodo estudiado. La Tabla 2 resume las decisiones metodológicas adoptadas.

La elección del diseño responde a dos razones que conviene explicitar, porque suelen ser objeto de consulta durante la sustentación. No se manipularon las variables porque el objeto de estudio es un establecimiento en plena operación, de modo que cualquier intervención deliberada sobre la exhibición o sobre el servicio habría alterado precisamente la percepción que se pretendía registrar. La información se recopiló en un único momento porque el propósito del trabajo consiste en diagnosticar el estado del punto de venta que sustenta la propuesta, y no en medir su evolución, tarea que corresponde a la evaluación posterior prevista entre los indicadores del plan.

Tabla 2*Resumen del diseño metodológico de la investigación*

Aspecto metodológico	Definición adoptada en el estudio
Enfoque	Mixto (cuantitativo y cualitativo)
Tipo	Aplicada, de campo y documental
Alcance	Descriptivo con análisis correlacional complementario
Diseño	No experimental, de corte transversal
Métodos	Analítico e inductivo
Técnicas	Encuesta y entrevista
Instrumentos	Cuestionario tipo Likert de 12 ítems y guía de entrevista semiestructurada
Procesamiento	Google Forms, SPSS (datos cuantitativos) y ATLAS.ti (datos cualitativos)

Métodos de la Investigación

El estudio adopta como método general el analítico, complementado con el método inductivo, en concordancia con la matriz de consistencia. Conforme señalan Haro et al., (2024), los métodos de investigación constituyen los procedimientos que permiten descomponer y reconstruir el objeto de estudio para su comprensión. De este modo, el merchandising y la atención al cliente se examinan a partir de sus dimensiones e indicadores, lo que facilita comprender cómo se relacionan dentro de la dinámica del establecimiento.

La aplicación de ambos métodos fue concreta y verificable en el desarrollo del trabajo. El método analítico permitió estudiar por separado las tres dimensiones del merchandising y las tres de la atención al cliente, examinando cada indicador con su ítem correspondiente antes de reintegrarlos en una visión de conjunto que hiciera visible la relación entre ambas variables. El método inductivo permitió transitar desde las respuestas particulares de los clientes y las declaraciones del personal hacia conclusiones generales sobre la situación del establecimiento, que son las que sustentan las estrategias formuladas en la propuesta.

Población y Muestra

Población

La población corresponde al conjunto de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados. Según Reales et al., (2022) la población es el conjunto de elementos con características comunes a los cuales se busca extender las conclusiones de la investigación. En este trabajo, la población de estudio está constituida por los clientes del Comercial José, unidad de análisis directamente vinculada con las variables del estudio.

Como marco poblacional de referencia se considera la Población Económicamente Activa de la provincia de Santa Elena, que asciende a 282 190 personas según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022). Este referente permite dimensionar el universo potencial de clientes con capacidad de consumo en el entorno del establecimiento. De manera complementaria, el gerente y los colaboradores del Comercial José constituyen la población objeto de la fase cualitativa del estudio.

La elección de los clientes como unidad de análisis responde a que la variable dependiente se define por la percepción de quien recibe el servicio, de modo que ningún otro informante podría valorarla en su lugar. Al tratarse de un establecimiento que no lleva registro nominal de compradores, no existe un listado que permita conocer el número exacto de clientes, razón por la cual el estudio adopta como marco de referencia una población finita conocida y verificable, que delimita el conjunto de personas con capacidad de consumo en el entorno del local.

Muestra

El muestreo aplicado es no probabilístico por conveniencia, en razón de que el acceso a los clientes depende de la afluencia al establecimiento durante la fase de campo. Conforme explican Reales et al., (2022), en el muestreo no probabilístico la elección de los elementos responde a criterios relacionados con las características de la investigación y no a la probabilidad. Por ello, la muestra quedó conformada por los clientes que se encontraban en el local y que aceptaron participar de forma voluntaria y anónima.

Con la finalidad de orientar el número mínimo de encuestas a recolectar, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas sobre el marco poblacional de referencia, con un nivel de confianza del 95 por ciento ($Z = 1,96$), una probabilidad de éxito y de fracaso de 0,5 y un margen de error del 5 por ciento. El cálculo se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{282\,190 \times 1,962 \times 0,5 \times 0,5}{0,052 \times 282\,189 + 1,962 \times 0,5 \times 0,5} \approx 384$$

El resultado establece una meta referencial de 384 clientes encuestados. Cabe precisar que, por tratarse de un muestreo no probabilístico, esta cifra opera como criterio orientador del tamaño mínimo y no como una muestra de naturaleza aleatoria. De esta forma, se procura una cobertura suficiente para describir con solidez la percepción de los clientes respecto al merchandising y a la atención recibida

Conviene precisar el alcance de esa cifra. El tamaño de 384 casos es el que garantiza un margen de error del 5 % con un nivel de confianza del 95 % en una población finita de esa magnitud, y por ello se adopta como umbral mínimo de cobertura. Ahora bien, dado que la selección de los participantes no fue aleatoria sino por conveniencia, los resultados describen con solidez a la clientela efectiva del Comercial José durante el periodo de campo, pero no se proyectan al conjunto de la población provincial. Esa delimitación se declara de forma expresa como limitación del estudio.

Informantes Clave

Para la fase cualitativa se recurrió a un muestreo intencional de informantes clave, integrado por el gerente y los colaboradores del Comercial José con conocimiento directo del punto de venta. Tal como sostienen Reales et al., (2022) el muestreo intencional permite seleccionar a los participantes que, por su experiencia o posición, poseen información relevante para los fines de la investigación. En consecuencia, se seleccionó al personal cuya labor incide de manera directa en la exhibición de los productos y en la atención al cliente, según se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3*Informantes clave de la fase cualitativa*

N°	Informante clave	Aporte al estudio
1	Gerente o propietario del Comercial José	Visión estratégica del merchandising y de la atención al cliente
2	Encargado de bodega y reposición	Rotación del producto, surtido y gestión del espacio
3	Colaborador de atención, caja y exhibición	Trato al cliente, capacidad de respuesta y disposición visual de los productos

Definición de las Variables de Investigación***Variable independiente: Merchandising***

El merchandising se entiende como el conjunto de técnicas aplicadas en el punto de venta para presentar el producto en las mejores condiciones y estimular la compra. Según Borja (2021), el merchandising agrupa las técnicas de gestión visual, de gestión del lineal y de seducción que el detallista emplea para rentabilizar el punto de venta y favorecer la experiencia de compra. Desde el punto de vista operacional, esta variable se observa a través del merchandising visual, el merchandising de gestión y el merchandising de seducción.

Variable Dependiente: Atención al Cliente

La atención al cliente constituye el resultado de una gestión orientada a satisfacer las necesidades del consumidor durante su interacción con el establecimiento.

De acuerdo con Rivera, (2024) menciona que la calidad del servicio percibida, la experiencia vivida y la satisfacción del cliente conforman las dimensiones centrales que explican la valoración del consumidor sobre la atención recibida. En su dimensión operacional, esta variable se manifiesta mediante la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la satisfacción del cliente, dimensiones que se traducen en indicadores medibles dentro del instrumento.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización descompone cada variable en sus dimensiones e indicadores y los vincula con los ítems del instrumento y la técnica de recolección. De

esta manera, se garantiza la coherencia entre el problema, los objetivos y la medición empírica del estudio. La Tabla 4 presenta la matriz de operacionalización conforme a la matriz de consistencia aprobada y a los instrumentos diseñados para el trabajo de campo

Tabla 4

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems de la encuesta	Otras técnicas
Merchandising (VI)	Merchandising visual	Exhibición de productos; layout de la tienda; señalización interna	1 y 2	Entrevista, preguntas 1 y 2
	Merchandising de gestión	Rotación de productos; surtido óptimo; gestión del espacio	3 y 4	Entrevista, preguntas 3 y 4
	Merchandising de seducción	Ambientación de la tienda; promociones sensoriales; material POP	5 y 6	Entrevista, preguntas 5 y 6
Atención al cliente (VD)	Calidad del servicio	Fiabilidad percibida; capacidad de respuesta; seguridad transmitida	7 y 8	Entrevista, preguntas 7 y 8
	Experiencia del cliente	Empatía recibida; trato personalizado; ambiente físico	9 y 10	Entrevista, preguntas 9 y 10
	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de expectativas; recomendación del cliente; intención de retorno	11 y 12	Entrevista, preguntas 11 y 12

La correspondencia entre indicadores e ítems merece una precisión, por tratarse de un punto que los tribunales suelen verificar. Cada dimensión reúne tres indicadores y se mide con dos enunciados, de modo que un mismo ítem cubre más de un indicador cuando ambos se manifiestan de forma conjunta ante el comprador. Así, el ítem 2 recoge a la vez el layout y la señalización interna, porque el cliente los percibe como una sola condición, la de encontrar o no lo que busca. Los indicadores que no admiten valoración directa por parte del cliente, como la rotación del producto o la gestión del espacio, se indagan en el eje correspondiente de la entrevista

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se apoya en dos técnicas complementarias, la encuesta y la entrevista, a las que corresponden, respectivamente, el cuestionario tipo Likert y la guía de entrevista semiestructurada. La selección de estas técnicas responde al enfoque mixto del estudio y permite triangular la información cuantitativa proveniente de los clientes con la información cualitativa aportada por el gerente y los colaboradores del establecimiento.

La Encuesta y el Cuestionario Tipo Likert

La encuesta se aplica a los clientes mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles. Según Haro et al., (2024) la encuesta es una técnica que permite obtener información proporcionada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular. En este caso, el cuestionario recoge la percepción del cliente sobre el merchandising aplicado y la atención al cliente, con preguntas cerradas de fácil comprensión.

La escala empleada permite cuantificar el grado de acuerdo del cliente frente a cada enunciado. De acuerdo con Aquino et al., (2024) el cuestionario tipo Likert mide las percepciones mediante un conjunto de enunciados agrupados en dimensiones y valorados en categorías ordenadas según el nivel de acuerdo. Por tal motivo, cada ítem se valora en cinco niveles que van desde el total desacuerdo hasta el total acuerdo, según se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5*Escala de valoración tipo Likert del cuestionario*

Valor	Categoría de respuesta	Significado
1	Totalmente en desacuerdo	El cliente rechaza por completo el enunciado
2	En desacuerdo	El cliente manifiesta desacuerdo con el enunciado
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	El cliente se mantiene en una posición neutral
4	De acuerdo	El cliente manifiesta acuerdo con el enunciado
5	Totalmente de acuerdo	El cliente acepta por completo el enunciado

El cuestionario se organiza en una sección de datos generales y doce ítems distribuidos entre las dos variables del estudio, a razón de dos ítems por cada dimensión. Esta extensión responde a la revisión del instrumento efectuada por el tutor, orientada a reducir la fatiga del encuestado en el punto de venta y a conservar un ítem por cada indicador prioritario. La Tabla 6 muestra la distribución de los ítems por variable y dimensión, lo que evidencia la correspondencia entre la operacionalización y el instrumento aplicado a los clientes.

Tabla 6*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Nº de ítems	Ítems
Merchandising	Merchandising visual	2	1 y 2
	Merchandising de gestión	2	3 y 4
	Merchandising de seducción	2	5 y 6
Atención al cliente	Calidad del servicio	2	7 y 8
	Experiencia del cliente	2	9 y 10
	Satisfacción del cliente	2	11 y 12
Total		12	1 a 12

La Entrevista y la guía de entrevista semiestructurada

La entrevista se dirige al gerente y a los colaboradores del Comercial José mediante una guía de carácter semiestructurado. Conforme indican Haro et al., (2024) la entrevista es una técnica basada en un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema previamente determinado, orientada a obtener la información requerida. En coherencia con ello, la guía consta de diecinueve preguntas abiertas distribuidas en tres ejes, de las cuales quince se aplicaron durante el trabajo de campo, con posibilidad de repreguntas para profundizar en la experiencia del personal.

La guía se estructura en tres ejes alineados con los objetivos específicos del estudio, referidos a la situación actual del merchandising, a los componentes de la atención al cliente y a las estrategias de mejora. Las respuestas se registran, con autorización del entrevistado, para su posterior transcripción y análisis cualitativo. De este modo, la entrevista complementa la información cuantitativa obtenida mediante la encuesta.

El tercer eje de la guía, de carácter propositivo, atiende al tercer objetivo específico del estudio y su tratamiento se completa con el análisis conjunto de los resultados de la encuesta y de las entrevistas, dado que ninguna pregunta aislada puede sustentar por sí sola la formulación de estrategias.

Fuentes Primarias y Secundarias

Las fuentes primarias del estudio están conformadas por la información obtenida directamente de los clientes y del personal del establecimiento mediante la encuesta y la entrevista. Las fuentes secundarias comprenden libros, artículos científicos indexados, tesis y normativa vigente del comercio minorista ecuatoriano. La articulación de ambas fuentes permite contrastar la evidencia de campo con el sustento teórico y legal del trabajo.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

La validez de contenido del instrumento se estableció mediante el juicio de expertos, procedimiento que permite verificar la correspondencia entre los ítems y el constructo que se pretende medir antes de la aplicación definitiva (Merino, 2023) menciona que el cuestionario de encuesta fue sometido a la revisión de la Ing. Carola Annabella Alejandro Lindao, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la

Universidad Estatal Península de Santa Elena, quien emitió su pronunciamiento el 30 de junio de 2026 mediante la ficha del informe de opinión de expertos que consta en el apéndice C.

La ficha contempla diez indicadores, referidos a claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, cada uno valorado en una escala de cinco niveles que va de deficiente a excelente, y se cierra con la opinión de aplicabilidad del instrumento. En atención al pronunciamiento emitido, el cuestionario fue ajustado antes de su aplicación y quedó estructurado en doce ítems, dos por cada dimensión, versión que consta en el apéndice A y que es la que se aplicó durante el trabajo de campo.

Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se determina mediante el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a una prueba piloto. Según Colorado et al., (2025) el coeficiente Alfa de Cronbach estima la consistencia interna de un instrumento a partir de la correlación entre sus ítems. En este sentido, se considera aceptable un valor igual o superior a 0,70, umbral a partir del cual el instrumento se reconoce como confiable para su aplicación definitiva, conforme a los rangos de la Tabla 7.

Tabla 7

Rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach

Rango del coeficiente	Nivel de confiabilidad
0,90 a 1,00	Excelente
0,80 a 0,89	Buena
0,70 a 0,79	Aceptable
0,60 a 0,69	Cuestionable
Menor a 0,60	Insuficiente

Aplicado el instrumento, el coeficiente Alfa de Cronbach de la escala completa alcanzó un valor de 0,971 sobre los 360 casos que respondieron los doce enunciados, resultado que corresponde a un nivel excelente de consistencia interna y que supera con holgura el umbral de 0,70 exigido. El cálculo se replicó por variable y por dimensión con el fin de verificar que la fiabilidad no dependiera de un bloque concreto de ítems.

Tabla 8*Coefficiente Alfa de Cronbach por escala y dimensión*

Escala o dimensión	Ítems	Casos válidos	Alfa de Cronbach	Nivel
Escala total	12	360	0,971	excelente
Merchandising	6	364	0,945	excelente
Atención al cliente	6	370	0,963	excelente
Merchandising visual	2	370	0,853	buena
Merchandising de gestión	2	378	0,933	excelente
Merchandising de seducción	2	372	0,875	buena
Calidad del servicio	2	372	0,895	buena
Experiencia del cliente	2	376	0,885	buena
Satisfacción del cliente	2	374	0,926	excelente

Los valores obtenidos se situaron entre 0,853 y 0,971, de modo que todas las escalas superaron el umbral de aceptabilidad y ninguna dimensión quedó por debajo del nivel bueno. La magnitud del coeficiente global se explica por la elevada homogeneidad de las respuestas y por el reducido número de ítems por dimensión, de manera que conviene interpretarla como evidencia de que los doce enunciados miden un mismo constructo subyacente y no como indicio de que el instrumento discrimine entre dimensiones próximas.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

La información cuantitativa obtenida mediante la encuesta se recogió a través de Google Forms y se procesó con el programa estadístico SPSS y con hojas de cálculo, lo que permitió organizar los datos en tablas y figuras de frecuencias y porcentajes. El análisis se desarrolló en dos niveles. En el nivel descriptivo se calcularon frecuencias, porcentajes y medias para caracterizar la percepción de los clientes sobre cada dimensión del estudio.

En el nivel correlacional se aplicó el coeficiente Rho de Spearman con el fin de establecer el grado de asociación entre las dos variables, prueba pertinente por tratarse de datos ordinales procedentes de una escala tipo Likert y por no exigir el supuesto de normalidad. No se aplicaron otras pruebas inferenciales, decisión que se declara de forma expresa, puesto que el muestreo no probabilístico no habilita la generalización de los resultados al conjunto de la población provincial.

La información cualitativa proveniente de las entrevistas se analiza con el apoyo del software ATLAS.ti, mediante la codificación y la categorización de las respuestas obtenidas. Tal como destacan Pérez et al., (2023) la fortaleza de los métodos mixtos radica en la integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para una interpretación más completa. Por ello, la combinación de ambos análisis sustenta las conclusiones del trabajo y orienta la propuesta de estrategias de merchandising para mejorar la atención al cliente.

Consideraciones Éticas

El estudio se desarrolla con apego a los principios éticos de la investigación académica. La participación de los clientes y del personal es voluntaria, anónima y precedida del consentimiento informado, de modo que la información se utiliza exclusivamente con fines académicos. Asimismo, las fuentes consultadas se citan conforme a las normas de la American Psychological Association en su séptima edición, lo que garantiza el respeto a la autoría y la integridad del trabajo.

En concreto, la participación de los clientes fue voluntaria y anónima, sin registro de datos que permitieran identificarlos, y estuvo precedida de la explicación del propósito académico del trabajo. En el caso de las entrevistas, se solicitó autorización expresa para grabar en audio antes de iniciar cada conversación y se informó a los participantes que el material se emplearía únicamente con fines académicos. La información recolectada se conserva bajo responsabilidad del autor y no se difunde de forma individualizada.

Capítulo III. Resultados y Discusión

El presente capítulo expone los resultados obtenidos en el trabajo de campo y su interpretación, con el propósito de caracterizar la percepción de los clientes respecto al merchandising y a la atención al cliente del Comercial José, cantón La Libertad. La información cuantitativa se recolectó mediante un cuestionario tipo Likert aplicado a través de Google Forms y se procesó con el programa estadístico SPSS, del que se obtuvieron las tablas de frecuencias y las figuras que se presentan a continuación.

Sobre la meta referencial de 384 encuestas derivada de la fórmula para poblaciones finitas, se alcanzó una muestra efectiva de 378 clientes, cobertura que se considera suficiente para describir con solidez el fenómeno estudiado. Los resultados se organizan en tres apartados, los datos generales de los encuestados, la percepción sobre el merchandising y la percepción sobre la atención al cliente. Cada ítem se presenta con su tabla de frecuencias, la figura correspondiente y el análisis interpretativo del resultado.

Con el fin de que el lector pueda seguir la trazabilidad del estudio, la Tabla 9 indica qué conjunto de ítems y de preguntas responde a cada objetivo específico y en qué apartado de este capítulo se presentan los resultados correspondientes.

Tabla 9

Correspondencia entre los objetivos específicos, los instrumentos y los resultados

Objetivo específico	Instrumento	Ítems o Apartado de resultados preguntas
Diagnosticar la situación actual del merchandising	Encuesta y entrevista	Ítems 1 a 6; eje 1 Categoría 1 y percepción sobre el merchandising
Analizar los componentes de la atención al cliente	Encuesta y entrevista	Ítems 7 a 12; eje 2 Categoría 2 y percepción sobre la atención al cliente
Proponer estrategias de merchandising	Entrevista y análisis conjunto	eje 3 Categoría 3, síntesis diagnóstica y propuesta

Resultados de las entrevistas aplicadas al personal

La fase cualitativa del estudio se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres informantes clave del Comercial José, seleccionados por su vinculación directa con la operación del punto de venta y con la toma de decisiones. Las entrevistas se registraron en audio con autorización de los participantes, se transcribieron íntegramente y se analizaron mediante codificación por categorías, organizadas conforme a los tres ejes de la guía y, por tanto, a los objetivos específicos del estudio. La Tabla 10 presenta la caracterización de los informantes.

Tabla 10

Caracterización de los informantes clave

Código	Informante	Cargo	Aporte al estudio
E1	Karen Mejillón Sisa	Empleada	Operación diaria del punto de venta y trato directo con el cliente
E2	Bryan Cuellar Pereira	Empleado, seis años en el establecimiento	Perspectiva de mayor antigüedad sobre la organización y el servicio
E3	Andrés	Administrador	Visión de gestión, decisiones de compra, personal y resultados del negocio

Un dato contextual resultó determinante para interpretar la totalidad de los hallazgos: el establecimiento comercializa legumbres, hortalizas y frutas, es decir, mercadería perecible de consumo masivo. El administrador lo expresó con claridad al señalar que la legumbre debe venderse con rapidez porque al día siguiente se daña y ello disminuye las ganancias. Esta condición traslada el merchandising de gestión desde el plano estético hasta el plano económico, pues cada deficiencia en la exhibición y en la rotación se traduce en producto perdido y no solo en una experiencia de compra menos atractiva.

Categoría 1: Situación Actual del Merchandising

La primera categoría reveló una coincidencia sustancial entre los informantes respecto de las carencias del punto de venta, con un matiz relevante. La empleada reconoció de forma directa que no existe una forma adecuada de organizar los productos y que la disposición actual responde a la limitación del espacio disponible, de modo que el cliente no logra localizar la mercadería con rapidez. El administrador coincidió en que los productos se acomodan según el espacio existente y admitió que hace falta señalización y más estanterías para evitar el deterioro de la mercadería. El empleado de mayor antigüedad, en cambio, describió el local como ordenado, apreciación que expresó desde la perspectiva de quien conoce la ubicación de cada producto y no desde la del comprador que llega por primera vez.

Esa divergencia resultó más informativa que un acuerdo unánime, pues expuso que el orden percibido internamente no equivale al orden percibido por el cliente. La gestión de la rotación confirmó el diagnóstico: los tres describieron una reposición reactiva, activada cuando la percha se vacía o cuando el cliente solicita el producto, sin ningún sistema formal de control. La empleada explicó que los productos próximos a vencer se colocan en la parte superior para que salgan primero, práctica que evidencia conciencia del problema, pero también la ausencia de un procedimiento establecido.

En cuanto a la ambientación, los tres informantes redujeron el concepto a la limpieza y el orden, sin mencionar iluminación de realce, música ni ningún otro elemento sensorial. El administrador sintetizó esta visión en la idea de que en un negocio todo comunica, desde la limpieza hasta la disposición de los productos. El hallazgo más convergente correspondió a las promociones: los tres coincidieron en que la comunicación promocional es exclusivamente verbal y se apoya, a lo sumo, en una pizarra con precios. El administrador reconoció que no cuentan con material publicitario, y el empleado de mayor antigüedad propuso por iniciativa propia exhibir una lista de precios para que el cliente no deba preguntar de manera reiterada.

Este último punto triangula de manera precisa con el resultado cuantitativo más débil del estudio. La percepción de los clientes situó las promociones y el material publicitario en el 66,0 % de aceptación, la valoración más baja del instrumento, acompañada de la mayor proporción de respuestas neutrales. La entrevista explicó esa cifra: los clientes no valoran mal la comunicación promocional, sino que no la perciben porque materialmente no existe en el punto de venta.

Categoría 2: Componentes de la Atención al Cliente

La segunda categoría mostró un patrón inverso al anterior, pues la atención al cliente emergió como la fortaleza reconocida por los tres informantes. La empleada afirmó que los clientes no se retiran insatisfechos y que el personal se distribuye para que la atención sea oportuna cuando hay afluencia. El administrador calificó la atención como buena y precisó que, en quincenas, fines de mes y feriados incorpora dos o tres personas adicionales. El empleado de mayor antigüedad otorgó la calificación máxima al servicio, aunque inmediatamente señaló que los martes, viernes y sábados la afluencia exige más personal.

La coincidencia de los tres en el mismo punto de tensión permitió deducir que la calidad del servicio no es homogénea a lo largo de la semana, sino que se deteriora en los picos de demanda por una restricción de capacidad. Respecto de la resolución de inquietudes, ninguno describió un procedimiento formal: la empleada indicó que no se trata de un proceso sino de la disposición de cada trabajador, y el administrador señaló que se atiende de inmediato y se informa al propietario cuando es necesario.

El trato personalizado concentró el mayor consenso. Los tres informantes situaron el saludo, el respeto y la cordialidad como el eje de la relación con el comprador, y el administrador añadió la escucha de las necesidades como práctica deliberada. Estas declaraciones sostienen el resultado cuantitativo más alto del estudio, pues la atención cordial y personalizada alcanzó el 80,3 % de aceptación y la confianza en el personal el 82,8 %.

La medición de la satisfacción, en cambio, expuso una carencia de gestión que la encuesta no podía revelar por sí sola. Ninguno de los informantes mencionó instrumento alguno de evaluación: la satisfacción se infiere del retorno del cliente, de la frecuencia de sus compras y del comentario espontáneo. Se dedujo que el establecimiento carece de todo mecanismo formal de retroalimentación, de modo que opera sobre indicios y no sobre información, y que un cliente insatisfecho que simplemente deja de acudir resulta indetectable para el negocio.

Categoría 3: Estrategias de Mejora

La tercera categoría arrojó el hallazgo de mayor valor para la propuesta. Los tres informantes declararon conocer, al menos de forma general, en qué consiste el merchandising y lo asociaron con la organización del local, la exhibición de los productos y el estímulo de la compra. Más relevante aún resultó que, al ser consultados por las

estrategias que consideraban convenientes, propusieran de manera espontánea y coincidente las mismas acciones.

La señalización por secciones fue mencionada por los tres. La empleada planteó colocar letreros que identifiquen las áreas de verduras, hortalizas y frutas; el administrador propuso mejorar la señalización, reorganizar la distribución e incorporar estanterías, además de ubicar los productos de mayor demanda en lugares visibles; y el empleado de mayor antigüedad insistió en separar la mercadería por secciones para que el cliente no se equivoque. A ello sumaron la exhibición de una lista de precios, el refuerzo de personal en los días de mayor afluencia y, en el caso de la empleada, la entrega de algún producto como incentivo para fidelizar al comprador.

Los resultados esperados también coincidieron: mejor organización, mayor aprovechamiento del espacio, incremento de las ventas y fortalecimiento de la imagen del establecimiento. Se concluyó que existe un diagnóstico compartido entre el nivel operativo y el nivel directivo, y que las acciones propuestas por el propio personal coinciden con las que se derivan del análisis cuantitativo. La barrera para la implementación no radica, por tanto, en la resistencia al cambio ni en el desconocimiento, sino en la ausencia de un método formalizado y en la limitación física del local. La Tabla 11 sintetiza las categorías, las subcategorías y los hallazgos obtenidos.

Tabla 11*Matriz de categorías, subcategorías y hallazgos de las entrevistas*

Categoría	Subcategoría	Hallazgo
Situación actual del merchandising	Exhibición y señalización	Ausencia de señalización por secciones; los tres informantes proponen rotular las áreas de verduras, hortalizas y frutas
	Rotación y reposición	Reposición reactiva, sin sistema formal; el carácter perecible de la mercadería convierte el desorden en pérdida directa
	Espacio y circulación	Local reducido; la circulación se complica en las horas de mayor afluencia
	Ambientación	La limpieza y el orden son el único recurso de ambientación; no hay iluminación de realce ni elementos sensoriales
	Promociones y material POP	Comunicación exclusivamente verbal, apoyada en una pizarra de precios; no existe material publicitario
	Componentes de la atención al cliente	Valorada como buena por los tres informantes, con deterioro reconocido en horas pico por falta de personal
Estrategias de mejora	Resolución de inquietudes	Atención inmediata, pero sin procedimiento formalizado; se escala al propietario cuando es necesario
	Trato y empatía	El saludo, el respeto y la cordialidad se declaran como el eje de la relación con el cliente
	Medición de la satisfacción	No se aplica ningún instrumento; la satisfacción se infiere del retorno del cliente y del comentario espontáneo
	Señalización y reorganización	Rotular secciones, reubicar los productos de mayor demanda e incorporar estanterías
	Comunicación de precios	Exhibir una lista de precios visible para reducir la consulta reiterada
	Refuerzo de personal	Incorporar personal en los días de mayor afluencia
	Incentivos de fidelización	Obsequiar producto de baja rotación como estímulo al cliente frecuente

Datos generales de los encuestados

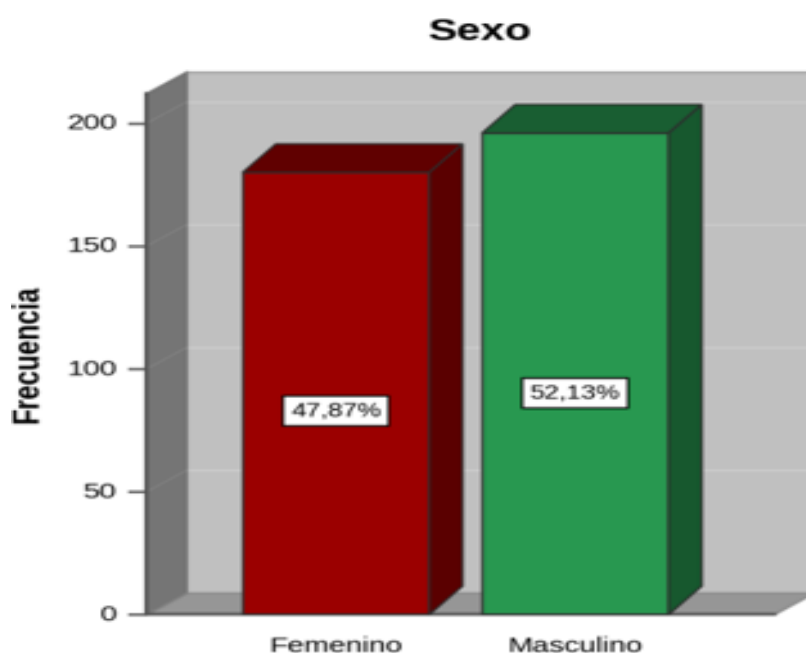
Tabla 12

Sexo de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	180	47,6	47,9	47,9
	Masculino	196	51,9	52,1	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
Total		378	100,0		

Figura 1

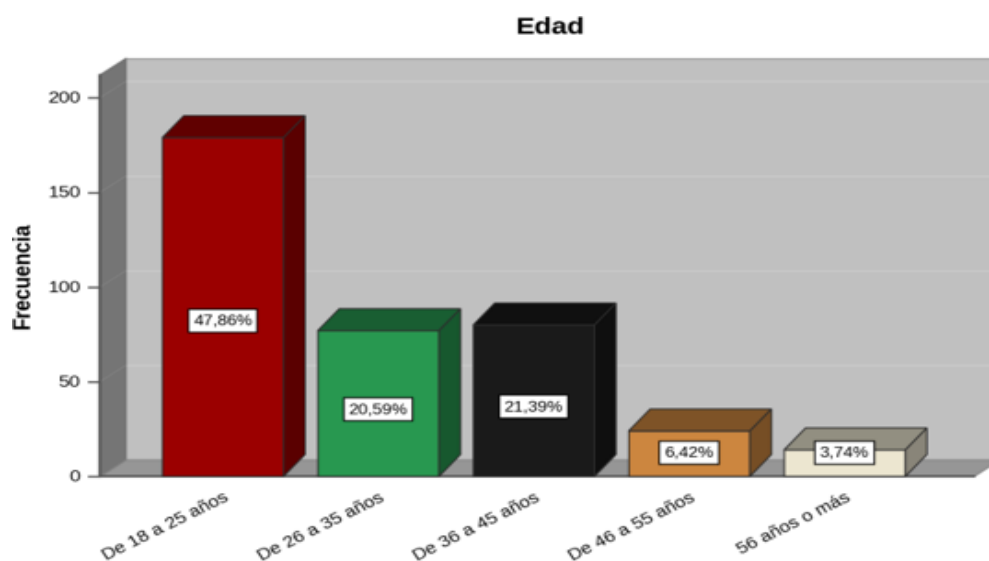
Sexo de los clientes



La composición por sexo revela una clientela prácticamente equilibrada, con un 52,1 % de hombres frente a un 47,9 % de mujeres. Esta paridad indica que el Comercial José no depende de un segmento predominante y que su oferta resulta atractiva de manera transversal para ambos géneros. En consecuencia, las decisiones de merchandising visual, de gestión y de seducción no deberían orientarse hacia un público específico, sino diseñarse con criterios inclusivos que mantengan el interés de toda la base de compradores. La ausencia de un sesgo marcado otorga flexibilidad para configurar promociones y una ambientación de alcance amplio.

Tabla 13*Edad de los clientes*

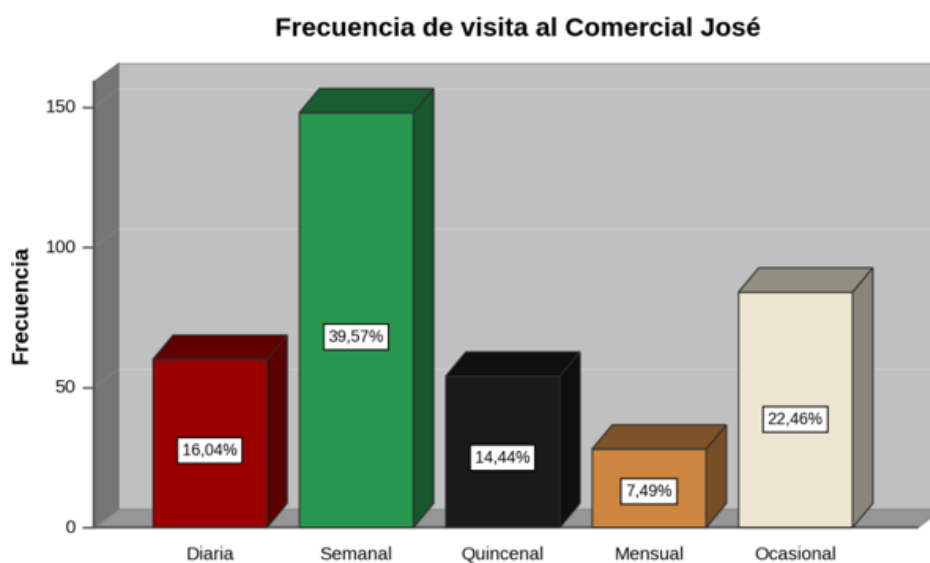
		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
	De 18 a 25 años	179	47,4	47,9	47,9
	De 26 a 35 años	77	20,4	20,6	68,4
	De 36 a 45 años	80	21,2	21,4	89,8
	De 46 a 55 años	24	6,3	6,4	96,3
	56 años o más	14	3,7	3,7	100,0
	Total	374	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		378	100,0		

Figura 2*Edad de los clientes*

La estructura etaria muestra una clientela mayoritariamente joven, pues el 47,9 % tiene entre 18 y 25 años y, al sumar el grupo de 26 a 35 años, cerca de siete de cada diez compradores no superan los 35 años. Esta concentración permite inferir un público familiarizado con estímulos visuales, promocionales y digitales, más receptivo a la exhibición atractiva y a la comunicación en el punto de venta. Se deduce, por tanto, que el plan de merchandising debe apoyarse en recursos modernos y dinámicos, mientras que los segmentos de mayor edad, con apenas el 10 %, representan un público secundario, aunque potencialmente fiel. El perfil joven también anticipa un peso relevante de la recomendación entre pares.

Tabla 14*Frecuencia de visita al Comercial José*

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
	Diaria	60	15,9	16,0	16,0
	Semanal	148	39,2	39,6	55,6
	Quincenal	54	14,3	14,4	70,1
	Mensual	28	7,4	7,5	77,5
	Ocasional	84	22,2	22,5	100,0
	Total	374	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		378	100,0		

Figura 3*Frecuencia de visita al Comercial José*

El 39,6 % visita el local semanalmente y el 16,0 % lo hace a diario, de modo que más de la mitad de la clientela acude al menos una vez por semana, lo que confirma una base sólida de compradores habituales. No obstante, el 22,5 % de visitas ocasionales constituye la segunda categoría más frecuente y refleja un segmento aún no fidelizado. Cabe interpretar que el merchandising puede cumplir una doble función, aumentar la frecuencia de los clientes esporádicos y elevar el gasto de los recurrentes mediante una mejor exhibición y promociones. El predominio de la visita planificada, antes que diaria, sugiere que los elementos de seducción del punto de venta son decisivos para estimular la compra por impulso.

Percepción sobre el merchandising

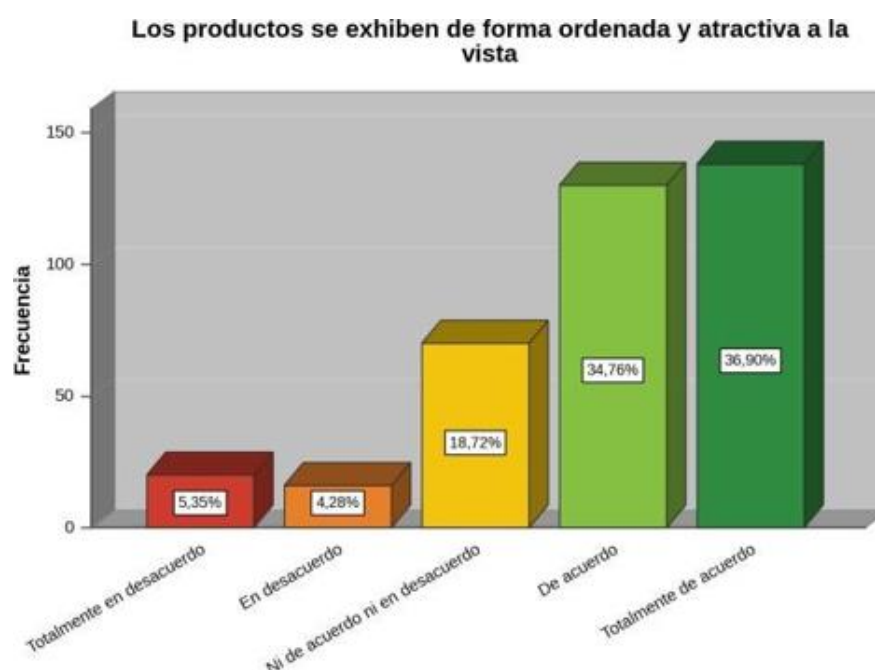
Tabla 15

Exhibición ordenada y atractiva de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	16	4,2	4,3	9,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	18,5	18,7	28,3
	De acuerdo	130	34,4	34,8	63,1
	Totalmente de acuerdo	138	36,5	36,9	100,0
	Total	374	98,9	100,0	
Perdidos	Sistemas	4	1,1		
	Total	378	100,0		

Figura 4

Exhibición ordenada y atractiva de los productos



La exhibición ordenada y atractiva obtiene una valoración favorable, con un 34,8 % de acuerdo y un 36,9 % totalmente de acuerdo, que en conjunto superan el 71 % de aceptación. Este resultado posiciona al merchandising visual como una fortaleza relativa del establecimiento. Sin embargo, la suma del 18,7 % que se mantiene neutral y de casi el 10 % en desacuerdo advierte que cerca de un tercio de los clientes no percibe una exhibición plenamente convincente. El dato permitió establecer que la presentación del producto es adecuada pero no uniforme, probablemente por diferencias entre zonas o

momentos del día. Estandarizar los criterios de exhibición permitiría convertir a ese grupo indiferente en clientes conformes y reforzar la compra por impulso.

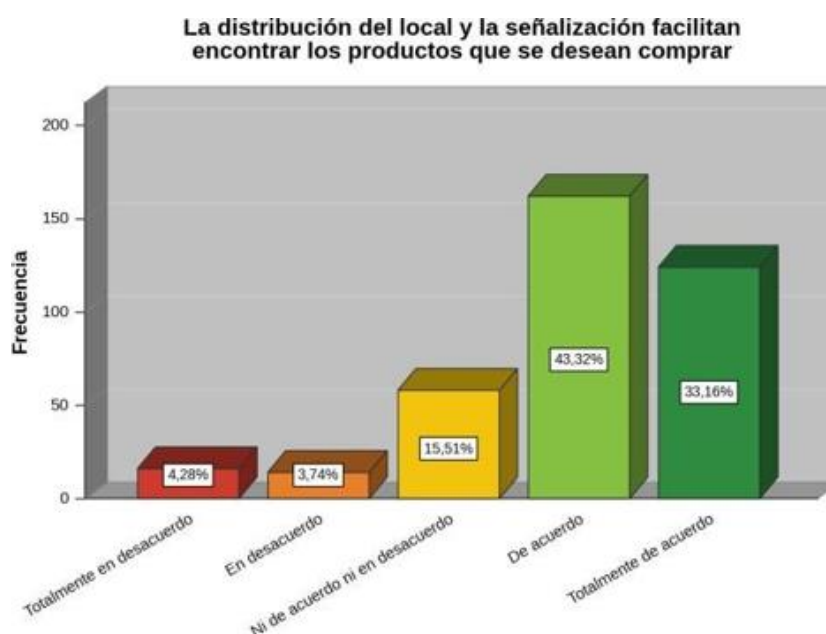
Tabla 16

Distribución y señalización del local

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	4,2	4,3	4,3
	En desacuerdo	14	3,7	3,7	8,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	15,3	15,5	23,5
	De acuerdo	162	42,9	43,3	66,8
	Totalmente de acuerdo	124	32,8	33,2	100,0
	Total	374	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		378	100,0		

Figura 5

Distribución y señalización del local



La distribución del local y la señalización reciben una aceptación del 76,5 %, con la opción de acuerdo como respuesta más frecuente (43,3 %). Ello indica que la disposición del espacio facilita la localización de los productos y reduce la fricción durante la compra, lo que favorece un recorrido autónomo del cliente. El 15,5 % neutral y el 8 % en desacuerdo señalan, no obstante, la posible existencia de zonas poco visibles o de rótulos insuficientes. El resultado sugiere que mejoras puntuales en señalización elevarían el techo de satisfacción, dado que una navegación fluida constituye la base de

la experiencia positiva que se confirma en los ítems posteriores. La orientación clara del cliente se convierte así en un soporte del merchandising de gestión.

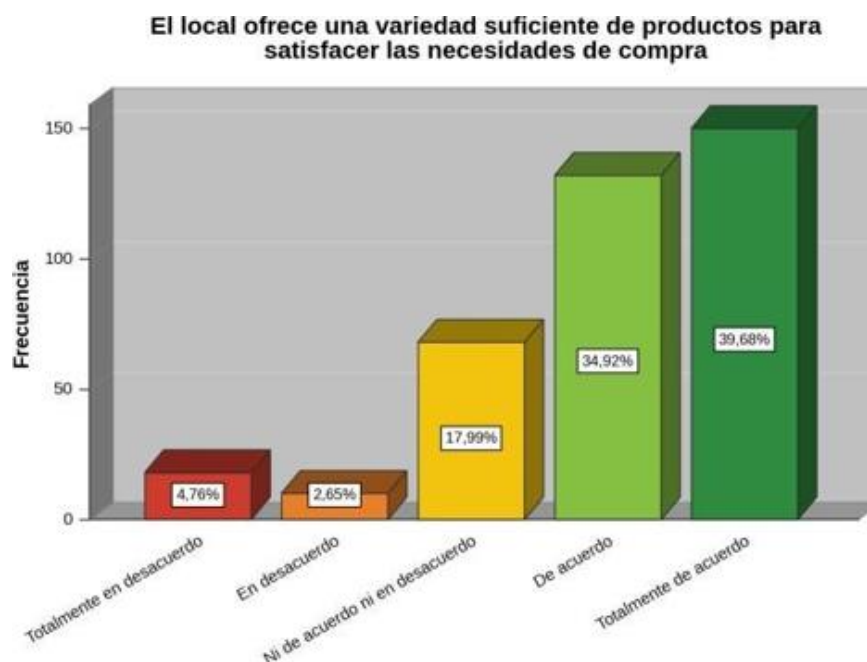
Tabla 17

Variedad suficiente de productos

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	10	2,6	2,6	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	18,0	18,0	25,4
	o De acuerdo	132	34,9	34,9	60,3
	Totalmente de acuerdo	150	39,7	39,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Figura 6

Variedad suficiente de productos



La percepción sobre la variedad de productos es mayoritariamente positiva, pues el 39,7 % está totalmente de acuerdo y el 34,9 % de acuerdo con que el surtido satisface sus necesidades. Aun así, cerca de la cuarta parte de los clientes, entre el 18 % neutral y el 7,4 % en desacuerdo, no percibe un surtido plenamente suficiente. Cabe sostener que la amplitud del assortment resulta adecuada para la mayoría, aunque persisten vacíos en determinadas categorías o quiebres de stock que un segmento identifica. La gestión del surtido debería focalizarse en esas necesidades no cubiertas, ya que la variedad influye

de manera directa en la frecuencia de visita y podría convertir a los clientes ocasionales en compradores más asiduos.

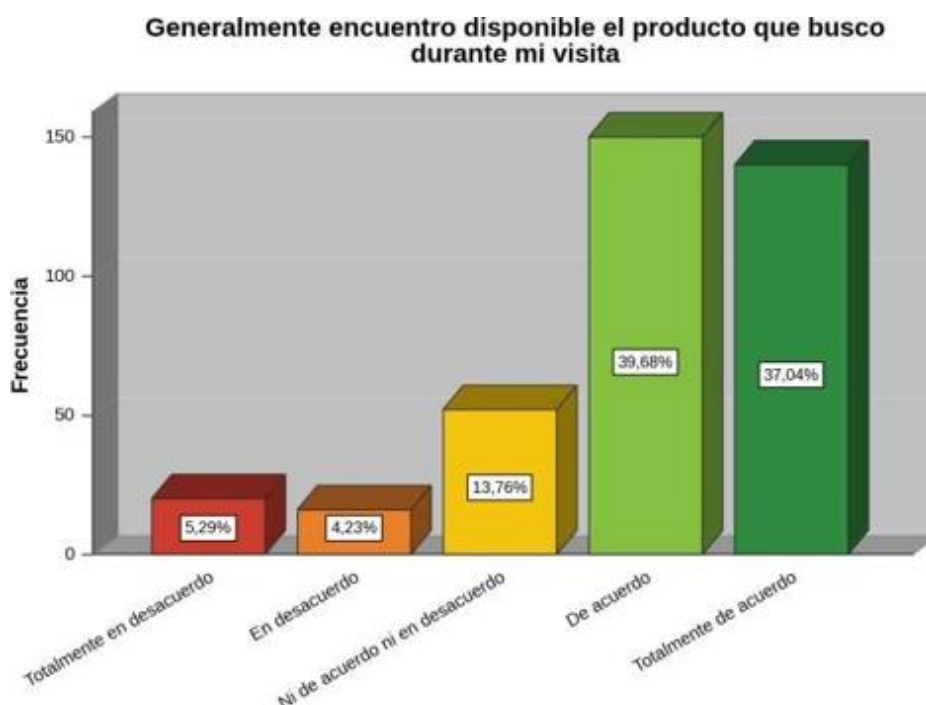
Tabla 18

Disponibilidad del producto buscado

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	16	4,2	4,2	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	13,8	13,8	23,3
	o De acuerdo	150	39,7	39,7	63,0
	Totalmente de acuerdo	140	37,0	37,0	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Figura 7

Disponibilidad del producto buscado



La disponibilidad del producto buscado alcanza un 76,7 % de aceptación, lo que evidencia una gestión de inventario razonablemente eficaz. Pese a ello, el 13,8 % neutral y el 9,5 % en desacuerdo revelan que cerca de uno de cada cuatro clientes experimenta una disponibilidad intermitente. De lo anterior se sigue que los quiebres esporádicos de stock, aunque minoritarios, deterioran la experiencia y pueden derivar en la pérdida de compradores hacia la competencia. Fortalecer la reposición y la gestión del lineal protegería la fidelidad, sobre todo del segmento ocasional. El hecho de que la

disponibilidad supere levemente a la variedad sugiere un local que asegura los productos de alta rotación, pero que aún presenta brechas en la profundidad del surtido.

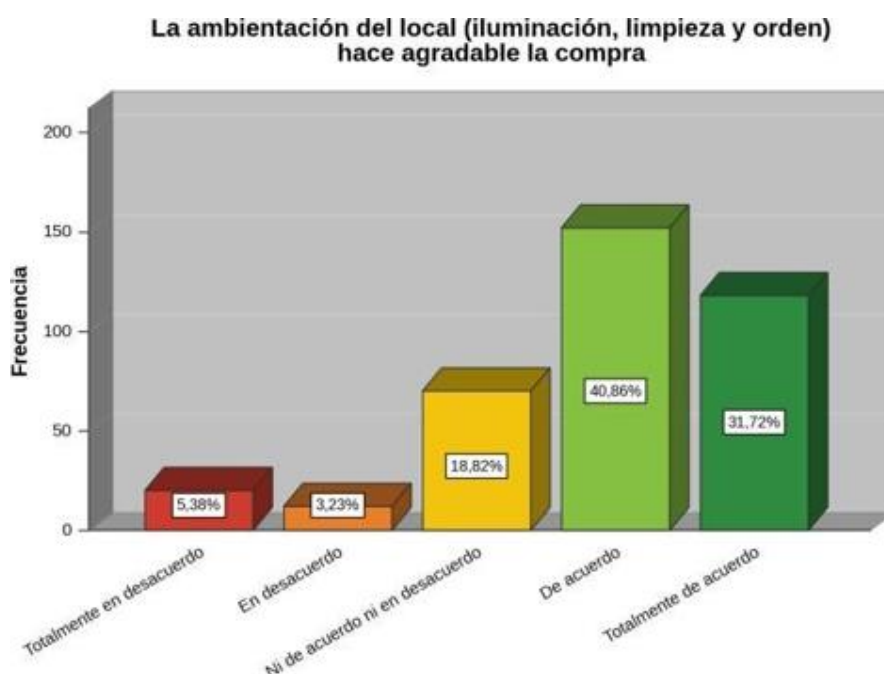
Tabla 19

Ambientación del local

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	5,3	5,4	5,4
	En desacuerdo	12	3,2	3,2	8,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	18,5	18,8	27,4
	De acuerdo	152	40,2	40,9	68,3
	Totalmente de acuerdo	118	31,2	31,7	100,0
	Total	372	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,6		
Total		378	100,0		

Figura 8

Ambientación del local



La ambientación del local, entendida como iluminación, limpieza y orden, es valorada positivamente por el 72,6 % de los clientes, con la opción de acuerdo como más frecuente (40,9 %). No obstante, el 18,8 % neutral y el 8,6 % en desacuerdo constituyen el punto más débil dentro de los elementos de seducción. El resultado revela que el ambiente sensorial genera comodidad para la mayoría, aunque se percibe de manera desigual, lo que lo convierte en la fortaleza menos consolidada del merchandising. Dado

que la atmósfera del punto de venta enmarca la percepción global de la compra, invertir en la consistencia de la iluminación y la limpieza produciría un retorno experiencial elevado y ayudaría a reducir la indiferencia detectada.

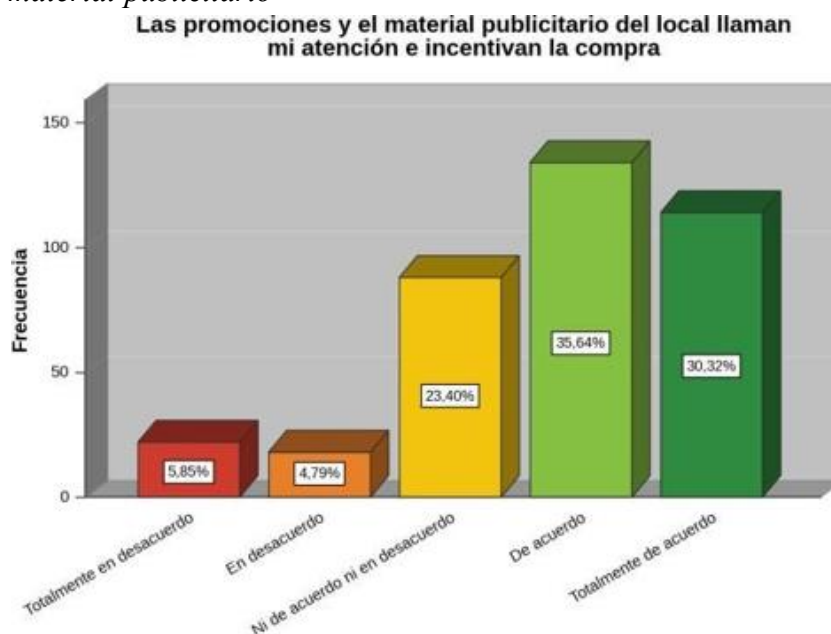
Tabla 20

Promociones y material publicitario

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	5,8	5,9	5,9
	En desacuerdo	18	4,8	4,8	10,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	23,3	23,4	34,0
	De acuerdo	134	35,4	35,6	69,7
	Totalmente de acuerdo	114	30,2	30,3	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
Total		378	100,0		

Figura 9

Promociones y material publicitario



Las promociones y el material publicitario presentan la menor aceptación del merchandising, con 35,6 % de acuerdo y 30,3 % totalmente de acuerdo. Este resultado evidencia deficiencias en la comunicación promocional del punto de venta, limitando la atracción e incentivo de compra. Por ello, la renovación del material publicitario y la implementación de promociones visibles y rotativas se consideran aspectos prioritarios.

En conjunto, los seis enunciados muestran que las dimensiones visuales y de gestión superan el 71 % de aceptación, mientras la dimensión de seducción presenta menor valoración. Esto evidencia que, aunque la organización y presentación de los productos son adecuadas, existen oportunidades de mejora en las estrategias destinadas a atraer y motivar al cliente.

Percepción sobre la atención al cliente

Tabla 21

Rapidez y oportunidad en la atención

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	12	3,2	3,2	8,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	12,7	12,8	21,3
	De acuerdo	164	43,4	43,6	64,9
	Totalmente de acuerdo	132	34,9	35,1	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
Total		378	100,0		

Figura 10

Rapidez y oportunidad en la atención



La rapidez y oportunidad en la atención obtienen un 78,7 % de aceptación, con la opción de acuerdo como más frecuente (43,6 %), lo que consolida a la capacidad de respuesta como una dimensión fuerte de la calidad del servicio. El 12,8 % neutral y el 8,5

% en desacuerdo sugieren que la insatisfacción se concentra probablemente en las horas de mayor afluencia. Es razonable sostener que el establecimiento gestiona con eficacia el flujo de atención y reduce la fricción asociada a los tiempos de espera. Sostener esa agilidad en los momentos pico, mediante una adecuada organización del personal, resulta clave para preservar esta ventaja y atender al segmento que hoy percibe demoras.

Tabla 22

Confianza y conocimiento del personal

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	10	2,6	2,7	7,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9,5	9,7	17,2
	De acuerdo	150	39,7	40,3	57,5
	Totalmente de acuerdo	158	41,8	42,5	100,0
	Total	372	98,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,6		
Total		378	100,0		

Figura 11

Confianza y conocimiento del personal



La confianza y el conocimiento del personal alcanzan un 82,8 % de aceptación, con un 42,5 % totalmente de acuerdo, lo que representa una de las valoraciones más altas del estudio. Apenas un 9,7 % se mantiene neutral y un 7,5 % manifiesta desacuerdo. Se

desprende de ello que la competencia del personal constituye un activo central del negocio, pues el dominio del producto genera credibilidad y disminuye el riesgo percibido en la compra. Este capital humano compensa la debilidad detectada en los elementos promocionales del merchandising. En consecuencia, el plan de mejora debería capitalizar el rol del personal como asesor de compra, transformando su conocimiento en un factor diferenciador frente a la competencia.

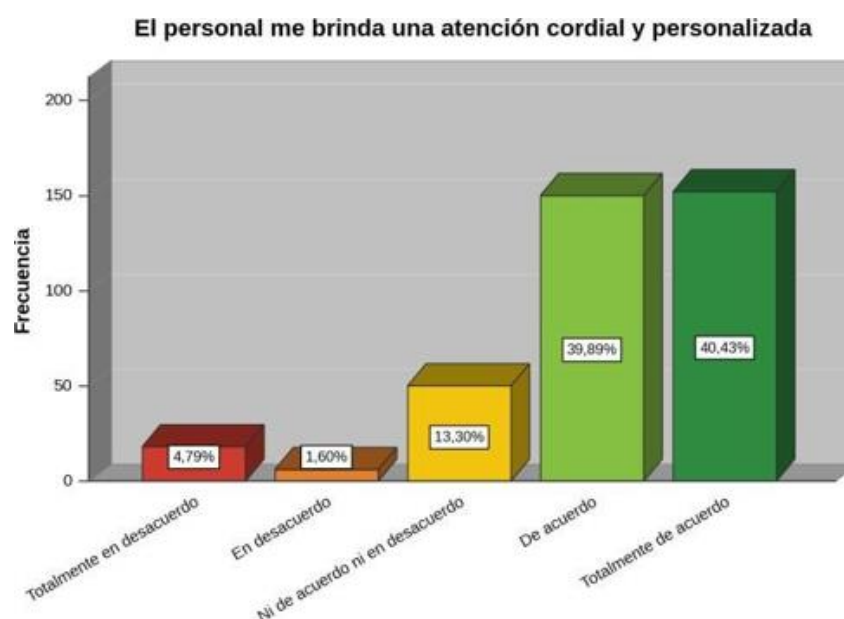
Tabla 23

Atención cordial y personalizada

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	6	1,6	1,6	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	13,2	13,3	19,7
	De acuerdo	150	39,7	39,9	59,6
	Totalmente de acuerdo	152	40,2	40,4	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
	Total	378	100,0		

Figura 12

Atención cordial y personalizada



La atención cordial y personalizada es valorada favorablemente por el 80,3 % de los clientes, con un 40,4 % totalmente de acuerdo y el menor nivel de desacuerdo explícito de todo el instrumento (1,6 %). El dato permite suponer que el trato humano y

cercano es una fortaleza distintiva que fomenta el vínculo emocional con el establecimiento. La casi inexistencia de rechazo revela una cortesía consistente en la interacción con el cliente. Queda de manifiesto que la personalización de la atención diferencia a este comercio de barrio frente a las cadenas impersonales y que constituye un factor estratégico a preservar, pues alimenta de forma directa la satisfacción global y la posterior intención de recomendación.

Tabla 24

Instalaciones y experiencia de compra

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	4,2	4,3	4,3
	En desacuerdo	10	2,6	2,7	6,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	66	17,5	17,6	24,5
	De acuerdo	160	42,3	42,6	67,0
	Totalmente de acuerdo	124	32,8	33,0	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
Total		378	100,0		

Figura 13

Instalaciones y experiencia de compra



Las instalaciones del local son percibidas como agradables por el 75,5 % de los clientes, con la opción de acuerdo como más frecuente (42,6 %). El 17,6 % neutral y el 6,9 % en desacuerdo reproducen el patrón observado en la ambientación, lo que confirma que los elementos tangibles resultan adecuados, pero no sobresalientes. Se desprende que

el entorno físico respalda una experiencia de compra positiva, aunque conserva un margen de mejora asociado al mismo grupo indiferente. El hallazgo apunta a que intervenciones complementarias en el espacio, la comodidad y la atmósfera consolidarían la dimensión experiencial y convertirían la neutralidad en una valoración plenamente favorable, reforzando la coherencia entre el ambiente y el servicio recibido.

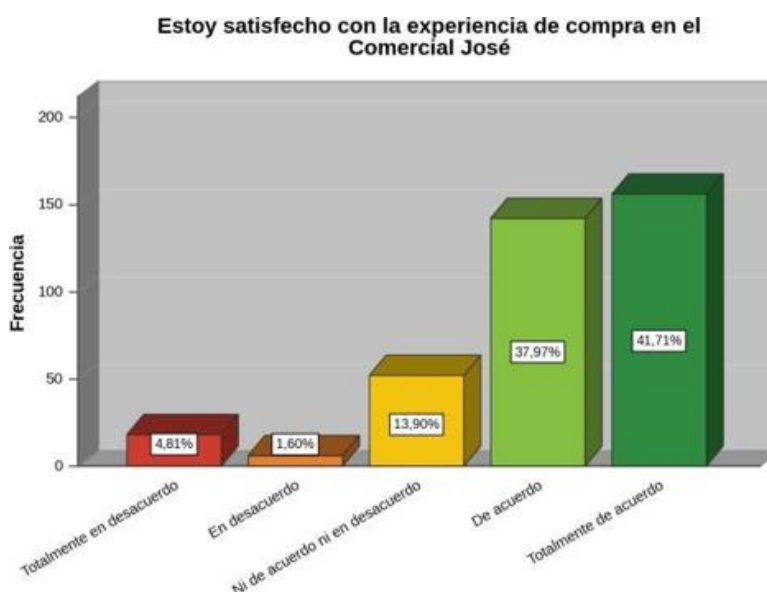
Tabla 25

Satisfacción con la experiencia de compra

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	4,8	4,8	4,8
	En desacuerdo	6	1,6	1,6	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	13,8	13,9	20,3
	De acuerdo	142	37,6	38,0	58,3
	Totalmente de acuerdo	156	41,3	41,7	100,0
	Total	374	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		378	100,0		

Figura 14

Satisfacción con la experiencia de compra



La satisfacción global con la experiencia de compra es elevada, pues el 38,0 % está de acuerdo y el 41,7 % totalmente de acuerdo, mientras que el desacuerdo apenas ronda el 6 %. Ello indica que la satisfacción se sustenta más en la calidad del trato humano que en los elementos promocionales o ambientales, dado el contraste con la debilidad

detectada en las promociones. Todo indica que la ventaja competitiva del Comercial José reside en el servicio, y que consolidar el merchandising llevaría la satisfacción de un nivel alto a uno excelente. El 13,9 % neutral representa un grupo indiferente con riesgo de fuga, cuya conversión depende de mejorar los aspectos menos valorados del punto de venta.

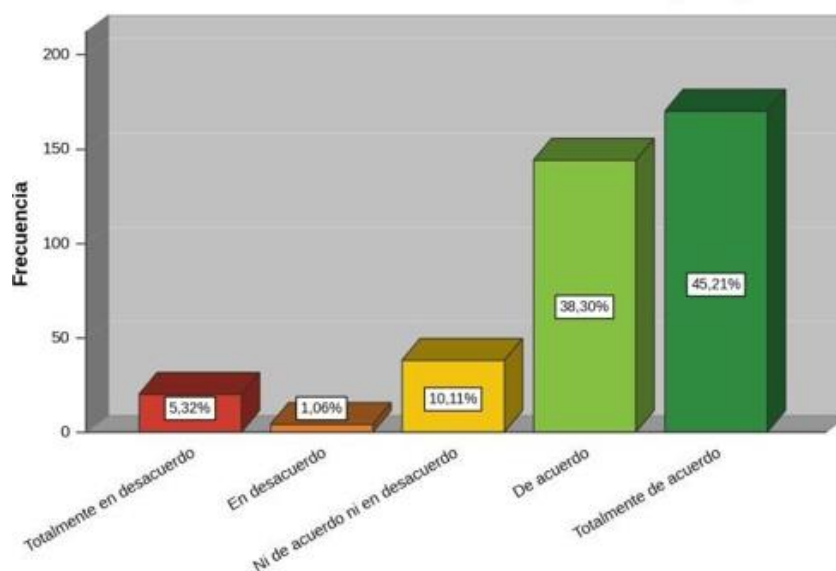
Tabla 26

Recomendación del Comercial José

		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	4	1,1	1,1	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	16,5
	De acuerdo	144	38,1	38,3	54,8
	Totalmente de acuerdo	170	45,0	45,2	100,0
	Total	376	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	0,5		
Total		378	100,0		

Figura 15

Recomendación del Comercial José



La intención de recomendar el Comercial José registra la aceptación más alta del estudio, con un 38,3 % de acuerdo y un 45,2 % totalmente de acuerdo, además del mayor nivel de adhesión plena y el menor rechazo. Se infiere una lealtad sólida y una disposición a la recomendación que, dado el perfil joven de la clientela, potencia el crecimiento orgánico mediante el boca a boca. Puede afirmarse que la elevada recomendación, pese a la débil percepción de las promociones, confirma que la experiencia y el servicio, y no

la publicidad, impulsan la difusión del negocio. La brecha entre la disposición a recomendar y la valoración de las promociones evidencia un potencial desaprovechado, pues existe una base de clientes promotores que el marketing del local aún no amplifica.

El bloque de la variable dependiente confirma el patrón inverso. Las valoraciones más altas de todo el instrumento corresponden a la confianza que transmite el personal y a la disposición a recomendar, atributos que Gnosis (2026) sitúan entre los de mayor peso en la calidad percibida, la seguridad y la empatía. El comportamiento observado extiende lo planteado por Zeithaml et al. (2024) respecto de que los elementos intangibles del servicio pueden compensar limitaciones en los tangibles, puesto que el establecimiento sostiene una lealtad declarada elevada pese a las carencias materiales de su punto de venta.

Relación entre el Merchandising y la Atención al Cliente

El objetivo general del estudio plantea determinar la incidencia del merchandising en la atención al cliente, propósito que exige ir más allá de la descripción independiente de cada variable. Con ese fin se calculó, para los 360 casos que respondieron los doce enunciados, el promedio de las respuestas correspondientes a cada variable y se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, adecuado para datos ordinales procedentes de una escala tipo Likert y no sujeto al supuesto de normalidad. La Tabla 27 recoge los resultados obtenidos.

Tabla 27

Correlación entre las dimensiones del merchandising y la atención al cliente

Dimensión del merchandising	Rho de Spearman	Significación	Interpretación
Merchandising visual	0,796	$p < 0,001$	Correlación positiva alta
Merchandising de gestión	0,820	$p < 0,001$	Correlación positiva alta
Merchandising de seducción	0,802	$p < 0,001$	Correlación positiva alta
Merchandising (variable global)	0,877	$p < 0,001$	Correlación positiva muy alta

El coeficiente global alcanzó 0,877 con una significación menor a 0,001, valor que corresponde a una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las dos variables. En términos prácticos, los clientes que valoraron mejor la exhibición, el surtido y la comunicación del local fueron también quienes mejor valoraron el trato, la

experiencia y su satisfacción, sin excepción apreciable dentro de la muestra analizada. El resultado aporta la evidencia empírica que el objetivo general reclamaba y responde de manera directa a la pregunta de investigación formulada.

Las tres dimensiones se comportaron de forma homogénea, con coeficientes comprendidos entre 0,796 y 0,820, de modo que ninguna resultó indiferente a la atención percibida. La dimensión de gestión registró el valor más alto, hallazgo coherente con el carácter percible de la mercadería, puesto que la disponibilidad y la variedad del producto constituyen para este comprador la primera manifestación de un servicio bien prestado. Conviene, no obstante, delimitar el alcance de la medida, ya que el diseño no experimental impide atribuir causalidad: la asociación observada indica que ambas percepciones se mueven en el mismo sentido, no que una produzca la otra.

Resumen de los Resultados

El perfil de la clientela del Comercial José corresponde a un público joven y habitual: cerca de siete de cada diez compradores no superan los treinta y cinco años y más de la mitad acude al establecimiento al menos una vez por semana. Se trata, además, de una clientela equilibrada en cuanto al sexo, lo que descarta la necesidad de orientar las acciones hacia un segmento particular. Esta combinación de juventud y frecuencia resulta favorable para cualquier intervención en el punto de venta, porque garantiza una exposición rápida y repetida a los cambios que se implementen.

El diagnóstico permitió identificar una asimetría nítida entre las dos variables del estudio. La atención al cliente constituye la fortaleza del establecimiento: la confianza en el personal, la cordialidad del trato y la disposición a recomendar el local obtuvieron las valoraciones más altas de todo el instrumento, y el menor nivel de rechazo se registró justamente en el trato personalizado. Las entrevistas confirmaron ese resultado, pues los tres informantes situaron el saludo, el respeto y la escucha como el eje de su relación con el comprador.

El merchandising, en contraste, concentró las debilidades. La comunicación promocional y el material publicitario registraron la valoración más baja del estudio, junto con la mayor proporción de respuestas neutrales. La fase cualitativa explicó el origen de esa cifra al revelar que las promociones se comunican de forma exclusivamente verbal y que el establecimiento no cuenta con material publicitario alguno. La

ambientación y la exhibición reprodujeron el mismo patrón, con valoraciones favorables, pero sin llegar a constituir un factor de diferenciación.

La condición perecible de la mercadería otorgó a estos hallazgos una dimensión económica que trasciende lo estético. Al comercializar legumbres, hortalizas y frutas, cada deficiencia en la organización y en la rotación se traduce en producto deteriorado y en margen perdido, tal como lo expresó el administrador. La reposición reactiva y la ausencia de un control formal de rotación dejaron de ser, en consecuencia, una observación de forma para convertirse en un problema de rentabilidad.

El estudio identificó asimismo dos vacíos de gestión que ningún indicador cuantitativo habría expuesto por sí solo: la inexistencia de un procedimiento formal para atender reclamos y la ausencia total de instrumentos para medir la satisfacción del cliente, que se infiere únicamente del retorno y del comentario espontáneo. El negocio opera, por tanto, sobre indicios y no sobre información, de modo que la insatisfacción silenciosa resulta indetectable.

El hallazgo de cierre orientó el sentido de la propuesta. El personal identificó las mismas carencias que los clientes y propuso de manera espontánea las mismas soluciones que se desprenden del análisis cuantitativo, esto es, señalar las secciones, exhibir los precios, reorganizar la distribución y reforzar el personal en las horas de mayor afluencia. Se concluyó que el Comercial José no enfrenta un problema de actitud ni de trato, sino la falta de un método que ordene y comunique lo que el establecimiento ya hace bien, condición que sustenta la pertinencia del plan estratégico de merchandising desarrollado en el capítulo siguiente.

Discusión

Los hallazgos expuestos se contrastan a continuación con la literatura revisada, con el fin de establecer en qué medida coinciden con lo reportado por otros estudios, en qué lo extienden y en qué se apartan de él.

Los resultados obtenidos coinciden con el planteamiento de Borja (2021), quien sostiene que el merchandising de seducción constituye la dimensión menos desarrollada en el comercio minorista tradicional, precisamente por requerir una inversión y una planificación que los pequeños establecimientos suelen posponer. El caso analizado reproduce ese patrón, dado que las dimensiones visuales y de gestión superaron el 76 %

de aceptación mientras la de seducción se situó en el 66,0 %. La convergencia entre el dato cuantitativo y la declaración de los tres informantes, que reconocieron no disponer de material publicitario, refuerza la validez de esta lectura.

En cuanto a la atención al cliente, los hallazgos guardan correspondencia a lo mencionado con Guzman (2025) en el cual la seguridad y la empatía figuran entre las dimensiones de mayor peso en la calidad percibida. En el Comercial José esas dimensiones obtuvieron las valoraciones más altas, con un 82,8 % en la confianza que transmite el personal y un 80,3 % en el trato cordial. El resultado extiende lo señalado por Zeithaml et al., (2024) respecto de que los elementos intangibles del servicio pueden compensar limitaciones en los tangibles, pues el establecimiento sostiene una elevada intención de recomendación pese a las carencias de su punto de venta.

La relación observada entre el trato recibido y la disposición a recomendar concuerda con lo expuesto por Torres (2020) quien identifica la recomendación como el indicador más consistente de la lealtad del cliente. El 83,5 % registrado en ese ítem, la cifra más alta del instrumento permite considerar la recomendación personal como el principal mecanismo de captación del establecimiento. La relevancia de este aspecto se evidencia al considerar el perfil de los consumidores identificados, donde aproximadamente siete de cada diez compradores tienen menos de 35 años. Este segmento adquiere especial importancia debido a su capacidad para compartir y transmitir sus experiencias de compra, aspecto que puede influir en la percepción de otros consumidores y en la difusión de la experiencia comercial.

Un punto de divergencia respecto de la literatura consultada merece atención. Grewal et al. (2021) y Roggeveen y Sethuraman (2020) atribuyen a la tecnología y a la digitalización del punto de venta un papel central en la mejora de la experiencia del comprador. En el establecimiento estudiado, en cambio, ni los clientes ni los informantes situaron la incorporación tecnológica entre las prioridades, y las demandas se concentraron en la señalización, la exhibición de precios y la organización física del espacio. La evidencia sugiere que, en el comercio minorista de proximidad que opera con productos perecibles, las intervenciones de bajo costo sobre el lineal anteceden en utilidad a cualquier despliegue tecnológico.

Los resultados dialogan asimismo con investigaciones desarrolladas en el contexto ecuatoriano. Gualacio (2024) e Iza (2024) reportan, en establecimientos

minoristas de características semejantes, la ausencia de planificación del punto de venta como principal limitante de la experiencia de compra, coincidencia que sitúa el caso del Comercial José dentro de un patrón regional y no como una particularidad. La extensión que aporta este estudio radica en el carácter perecible de la mercadería, condición que traslada el merchandising de gestión desde el plano estético hasta el económico, pues el producto que no rota a tiempo no solo deja de venderse, sino que se pierde.

Síntesis Diagnóstica

El capítulo se cierra con el resumen de los problemas que el diagnóstico dejó establecidos y de la evidencia que sostiene cada uno de ellos. Esta síntesis constituye el punto de partida de la propuesta, de manera que ninguna de las estrategias formuladas más adelante responda a un supuesto general, sino a una carencia efectivamente medida en el establecimiento. La Tabla 28 recoge esa síntesis.

Tabla 28

Síntesis diagnóstica de los problemas identificados

Ámbito	Problema identificado	Evidencia que lo sustenta
Merchandising visual	Exhibición no uniforme y ausencia de señalización por secciones	71,7 % de aceptación en exhibición; los tres informantes proponen rotular las áreas
Merchandising de gestión	Reposición reactiva, sin control formal de rotación, sobre mercadería perecible	76,7 % en disponibilidad; el administrador vincula el deterioro con la pérdida de ganancia
Merchandising de seducción	Comunicación promocional exclusivamente verbal y sin material publicitario	66,0 % de aceptación, la más baja del instrumento, con 23,4 % de respuestas neutrales
Ambientación del local	Entorno físico adecuado, pero sin rasgos que lo diferencien	72,6 % en ambientación, la valoración más baja del bloque de fortalezas
Calidad del servicio	Deterioro de la atención en los días de mayor afluencia	Los tres informantes coinciden en la falta de personal los martes, viernes y sábados
Gestión del servicio	Ausencia de procedimiento formal de reclamos y de todo instrumento de medición	Ningún informante identificó un mecanismo de retroalimentación del cliente

Los seis problemas enunciados comparten un rasgo que orienta el sentido de la intervención. Ninguno se origina en una deficiencia de actitud del personal ni en el desconocimiento de lo que debería hacerse, puesto que los propios informantes identificaron las carencias y propusieron soluciones coincidentes con las que arroja el análisis cuantitativo. Lo que falta es un método que ordene esas acciones, les asigne responsables y permita verificar su cumplimiento, y ese es precisamente el objeto del plan que se desarrolla a continuación.

Plan de acción o propuesta

El presente capítulo desarrolla la propuesta que da respuesta al tercer objetivo específico del estudio, referido a proponer estrategias de merchandising que mejoren la atención al cliente en el comercial José. La propuesta se construye a partir de los hallazgos del capítulo anterior y no de supuestos generales, de modo que cada estrategia se dirige a un aspecto efectivamente identificado como deficitario en la percepción de los clientes encuestados. El capítulo presenta el título y la justificación de la propuesta, sus objetivos, el diagnóstico estratégico mediante las matrices de evaluación de factores internos, FODA, FODA cruzada y CAME, el desarrollo de las estrategias y, finalmente, el cronograma, el presupuesto, los responsables y los indicadores de evaluación.

Título de la Propuesta

Plan estratégico de merchandising para fortalecer la atención al cliente y mejorar la experiencia de compra en el Comercial José, cantón La Libertad, año 2025.

Justificación de la Propuesta

El diagnóstico realizado evidenció una situación particular que orienta el sentido de esta propuesta. El Comercial José no presenta un problema de atención al cliente en su dimensión humana, pues la confianza y el conocimiento del personal alcanzaron el 82,8 % de aceptación y la intención de recomendar el establecimiento llegó al 83,5 %, la valoración más alta de todo el instrumento. Lo que el estudio reveló como deficitario es el conjunto de estímulos que el propio punto de venta dirige al comprador, es decir, aquello que corresponde al merchandising.

La comunicación promocional constituyó el eslabón más débil, con el 66,0 % de aceptación y la mayor proporción de respuestas neutrales del instrumento, equivalente al 23,4 %. Esa neutralidad resulta más informativa que el desacuerdo explícito, pues sugiere que el cliente no rechaza las promociones, sino que no las percibe, comportamiento

característico de establecimientos que carecen de material publicitario y de un calendario promocional definido. La ambientación y la exhibición reprodujeron el mismo patrón, con valoraciones favorables, pero sin llegar a constituir un factor de diferenciación.

Las entrevistas al personal confirmaron ese diagnóstico y añadieron un elemento decisivo. Los tres informantes coincidieron en que las promociones se comunican de forma exclusivamente verbal y en que el establecimiento no cuenta con material publicitario, lo que explica la cifra anterior: el cliente no rechaza la comunicación promocional, sencillamente no la encuentra. Además, revelaron que el local comercializa legumbres, hortalizas y frutas, es decir, mercadería perecible, de modo que las deficiencias en la exhibición y en la rotación no representan un problema de imagen sino de margen, pues el producto que no se vende a tiempo se pierde.

La propuesta se justifica, por tanto, en la necesidad de dotar de método a un negocio que ya cuenta con el activo más difícil de construir, que es la confianza de su clientela. El perfil de los encuestados refuerza esta pertinencia, dado que el 68,4 % de los clientes no supera los treinta y cinco años y el 55,6 % acude al local al menos una vez por semana, condiciones que aseguran una exposición frecuente a las acciones que se implementen. Resulta favorable, asimismo, que las acciones aquí planteadas coincidan con las que el propio personal propuso de manera espontánea durante las entrevistas, lo que anticipa receptividad interna antes que resistencia. En términos prácticos, la intervención requiere una inversión moderada, se ejecuta con el personal existente y sus resultados son verificables mediante los indicadores establecidos al final del capítulo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de merchandising que fortalezca la atención al cliente del Comercial José mediante la intervención de los componentes visual, de gestión y de seducción del punto de venta.

Objetivos específicos

- Reestructurar la exhibición y la señalización interna del local para facilitar el recorrido y la localización de los productos.
- Implementar un sistema de gestión del surtido, la rotación y la reposición que asegure la disponibilidad percibida por el cliente.

- Desarrollar un programa de comunicación promocional y de material POP que revierta la principal debilidad identificada en el diagnóstico
- Rediseñar la ambientación y los elementos tangibles del establecimiento para convertirlos en un factor de diferenciación.
- Establecer el cronograma, el presupuesto, los responsables y los indicadores que permitan ejecutar y evaluar el plan propuesto.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos permite ponderar la posición interna del establecimiento a partir de las fortalezas y debilidades derivadas del diagnóstico. A cada factor se le asigna un peso según su importancia relativa, de modo que la suma total equivale a la unidad, y una calificación que expresa la intensidad con que dicho factor se manifiesta. La Tabla 29 presenta el resultado de esta valoración.

Tabla 29

Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos determinantes	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Personal que transmite confianza y conocimiento del producto	0,08	4	0,32
Atención cordial y personalizada con mínimo rechazo	0,07	4	0,28
Elevada intención de recomendación de la clientela	0,07	4	0,28
Satisfacción general con la experiencia de compra	0,07	4	0,28
Rapidez y oportunidad en la atención	0,06	3	0,18
Disponibilidad habitual del producto buscado	0,06	3	0,18
Distribución y señalización que facilitan la compra	0,05	3	0,15
Base de compradores habituales de visita semanal	0,05	3	0,15
Debilidades			
Promociones y material publicitario poco atractivos	0,08	1	0,08
Elevada neutralidad frente a la comunicación promocional	0,07	1	0,07
Ambientación del local percibida de forma desigual	0,07	2	0,14
Exhibición de productos mejorable en orden y atractivo	0,06	2	0,12
Instalaciones sin rasgos distintivos	0,06	2	0,12
Ausencia de material POP y señalización promocional	0,05	1	0,05
Surtido no percibido como plenamente suficiente	0,05	2	0,10
Segmento ocasional sin acciones de fidelización	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,60

La puntuación ponderada total alcanzó el valor de 2,60, cifra que supera el promedio de referencia de 2,50 y ubica al Comercial José en una posición interna

moderadamente sólida. Este resultado confirma la lectura del diagnóstico, pues las fortalezas vinculadas al servicio y al personal compensan las debilidades concentradas en la comunicación promocional y en la ambientación. La distancia respecto del valor máximo revela, sin embargo, un margen de mejora que justifica la intervención propuesta.

Conviene precisar el criterio con que se construyó la matriz. La calificación responde a una escala en la que 1 corresponde a una debilidad mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor. La ponderación incluye únicamente los factores medidos por el cuestionario aplicado a los clientes, de manera que las debilidades detectadas solo en la fase cualitativa, esto es, la reposición sin control formal, la ausencia de medición de la satisfacción y el deterioro del servicio en los picos de demanda, se incorporan a la matriz FODA y al desarrollo de las estrategias, pero no se ponderan aquí por carecer de una medición equivalente.

Matriz FODA

La matriz FODA organiza los factores internos y externos que condicionan la gestión del establecimiento. Los factores internos proceden directamente de los resultados de la encuesta, mientras que los externos se derivan del perfil de la clientela y de las condiciones del comercio minorista en el cantón. La Tabla 30 presenta esta organización.

Antes de presentar la matriz conviene declarar la jerarquía de sus factores, puesto que no todos poseen el mismo peso en la decisión. Las tres fortalezas determinantes son la confianza que transmite el personal, la atención cordial y personalizada, y la elevada disposición a recomendar, por concentrar las valoraciones más altas del instrumento. Las tres debilidades críticas son la ausencia de material publicitario y de comunicación promocional, la reposición sin control formal sobre mercadería perecible y la inexistencia de todo instrumento de medición de la satisfacción. Entre las oportunidades, la de mayor potencial es la alta frecuencia de visita; entre las amenazas, la de mayor impacto es la migración del comprador ocasional hacia locales con una oferta promocional más visible.

Tabla 30*Matriz FODA*

FORTALEZAS F1: Personal que transmite confianza y demuestra conocimiento sobre los productos, con la valoración más alta de la variable dependiente F2: Atención cordial y personalizada, con el menor nivel de rechazo de todo el instrumento F3: Elevada intención de recomendar el establecimiento a familiares y amigos F4: Satisfacción general con la experiencia de compra ampliamente favorable F5: Rapidez y oportunidad en la atención reconocidas por la clientela F6: Disponibilidad habitual del producto buscado durante la visita F7: Distribución del local y señalización que facilitan localizar los productos F8: Base sólida de compradores habituales que acuden al menos una vez por semana	DEBILIDADES D1: Promociones y material publicitario con la valoración más baja del instrumento D2: Mayor concentración de respuestas neutrales en la comunicación promocional del local D3: Ambientación del local percibida de manera desigual por la clientela D4: Exhibición de productos con cerca de un tercio de los clientes no plenamente conforme D5: Instalaciones adecuadas, pero sin rasgos distintivos frente a la competencia D6: Ausencia de material POP y de señalización promocional en el punto de venta D7: Variedad del surtido no percibida como plenamente suficiente por la cuarta parte de la clientela D8: Segmento de compradores ocasionales sin acciones de fidelización dirigidas D9: Reposición reactiva y sin control formal de rotación, crítica por tratarse de mercadería perecible D10: Inexistencia de instrumentos para medir la satisfacción, que solo se infiere del retorno del cliente D11: Deterioro del servicio en las horas de mayor afluencia por limitaciones de personal y de espacio
OPORTUNIDADES O1: Clientela mayoritariamente joven, receptiva a los estímulos visuales y promocionales O2: Alta frecuencia de visita, que permite exponer con regularidad las acciones de merchandising O3: Disposición favorable a recomendar, base para el crecimiento por referencia personal O4: Condición de La Libertad como principal polo comercial de la provincia de Santa Elena O5: Disponibilidad de herramientas digitales de bajo costo para la difusión promocional local	AMENAZAS A1: Competidores con mayor inversión en imagen y publicidad en el punto de venta A2: Presencia de comercios formales con políticas promocionales agresivas A3: Migración del segmento ocasional ante una oferta promocional más visible de la competencia A4: Sensibilidad al precio en un entorno de comparación inmediata entre establecimientos A5: Contracción del consumo de los hogares ante escenarios de incertidumbre económica

Matriz FODA cruzada

El cruce de los factores internos con los externos permite derivar las líneas de acción que sustentan la propuesta. Cada estrategia resulta de la combinación explícita de al menos un factor interno con uno externo, lo que garantiza la trazabilidad entre el diagnóstico y las acciones planteadas. La Tabla 31 detalla las estrategias obtenidas.

Tabla 31*Matriz FODA cruzada*

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO (ofensivas) F1, F2 + O3: convertir la confianza en el personal en un programa formal de cliente frecuente que capitalice la disposición a recomendar. F8 + O2: aprovechar la visita semanal del cliente habitual para exponer con regularidad el calendario promocional.	Estrategias FA (defensivas) F3 + A1: sostener la recomendación personal como contrapeso a la mayor inversión publicitaria de la competencia. F5, F6 + A2: reforzar la rapidez de atención y la disponibilidad del producto como atributos que la competencia formal no garantiza.
DEBILIDADES	Estrategias DO (de reorientación) D1, D2, D6 + O1: implantar un programa de comunicación promocional y material POP dirigido al perfil joven de la clientela. D4 + O2: reestructurar la exhibición y la señalización aprovechando la alta frecuencia de visita. D10 + O3: instaurar un registro sencillo de satisfacción que convierta la recomendación espontánea en información de gestión.	Estrategias DA (de supervivencia) D3, D5 + A1: rediseñar la ambientación y los elementos tangibles para evitar el desplazamiento hacia locales de mejor imagen. D8 + A3: dirigir acciones de fidelización al segmento ocasional, el más expuesto a la oferta de la competencia. D9, D11 + A4: formalizar la rotación y reforzar el personal en los picos de demanda para evitar la merma de producto perecible y la pérdida de ventas.

Matriz CAME

La matriz CAME traduce el cruce anterior en criterios de actuación, al indicar qué factores corresponde corregir, afrontar, mantener y explotar. De este modo se establece la orientación que asume cada grupo de estrategias antes de su desarrollo detallado, según se observa en la Tabla 32.

Tabla 32*Matriz CAME*

MATRIZ CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Mantener y explotar (ofensiva) Mantener la calidad del trato personal como eje de la propuesta de valor y explotarla mediante un programa estructurado de fidelización y referidos.	Afrontar (defensiva) Afrontar la presión competitiva apoyándose en los atributos de servicio que la clientela ya reconoce, en lugar de competir por precio.
DEBILIDADES	Corregir (reorientación) Corregir la ausencia de comunicación promocional y la exhibición deficiente, que constituyen las carencias señaladas de manera más clara por los encuestados.	Corregir y afrontar (supervivencia) Corregir la ambientación del local y afrontar el riesgo de fuga del comprador ocasional mediante incentivos de retención.

Desarrollo de las Estrategias

A continuación, se desarrollan las cinco estrategias que integran el plan. Cada una indica los factores internos y externos de los que se deriva y se acompaña de una ficha de idéntica estructura, en la que constan su objetivo, las actividades previstas, el responsable, los recursos, el plazo de ejecución, el costo estimado, el indicador de cumplimiento y el medio de verificación, de modo que la implementación y el seguimiento puedan realizarse sin necesidad de interpretación adicional.

Estrategia 1: Reestructuración del merchandising visual del punto de venta

Factores asociados: D4, D6 + O1, O2

La primera estrategia interviene la exhibición y la señalización interna del local, por ser el componente visual el que organiza el recorrido del comprador y condiciona su percepción inicial del establecimiento. La Tabla 33 detalla su ejecución. La acción comprende la reagrupación de los productos por familias, la definición de un lineal de mayor rotación a la altura de los ojos, la incorporación de rótulos de sección y la liberación de los pasillos de circulación. Dado que la exhibición ordenada registró cerca de un tercio de los clientes no plenamente conformes, la reorganización busca convertir una fortaleza relativa en un atributo consistente. La frecuencia de visita observada, en la que el 55,6 % de la clientela acude al menos una vez por semana, garantiza que los cambios sean percibidos con rapidez por el público habitual.

Tabla 33*Ficha de la estrategia 1: reestructuración del merchandising visual*

Componente	Detalle
Objetivo	Facilitar el recorrido y la localización de los productos mediante la reorganización de la exhibición y la señalización interna
Actividades	Reagrupar los productos por familias; ubicar el lineal de mayor rotación a la altura de los ojos; elaborar e instalar rótulos de sección; liberar los pasillos de circulación
Responsable	Propietario del Comercial José
Recursos	Rótulos de sección, exhibidores y góndolas complementarias, personal del establecimiento
Plazo de ejecución	Meses 1 y 2
Costo estimado	USD 760,00
Indicador	Nivel de aceptación de la exhibición de los productos superior al 80 %
Medio de verificación	Reaplicación de los ítems 1 y 2 del cuestionario y registro fotográfico del local

Estrategia 2: Sistema de gestión del surtido, la rotación y la reposición

Factores asociados: D7, D9, F6 + O2

La segunda estrategia formaliza la gestión del lineal mediante un control sencillo de rotación y reposición. Adquiere una relevancia particular por la naturaleza de la mercadería, dado que el establecimiento comercializa legumbres, hortalizas y frutas, productos perecibles que pierden valor de un día para otro. Las entrevistas confirmaron que la reposición se activa cuando la percha se vacía o cuando el cliente solicita el artículo, sin ningún control formal, y que el propio administrador vincula el deterioro del producto con la disminución de las ganancias. Se propone, en consecuencia, según se detalla en la Tabla 34, clasificar los artículos por su velocidad de salida, aplicar de forma sistemática el criterio de primera entrada y salida que el personal ya practica de manera intuitiva, definir existencias mínimas por familia y establecer una revisión del lineal al inicio y al cierre de cada jornada. La medida no exige inversión tecnológica, sino disciplina operativa, y su efecto es directamente económico, pues cada unidad que se deteriora es margen perdido.

Tabla 34

Ficha de la estrategia 2: sistema de gestión del surtido, la rotación y la reposición

Componente	Detalle
Objetivo	Asegurar la disponibilidad percibida por el cliente y reducir la merma de la mercadería perecible
Actividades	Clasificar los artículos por velocidad de salida; aplicar el criterio de primera entrada y primera salida; definir existencias mínimas por familia; revisar el lineal al inicio y al cierre de cada jornada
Responsable	Encargado de bodega y reposición
Recursos	Formatos de control impresos, papelería y útiles, tiempo del personal existente
Plazo de ejecución	Meses 3 y 5
Costo estimado	USD 90,00
Indicador	Cumplimiento del 100 % de las revisiones diarias del lineal programadas
Medio de verificación	Hoja de control de rotación firmada por el encargado

Estrategia 3: Programa de comunicación promocional y material POP en el punto de venta

Factores asociados: D1, D2, D6 + O1, O3

La tercera estrategia constituye el núcleo de la propuesta, pues ataca la debilidad más marcada del diagnóstico. Las promociones y el material publicitario obtuvieron el 66,0 % de aceptación, la valoración más baja del instrumento, acompañada además de la mayor proporción de respuestas neutrales. Esa neutralidad no debe leerse como indiferencia hacia las promociones, sino como evidencia de que el cliente no las percibe porque prácticamente no existen en el punto de venta. La estrategia, cuya ejecución consta en la Tabla 35, contempla un calendario promocional mensual, la producción de afiches, habladores y cenefas con una línea gráfica unificada, y la señalización de los productos en oferta. El perfil joven de la clientela favorece la receptividad a este tipo de estímulos.

Tabla 35*Ficha de la estrategia 3: programa de comunicación promocional y material POP*

Componente	Detalle
Objetivo	Revertir la debilidad más marcada del diagnóstico dotando al punto de venta de comunicación promocional visible
Actividades	Definir un calendario promocional mensual; diseñar una línea gráfica unificada; producir e instalar afiches, habladores y cenefas; exhibir una lista de precios visible; señalar los productos en oferta
Responsable	Propietario con apoyo de diseño externo
Recursos	Material POP, servicio de diseño gráfico, difusión en medios digitales locales
Plazo de ejecución	Meses 2 y 4
Costo estimado	USD 690,00
Indicador	Aceptación de las promociones elevada del 66,0 % al 80,0 % y neutralidad reducida por debajo del 15,0 %
Medio de verificación	Reaplicación del ítem 6 del cuestionario y calendario promocional ejecutado

Estrategia 4: Rediseño de la ambientación y de los elementos tangibles del local*Factores asociados: D3, D5 + O1, A1*

La cuarta estrategia interviene el ambiente físico, entendido como iluminación, limpieza, orden y presentación general del espacio. La ambientación y las instalaciones fueron valoradas de manera favorable, pero sin destacar, lo que las sitúa como elementos adecuados que no aportan diferenciación. Conforme a la Tabla 36, se propone reforzar la iluminación del área de venta con luminarias de mayor eficiencia, renovar la pintura y la imagen interior, y establecer una rutina diaria de orden y limpieza con responsables asignados. Frente a competidores con mayor inversión en imagen, la mejora del entorno físico protege la posición del establecimiento sin incurrir en gastos elevados.

Tabla 36*Ficha de la estrategia 4: rediseño de la ambientación y de los elementos tangibles*

Componente	Detalle
Objetivo	Convertir el entorno físico del local en un factor de diferenciación frente a la competencia
Actividades	Convertir el entorno físico del local en un factor de diferenciación frente a la competencia
Responsable	Personal de atención al cliente, con supervisión del propietario
Recursos	Luminarias LED, pintura y materiales de adecuación, insumos de limpieza
Plazo de ejecución	Meses 4 y 5
Costo estimado	USD 614,00
Indicador	Nivel de aceptación de la ambientación del local superior al 80 %
Medio de verificación	Reaplicación del ítem 5 del cuestionario y lista de chequeo diaria de orden y limpieza

Estrategia 5: Programa de fidelización apalancado en la fortaleza del servicio

Factores asociados: F1, F2, F3 + O3, A3

La quinta estrategia capitaliza el principal activo del negocio. La confianza y el conocimiento del personal alcanzaron el 82,8 % de aceptación y la intención de recomendar llegó al 83,5 %, la valoración más alta de todo el estudio. La estrategia, detallada en la Tabla 37, consiste en convertir esa disposición en un mecanismo formal de retención mediante una tarjeta de cliente frecuente, un registro básico de compradores habituales y un incentivo por referidos. De manera complementaria se prevén talleres breves de capacitación en atención y en criterios de merchandising, de modo que el personal sostenga la ejecución de las cuatro estrategias anteriores. La acción se dirige de forma prioritaria al segmento ocasional, que representa el 22,5 % de la clientela y constituye el grupo más expuesto a la competencia.

Tabla 37*Ficha de la estrategia 5: programa de fidelización apalancado en el servicio*

Componente	Detalle
Objetivo	Convertir la elevada disposición a recomendar en un mecanismo formal de retención del comprador ocasional
Actividades	Implantar una tarjeta de cliente frecuente; llevar un registro básico de compradores habituales; establecer un incentivo por referidos; dictar talleres breves de capacitación en atención y merchandising
Responsable	Propietario del Comercial José
Recursos	Tarjetas del programa, facilitador para los talleres, registro impreso o digital
Plazo de ejecución	Meses 5 y 6
Costo estimado	USD 690,00
Indicador	Al menos 300 clientes incorporados al programa de cliente frecuente
Medio de verificación	Registro de clientes frecuentes y listas de asistencia a los talleres

Cronograma de Implementación

La ejecución del plan se distribuye en un horizonte de seis meses, plazo que permite escalar las intervenciones sin interrumpir la operación del establecimiento. Las actividades se ordenan según su dependencia, de modo que la reorganización física antecede a la comunicación promocional y esta, a su vez, al programa de fidelización. La programación incorpora además tres hitos de control intermedios, al cierre de los meses dos, cuatro y seis, en los que el propietario verifica el avance antes de habilitar la fase siguiente. La Tabla 38 detalla la programación.

Tabla 38*Cronograma de implementación de las estrategias*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico inicial del punto de venta y levantamiento fotográfico	X					
Reagrupación de familias de productos y definición del lineal	X	X				
Elaboración e instalación de rótulos y señalización interna		X				
Diseño de la línea gráfica promocional del establecimiento		X	X			
Producción e instalación del material POP y calendario promocional			X	X		
Implementación del control de rotación, surtido y reposición			X	X	X	
Adecuación de la iluminación, pintura e imagen interior				X	X	
Talleres de capacitación al personal en atención y merchandising					X	
Lanzamiento del programa de cliente frecuente y evaluación de resultados						X
<i>Hito de control 1: verificación de la reorganización física y de la señalización</i>		X				
<i>Hito de control 1: verificación de la reorganización física y de la señalización</i>				X		
<i>Hito de control 3: evaluación final y medición de los indicadores del plan</i>						X

Presupuesto

El presupuesto se estimó a precios de mercado local y privilegia soluciones de bajo costo que el establecimiento pueda asumir sin comprometer su liquidez. Los rubros se agrupan en seis categorías, señalética, publicidad, mobiliario, materiales y adecuación, capacitación y fidelización, más una reserva para imprevistos, de manera que el propietario pueda priorizar o diferir bloques completos si la disponibilidad de recursos lo exige. Los rubros de mayor peso corresponden al mobiliario de exhibición y a la adecuación de la imagen interior, por tratarse de inversiones duraderas. La Tabla 39 presenta el detalle.

Tabla 39*Presupuesto estimado de implementación*

Categoría	Rubro	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Señalética	Rótulos y señalización interna de secciones	10	18,00	180,00
Publicidad	Material POP: afiches, habladores y cenefas	200	0,85	170,00
Mobiliario	Exhibidores y góndolas complementarias	4	145,00	580,00
Materiales y adecuación	Luminarias LED para el área de venta	12	22,00	264,00
Materiales y adecuación	Pintura y adecuación de la imagen interior	1	350,00	350,00
Publicidad	Diseño gráfico de la línea promocional	1	250,00	250,00
Capacitación	Talleres de capacitación al personal	2	120,00	240,00
Fidelización	Tarjetas del programa de cliente frecuente	500	0,30	150,00
Publicidad	Difusión promocional en medios digitales locales	6	45,00	270,00
Materiales y adecuación	Papelería, útiles y suministros	1	90,00	90,00
Imprevistos	Imprevistos (5 %)			127,20
Total				2 671,20

El monto total asciende a 2 671,20 dólares, cifra que corresponde a una inversión moderada para un establecimiento de las características del Comercial José y que puede distribuirse a lo largo de los seis meses de ejecución. La mayor parte del gasto se concentra en los dos primeros trimestres, mientras que los rubros de difusión y de fidelización se ejecutan de forma escalonada.

Responsables de la Ejecución

La asignación de responsabilidades considera la estructura real del establecimiento, en la que el propietario concentra las decisiones y el personal ejecuta las tareas operativas. La Tabla 40 identifica al responsable de cada estrategia.

Tabla 40*Responsables de la ejecución del plan*

Estrategia	Responsable	Función asignada
Estrategia 1: Merchandising visual	Propietario del Comercial José	Aprobar el nuevo layout, supervisar la reagrupación de familias y validar la señalización instalada
Estrategia 2: Gestión del surtido	Encargado de bodega y reposición	Clasificar los artículos por rotación, controlar existencias mínimas y ejecutar la revisión semanal del lineal
Estrategia 3: Comunicación promocional	Propietario con apoyo de diseño externo	Definir el calendario promocional mensual, contratar la producción del material POP y verificar su instalación
Estrategia 4: Ambientación del local	Personal de atención al cliente	Cumplir la rutina diaria de orden y limpieza y reportar necesidades de mantenimiento del espacio
Estrategia 5: Fidelización y capacitación	Propietario del Comercial José	Administrar el registro de clientes frecuentes, gestionar los talleres y dar seguimiento a los incentivos

Evaluación y Seguimiento

La evaluación del plan se apoya en indicadores verificables que toman como línea base los resultados del capítulo III, de modo que el avance se mide comparando los niveles de aceptación obtenidos antes y después de la intervención. La Tabla 41 presenta los indicadores, sus metas y la frecuencia de medición.

Tabla 41*Indicadores de evaluación de la propuesta*

Indicador	Meta	Frecuencia
Nivel de aceptación de las promociones y del material publicitario	Elevar la aceptación del 66,0 % al 80,0 %	Al cierre del plan
Proporción de respuestas neutrales en comunicación promocional	Reducir la neutralidad del 23,4 % a menos del 15,0 %	Al cierre del plan
Nivel de aceptación de la exhibición de los productos	Superar el 80,0 % de aceptación	Bimestral
Nivel de aceptación de la ambientación del local	Superar el 80,0 % de aceptación	Bimestral
Clientes incorporados al programa de cliente frecuente	Registrar al menos 300 clientes	Mensual
Cumplimiento del calendario promocional mensual	Ejecutar el 100 % de las acciones programadas	Mensual
Ejecución presupuestaria del plan	Mantener la desviación por debajo del 10%	Bimestral

La medición de los dos primeros indicadores requiere aplicar nuevamente los ítems correspondientes del cuestionario al cierre del plan, lo que permite verificar si la intervención sobre la comunicación promocional modificó efectivamente la percepción del cliente. Los indicadores restantes se controlan mediante registros internos del establecimiento, sin costo adicional. En conjunto, el sistema de seguimiento asegura que la propuesta pueda ser evaluada de manera objetiva y ajustada durante su ejecución

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad técnica se sustenta en que ninguna de las cinco estrategias exige tecnología ni conocimiento especializado que el establecimiento no pueda incorporar. La reagrupación por familias, la señalización de secciones, el control de rotación y la exhibición de precios son prácticas de merchandising elemental, y el único componente que requiere apoyo externo es el diseño de la línea gráfica, contratable en el mercado local. Los propios informantes declararon conocer en qué consiste el merchandising, lo que reduce la brecha de comprensión previa a la implementación.

La factibilidad económica se apoya en el monto total de 2 671,20 dólares, distribuido a lo largo de seis meses y organizado en categorías independientes entre sí. Esa estructura permite una ejecución gradual, de modo que un eventual límite presupuestario obliga a diferir una categoría, no a suspender el plan. Las dos estrategias de mayor retorno esperado, la comunicación promocional y la reestructuración visual, concentran algo más de la mitad de la inversión y son las primeras en ejecutarse.

La factibilidad operativa queda garantizada porque las actividades se ejecutan con el personal existente y dentro de la jornada habitual, sin necesidad de cerrar el local. La revisión del lineal al inicio y al cierre de cada jornada se incorpora a una rutina que el personal ya realiza de manera intuitiva, y los talleres de capacitación se han previsto breves precisamente para no restar horas de atención en un negocio de tres personas.

La factibilidad organizacional constituye la condición más favorable del caso. Las acciones propuestas coinciden con las que el propio personal planteó de forma espontánea durante las entrevistas, esto es, señalar las secciones, exhibir una lista de precios, reorganizar la distribución e incorporar estanterías, de manera que la implementación no requiere un proceso previo de convencimiento. La estructura del establecimiento, con la decisión concentrada en el propietario, acorta además los tiempos de aprobación.

Impacto Esperado

La ejecución del plan produce efectos diferenciados sobre los tres grupos vinculados al establecimiento, según se detalla a continuación. Los beneficios enunciados se derivan de las carencias medidas en el diagnóstico y son verificables mediante los indicadores establecidos, de modo que no constituyen expectativas genéricas. La Tabla 42 los ordena por grupo de interés.

Tabla 42*Impacto esperado de la propuesta por grupo de interés*

Grupo de interés		Impacto esperado
Comercial José		Mejor organización del punto de venta; reducción de la merma por deterioro de la mercadería perecible; comunicación promocional propia; fortalecimiento de la imagen comercial frente a los locales contiguos
Clientes		Localización más rápida del producto; información de precios visible sin necesidad de consultar; experiencia de compra más ordenada; atención sostenida en los días de mayor afluencia
Colaboradores		Procedimientos definidos en lugar de decisiones por criterio individual; menor carga derivada de las consultas reiteradas de precio y ubicación; capacitación en atención y merchandising
Comunidad del cantón		Fortalecimiento de una unidad económica del comercio local y elevación del estándar de servicio del comercio minorista de proximidad

Riesgos de la Implementación

Toda intervención sobre un negocio en marcha comporta riesgos que conviene anticipar. Los identificados para este plan se derivan de las condiciones observadas en el establecimiento, principalmente su tamaño reducido, la concentración de las decisiones en una sola persona y la ausencia de experiencia previa en planificación comercial. La Tabla 43 presenta cada riesgo acompañado de la medida preventiva que corresponde adoptar.

Tabla 43*Riesgos de la implementación y medidas preventivas*

Riesgo	Nivel	Medida preventiva
Resistencia del personal a los nuevos procedimientos	Bajo	Capacitación previa y participación del personal en el diseño, dado que las acciones coinciden con las que propuso
Disponibilidad presupuestaria limitada en algún mes	Medio	Ejecución gradual por categorías de gasto, priorizando la comunicación promocional y la señalización
Limitación física del local para la reorganización	Medio	Aprovechamiento vertical mediante estanterías y liberación de pasillos antes de incorporar mobiliario nuevo
Discontinuidad del calendario promocional	Medio	Asignación del calendario a un responsable único y revisión en los hitos de control
Deterioro del servicio durante la reorganización	Bajo	Ejecución de las adecuaciones fuera de los martes, viernes y sábados, señalados como los días de mayor afluencia
Ausencia de seguimiento una vez concluido el plan	Alto	Reaplicación de los ítems del cuestionario al cierre y registro permanente de satisfacción del cliente

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar la situación actual del merchandising, se concluyó que el establecimiento presenta un desempeño desigual entre sus tres dimensiones. Las de gestión y visual alcanzaron valoraciones favorables, mientras que la de seducción concentró la debilidad, con un 66,0 % de aceptación en promociones y material publicitario, la cifra más baja del instrumento. Las entrevistas explicaron ese resultado, pues la comunicación promocional es exclusivamente verbal y el local carece de material publicitario y de señalización por secciones.

Respecto del segundo objetivo específico, dirigido a analizar los componentes de la atención al cliente, se estableció que constituyen la fortaleza del negocio. La confianza que transmite el personal alcanzó un 82,8 % de aceptación y la intención de recomendar el establecimiento un 83,5 %, la valoración más alta obtenida. Junto a esa fortaleza se identificaron dos vacíos de gestión, referidos a la inexistencia de un procedimiento formal para atender reclamos y a la ausencia de todo instrumento para medir la satisfacción del comprador.

En cuanto al tercer objetivo específico, referido a proponer estrategias de merchandising, se formularon cinco líneas de acción derivadas del cruce entre los factores internos y externos del establecimiento: la reestructuración visual, la gestión del surtido y la rotación, la comunicación promocional con material POP, el rediseño de la ambientación y un programa de fidelización. La propuesta se acompaña de un cronograma de seis meses con tres hitos de control, un presupuesto de 2 671,20 dólares y siete indicadores de evaluación.

Como conclusión general, y en respuesta al objetivo general de determinar la incidencia del merchandising en la atención al cliente, el coeficiente Rho de Spearman alcanzó 0,877 con una significación menor a 0,001, resultado que confirma una asociación positiva muy alta entre ambas variables y sostiene la idea a defender. El Comercial José no enfrenta, por tanto, un problema de trato, sino la ausencia de un método que ordene y comunique aquello que el establecimiento ya realiza correctamente.

Recomendaciones

Se recomienda atender de forma prioritaria la debilidad del merchandising de seducción, mediante la instalación de señalización que identifique las áreas de verduras, hortalizas y frutas, la exhibición de una lista de precios visible y la puesta en marcha de un calendario promocional mensual con material publicitario. Estas medidas responden al 66,0 % de aceptación registrado en ese ítem y fueron propuestas de manera espontánea por los tres informantes, de modo que su aplicación cuenta con respaldo interno.

Conviene cubrir los dos vacíos de gestión detectados en la atención al cliente, formalizando un procedimiento breve para atender reclamos e instaurando un registro periódico de la satisfacción del comprador, que puede resolverse con una consulta breve al cierre de la atención. Sin ese instrumento la insatisfacción silenciosa permanece invisible para el negocio y afecta en particular al 22,5 % de clientes ocasionales, el segmento más expuesto a la competencia. Preservar la calidad del trato, que sostiene la intención de recomendación más alta del estudio, debe seguir siendo la prioridad.

Para la ejecución del plan se aconseja respetar el orden de las estrategias, dado que la reorganización física antecede a la comunicación promocional y esta al programa de fidelización, y verificar el avance en los tres hitos de control previstos. Resulta igualmente aconsejable formalizar el control de rotación con una revisión del lineal al inicio y al cierre de cada jornada y reforzar la dotación de personal los martes, viernes y sábados.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis hacia la relación entre las acciones de merchandising y el comportamiento efectivo de las ventas, dimensión que este trabajo no abordó por haberse centrado en la percepción del cliente. Resultaría valioso replicar el estudio en establecimientos que comercialicen productos perecibles, para contrastar si la asociación observada entre la organización del lineal y la merma se sostiene en otros contextos.

Referencias

- Jama, N., Zhunio, D., & Aguilar, W. (2024). *Análisis de la relación entre el merchandising visual y la compra impulsiva en el sector textil en la ciudad de Machala - Ecuador*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10011864.pdf>
- Pantano, E., Pizzi, G., Bilotta, E., & Pantano, P. (2021). *hopping with (out) distancing: modelling the personal space to limit the spread of contagious disease*. https://cris.unibo.it/bitstream/11585/842398/6/Full_text_PDF_accepted_author_manuscript_.pdf
- Roggeveen, M., D, G., & Noble, S. (2021). *The future of in-store technology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z>
- Torres, L. (2020). *Merchandising de gestión para el fortalecimiento de la marca de la distribuidora rincón del Químico en la ciudad de Riobamba*. Escuela Superior Politecnica de Chimborazo. <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/0f1f5725-93ff-40ee-93b1-83a63d602787/content>
- Aquino, O., Torales, D., & Ratti, F. (2024). Construcción y validación de un cuestionario de percepción acerca de la gestión del centro de enseñanza de una Facultad de Enfermería. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*. <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/112/178>
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*.
- Asobando. (2023). *Boletín Macroeconómico Diciembre 2023*. Asociación de Bancos. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-macroeconomico-Diciembre-2023.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Informe de resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Primer trimestre de 2024*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/Informe_CNTITrim2024.pdf
- Berman, B., Evans, J., & Chatterjee, P. (2021). *Gestión minorista: un enfoque estratégico, 13.ª edición*. Universidad Estatal de Montclair. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/retail-management-a->

strategic-

approach/P200000005831/9780137504343?srsId=AfmBOopCapCYsRWWrD
D2S69ArB82TLq_3BL2l-j_km1C2G1qvCPVAmcW

Borja, R. (2021). *Merchandising teoría, práctica y estrategia*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833491>

Caballero, J., Mallqui, I., & Quinto, E. (2022). *El merchandising de seducción y la decisión de compra en tiendas Arabella Huánuco – 2019*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e643d2fb-5bf3-4406-8db2-7f7823da4c43/content>

Cámara de Comercio de Quito. (2023). *Las ventas internas crecieron 4,7 % en el primer trimestre*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-comercio-industrias-ciudades-ecuador/>

Cámara de comercio de Quito. (2024). *El futuro del comercio minorista: Tendencias y transformaciones en 2024*. <https://ccq.ec/el-futuro-del-comercio-minorista-tendencias-y-transformaciones-en-2024/>

Carranza, G. (2025). *“calidad de servicio y satisfacción del cliente en los locales comerciales novedades 123 del cantón Quinindé”*.

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7683/1/Carranza%20Quinatoa%20Gennesis%20Daniela.pdf>

Castillejo, G. (2023). *Cómo medir la experiencia del cliente y del empleado: un enfoque integral*. [https://0410n46kt-y-https-elibro-](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/250208?page=23)

[net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/250208?page=23](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/250208?page=23)

Cedeño, N. (2023). *Estrategias de marketing mix para los negocios de ropa del mercado Jorge Cepeda Jácome del cantón La Libertad, año 2022*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/689c59b2-47e6-4814-8edb-0686c556d114/content>

Código Orgánico COPCI. (2025). <https://www.aduana.gob.ec/la-institucion/codigo-organico-copci/>

- Colorado , J., Salazar, M., Colorado, J., Cabrera, G., & Castillo, V. (2025). *Análisis comparativo de los coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la validación de cuestionarios. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i4.836>
- Comision Economico para America Latina y el Caribe. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3d723575-2a22-4fc6-abee-29f4b813384e/content>
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Coronel, M., Orellana, D., & Pérez, P. (2024). *Decisión de compra y merchandising en supermercados de Cuenca*. <https://www.redalyc.org/pdf/5727/572778829006.pdf>
- Cruz, M. (2018). *Marketing , Merchandising*. <https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/70509?page=5>
- Deloitte. (2025). *Global Powers of Retailing*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/research/global-powers-of-retailing.html>
- Dichter, & Neira. (2024). *Tendencias del consumo masivo en el canal tradicional en Ecuador 2023*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1927>
- Gnosis, E. (2026). *Estrategias de servicios: calidad y orientación al cliente*. <https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/301260?page=168>
- Gnosis, E. (2026). *Promociones en espacios comerciales*. <https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/298554?page=95>
- Gualacio, N. (2024). *Estrategias de marketing digital en los locales del centro comercial Buenaventura Moreno, cantón La Libertad, 2023* . Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/08292a35-a4ac-4ef8-b697-81d5199cd31c/content>

Guzmán, D. (2025). *Estrategias para superar los desafíos en la atención al cliente en el sector público: Un caso de estudio en Cuenca, Ecuador*.

<https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/288/6880>

Haro, A., Chisag, E., Ruiz, J., & Caicedo, J. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9541046>

INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.

INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

INEC. (2025). *Registro Estadístico de Empresas REEM 2024: Boletín Técnico Octubre*

2025. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_II/Boletin_REEM_2024.pdf

Iza, A. (2024). *Estrategias de marketing digital para el mini market Iris Tamara del cantón La Libertad, año 2023*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/items/ab21c8da-4698-4c6f-befd-599d417c5ab8>

Kotler, P., & Lane, K. (2022). *Gestión de marketing*. Pearson Educación.

<https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html>

Ladron de Guevara, M. (2026). *Atención al cliente en el proceso comercial*.

<https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/300064?page=8>

Ladron de Guevara, M. (2026). *Comunicación empresarial y atención al cliente*.

ADG_B_0437. <https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/294672?page=183>

Ley Organica de defensa del consumidor. (2000).

https://bomberosambato.gob.ec/wordpress_F/wp-content/uploads/2025/12/consumidor.pdf

- Martínez, J., & Real, A. (2025). *Visual Merchandising y Atmósfera Comercial como determinantes de la Compra*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35426/iav54n135.06>
- Merino, C. (2023). Coeficientes V de Aiken: diferencias en los juicios de validez de contenido. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-097X2023000100023
- Mujica, M. (2025). *Innovación y competitividad en las heladerías de yogurt natural del cantón La Libertad, año 2024*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/905747d6-89e3-4b1a-9d50-63f0dd4c4a38/content>
- Narváez, E., Reinoso, C., & Castro, J. (2020). Servicio al cliente: desde una perspectiva del modelo SERVQUAL.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7898176.pdf>
- Obando, M., Canahuire, A., Oxa, K., & Yañez, S. (2023). *Merchandising y la decisión de compra en las tiendas del Centro Comercial el Molino del Distrito de Santiago, Cusco – Perú*.
<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/761>
- Pérez, F., Cobaisse, M., Villagrán, S., & Alvarado, R. (2023). *Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud*.
https://www.medwave.cl/medios/revisiones/metodinvestreport/2767/medwave_2023_2767a.pdf
- Prieto, J. (2018). *Merchandising la seducción en el punto de venta*. <https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/122446?page=21>
- Reales, Morales, Robalino, Peñafiel, & Cardenas. (2022). *El muestreo intencional no probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5867/medwave.2023.10.2767>
- Reyes, G. (2024). *Estrategias de negocios y merchandising del centro Comercial buenaventura moreno del cantón la Libertad, año 2023*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/54c146c5-438e-417e-8a4a-860a88ed1f5e/content>

Rivera , J. (2024). *La gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el taller multimarca burgos motor'S*. Unidad Nacional de Chimborazo.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12983>

Roggeveen, A., & Sethuraman, R. (2020). *Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions*.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7450253/pdf/main.pdf>

Sánchez, M., & Torres, C. (2025). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*:

COMV0108. [https://0410n46kt-y-https-elibro-](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/297949?page=111)

[net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/297949?page=111](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/297949?page=111)

Secretaria Nacional de Planificacion. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. Gobierno del Ecuador.

<https://planificacion.presidencia.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>

Torres, C., & Mateos, M. (2025). *Atención básica al cliente*. *COMT0211*.

[https://0410n46kt-y-https-elibro-](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/290548?page=17)

[net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/290548?page=17](https://0410n46kt-y-https-elibro-net.dossierp.museknowledge.com/es/ereader/upse/290548?page=17)

Valarie, A., Zeithaml, Jo Bitner, M., & Dwayne, D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*.

https://books.google.com.ec/books/about/Services_Marketing_Integrating_Customer.html?id=7_LssgEACAAJ&redir_esc=y

Yactayo, A., & Vargas, J. (2021). Distinción conceptual y teórica de marketing sensorial: Tendencias y perspectivas. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8603627.pdf>

Zeithaml,, V. (2024). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8.ª ed.). McGraw-Hill Education.

https://search.library.uq.edu.au/discovery/fulldisplay/alma991014412181603131/61UQ_INST:61UQ

Apéndices

Apéndice A. Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Merchandising y atención al cliente en el comercial José, cantón la Libertad, año 2025”	Formulación del problema ¿De qué manera el merchandising fortalecerá la atención al cliente en el Comercial José del cantón La Libertad?	Objetivo general Determinar de qué manera el Merchandising fortalecerá la atención al cliente en el Comercial José del cantón La Libertad	La implementación adecuada de merchandising fundamenta y articula la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad, año 2025.	VARIABLE INDEPENDIENTE Merchandising	Merchandising Visual	- Exhibición productos - Layout tienda - Señalización interna	Enfoque Mixto (cuantitativo y cualitativo).
	Sistematización del problema ¿Cuál es la situación actual del merchandising aplicado en el Comercial José, cantón La Libertad? ¿Cuáles son los componentes de la atención al cliente que se manifiestan en el Comercial José, cantón La Libertad? ¿Qué estrategias de merchandising pueden mejorar la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad?	Objetivos específicos - Diagnosticar la situación actual del merchandising aplicado en el Comercial José, cantón La Libertad. - Describir la percepción del cliente respecto a la atención recibida en el Comercial José, cantón La Libertad - Proponer estrategias de merchandising que mejoren la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad.			Merchandising de Gestión	- Rotación productos - Surtido óptimo - Gestión espacio	Alcance Descriptivo.
					Merchandising de Seducción	- Ambientación tienda - Promociones sensoriales - Material POP	Diseño No Experimental
					VARIABLE DEPENDIENTE Atención al cliente	Material POP	- Fiabilidad percibida - Capacidad respuesta - Seguridad transmitida
				Experiencia del Cliente		- Empatía recibida - Trato personalizado - Ambiente físico	Población y muestra Población económicamente activa (PEA) Santa Elena: 282 190 personas (INEC-ENEMDU, 2022)
							Instrumentos Entrevista Encuesta Cuestionario Tipo Likert Ficha de Observación
					Satisfacción del Cliente	- Cumplimiento expectativas - Recomendación cliente - Intención retorno	
EJE DE INVESTIGACIÓN							
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:		ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ORGANIZACIONALES					
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:		PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA					
LIBROS BASES PARA LA INVESTIGACIÓN							
LIBROS FÍSICOS BIBLIOTECA UPSE:		63 ítems					
LIBROS DIGITALES BIBLIOTECA UPSE:		22 ítems					
TESIS GRADO:		111 tesis					
TESIS POSGRADO:		12 tesis					
ARTÍCULOS DE ALTO IMPACTO SCOPUS:		368					
ARTICULOS DE ALTO IMPACTO WOS:		87					

Apéndice B. Cronograma de actividades

Estudiante: Luis Alfonso Carrillo Mullo																		
Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular																		
N°	ACTIVIDADES	FECHA	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización de tema	29/4/2026																
	Introducción	29/4/2026																
	Planteamiento del problema	13/5/2026																
	Formulación y sistematización del problema	13/5/2026																
2	Objetivos	13/5/2026																
	Justificación	13/5/2026																
	Idea a defender	13/5/2026																
	Mapeo	13/5/2026																
	Capítulo I - Marco referencial																	
3	Revisión de literatura	3/6/2026																
	Desarrollo de teorías y conceptos	3/6/2026																
	Fundamentos legales	3/6/2026																
	Capítulo II - Metodología																	
	Diseño de la investigación	17/6/2026																
	Métodos de la investigación	17/6/2026																
4	Población y muestra	21/6/2026																
	Recolección y procesamiento de datos	21/6/2026																
	Técnicas de investigación	24/6/2026																
	Validación de instrumentos	24/6/2026																
	Capítulo III - Resultados y Discusión																	
	Análisis de los resultados de las entrevistas	1/7/2026																
	Análisis de los resultados de las encuestas	1/7/2026																
5	Discusión	1/7/2026																
	Capítulo IV: Propuesta de valor																	
	Conclusiones	15/7/2026																
	Recomendaciones y Resumen	15/7/2026																
6	Certificado Antiplagio	25/7/2026																
7	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	30/7/2026																

	
Ing. Jhonny Reyes de la Cruz, MSc. DOCENTE TUTOR	Luis Alfonso Carrillo Mullo ESTUDIANTE

Apéndice C. Ficha de tutorías

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Docente: Ing. Johnny Javier Reyes de la Cruz, MSc. ☒ Tutor ☐ Especialista

Estudiante: Luis Alfonso Carrillo Mullo

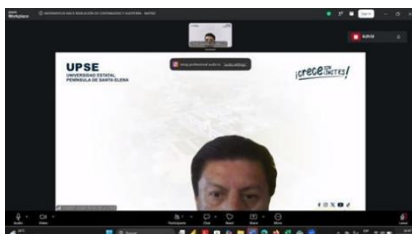
Paralelo: 8/1 Vespertino

No.	Fecha	Hora		Descripción De Temas Desarrollados	Resultados De Aprendizaje Del Contenido
		Inicio	Fin		
1	29/04/2026	10:00	11:00	Presentación del tema de trabajo de titulación con el docente tutor de manera virtual.	Obtengo conocimiento y sugerencias que me sirven para el desarrollo de mi tema de titulación.
2	29/04/2026	20:00	21:00	Revisión de introducción.	Se obtuvo retroalimentación sobre redacción
3	13/05/2026	10:00	11:00	Revisión del planteamiento del problema, formulación, sistematización del problema, objetivos, idea a defender y mapeo.	Compresión de las sugerencias de redacción del tutor para ponerlas en práctica.
4	3/06/2026	10:00	11:00	Revisión de marco referencial, marco conceptual y fundamentos legales.	Correcciones del sustento conceptual y legal de la investigación, además de revisión de trabajos anteriores.
5	17/06/2026	10:00	11:00	Revisión de metodología	Se definió de mejor manera la metodología mediante la cual se desarrolló la investigación.
6	21/06/2026	10:00	11:00	Revisión de población, muestra, recolección y procesamiento de datos.	Se definió la muestra seleccionada con base en la población de estudio y se establecieron las herramientas para el procesamiento de datos.

7	24/06/2026	10:00	11:00	Revisión de técnicas de investigación y validación de instrumentos de recolección de datos.	Se presentaron los instrumentos para la recolección de datos
8	01/07/2026	10:00	11:00	Revisión del análisis de resultados de entrevistas y encuestas.	Se recibió una retroalimentación sobre el análisis de los resultados y hallazgos.
9	15/07/2026	10:00	11:00	Revisión de propuesta, conclusiones y recomendaciones.	Se obtuvo retroalimentación sobre la propuesta y se mejoró la redacción de conclusiones y recomendaciones

Observaciones:

Evidencia:



Atentamente

	
Ing. Jhonny Reyes, MSc. DOCENTE TUTOR	Luis Alfonso Carrillo Mullo ESTUDIANTE

Apéndice D. Encuesta dirigida a los clientes del Comercial José.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo del cuestionario

Recopilar información sobre la percepción de los clientes respecto al merchandising aplicado y a la atención al cliente que se brinda en el Comercial José, cantón La Libertad, con la finalidad de fundamentar la propuesta de un plan estratégico de merchandising.

Instrucciones

Lea con atención cada enunciado y marque con una equis (X) una sola casilla por fila, según su nivel de acuerdo. La encuesta es anónima y la información se utilizará únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo importante es su opinión sincera.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. Datos generales del encuestado

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ 56 o más

Frecuencia de visita al Comercial José: ☐ Diaria ☐ Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Ocasional

VARIABLE INDEPENDIENTE: MERCHANDISING

Dimensión: Merchandising Visual

Indicadores: exhibición de productos, layout o distribución de la tienda y señalización interna.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los productos se encuentran exhibidos de forma ordenada y atractiva a la vista.					
N.	Ítem	1	2	3	4	5
2	La distribución del local y la señalización facilitan encontrar los productos que se desean comprar.					

Dimensión: Merchandising de Gestión

Indicadores: rotación de productos, surtido óptimo y gestión del espacio.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
3	El local ofrece una variedad suficiente de productos para satisfacer las necesidades de compra.					
4	Generalmente encuentro disponible el producto que busco durante mi visita.					

Dimensión: Merchandising de Seducción

Indicadores: ambientación de la tienda, promociones sensoriales y material POP (publicidad en el punto de venta).

N.	Ítem	1	2	3	4	5
5	La ambientación del local (iluminación, limpieza y orden) hace agradable la compra.					
6	Las promociones y el material publicitario del local llaman mi atención e incentivan la compra.					

VARIABLE DEPENDIENTE: ATENCIÓN AL CLIENTE**Dimensión: Calidad del Servicio**

Indicadores: fiabilidad percibida, capacidad de respuesta y seguridad transmitida.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
7	El personal brinda una atención rápida y oportuna.					
8	El personal transmite confianza y demuestra conocimiento sobre los productos.					

Dimensión: Experiencia del Cliente

Indicadores: empatía recibida, trato personalizado y ambiente físico.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
9	El personal me brinda una atención cordial y personalizada.					
10	Las instalaciones del local hacen mi experiencia de compra agradable.					

Dimensión: Satisfacción del Cliente

Indicadores: cumplimiento de expectativas, recomendación del cliente e intención de retorno.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
11	Estoy satisfecho con la experiencia de compra en el Comercial José.					
12	Recomendaría el Comercial José a familiares y amigos.					

Apéndice E. Guía de entrevista dirigida al gerente y colaboradores del Comercial José.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo del cuestionario

Recopilar información sobre la percepción de los clientes respecto al merchandising aplicado y a la atención al cliente que se brinda en el Comercial José, cantón La Libertad, con la finalidad de fundamentar la propuesta de un plan estratégico de merchandising.

Instrucciones

Lea con atención cada enunciado y marque con una equis (X) una sola casilla por fila, según su nivel de acuerdo. La encuesta es anónima y la información se utilizará únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo importante es su opinión sincera.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. Datos generales del encuestado

Sexo: () Masculino () Femenino

Edad: () 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 o más

Frecuencia de visita al Comercial José: () Diaria () Semanal () Quincenal () Mensual () Ocasional

VARIABLE INDEPENDIENTE: MERCHANDISING

Dimensión: Merchandising Visual

Indicadores: exhibición de productos, layout o distribución de la tienda y señalización interna.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los productos se encuentran exhibidos de forma ordenada y atractiva a la vista.					
N.	Ítem	1	2	3	4	5
2	La distribución del local y la señalización facilitan encontrar los productos que se desean comprar.					

Dimensión: Merchandising de Gestión

Indicadores: rotación de productos, surtido óptimo y gestión del espacio.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
3	El local ofrece una variedad suficiente de productos para satisfacer las necesidades de compra.					
4	Generalmente encuentro disponible el producto que busco durante mi visita.					

Dimensión: Merchandising de Seducción

Indicadores: ambientación de la tienda, promociones sensoriales y material POP (publicidad en el punto de venta).

N.	Ítem	1	2	3	4	5
5	La ambientación del local (iluminación, limpieza y orden) hace agradable la compra.					
6	Las promociones y el material publicitario del local llaman mi atención e incentivan la compra.					

VARIABLE DEPENDIENTE: ATENCIÓN AL CLIENTE**Dimensión: Calidad del Servicio**

Indicadores: fiabilidad percibida, capacidad de respuesta y seguridad transmitida.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
7	El personal brinda una atención rápida y oportuna.					
8	El personal transmite confianza y demuestra conocimiento sobre los productos.					

Dimensión: Experiencia del Cliente

Indicadores: empatía recibida, trato personalizado y ambiente físico.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
9	El personal me brinda una atención cordial y personalizada.					
10	Las instalaciones del local hacen mi experiencia de compra agradable.					

Dimensión: Satisfacción del Cliente

Indicadores: cumplimiento de expectativas, recomendación del cliente e intención de retorno.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
11	Estoy satisfecho con la experiencia de compra en el Comercial José.					
12	Recomendaría el Comercial José a familiares y amigos.					

Apéndice F. Ficha de validación de los instrumentos por juicio de expertos.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo del cuestionario

Recopilar información sobre la percepción de los clientes respecto al merchandising aplicado y a la atención al cliente que se brinda en el Comercial José, cantón La Libertad, con la finalidad de fundamentar la propuesta de un plan estratégico de merchandising.

Instrucciones

Lea con atención cada enunciado y marque con una equis (X) una sola casilla por fila, según su nivel de acuerdo. La encuesta es anónima y la información se utilizará únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas ni incorrectas; lo importante es su opinión sincera.

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

I. Datos generales del encuestado

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ 56 o más

Frecuencia de visita al Comercial José: ☐ Diaria ☐ Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Ocasional

VARIABLE INDEPENDIENTE: MERCHANDISING

Dimensión: Merchandising Visual

Indicadores: exhibición de productos, layout o distribución de la tienda y señalización interna.

N.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los productos se encuentran exhibidos de forma ordenada y atractiva a la vista.					
N.	Ítem	1	2	3	4	5
2	La distribución del local y la señalización facilitan encontrar los productos que se desean comprar.					

Dimensión: Merchandising de Gestión*Indicadores: rotación de productos, surtido óptimo y gestión del espacio.*

N.	Ítem	1	2	3	4	5
3	El local ofrece una variedad suficiente de productos para satisfacer las necesidades de compra.					
4	Generalmente encuentro disponible el producto que busco durante mi visita.					

Dimensión: Merchandising de Seducción*Indicadores: ambientación de la tienda, promociones sensoriales y material POP (publicidad en el punto de venta).*

N.	Ítem	1	2	3	4	5
5	La ambientación del local (iluminación, limpieza y orden) hace agradable la compra.					
6	Las promociones y el material publicitario del local llaman mi atención e incentivan la compra.					

VARIABLE DEPENDIENTE: ATENCIÓN AL CLIENTE**Dimensión: Calidad del Servicio***Indicadores: fiabilidad percibida, capacidad de respuesta y seguridad transmitida.*

N.	Ítem	1	2	3	4	5
7	El personal brinda una atención rápida y oportuna.					
8	El personal transmite confianza y demuestra conocimiento sobre los productos.					

Dimensión: Experiencia del Cliente*Indicadores: empatía recibida, trato personalizado y ambiente físico.*

N.	Ítem	1	2	3	4	5
9	El personal me brinda una atención cordial y personalizada.					
10	Las instalaciones del local hacen mi experiencia de compra agradable.					

Dimensión: Satisfacción del Cliente*Indicadores: cumplimiento de expectativas, recomendación del cliente e intención de retorno.*

N.	Ítem	1	2	3	4	5
11	Estoy satisfecho con la experiencia de compra en el Comercial José.					
12	Recomendaría el Comercial José a familiares y amigos.					

Apéndice G .Guía de entrevista dirigida al gerente y colaboradores del comercial José



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo de la entrevista

Obtener información cualitativa sobre la situación actual del merchandising aplicado y los componentes de la atención al cliente en el Comercial José, cantón La Libertad, que permita fundamentar la propuesta de un plan estratégico de merchandising.

Datos del entrevistado

Cargo: _____ Tiempo en el cargo: _____

Fecha: _____ Lugar: _____ Duración: _____

Instrucciones para el entrevistador

La entrevista es de tipo semiestructurada. Las preguntas son abiertas y admiten repreguntas para profundizar en las respuestas. Con autorización del entrevistado, la conversación se registra en audio para su posterior transcripción y análisis cualitativo en ATLAS.ti. La información se utiliza exclusivamente con fines académicos.

Eje 1. Situación actual del merchandising (Objetivo específico 1)

Variable: Merchandising. Dimensiones: Visual, Gestión, Seducción.

- ¿Cómo describiría la forma en que actualmente se exhiben y organizan los productos en el Comercial José?
- ¿Qué criterios se utilizan para distribuir los productos y la señalización interna del local?
- ¿De qué manera se gestionan la rotación, el surtido y la reposición de los productos en las estanterías?
- ¿Cómo se aprovecha el espacio del local para favorecer la venta y la circulación de los clientes?
- ¿Qué acciones se realizan para ambientar el local y hacerlo atractivo (iluminación, música, limpieza, orden)?
- ¿Qué tipo de promociones y material publicitario (afiches, exhibidores) se utilizan en el punto de venta?

Eje 2. Componentes de la atención al cliente (Objetivo específico 2)

Variable: Atención al Cliente. Dimensiones: Calidad del Servicio, Experiencia del Cliente, Satisfacción del Cliente.

- ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que actualmente se brinda a los clientes del Comercial José?
- ¿Qué procedimientos existen para responder con rapidez y resolver las inquietudes o reclamos de los clientes?
- ¿De qué manera el personal transmite confianza y conocimiento a los clientes durante la atención?

- ¿Cómo se procura brindar un trato cordial, empático y personalizado a cada cliente?
- ¿Qué papel cumple el ambiente físico del local en la experiencia de compra del cliente?
- ¿Cómo se conoce o se mide el nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Qué factores considera que motivan a los clientes a regresar y a recomendar el Comercial José?

Eje 3. Estrategias de mejora (Objetivo específico 3)

Orientado a la propuesta de estrategias de merchandising que mejoren la atención al cliente.

- ¿Usted tiene conocimiento acerca del merchandising y cómo aplicarlo en el Comercial José?
- ¿Qué estrategias de merchandising cree que podrían mejorar la atención y la experiencia del cliente?
- ¿Qué recursos (humanos, económicos y tecnológicos) considera necesarios para implementar mejoras en el punto de venta?
- ¿Qué resultados esperaría obtener con la implementación de un plan estratégico de merchandising?
- ¿Usted tiene los recursos necesarios para aplicar el merchandising en el Comercial José?
- ¿Desea agregar algún comentario o sugerencia adicional sobre el tema tratado?

Se agradece su tiempo y su valiosa colaboración.

Apéndice H. Ficha del informe de opinión de expertos

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Datos generales

Título de la investigación: “Merchandising y Atención al Cliente en el Comercial José, cantón La Libertad, año 2025”.

Autor del instrumento: Luis Alfonso Carrillo Mullo.

Nombre del instrumento: Cuestionario de encuesta.

2. Aspectos de validación

N.	Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					
2	Objetividad	Está expresado en conductas medibles.					
3	Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4	Organización	Existe una secuencia lógica.					
5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos de la investigación.					
8	Coherencia	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					
10	Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					

3. Opinión de aplicabilidad

() El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: _____

Firma del experto informante

Nombres y apellidos: _____ C.I.: _____

Apéndice I. Matriz de trazabilidad de la investigación

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Tabla 44 evidencia la correspondencia entre cada objetivo específico, el resultado que lo responde, la conclusión que de él se deriva y la recomendación correspondiente, de modo que la trazabilidad del trabajo pueda verificarse de un solo vistazo.

Tabla 44

Matriz de trazabilidad de la investigación

Objetivo específico	Resultado principal	Conclusión	Recomendación
Diagnosticar la situación actual del merchandising	Seducción con 66,0 % de aceptación, la más baja; visual y gestión sobre el 71 %; sin material publicitario ni señalización	Desempeño desigual entre dimensiones, con la debilidad concentrada en la comunicación del punto de venta	Instalar señalización por secciones, exhibir lista de precios y ejecutar un calendario promocional mensual
Analizar los componentes de la atención al cliente	Confianza en el personal con 82,8 % y recomendación con 83,5 %; sin procedimiento de reclamos ni medición de satisfacción	La atención constituye la fortaleza del negocio, acompañada de dos vacíos de gestión	Formalizar el procedimiento de reclamos e instaurar un registro periódico de satisfacción
Proponer estrategias de merchandising	Cinco estrategias derivadas del cruce FODA, con cronograma, presupuesto de 2 671,20 dólares e indicadores	La propuesta responde a carencias medidas y no a supuestos generales	Respetar el orden de ejecución de las estrategias y verificar el avance en los tres hitos de control
Objetivo general: determinar la incidencia del merchandising en la atención al cliente	Rho de Spearman de 0,877 con significación menor a 0,001 entre ambas variables	Existe una asociación positiva muy alta que sostiene la idea a defender	Ampliar el análisis hacia el comportamiento efectivo de las ventas en futuras investigaciones

Apéndice J. Acta de aceptación del tema de investigación.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

002- TT - JJRDLC - ADE - 2026

En la ciudad de La Libertad, a los 7 días del mes de julio del año en curso, siendo las 10:00 de la mañana, reunidos de manera virtual, los suscritos docentes de la Carrera de Administración de Empresas: Ing.MSc. Jhonny Reyes De la Cruz y Econ. Felix Tigrero; se deja constancia mediante la presente acta de que luego del análisis y revisión correspondiente, se acepta el tema de investigación propuesto por:

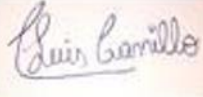
Estudiante:	Luis Alfonso Carrillo Mullo
Cédula de identidad:	2450675919
Paralelo:	8/1
Propuesta de tema:	"Plan estratégico de merchandising para mejorar la atención al cliente en el Comercial José, Año 2025"
Observación:	Se socializo con el tutor, ajustar el tema para darle una propuesta que logre darle una potenciación de marketing digital y turística atendiendo con las recomendaciones junto con el especialista que se comunico conmigo por me dio de Whastapp para ajustar los temas con el tutor.
Tema final:	"MERCHANDISING Y ATENCION AL CLIENTE EN EL COMERCIAL JOSE, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025"
Evidencia:	

Esta propuesta se da luego de haber verificado la viabilidad académica y metodológica del tema, en concordancia con los lineamientos establecidos por los trabajos de titulación de la carrera, contando con el visto bueno de los firmantes.

En virtud de lo anterior, se solicita al señor Director de la carrera se sirva continuar con el trámite correspondiente ante el Consejo de Facultad para su respectiva aprobación.

Sin otro particular, firman la presente acta los suscritos para los fines pertinentes.

Atentamente, C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. - Coordinador de la Comisión de Titulación Archivo

 Ing. Jhonny Reyes de la Cruz, MSc. DOCENTE TUTOR	 Econ. Felix Tigrero, MSc. DOCENTE ESPECIALISTA	 Luis Alfonso Carrillo Mullo ESTUDIANTE
--	--	---

UPSE UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

Apéndice K. Carta Aval.

La Libertad, 20 de Julio de 2026

Lcdo.

José Xavier Tomala Uribe, Mgs.

Director de la Carrera de Administración de Empresas

Universidad Estatal Península de Santa Elena

En su despacho.-

Asunto: Carta de Aceptación para Trabajo de Titulación

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte del **"Comercial José"**, dedicada a la comercialización de víveres de primera necesidad, deseándole éxitos continuos en sus labores académicas y en beneficio de la comunidad universitaria.

Yo, **José Carrillo Duchi**, propietario(a) y representante del Comercial José, por medio de la presente otorgo mi consentimiento ante la petición formulada por el estudiante **Luis Carrillo Mullo**, con cédula de ciudadanía N.º **2450675919**, para llevar a cabo su trabajo de titulación bajo el tema:

"MERCHANDISING Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL COMERCIAL JOSÉ, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025".

En consecuencia, se autoriza al estudiante antes mencionado a realizar las gestiones investigativas pertinentes dentro de las instalaciones de nuestra microempresa, así como la recopilación de información necesaria mediante observación, entrevistas, encuestas y demás técnicas de investigación que contribuyan al desarrollo de su proyecto de titulación.

Confianto en brindar la apertura y colaboración necesarias para el desarrollo de la investigación, anticipamos nuestro agradecimiento por la atención brindada a la presente solicitud y reiteramos nuestro compromiso con el fortalecimiento de la investigación académica.

Atentamente,



José Carrillo Duchi

Propietario(a) – Representante Legal

Comercial José

Apéndice L. Validación del instrumento – Cuestionario de encuesta



UPSE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan estratégico de merchandising para mejorar la atención al cliente en el comercial José Cantón La Libertad, año 2025."

Autor del Instrumento: Luis Alfonso Carrillo Mullo

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				✓	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

☐ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

☒ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

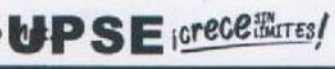
Lugar y fecha: La Libertad, 30 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
ING. Carola Annabella Alejandro Lindao

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR

Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732



UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice M. Validación del instrumento – Cuestionario de entrevista.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Plan estratégico de merchandising para mejorar la atención al cliente en el comercial José Cantón La Libertad, año 2025."

Autor del Instrumento: Luis Alfonso Carrillo Mullo

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					/
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					/
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					/
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					/
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					/
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					/
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					/
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					/
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					/
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					/

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 30 de junio de 2026

Firma del Experto Informante
 ING. Carola Annabella Alejandro Lindao Mgt.

Apéndice N. Certificado de validación de instrumento.



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

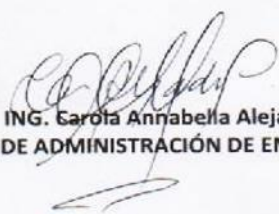
Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Plan estratégico de merchandising para mejorar la atención al cliente en el comercial José Cantón La Libertad, año 2025"**, planteado por el/la estudiante **Luis Alfonso Carrillo Mullo** con cédula de identidad **#2450675919**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 30 de junio de 2026.


ING. Carola Annabella Alejandro Lindao Mgt.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732


 f @ v www.upse.edu.ec

Apéndice O. Evidencia de encuesta.

← Modo de vista previa Publicado [Copiar vínculo para la persona que responde](#)

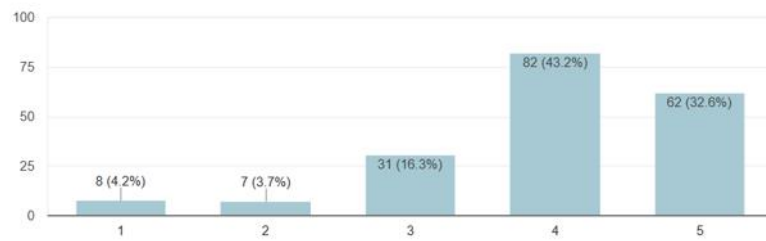


ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL JOSÉ

Objetivo del cuestionario
Recopilar información sobre la percepción de los clientes respecto al merchandising aplicado y a la atención al cliente que se brinda en el Comercial José, cantón La Libertad.

Instrucciones
 Lea con atención cada enunciado y marque con una equis (X) una sola casilla por fila, según su nivel de acuerdo. La encuesta es anónima y la información se utilizará únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es su opinión sincera.

Sexo
☐ Masculino



El local ofrece una variedad suficiente de productos para satisfacer las necesidades de compra.

 Copiar gráfico

ANEXOS



Oficio No. ADE – 010 JRC-2025

La Libertad, 27 de Julio de 2026

Biblioteca General

UPSE Asunto: Informe de Aprobación Trabajo de Titulación

Señor.,

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgt.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA - UPSE

La Libertad

De mi consideración:

Reciba de mi parte un cordial saludo y a su vez mediante el presente informo a usted que, se ha concluido con el trabajo de integración curricular, cuyo título es **““MERCHANDISING Y ATENCION AL CLIENTE EN EL COMERCIAL JOSE, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025”** mismo que ha sido desarrollado por el estudiante **LUIS ALFONSO CARRILLO MULLO** con **C.I. 2450675919** de la carrera de Administración de Empresas; razón por la que, luego de haber asesorado y revisado el trabajo de investigación según el cronograma establecido, doy por culminada la tutoría de titulación. Para que se continúe con el respectivo proceso, adjunto la siguiente documentación:

1. **Trabajo de Integración Curricular**, con la firma de aprobación.
2. **Certificado de Anti plagio**, mismo que reporta el 0% de plagio.
3. **Ficha de Control de tutorías y evidencias**.
4. **Cronograma de tutorías**.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Johnny Reyes De la Cruz, MSc.

DOCENTE TUTOR

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Tit

Formato No. BIB-010

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

0%

Overall Similarity

Date: jul 26, 2026 (08:25 a. m.)
Matches: 71 / 19236 words
Sources: 6

Remarks: No similarity found,
your document looks healthy.

Verify Report:
Scan this QR Code

