

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ingeniería  
Escuela Ingeniería Civil Industrial



**Rediseño del modelo de Evaluación Satisfacción Clientes  
París S.A**

Por

María Victoria Moreno Rudolph

Fabiola Beatriz Soto Soto

Trabajo de Título para optar al Grado de  
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de  
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía: Cristián Cofré León

Julio, 2017

## **Agradecimientos y dedicatorias**

*Agradezco en primer lugar a mis padres Víctor Moreno Correa y Jeannette Rudolph Cortés, ya que ellos son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación. Les agradezco por apoyarme en cada proyecto y decisión de mi vida, por su amor incondicional y por su entereza de brindarnos una hermosa familia a mis hermanos y a mí.*

*Agradezco a Dios por haberme permitido llegar legar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.*

*Hago extensivo mi agradecimiento a la Universidad de Valparaíso por abrirme sus puertas y permitir cursar mi carrera de Ingeniería Civil Industrial.*

*A mis profesores, por su gran apoyo y motivación para culminación de nuestros estudios profesionales.*

*Y finalmente a mis compañeros, con los cuales nos apoyamos mutuamente en nuestra formación y que ahora son grandes amigos en mi vida.*

**María Victoria Moreno Rudolph**

*Mis más sinceros agradecimientos a mi madre y padre por entregarme su apoyo incondicional en este importante proceso de mi vida.*

*A mi hermana por alentarme y ayudarme incondicionalmente en cada momento que la necesité, por darme consejos y estar presente en cada uno de mis logros.*

*A mi sobrino que día a día entregaba felicidad y me llenaba de alegría en los momentos más difíciles.*

*A Dios por entregarme salud y fortaleza para cumplir esta etapa de mi vida.*

*A mi familia, amigos y a todos los que me ayudaron para que esto fuera posible, dándome motivación y apoyo en todo momento.*

*A mis profesores por entregarme todas las herramientas necesarias para ser una gran profesional.*

**Fabiola Beatriz Soto Soto**

# Índice

1. Introducción .....	8
2. Definición del problema .....	10
2.1. Descripción de la Empresa .....	10
2.1.1 Misión París.....	11
2.1.2 Visión París .....	11
2.1.3 Valores París .....	11
2.1.4 Estrategia París .....	11
2.1.5 Tipo de Empresa .....	12
2.1.6 Clientes .....	12
2.1.7 Proveedores .....	12
2.1.8 Infraestructura .....	13
2.1.9 Equipo Directivo Cencosud.....	13
2.1.10 Estructura Organizacional París .....	14
2.1.11 Industria del retail .....	14
2.1.12 Certificaciones .....	16
2.1.13 Procesos .....	17
2.1.14 Locaciones .....	17
2.2. Descripción del Modelo Actual.....	18
2.3. Antecedentes del modelo actual .....	19
2.4. Detección de la Problemática .....	21
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo General.....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
3.3. Alcances.....	23
3.4. Resultados esperados .....	24
4. Marco Teórico.....	25
4.1. Concepto de cliente .....	25
4.2. Satisfacción del Cliente .....	25
4.2.1. Medición de la satisfacción del cliente .....	26
4.3. Concepto de Calidad .....	26
4.4. Escalas más usadas para medir la calidad percibida del servicio consumidor .....	27

4.4.1.	Modelo SERVQUAL .....	28
4.4.2.	Modelo SERVPERF.....	29
4.4.3.	Modelo Jerárquico Multidimensional.....	30
4.5.	Experiencia de clientes .....	31
4.5.1.	Comparación sectorial Chile vs. Estados Unidos.....	32
4.6.	Concepto de Retail .....	33
4.7.	Tiendas por Departamentos .....	33
4.8.	Reingeniería de Procesos.....	34
4.9.	Rediseño de Procesos.....	35
4.10.	Definición de encuesta .....	35
4.10.1.	Características de una encuesta.....	36
4.10.2.	Tipos de encuestas.....	37
4.10.3.	¿Cómo se hace y diseña una encuesta? .....	38
4.10.4.	¿Quiénes hacen las encuestas?.....	38
4.10.5.	¿Qué tratamiento se le da a la información obtenida? .....	39
4.11.	Muestra representativa para una investigación eficaz.....	39
4.11.1.	Mejora tu muestreo siguiendo estos consejos .....	40
4.11.2.	Elige el muestreo de acuerdo a tus necesidades.....	40
5.	Metodología.....	42
6.	Desarrollo de la propuesta.....	44
6.1.	Levantamiento flujos momentos de verdad.....	44
6.2.	Identificación final de momentos de evaluación .....	48
6.2.1.	Compra en tienda sin despacho .....	48
6.2.2.	Compra en tienda con despacho .....	49
6.2.3.	Compra a través de la página web con despacho a domicilio .....	49
6.2.4.	Compra a través de la página web con retiro en tienda .....	49
6.2.5.	Postventa .....	49
6.3.	Modelos de gestión de calidad de servicio.....	49
6.4.	Aplicación del modelo en la construcción de cuestionarios.....	52
6.5.	Cambio de PES a TES .....	53
6.6.	Rediseño Página web.....	53
6.7.	Propuesta de implementación piloto .....	54
7.	Resultados y discusión de resultados .....	56
7.1.	Análisis e interpretación de datos .....	56

7.1.1.	Análisis e interpretación de datos París .....	56
7.1.1.1.	Comparación tasa de respuesta período Marzo 2016 y Marzo 2017 .....	58
7.1.1.2.	Comparación evaluación satisfacción clientes período Marzo 2016 y Marzo 2017 .....	59
7.1.2.	Análisis e interpretación de datos Johnson.....	63
7.1.2.1.	Tasa de respuesta y evaluación satisfacción cliente.....	64
8.	Estudio Económico .....	66
8.1.	Relación entre la satisfacción de clientes y la fidelidad .....	66
8.2.	Segmentación clientes.....	67
8.3.	Relación Satisfacción - Fidelización - Ventas.....	69
9.	Conclusiones .....	72
10.	Bibliografía .....	74
	ANEXO I: Cuestionario compras en tienda París con y sin despacho.....	75
	ANEXO II: Cuestionario compras en parís.cl con despacho a domicilio y retiro en tienda.....	79
	ANEXO III: Cuestionario compras en tienda Johnson sin despacho .....	83
	ANEXO IV: Encuestas contestadas en tiendas París, período Marzo 2016 y Marzo 2017 ....	86
	ANEXO V: Evaluación Satisfacción Clientes París .....	87
	ANEXO VI: Evaluación de pregunta ¿cómo evalúas tu experiencia en compra? .....	88
	ANEXO VII: Detalle de ventas París Marzo 2017.....	90

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Unidades de Negocios en Cencosud .....	10
<b>Ilustración 2.</b> Organigrama Equipo Directivo Cencosud .....	13
<b>Ilustración 3.</b> Organigrama Tiendas por Departamento .....	14
<b>Ilustración 4.</b> Carta Gantt Proyecto TES.....	43
<b>Ilustración 5.</b> Proceso Experiencia del Cliente en Tienda .....	46
<b>Ilustración 6.</b> Proceso experiencia del cliente Despacho a domicilio .....	47
<b>Ilustración 7.</b> Proceso experiencia del cliente Retiro en Tienda.....	48
<b>Ilustración 8.</b> Modelo Jerárquico Multidimensional .....	52
<b>Ilustración 9.</b> Modelo del sitio web actual .....	53
<b>Ilustración 10.</b> Propuesta de rediseño sitio web .....	54
<b>Ilustración 11.</b> Segmentación clientes París.....	68
<b>Ilustración 12.</b> Segmentación clientes Johnson.....	68

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Principales competidores de supermercados en Chile.....	15
<b>Tabla 2.</b> Principales competidores de Tiendas por Departamento en Chile .....	15
<b>Tabla 3.</b> Principales competidores de Tiendas de Mejoramiento del Hogar en Chile .....	16
<b>Tabla 4.</b> Distribución de Tiendas .....	18
<b>Tabla 5.</b> Diferencias entre TRIM y PES .....	19
<b>Tabla 6.</b> Cálculo de Indicador PES .....	21
<b>Tabla 7.</b> Reingeniería vs Rediseño.....	42
<b>Tabla 8.</b> Flujos de compra, según canal de venta.....	44
<b>Tabla 9.</b> Modelos de gestión de calidad.....	50
<b>Tabla 10.</b> Comparativo Modelo de Calidad de Servicio (Escuela Norteamericana) .....	51
<b>Tabla 11.</b> Porcentaje de variación en tasa de respuesta por tienda (Marzo 2016 – Marzo 2017) .....	59
<b>Tabla 12.</b> Nota de evaluación satisfacción cliente (Marzo 2016 v/s Marzo 2017) .....	61
<b>Tabla 13.</b> Porcentaje de variación en evaluación de satisfacción cliente por tienda (Marzo 2016 – Marzo 2017).....	62
<b>Tabla 14.</b> Tasa de respuesta y evaluación de satisfacción cliente .....	65
<b>Tabla 15.</b> Datos cuantitativos París Marzo 2017.....	71

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Clasificación por GSE encuesta satisfacción clientes París (%) Marzo 2017 .....	57
<b>Gráfico 2.</b> Tasa de respuesta (%) por tienda (Marzo 2016 v/s Marzo 2017).....	58
<b>Gráfico 3.</b> Evaluación de Satisfacción (%) por tienda (Marzo 2016 v/s Marzo 2017).....	60
<b>Gráfico 4.</b> Clasificación por GSE encuesta satisfacción clientes Johnson (%) Marzo 2017..	63
<b>Gráfico 5.</b> Respuesta de clientes ¿volverían a comprar en la tienda? (%) .....	70

# 1. Introducción

La satisfacción del cliente es cada vez más valorada en las empresas, ya que es una parte fundamental del camino hacia la excelencia en la venta de un producto o en la prestación de un servicio.

Actualmente, conseguir satisfacer a los clientes es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y crear una preferencia hacia el producto o marca. El objetivo de mantener satisfecho al cliente tras la compra es bueno para la empresa en su totalidad, ya que son ellos los que hacen comentarios positivos sobre la marca y que de esa forma puede provocar que otros clientes confíen en la marca y también compren.

Los beneficios que toda empresa puede obtener al lograr la satisfacción del cliente son diversos, por lo general un cliente satisfecho vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

También un cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas, donde la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Y finalmente, el cliente satisfecho deja de lado a la competencia, por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

Este trabajo de título se realiza con el objetivo de generar un modelo de medición de calidad de servicio que permita conocer el real nivel de satisfacción de los clientes respecto a la empresa.

Es por esto que surge la idea de realizar un estudio del modelo de satisfacción clientes París S.A, ya que ellos se han enfocado en una autoevaluación del servicio en vez de preocuparse de la experiencia completa del cliente.

El capítulo 1 introduce el tema de la satisfacción del cliente y los beneficios que obtiene la empresa con dicha satisfacción.

El capítulo 2 hace referencia a la definición del problema, donde se considera la descripción de la empresa y la problemática.

El capítulo 3 se establece los objetivos, los alcances y los resultados esperados que se obtendrán al rediseñar el modelo de calidad de servicio.

El capítulo 4 contiene el marco teórico, en donde se definen los conceptos de calidad, retail, tiendas por departamentos, se describen los modelos de satisfacción más usados y las definiciones de rediseño y reingeniería.

El capítulo 5 explica la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, así como la elección del modelo a aplicar en el proyecto.

El capítulo 6 se desarrolla la propuesta del proyecto, donde se identifican los momentos de compra, se desarrolla el rediseño de la página web y se propone la implementación piloto.

El capítulo 7 corresponde a los resultados y la discusión de resultados obtenidos del análisis de datos de los clientes París y Johnson, durante el período de Marzo 2016 y Marzo 2017. Con el fin de conocer con precisión la opinión de los clientes en cada una de las preguntas de la encuesta.

El capítulo 8 evalúa el estudio económico, donde se analiza la relación que existe entre la satisfacción de los clientes, la fidelización y las ventas de París.

Finalmente, en el capítulo 9 se encuentra las conclusiones y recomendaciones necesarias para que el proyecto desarrollado sea un aporte para la empresa.

## 2. Definición del problema

### 2.1. Descripción de la Empresa

Cencosud es un holding multiformato que atiende a sus clientes en los rubros de supermercado, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales, desarrollo inmobiliario y servicios financieros. Además, desarrolla líneas de negocio complementarias a la operación de retail, como corretaje de seguros, servicios de fidelización y centros de entretenimiento familiar<sup>1</sup>.

**Ilustración 1.** Unidades de Negocios en Cencosud



**Fuente:** [www.cencosud.com](http://www.cencosud.com)

En París, trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes y se han propuesto ser la mejor experiencia de retail en Chile, además de fidelizar a los clientes actuales y encantar a las nuevas generaciones con tiendas que brindan un espacio diverso, moderno y en sintonía con su entorno.

París es una empresa dedicada a la venta minorista de una amplia variedad de productos seleccionados especialmente para los clientes, en las categorías de Vestuario (hombre, mujer, infantil y accesorios) y Hogar (electrohogar, tecnohogar y decohogar), con marcas propias y externas.

Dentro de cada una de estas categorías, disponen de una oferta de productos, de marcas propias y externas, que seleccionan cuidadosamente para satisfacer a los clientes.

<sup>1</sup> (Cencosud, Memoria Anual, 2016)

### **2.1.1 Misión París**

La misión es trabajar, día a día, por llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores. Todo esto, a través de los pilares básicos de nuestra compañía; visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.

### **2.1.2 Visión París**

La visión es seguir desarrollando una propuesta multiformato y aprovechar las ventajas competitivas de esto en todas las unidades de negocios, con el fin de convertirse en uno de los retailers más reconocidos de América Latina.

### **2.1.3 Valores París**

- Vivir por y para los clientes: su satisfacción es la misión y obligación, continuamente buscar satisfacer sus expectativas.
- Promover y valorar la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de los grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.
- Realizar las labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la autoexigencia que se impone cada colaborador.
- Estar conscientes de que, en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtienen los mejores resultados.
- Ser líderes en el mercado no nos debe engeguercer: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integran CENCOSUD.
- Dar siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.

### **2.1.4 Estrategia París**

La estrategia de negocios del holding está diseñada para entregar la mejor experiencia de servicio, en cada una de las unidades de negocio.

Para esto, París cuenta con un equipo humano comprometido con la misión del holding, que es liderado por un grupo de profesionales altamente calificados, con una vasta experiencia en la industria del retail.

### **2.1.5 Tipo de Empresa**

Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrollan una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 138 mil colaboradores.

Las operaciones se extienden a través de diferentes líneas de negocios, tales como supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Con esto se ha convertido en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrollan otras líneas de negocio que complementan la operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretención familiar. Todos ellos cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.

### **2.1.6 Clientes**

París trabaja para que los clientes tengan una experiencia memorable en su relación con cada una de sus marcas. Aspiran a entregarles información oportuna y transparente, que potencie la conexión emocional con la marca y sintonicen con ella para entregarles la mejor experiencia de compra.

La mayoría de los clientes dice elegir productos o servicios por ser socialmente responsables, privilegiando así criterios de responsabilidad incluso por sobre los precios. En ese sentido, ellos demandan mayor información acerca de los productos y, particularmente, respecto a su elaboración, traslado e impactos sociales y ambientales. Ellos evalúan positivamente nuestro servicio de compra en tienda e internet, y si bien reconocen que le entregan una experiencia de compra gratificante, con buena ubicación de las tiendas y productos de buena calidad, no los asocian con una propuesta vanguardista ni con exclusividad en los productos. Por otra parte, los clientes ven posibilidades de mejora en el servicio de atención de dudas y/o reclamos, y quisieran tener una mayor capacidad para influir en cambios a los servicios y productos de París.

### **2.1.7 Proveedores**

Con los proveedores quieren ser aliados estratégicos, por lo que de esa manera el crecimiento va acompañado por el progreso y desarrollo de todas las personas con las que se relaciona en la cadena de valor.

Los proveedores hablan de una buena relación comercial con París, que sin embargo mejoraría si le amplían el grado de autonomía en la innovación de la oferta, para dar paso a una alianza estratégica entre ambos. Otro tema relevante para ellos es la coordinación y

logística de entrega y distribución de los productos al Centro de Distribución, a las tiendas, y los tiempos de estos procesos.

### 2.1.8 Infraestructura

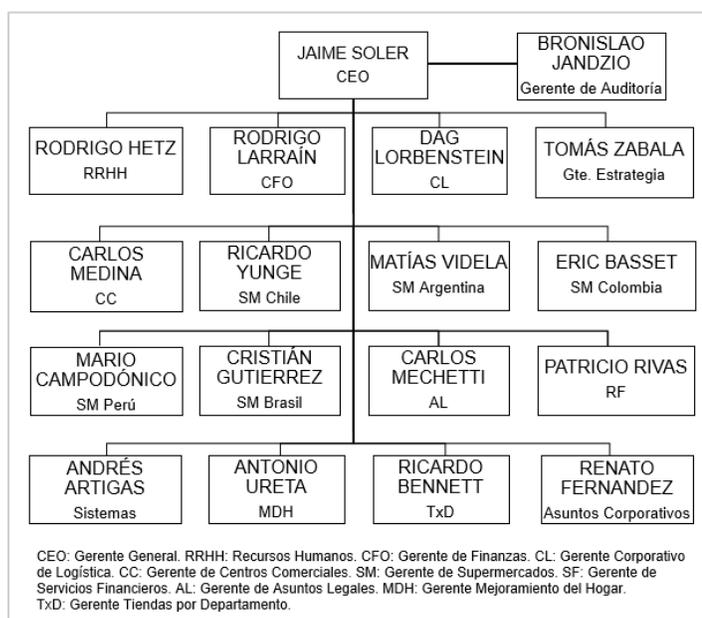
Cencosud actualmente cuenta con 384 tiendas con un total de 1.702.529 m<sup>2</sup> de superficie de ventas en Chile, distribuidos en:

- Supermercados: 245 tiendas con 578.362 m<sup>2</sup> de superficie de ventas.
- Mejoramiento del Hogar: 35 tiendas con 325.315 m<sup>2</sup> de superficie de ventas.
- Tiendas por Departamento: 79 tiendas con 377.288 m<sup>2</sup> de superficie de ventas.
- Centros Comerciales: 25 centros comerciales con una superficie arrendable bruta de 421.564 m<sup>2</sup> y una tasa de ocupación de 98,2%

### 2.1.9 Equipo Directivo Cencosud

La Dirección Ejecutiva de Cencosud, está compuesta por un equipo de 17 gerentes altamente calificados. Durante 2016, el equipo estuvo encabezado por el gerente general corporativo, Jaime Soler, de quien depende la Gerencia General de Tiendas por Departamento (TxD), a cargo de Ricardo Bennett, líder de París. La responsabilidad de velar por la sostenibilidad en Cencosud está a cargo de la directora Heike Paulmann y de la Gerencia de Asuntos Corporativos, a cargo de Renato Fernández. Trimestralmente se realizan comités de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) liderados por el Gerente General de Cencosud, en donde se muestran resultados y proyectos relacionados con la sostenibilidad de todas las unidades de negocio.

**Ilustración 2.** Organigrama Equipo Directivo Cencosud



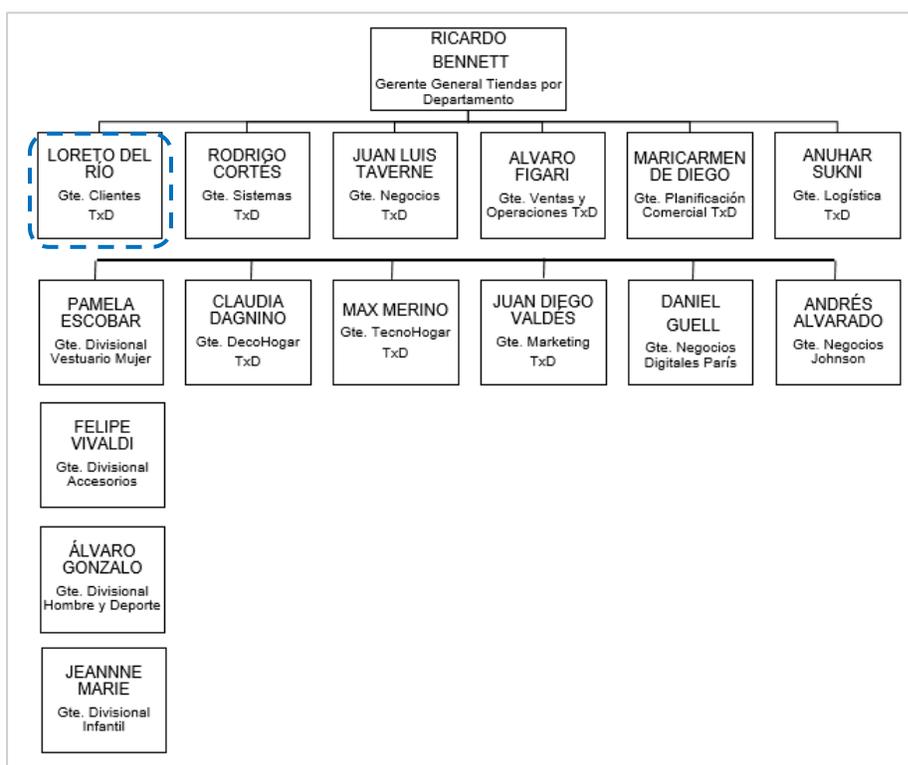
**Fuente:** Elaboración propia. Memoria Anual Cencosud 2016

### 2.1.10 Estructura Organizacional París

En términos de la estructura corporativa, el equipo ejecutivo de París es liderado por su gerente general de Tiendas por Departamento, Ricardo Bennett, quien trabaja junto a quince gerentes de área.

Este proyecto de título se desarrolló en la Gerencia de Clientes Tiendas por Departamento, liderado por Loreto Del Río; en el cual se trabajó directamente con el equipo de Experiencia de Clientes.

**Ilustración 3.** Organigrama Tiendas por Departamento



Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.11 Industria del retail

Chile, el principal mercado de Cencosud en términos de ingresos tiene una población aproximada de 18,0 millones de habitantes, de acuerdo a lo estimado por el INE para el año 2016, y se espera que llegue a los 18,9 millones de habitantes para el año 2020. El país ha experimentado un crecimiento del PIB de 1,8% en 2014, 2,3% en 2015 y se espera un crecimiento de 1,6% para 2016, según lo informado por el Banco Central de Chile. El mercado chileno es el único en donde Cencosud opera a través de sus cinco formatos de negocios, siendo el de supermercados el más relevante de estos. Durante el año 2016, el indicador de Ventas de Supermercados (ISUP) publicados por el INE en términos reales

aumentó un 2,9% respecto al año anterior. Cencosud, a través de sus marcas Jumbo y Santa Isabel, es el segundo operador en términos de ingresos con una participación de mercado de aproximadamente 29,2% de acuerdo a las últimas cifras reportadas por Nielsen. Nuestros principales competidores son Wal-Mart Chile, Unimarc (SMU) y Tottus (Falabella). La tabla 1 a continuación con el número de tiendas y sala de ventas respectiva:

**Tabla 1.** Principales competidores de supermercados en Chile

	<b>N° de Tiendas</b>	<b>Sala de Ventas (m<sup>2</sup>)</b>
<b>Walmart Chile</b>	363	926.717
<b>Cencosud</b>	245	578.362
<b>SMU</b>	511	591.000
<b>Tottus</b>	61	207.067

**Fuente:** Memoria anual 2016 Cencosud

Con sus marcas París y Johnson, Cencosud es el primer operador de Tiendas por Departamento en términos de número de tiendas y sala de ventas, pero segundo en términos de ingresos, compitiendo directamente con Falabella, líder del mercado, y Ripley, el tercer actor más relevante. Adicionalmente, competimos con La Polar, abcdin/Dijon e Hites. A continuación una tabla 2 con el número de tiendas y participación de mercado respectiva:

**Tabla 2.** Principales competidores de Tiendas por Departamento en Chile

	<b>N° de Tiendas</b>	<b>Sala de Ventas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Participación de Mercado</b>
<b>Falabella</b>	44	304.233	35,59%
<b>París y Johnson</b>	78	370.688	25,2%
<b>Ripley</b>	42	269.446	18,09%
<b>abcdin/Dijon</b>	139	89.508	8,50%
<b>La Polar</b>	38	155.000	7,62%
<b>Hites</b>	21	120.987	5,01%

**Fuente:** Memoria anual 2016 Cencosud

En el segmento de Tiendas de Mejoramiento del Hogar, estimamos que Easy es el segundo actor del mercado en términos de ingresos, que operaba un total de 35 tiendas con una superficie de ventas de 325.315 m<sup>2</sup> al 31 de diciembre de 2016. Nuestro principal competidor es Sodimac, perteneciente al grupo Falabella, líder del mercado y que a la misma fecha tenía un total de 85 tiendas con una superficie de ventas de 711.839 m<sup>2</sup>. El Grupo

SMU es el tercer operador más relevante, que opera a través de la marca Construmart, y que al 30 de septiembre contaba con 35 tiendas con 192.500 m<sup>2</sup> de sala de ventas. A continuación una tabla 3 con el número de tiendas y participación de mercado respectiva:

**Tabla 3.** Principales competidores de Tiendas de Mejoramiento del Hogar en Chile

	<b>N° de Tiendas</b>	<b>Sala de Ventas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Participación de Mercado</b>
<b>Sodimac (Falabella)</b>	85	711.839	72,4%
<b>Easy (Cencosud)</b>	35	325.315	18,8%
<b>SMU</b>	35	192.500	8,8%

**Fuente:** Memoria anual 2016 Cencosud

Al cierre de enero 2017 la tasa de desocupación publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del trimestre móvil noviembre-enero en Chile se situó en un 6,2%. Esto se tradujo en un aumento de 0,4 puntos porcentuales en los últimos doce meses y crecimiento de 0,1 punto porcentual comparado el trimestre móvil anterior.

Las ventas minoristas, medido como el Índice de Ventas del Comercio al por Menor reportado por el INE aumentó 4,0% real respecto al año pasado. En diciembre, el indicador creció 4,1% real en 12 meses. Según la última encuesta de expectativas económicas realizada en marzo 2017, se estima que el PIB crecería 1,8% en 2017 y 2,5% en 2018, de acuerdo a lo informado por el Banco Central de Chile, mientras que la inflación se posicionaría en 3,0% para el 2017 y 3,0% en 2018.

### **2.1.12 Certificaciones**

París, desde hace 4 temporadas están usando etiquetas con papel certificado de bosques sustentables. Prácticamente todas las etiquetas que hacen de marca propia cumplen con esto, reconociendo que aún tienen un margen de 10% que no sigue estos estándares ya que se hacen con proveedores nacionales. Las certificaciones que usan son FSC™(Forest Stewardship Council) o PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes) dependiendo del proveedor. El papel certificado, es aquel cuya materia prima, la madera, procede de bosques gestionados de manera sostenible, en los que las prácticas que se siguen a la hora de talar los árboles, están certificadas conforme a los requisitos de los estándares internacionales FSC y PEFC. Siguen trabajando en esto para que el 100% de las etiquetas de marcas propias cumplan con esto y logren que cada vez más marcas externas adopten esta práctica. Además desarrollan el “Hangtag Responsable”. Este se va ocupar en todos aquellos productos de las marcas propias que cumplan con prácticas sostenibles, es decir, que en sus procesos productivos busquen minimizar el

impacto en el medio ambiente y en otros casos, facilitar el desarrollo sostenible de las comunidades haciendo un uso adecuado de los recursos naturales. La idea es poder comunicar estas prácticas al consumidor e incentivar la compra de estos productos más responsables.

### **2.1.13 Procesos**

París se enfoca en ofrecer a los clientes los mejores productos. Para esto, se debe recorrer un largo camino, en que la sostenibilidad es una guía transversal. El proceso se describe a continuación:

- **Diseño:** En esta primera etapa de la cadena, los esfuerzos se orientan a generar una oferta que responda a las necesidades, preferencias y exigencias de calidad de los clientes.
- **Fabricación:** Los productos son creados por proveedores nacionales y extranjeros que se suscriben al Código de Ética, con quienes mantienen una relación sustentada en la confianza.
- **Distribución:** Inicialmente, los productos llegan al Centro de Distribución en Santiago y luego se asignan a las diferentes tiendas París en Chile.
- **Venta:** Con la motivación de entregar una experiencia de compra memorable, procuran entregar la mejor atención a los clientes, tanto en las salas de venta como en Paris.cl.
- **Despacho:** Trasladan hasta el domicilio de los clientes los productos vendidos en Paris.cl, los de gran tamaño y los que están fuera de stock.
- **Postventa:** En esta etapa, se encargan de solucionar eventuales problemas, dudas, reclamos o inconvenientes de los clientes.

### **2.1.14 Locaciones**

París quiere ampliar la presencia en todo Chile, para llegar cada vez a más chilenos con la mejor experiencia de compra.

Marcan la presencia en el mercado con 42 tiendas distribuidas entre Arica y Puerto Montt, además de la presencia online en [www.paris.cl](http://www.paris.cl) y el Call Center.

Este despliegue se apoya en una gestión logística de excelencia, liderada por el Centro de Distribución de Renca y las oficinas centrales de París ubicadas en el Mall Alto Las Condes y es complementada por los equipos de trabajo que se desempeñan en las comunas de La Florida (Mall Florida Center) y Santiago (Oficinas Nuble).

Como parte del holding Cencosud, desde 2013 han incursionado en el mercado internacional. Así, llegaron a Perú con nueve tiendas y también a China, donde realizaron diversas actividades a nombre del holding.

**Tabla 4.** Distribución de Tiendas

ZONA NORTE	ZONA CENTRAL	REGIÓN METROPOLITANA	ZONA SUR
Arica	Quilpué	Ahumada	Portal Temuco
Iquique	Marina Arauco	Alameda	Temuco Centro
Calama	Valparaíso	Alto Las Condes	Osono
Antofagasta	San Antonio	Bandera	Puerto Montt
Copiapó		Costanera Center	Curicó
La Serena		Florida Center	Chillán
Ovalle		Estación Central	Talca
		La Dehesa	Rancagua Rex
		Lyon	Portal Rancagua
		Maipú	Barros Arana
		Ñuñoa	Plaza Trébol
		Parque Arauco	Los Ángeles
		Plaza Norte	
		Plaza Oeste	
		Plaza Vespucio	
		Quilicura	
		Quilín	
		San Bernardo	
		Tobalaba	

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.2. Descripción del Modelo Actual

Actualmente París cuenta con un modelo de evaluación de satisfacción clientes llamado PES (París Estudio Satisfacción), que mide la satisfacción de clientes en su experiencia de compra en tienda y a través de internet, lo que permite una gestión inmediata en cuanto a la calidad del servicio entregado.

PES es una encuesta en línea, que llega al mail de los clientes fidelizados<sup>2</sup>, al día siguiente de una compra en la tienda. Esta encuesta tiene una caducidad de 7 días desde que le llega al cliente, esto es porque se quiere medir la experiencia puntual y no recordación de marca. Un cliente no recibirá la encuesta más de 1 vez cada 1 o 2 meses (según tienda), esta regla rige para todos los formatos de encuestas existentes. Los colaboradores de París no reciben la invitación a contestar. Solo se les envía a clientes externos.

---

<sup>2</sup> Clientes fidelizados: se le llama a todo aquel cliente que esté inscrito en los puntos Cencosud, estando contenidos todos sus datos en el sistema de la empresa.

Inicialmente, el modelo a utilizar para evaluar la satisfacción clientes era el llamado TRIM, en el cual también respondían los clientes, pero era el encuestador, quien transcribía e interpretaba la información entregada por el cliente. La encuesta se realizaba, actualizaba y reportaba dos veces al año, las muestras eran 100 por semana, por lo tanto alcanzaban las 8.000 anuales. Este sistema se utilizó hasta Septiembre de 2014, tiempo donde comienza a funcionar el PES.

A diferencia del modelo anterior TRIM, en PES, es el cliente quien ingresa los datos, no hay un intermediario traductor de ideas, por lo que la información es mucho más transparente. La toma de encuesta es diaria, se actualiza en la página dos veces al día, la primera es a las 7:00 am y la segunda a las 15:00 pm. Se realiza un reporte en línea, mensual y semanal vía mail por parte del personal de Área Experiencia Clientes. Las muestras semanales son ilimitadas, por lo que pueden alcanzar las 46.000 anuales.

**Tabla 5.** Diferencias entre TRIM y PES

	<b>TRIM</b>	<b>PES</b>
<b>¿Quién responde?</b>	Clientes	Clientes
<b>¿Quién ingresa datos?</b>	Encuestador (transcribe e interpreta)	Mismo cliente, información más transparente
<b>Toma de encuesta</b>	2 veces al año	Diaria
<b>Actualización Web</b>	2 veces al año	2 veces al día
<b>Reportaría</b>	2 veces al año	En línea
<b>Muestras Semanales</b>	100 por tienda	Ilimitadas
<b>Muestras al año</b>	8.000 anuales	46.000 anuales

**Fuente:** Información proporcionada por París

### **2.3. Antecedentes del modelo actual**

París cuenta con seis tipos de encuestas, agrupadas de la siguiente manera:

#### **1. PES Paris Tiendas**

Es una encuesta en línea, que se envía a un porcentaje de clientes que compran en tiendas. Se pregunta por experiencia general y dimensiones de experiencia en tienda (tienda, productos, atención, cajas y precios/promociones), Servicio al Cliente, Servicio de Tarjetas.

#### **2. PES Paris.cl**

Es una encuesta en línea, que se envía al 100% de los clientes que compran en Paris.cl. Se pregunta por experiencia general, velocidad, simpleza, servicio recibido en call center y redes sociales, despacho y retiro en tienda, un mismo cliente recibe cuantas encuestas como compras hace.

### 3. PES Paris.cl navegación

Es una encuesta de satisfacción en línea. Está en la página y los clientes pueden responder de manera optativa (compradores y no compradores).

### 4. PES Novios Paris

Son 3 encuesta en línea, que se envían al 100% de los novios París, en 3 distintas etapas:

- Inscripción
- Lista
- Canje

### 5. PES Call Center

Atención InBound es un canal telefónico donde los clientes hacen llegar sus requerimientos. Al término de cada llamada a Call Center; se invita a cliente a clasificar la atención recibida. Si el Cliente acepta, se activa desde aparato telefónico la derivación a un IVR donde al cliente se le formulan dos preguntas con clasificación 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7; siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho.

- ¿Cómo calificaría la atención recibida?
- ¿Cómo calificaría la amabilidad del ejecutivo?

### 6. PES Back Office

Atención Outbound es el área de resolución de reclamos en que dan solución a todo cliente no resuelto en Call Center. Se activa desde aparato telefónico la derivación a un IVR donde a cliente se le formulan dos preguntas con clasificación 1, 2, 3, 4 y 5; siendo 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

- ¿Con qué nota calificaría la respuesta entregada a su requerimiento?
- ¿Con qué nota calificaría la atención del ejecutivo a cargo de su caso?

Después de realizar el estudio de cada uno de los mecanismos que existen para evaluar la atención entregada por París, se observa un gran desorden, en cuanto a las reglas de envío, estas no tienen relación unas con otras, no hay un indicador global que las una, no existe una estructura, ni un formato de formalidad en el trato. Por ende, no son comparables y entregan resultados muy dispersos.

Lo que se hace realmente es una autoevaluación, en vez de preocuparse por la experiencia completa del cliente. No se evalúa su experiencia completa, ni los distintos momentos existentes dentro de una compra ya sea en tienda, como por internet en Paris.cl.

Lo que se busca con la implementación PES, es contar con un indicador, que entregue información de cómo se están haciendo las cosas en los distintos departamentos de París. Este indicador se construye a base de una sola pregunta: ¿Cómo evalúas tu

experiencia de compra durante tu visita a París?, se utiliza para responder una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy mala” y 5 “muy buena”

El indicador, se construye restando el porcentaje de notas malas, al porcentaje de notas buenas. Considerando el 3 como neutro, si bien, no suma ni resta, afecta el porcentaje final.

Por ejemplo, si se contestan 134 encuestas en un mes. 14 son malas (1+2) y 110 son buenas (4+5). Se resta su porcentaje final. 82% (malas) – 10% (buenas)= 72%

**Tabla 6.** Cálculo de Indicador PES

Nota		Cantidad Encuestas			Indicador PES	
Muy Mala	1	6	14	10%	82% - 10%	72%
Mala	2	8				
Indiferente	3	10	10	7%		
Buena	4	40	110	82		
Excelente	5	70				
<b>Total</b>		<b>134</b>				

**Fuente:** Elaboración propia en base a información entregada por París S.A

El estándar mundial dice que si una empresa logra una evaluación de satisfacción sobre el 70%, ya puede declararse como una empresa con estándares de calidad internacional.

Para la formación de este proyecto, se trabajó en conjunto con sistemas Cencosud, quien envía de manera diaria las bases de datos “automáticamente” a EOL Research, empresa contratada para el diseño de la página [www.pesparis.cl](http://www.pesparis.cl). Donde se obtienen los paneles y bases de datos de las respuestas de todas las encuestas, representadas a la vez gráficamente para el mejor entendimiento de todos los gerentes de tienda y en consecuencia sus trabajadores.

## 2.4. Detección de la Problemática

Actualmente París cuenta con un modelo de evaluación de satisfacción clientes que no cumple con las expectativas de medición de calidad que espera la organización.

Dentro de la Gerencia de Experiencia Clientes París se está trabajando con seis distintas encuestas para evaluar la satisfacción del cliente en su experiencia de compra, las cuales no son comparables entre ellas, ya que se encuentran en distintos formatos, no poseen reglas de envío, ni de gestión. Es posible que un mismo cliente reciba varias de

ellas, en un corto plazo, ya que recibirá tantas encuestas como compras haga. Incluso se envían a clientes que ni siquiera han recibido sus productos, ya que no hacen distinción entre compradores que lleven consigo el producto desde la tienda o soliciten despacho. Se ha enfocado en una autoevaluación del servicio en vez de preocuparse de la experiencia completa del cliente. Al mismo tiempo, París cuenta con un modelo de satisfacción clientes, pero aún no ha sido implementado en Johnson, negocio que también es parte de tiendas por departamento Cencosud y está creciendo a pasos agigantados en los últimos años.

Nunca se ha dado un seguimiento en la relación que puede existir entre estos clientes y la venta real. No se ha utilizado de manera eficaz todos los sistemas disponibles como fidelización, quien posee bases de datos completas sobre sus clientes, si bien se han encargado de trabajar arduamente para que esa base sea cada vez más grande no se están aprovechando los recursos.

Otro factor, no menos importante es que los cuestionarios son muy extensos y los tiempos de respuesta se aproximan a los 8 minutos, provocando que solo conteste cerca del 4% de los encuestados.

Todo esto conlleva a que los clientes no contesten o lo hagan de manera errónea, perjudicando directamente a la empresa al no permitir que detecte correctamente en qué están fallando con respecto a la competencia nacional e internacional.

Y finalmente nunca se ha establecido alguna relación satisfacción clientes - ventas, lo que no permite dar una visión económica ni destacar la importancia de la calidad del servicio percibido por los clientes.

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo General**

Generar un modelo de medición de calidad de servicio que permita conocer el real nivel de satisfacción de los clientes respecto de la empresa.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Proponer un nuevo modelo de satisfacción clientes que permita aumentar en un 5% el índice de respuesta.
- Proponer plan de implementación del nuevo modelo.
- Proveer una visión más amplia del negocio a través de la incorporación de otra compañía del holding, Johnson.
- Proponer una medición de los impactos económicos que relacionen directamente la evaluación de satisfacción de clientes con ventas registradas en la empresa.

### **3.3. Alcances**

- Como se señala en los objetivos, este proyecto de título se centra en la propuesta del rediseño del modelo actual de medición de satisfacción clientes París S.A
- El presente estudio será desarrollado en el Área de Experiencia al Cliente París, directamente con la Gerente de Clientes de Tiendas por Departamento, Loreto Del Río. En un período de cuatro meses, iniciando en Julio de 2016.
- Debido a las limitaciones de tiempo, queda fuera del alcance de esta memoria la implementación del nuevo modelo, fase que requiere un plazo de ejecución que supera el tiempo destinado a este proyecto de título.
- El proyecto finalizará con la puesta en marcha del piloto en tiendas pioneras: Parque Arauco, Alto Las Condes y Costanera Center.

### **3.4. Resultados esperados**

Tras el proyecto de rediseño del modelo de evaluación de satisfacción clientes París, se espera:

- Proponer un nuevo modelo de medición de calidad de servicio, que permita unificar la información de las encuestas en un indicador global.
- Aumentar las dimensiones y subdimensiones de las encuestas sin afectar la extensión de los cuestionarios, es decir, lograr disminuir los tiempos de respuestas de 8 a 5 minutos para aumentar de un 4% a un 6% la cantidad de encuestas contestadas.

Con la finalidad de obtener real información sobre la satisfacción de compra de los clientes dentro de los distintos canales existentes y lograr mayor fidelización a largo plazo.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Concepto de cliente**

Un Cliente<sup>3</sup> es aquella persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantemente, acceden a dicho bien de forma asidua u ocasional, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

En este contexto, el término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Cabe mencionar que los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

Por otro lado, existen los clientes satisfechos o clientes insatisfechos, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tiene necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir, si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Este principio básico de la mercadotecnia dio lugar al famoso postulado que señala que “el cliente siempre tiene razón”. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa.

### **4.2. Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente<sup>4</sup> es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuando este ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego este no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprar o visitar, y muy probablemente hablará mal de la empresa en frente de otros consumidores.

---

<sup>3</sup> (Pérez Porto & Gardey, 2009)

<sup>4</sup> (CreceNegocios, CreceNegocios, 2011)

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego este llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a comprar o visitar, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Pero cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio que no sólo llega a cumplir con sus expectativas, sino que las sobrepasa, entonces quedará complacido y no sólo volverá a comprar o visitar, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel al producto, empresa o marca, y lo recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

#### **4.2.1. Medición de la satisfacción del cliente**

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios.

Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos, o una sección de sugerencias en la página web.

Aunque teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos sino que simplemente dejan de comprar y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos.

Estas herramientas o métodos podrían estar conformadas por entrevistas informales que les hagan a los clientes en donde casualmente les pidan su opinión sobre el producto que ha comprado o servicio que ha recibido.

Por llamadas telefónicas en donde les pregunten cómo les está yendo con el producto adquirido, por ejemplo, una semana luego de haberse realizado la compra.

O por pequeñas encuestas que realizan periódicamente en donde, por ejemplo, les pidan clasificar del uno al cinco el nivel de satisfacción que han tenido sobre diversos aspectos del producto o servicio, por ejemplo, sobre la calidad del producto, la atención, la higiene del local, etc.

### **4.3. Concepto de Calidad**

Calidad<sup>5</sup> es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar

---

<sup>5</sup> (CreceNegocios, CreceNegocios, 2011)

referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

Algunos consumidores podrían preferir algunas propiedades o características, mientras que otros podrían preferir otras, pero en ocasiones existen ciertas propiedades o características que siempre deben ser satisfechas para que un producto o servicio pueda ser considerado de calidad. Por ejemplo, en un restaurante, por más exquisita que sea la comida, si la atención es mala o lenta, difícilmente habrá algún consumidor que considere al restaurante como de calidad.

En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, cuenta con un diseño atractivo, cuenta con una buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

Tipos de calidad:

- *Calidad que se espera:* se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos.
- *Calidad que satisface:* se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no está presentes, quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.
- *Calidad que deleita:* se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor

#### **4.4. Escalas más usadas para medir la calidad percibida del servicio consumidor**

Generalmente, la calidad del servicio, entendida esta como calidad percibida por el cliente, se mide mediante escalas que comprenden las principales dimensiones del servicio. Existen varias escalas de este tipo, pero se considerarán sólo algunas de las más conocidas y empleadas: SERVQUAL, SERVPERF y Jerárquico Multidimensional.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (Palacios Gómez, 2013)

#### 4.4.1. Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Este modelo mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
  - Comunicación “boca a oreja”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
  - Necesidades personales.
  - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
  - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.
  - Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
  - Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
  - Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
  - Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL, el cual consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Ítems de 1 al 4.
- Fiabilidad: Ítems del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Ítems del 10 al 13.
- Seguridad: Ítems del 14 al 17.
- Empatía: Ítems del 18 al 22.

#### **4.4.2. Modelo SERVPERF**

SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVice PERFormance) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor quienes, mediante estudios empíricos realizados en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, de Zeithaml, Parasuraman y Berry no es el más adecuado para evaluar la Calidad del Servicio.

Por tanto la escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas.

El razonamiento que fundamenta el SERVPRF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

A favor del SERVPERF está su alto grado de fiabilidad y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo de la escala basada en diferencias, es decir, el SERVQUAL.

La expectativa es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

- Por los problemas de interpretación que plantea a las personas a quienes se les administra el cuestionario.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.
- Por estos motivos se crea el SERVPERF basado únicamente en las percepciones.
- El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo SERVQUAL.

#### **4.4.3. Modelo Jerárquico Multidimensional**

Brady y Cronin (2001) plantearon el Modelo Jerárquico Multidimensional, que parte de los planteamientos de Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), Rust y Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), definido por los consumidores que forman sus percepciones sobre la calidad del servicio en base a una evaluación del desempeño en múltiples niveles, y al final combinan esas evaluaciones para llegar a la percepción global de la calidad del servicio. Los autores reconocen la complejidad del constructo y afirman que ninguna perspectiva es equivocada; cada una es incompleta sin la otra. A través de su investigación cualitativa y empírica, se muestra cómo la calidad del servicio conforma una estructura de tercer orden, donde la percepción de calidad es definida por claras y procesables dimensiones, y a su vez, estas están constituidas por diversas subdimensiones. Brady y Cronin (2001) sostienen que su propuesta de medición es la mejor forma de explicar la complejidad de las percepciones humanas teniendo en cuenta la conceptualización de calidad de servicio vigente en la literatura actual.

La calidad percibida es, de esta forma, una variable multidimensional, esto se manifiesta a través de una serie de constructos con un alto grado de correlación. Estos factores no son universales, tal y como algunos autores han sostenido (ej. Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) sino que son específicos del tipo de servicio evaluado (ej. Carman, 1990; Buttle, 1996). Para generar esos factores de calidad, se debe partir de estudios cualitativos en el caso de que no existan referencias en la literatura sobre ese sector

específico y cultura concreta. De hecho, esa es la vía utilizada por diversos autores para generar mediciones en su contexto de estudio (Chumpitaz y Swaen, 2002).

De este modo, si se quieren obtener evaluaciones detalladas sobre diferentes atributos o factores de la calidad, se pueden construir modelos jerárquicos multidimensionales que proporcionen una visión estructural y multinivel de la calidad percibida. Estos modelos cuentan con un gran número de ítems, ya que los factores de calidad son variables latentes que se manifiestan a través de indicadores observables.

La longitud del cuestionario depende del nivel de agregación del estudio: si se busca el nivel más desagregado (más detallado), la evaluación se realizaría a partir de las subdimensiones, mientras que si se busca un nivel más agregado (menos detallado) la evaluación se haría a partir de las dimensiones.

Así mismo, esas escalas ad hoc pueden ser simplificadas considerando los atributos o factores de calidad como variables observables, sin carácter latente. Este enfoque parte igualmente de investigaciones cualitativas en conexión con la literatura relevante, generándose una serie de atributos o características evaluables del servicio, las cuales, normalmente, son estudiadas en su estructura factorial. Esta forma de medición es menos consistente teóricamente que la de los modelos latentes multidimensionales, buscándose más una exploración de la estructura de los datos que una confirmación de la validez de la escala.

La calidad percibida es también medida de forma global, sin hacer referencia a los atributos específicos del servicio, como una evaluación de una actitud general sobre la excelencia del desempeño de la empresa. Esta opción de medición se suele realizar en investigaciones donde se analizan diferentes conceptos en redes de relaciones causa-efecto, a través de los modelos de ecuaciones estructurales. La medición global facilita la implementación de modelos causales, y permite una caracterización latente de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez.

#### **4.5. Experiencia de clientes**

El cliente percibe su experiencia<sup>7</sup> durante la vivencia que tiene con un producto o servicio. A su vez la experiencia es multi-sensorial; es decir, involucra todos los sentidos. El carácter de la experiencia contiene aspectos “racionales” y emocionales; por lo tanto la experiencia del cliente es la integración de sensaciones, juicios y emociones sobre el desempeño total de la vivencia percibida.

De lo anterior podemos deducir que la “experiencia de clientes” tiene tres dimensiones: Efectivo, Fácil y Agradable. Estas tres, son las que tanto Praxis, Forrester Research y Temkin Group utilizan para medir experiencia a través del siguiente método:

---

<sup>7</sup> (Index, 2015)

Pensando en su última interacción con [Marca] ¿cuál es su nivel de acuerdo con estas afirmaciones?:

- Resolví todo lo que necesitaba. – Funcional / Efectivo
- Fue una experiencia simple y fácil. – Operacional / Fácil
- Fue una experiencia muy agradable. – Emocional / Agradable

La fórmula de cálculo del ranking PXI (Praxis Experience Index) es la siguiente:

1. Para cada dimensión se calcula el porcentaje de clientes que evalúa con notas 6 y 7 y el porcentaje de aquellos que la evalúan con notas 1, 2 o 3. Las notas 4 y 5 se consideran neutras, para mantener la comparabilidad entre el Temkin Experience Ratings.
2. Para cada dimensión se sustrae el porcentaje de malas evaluaciones del de buenas evaluaciones, obteniéndose así una “evaluación neta”.
3. El PXI – Praxis Xperience Index es el promedio de las tres evaluaciones netas de cada uno de los componentes.

#### **4.5.1. Comparación sectorial Chile vs. Estados Unidos**

El PXI de empresas chilenas es comparable con nueve sectores de la medición norteamericana. A nivel nacional, la experiencia de clientes se encuentra en 61 puntos, mientras que la puntuación de Estados Unidos alcanza 59 puntos. En ese contexto, existen tres sectores chilenos que se destacan fuertemente en forma positiva en comparación con Estados Unidos: Líneas Aéreas, Bancos y Courier, lo cual se explica no sólo por la evaluación parcialmente baja en ese país, sino también por un alto desempeño relativo en Chile.

En contraposición, Telefonía Móvil, Supermercados y Tiendas por Departamento obtienen una evaluación superior en experiencia de clientes en las compañías norteamericanas.

Al mirar el desempeño por marcas, vemos que en Chile existen 16 marcas con puntajes superiores a 80 puntos que se posicionan dentro del Grupo A (de las mejores experiencias de servicio) y donde se encuentran marcas de los sectores Bancos, Gas, Clínicas y Líneas Aéreas. En Estados Unidos sólo una marca, Publix (Supermercado) obtiene un puntaje superior a 80 puntos.

Si se consideran los tres componentes de experiencia del cliente: Efectivo, Fácil y Agradable, en promedio, Chile, el componente funcional es el mejor evaluado y presenta una diferencia de hasta 20 puntos con la facilidad y el agrado en algunos sectores mientras que en Estados Unidos, la facilidad es la dimensión más resuelta. En ambos países la dimensión emocional tiene el peor desempeño. En Chile alcanza 55 puntos y en Estados Unidos alcanza 50 puntos.

En conclusión, en Chile somos poco amables al atender, efectivos pero complicados. A diferencia de Estados Unidos, donde parece que han priorizado la Efectividad y la Facilidad en las interacciones.

#### **4.6. Concepto de Retail**

El Retail<sup>8</sup> representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes. El término inglés hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como Comercio Minorista o Comercio Detallista.

Por su parte, a los participantes que se desenvuelven en este medio, se les denomina Minoristas, Detallistas o Retailers.

La utilización del término Retail generalmente se asocia a supermercados y tiendas por departamento dándole un contexto físico al concepto, es decir, se piensa que el retail es la venta de productos en un establecimiento. Pero el Retailing no es solamente esto, pues incluye una serie de prestaciones intangibles (servicios) y que estas, no necesariamente son entregadas en tiendas. Por ejemplo la atención médica es dirigida a consumidores finales, también lo son la educación, la banca, los servicios públicos, el entretenimiento y otros diversos servicios que día a día son utilizados por las personas.

Para intentar establecer un marco conceptual que permita comprender a las empresas que operan en la industria del retail debemos primero que todo, proceder a entregar una definición que permita contextualizar lo que implica esta actividad.

Lewison define al retail como a la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Levy & Weitz lo señalan como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar.

La presente lección propone que el Retailing es el conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios.

Esta última definición nos permite comprender el fenómeno del “Channel Blurring”, la aparición de nuevos formatos, el Retailing financiero y el concepto de retail integrado

#### **4.7. Tiendas por Departamentos**

Una tienda por departamentos<sup>9</sup> es típicamente un gran establecimiento comercial que ofrece una amplia variedad de mercancías organizadas en departamentos separados. La mercancía que aparece en los grandes almacenes en general son ropa para hombres,

---

<sup>8</sup> (Leyton, 2013)

<sup>9</sup> (Penn)

mujeres y niños, joyas y accesorios como bolsos, cinturones y bufandas, zapatos, y cosméticos. Algunas de las tiendas por departamentos tienen pequeños electrodomésticos para el hogar, electrónica, artículos deportivos, juguetes y muebles. Muchos grandes almacenes son parte de una cadena minorista con tiendas en varios lugares.

#### **4.8. Reingeniería de Procesos**

Reingeniería<sup>10</sup> en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es

---

<sup>10</sup> (Reingeniería , 2007)

que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

#### 4.9. Rediseño de Procesos

El rediseño de procesos<sup>11</sup>, no es tan radical como la reingeniería; puede, por ejemplo, aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo solicitudes, pedidos, pagos, reclamos, etc. Las dimensiones de optimización en el rediseño son: reducción de los tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y reducción de costos.

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño. ¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

#### 4.10. Definición de encuesta

Las encuestas<sup>12</sup> son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

---

<sup>11</sup> (Hitpass Heyl, 2011),

<sup>12</sup> (QuestionPro, s.f.)

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs.

#### **4.10.1. Características de una encuesta**

La necesidad de observar o investigar hechos acerca de una situación nos lleva a realizar una encuesta. Como lo mencionamos al principio, una encuesta es un método de recopilación de información. ¿Que necesitamos para realizar una encuesta? Primero que nada una muestra conformada por una serie de individuos con características similares, que nos dará referencia sobre lo que queremos saber de una población más grande, de donde precisamente hemos extraído esa muestra. Por ejemplo, una muestra de votantes se obtiene antes de una elección, para poder conocer lo que opinan los votantes sobre los candidatos.

En caso de querer lanzar un producto, podemos tener una muestra de personas que nos ayuden a decidir los nuevos sabores de una marca de helados. Hoy más que nunca necesitamos saber lo que la gente quiere, no solo los consumidores de una marca o servicio, sino sobre el comportamiento en general del ser humano, sus preferencias, necesidades. Esta necesidad de información lleva a las compañías u organizaciones a depositar su confianza y trabajar con encuestas.

Las encuestas vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. En una encuesta la muestra no se selecciona al azar o se conforma solamente de las personas o voluntarios para participar. Cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. De esta manera, los resultados pueden ser proyectados de manera fiable.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

¿Qué tamaño de muestra necesitas? Eso dependerá de la fiabilidad que estés buscando, que, a su vez, dependerá de cómo se utilicen los resultados.

En consecuencia, no existe una regla para el tamaño de la muestra que se utilice en una encuesta. Sin embargo, algunos investigadores encuentran que un tamaño de muestra moderada es suficiente para la mayoría de las necesidades. Por ejemplo, las encuestas nacionales conocidas generalmente usan muestras de alrededor de 1.500 personas para reflejar las actitudes y opiniones nacionales, logrando estimaciones precisas, ya que puede reflejar diferentes características de la población total dentro de un margen muy pequeño de error.

Si bien es cierto que las encuestas más populares son conocidas gracias a los diversos medios de comunicación, la mayoría de las encuestas no son del conocimiento del público en general. La razón es que, a diferencia de las encuestas de opinión pública, la mayoría de las encuestas tienen un propósito administrativo o comercial, por ejemplo, para conocer lo que piensan las personas sobre el lanzamiento de un nuevo automóvil, cuáles son los programas favoritos de los televidentes, cómo la gente gasta dinero en servicios de atención médica, hábitos y uso de transporte público, en fin; Las encuestas también proporcionan una importante fuente de conocimientos sobre temas sociales, económicos, psicológicos o políticos. Temas hay infinidad para poder llevar a cabo una encuesta.

Por otra parte, una vez recogidos, los datos de la encuesta se pueden analizar y volver a analizar de muchas maneras diferentes.

#### **4.10.2. Tipos de encuestas**

Las encuestas pueden clasificarse de diversas maneras, ya sea por su tamaño y tipo de muestra o por el método utilizado para la recopilación de los datos: vía telefónica, correo, encuestas en papel, encuestas online, entrevistas personales, en fin. Anteriormente eran populares las encuestas por correo postal, pero ahora prácticamente nadie las contesta y envía de regreso, por lo que la tasa de respuesta es demasiado baja.

La entrevista telefónica es un método muy utilizado para recopilar algunos tipos de datos. Una encuesta cara a cara, ya sea a domicilio o en la oficina del encuestado es mucho más costosa que una encuesta telefónica, por ejemplo.

Algunas encuestas combinan varias metodologías. Se puede hacer una encuesta telefónica y después hacer una selección de encuestados para una entrevista cara a cara. Los datos de encuestas a veces también se obtienen mediante cuestionarios llenados por los encuestados en grupos, por ejemplo, una clase de escuela o un grupo de compradores en un centro comercial.

Las encuestas online, cada día son las más ejecutadas, debido a que es una forma de realizar encuestas mucho más rápida y barata y evita tener que diseñarlas en papel y tener que repartirlas después entre todos los encuestados. El usuario puede crear la encuesta desde cero o utilizando ejemplos de encuestas existentes y enviarla mediante correo electrónico, colgarla en su web, etc. dejando así la encuesta disponible para los usuarios que la vayan a rellenar.

Los resultados también son más fáciles de interpretar, ya que el ordenador los muestra de una forma clara y ordenada (mediante gráficas, comparativas, etc.), para que se puedan analizar, compartir, redactar informes, etc. Permiten reducir considerablemente los costes ya que es suficiente con realizar la encuesta online y enviarla mediante correo electrónico, facebook, twitter o incluso enlazar la encuesta desde su página web

También podemos clasificar a las encuestas por su contenido, pudiendo utilizar preguntas abiertas o cerradas para conocer, por ejemplo, opiniones, actitudes, detalles de un hecho, hábitos, experiencias para una posterior clasificación y análisis de los resultados obtenidos.

De igual manera puedes utilizar algún tipo de escala; pedir la clasificación de distintas alternativas. Puedes hacer una encuesta muy breve, con algunas preguntas que pueden tomar cinco minutos o menos contestarlas, o puede ser una encuesta muy larga que requiera una hora o más del tiempo del entrevistado. Quienes requieren conocer a fondo comportamiento o actitudes de las personas, prefieren utilizar, además de las encuestas un panel o una comunidad online, por ejemplo.

#### **4.10.3. ¿Cómo se hace y diseña una encuesta?**

Como dijimos anteriormente, una encuesta por lo general tiene sus inicios cuando una persona, empresa u organización se enfrenta a una necesidad de información y no existen datos existentes que sean suficientes. Toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Establece los objetivos de tu investigación. Estos objetivos deben ser claros y específicos.
2. Desarrolla una metodología. Toma en cuenta la manera en que vas a obtener a tu muestra para disminuir el margen de error, decide la manera en que llevarás a cabo la recolección de la información, diseña tus preguntas y realiza una prueba antes de aplicar la encuesta. Prevé la falta de respuestas y el tiempo necesario para realizar tu análisis de datos.
3. El diseño de tu cuestionario debe ser acorde a las necesidades de información que requieres sea medida. Evita sesgos utilizando conceptos claros y bien definidos en cada pregunta.
4. Evita las encuestas largas, estos pueden llegar a cansar al encuestado y hacer que abandone la encuesta o te responda apresuradamente y con errores.
5. Dentro del diseño de encuestas también encontramos factores como, si es una encuesta online o de campo, encuesta para alguna aplicación móvil y el tipo de preguntas que se formularán, por ejemplo, preguntas de opción múltiple, preguntas abiertas, de escala de valores, de clasificación gráfica, etc., los saltos de preguntas, las casillas de verificación, en fin.
6. La manera de abordar las preguntas, tanto el orden de las mismas o la manera en que están redactadas, por ejemplo, cuando se pregunte sobre eventos o situaciones pasadas, o personales, es otro factor a considerar. Que no se te olvide que para tener datos fiables y correctos debemos confiar también en la buena memoria de los encuestados, y en la confianza que tengan al respondernos.

#### **4.10.4. ¿Quiénes hacen las encuestas?**

A quien realiza una encuesta generalmente se le llama entrevistador o encuestador, ya sea que realice una llamada telefónica, aparezca en la puerta de tu casa o en el centro

comercial para realizar su labor. A quienes atienden un panel, o panel online, también se le puede llamar administrador.

Quienes se encarguen de realizar esta tarea, preferentemente deben ser personas abiertas, pacientes, que tengan la capacidad de acercarse a extraños para entablar una conversación, y llevar a cabo la encuesta de acuerdo a las instrucciones que haya recibido.

Estas personas no son las que cargan con toda la responsabilidad de realizar una encuesta, también están los que se dedican de diseñarla, determinar la muestra, redactar las preguntas, supervisar la recopilación y análisis de los datos y redactar los informes correspondientes de los resultados obtenidos.

#### **4.10.5. ¿Qué tratamiento se le da a la información obtenida?**

Este es un tema de preocupación de las personas que deciden participar en una encuesta, por lo regular se garantiza la privacidad de la información recabada o se le pide su autorización para hacer uso de ella para fines de investigación. No hay que olvidar que es una cuestión también de ética, darle el mejor uso a los datos obtenidos y utilizarlos solamente para lo requerido.

#### **4.11. Muestra representativa para una investigación eficaz**

Una muestra representativa<sup>13</sup> es una pequeña cantidad de personas que refleja, con la mayor precisión posible, a un grupo más grande. Entonces podemos aplicar, por ejemplo, una encuesta online a una muestra de la población buscando que sea lo más representativa de nuestra población objetivo.

No tendremos mejores resultados si, por ejemplo, mandamos una encuesta sin tomar en cuenta la representatividad y no sabemos quiénes la contestan, y si los resultados realmente representan la opinión de nuestro público objetivo.

Si no tenemos representatividad, seguramente tendremos datos que no nos servirán para nada. Es importante que garanticemos que las características que nos importan y necesitamos investigar, se encuentren en la muestra que va a ser objeto de estudio.

Tomemos en cuenta de que siempre estaremos propenso a caer en un sesgo de la muestra, porque siempre habrá personas que no contesten la encuesta por estar ocupadas, o la contesten de manera incompleta, por lo que no podremos obtener los datos que requerimos.

En cuanto al tamaño de la muestra, mientras más grande sea, aumenta la posibilidad de que sea más representativa de la población. Que una muestra sea representativa nos da mayor certeza de que las personas que estén incluidas sean las que necesitamos, además

---

<sup>13</sup> (Muguira, s.f.)

reducimos un posible sesgo. Por eso si queremos evitar inexactitud en nuestras encuestas hay que tener muestras representativas y equilibradas.

#### **4.11.1. Mejora tu muestreo siguiendo estos consejos**

Uno de los aspectos más importantes para la aplicación de una encuesta de manera eficiente es la selección de la muestra a quienes se les aplicará. Prácticamente todas las encuestas que son consideradas de manera seria, tienen como base un muestreo científico, fundamentados en teorías estadísticas y de probabilidad.

A través de una investigación puedes determinar la aceptabilidad (o no) de la o las hipótesis que te hayas planteado. Una vez establecida una hipótesis, hay que recopilar datos que deben proporcionar información directa sobre la aceptabilidad de esa hipótesis. Estos datos empíricos requieren estar organizados de tal manera que sean significativos, calcular promedios o porcentajes. Pero a menudo, estas estadísticas por sí solas significan muy poco. Los datos que recopilamos a menudo requieren ser comparados y cuando hay que hacer comparaciones, debemos tener en cuenta el hecho de que nuestros datos se recogen de una muestra de la población y están sujetos a muestreo y otros errores.

Entonces, ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados?; Si queremos tener éxito en nuestras encuestas online, debemos de realizar estimaciones fiables y eficientes encuestando una muestra cuidadosamente construida de una población, que por supuesto, esté integrada por miembros que nos proporcionen la información solicitada.

El tipo de muestra que vayas a utilizar, depende en particular de los objetivos y el alcance que quieras que tenga tu encuesta. También del método que vayas a utilizar para recopilar los datos, el tema de tu encuesta y el perfil o el tipo de encuestado que requieras para obtener la información que te ayudará a tu investigación.

Un primer paso para decidir sobre un método de muestreo apropiado es definir a nuestra población. Esta población objetivo puede ser, por ejemplo, toda la gente en todo el país o toda la gente en una ciudad determinada, o puede ser un subconjunto como todos los adolescentes en un lugar determinado, o los trabajadores de una pequeña empresa.

#### **4.11.2. Elige el muestreo de acuerdo a tus necesidades**

Los tipos de muestras varían desde la simple selección aleatoria de las unidades poblacionales hasta muestras altamente complejas que involucran etapas múltiples o niveles de selección. Una muestra bien diseñada se caracteriza en que todas las unidades de la población objetivo tienen una probabilidad conocida de ser incluidas en la muestra y el diseño de la muestra se describe con suficiente detalle para permitir un cálculo razonablemente exacto del error de muestreo. Estas características hacen que sea

científicamente válido sacar inferencias de los resultados de la muestra sobre toda la población que representa la muestra.

Idealmente el tamaño de la muestra elegido para una encuesta debería basarse en la fiabilidad de las estimaciones finales. En la práctica, generalmente se hace un intercambio entre el tamaño ideal de la muestra y el costo esperado de la encuesta.

Un elemento importante en el diseño y selección de la muestra es la definición de la fuente a partir de la cual se puede elegir una muestra. Esta fuente, llamada marco de muestreo, generalmente es una lista de algún tipo, como una lista de unidades de vivienda en una ciudad o una lista de estudiantes en una universidad. El marco de muestreo también puede consistir en zonas geográficas con límites naturales o artificiales bien definidos, cuando no existe una lista adecuada de la población objetivo.

La calidad del marco de muestreo, tanto si está actualizada como cuán completa es, nos ayudará a asegurar una cobertura adecuada de la población deseada.

Otro aspecto importante a considerar es evitar sesgos en el procedimiento de selección y lograr la máxima precisión para un determinado gasto de recursos. El sesgo ocurre cuando la selección es consciente o inconscientemente influenciada por la elección humana, el marco de muestreo no cubre adecuadamente a la población objetivo o algunas secciones de la población no se pueden encontrar o se niegan a cooperar en responder la encuesta. Elimina el sesgo, ¡realiza encuestas eficaces!

Estas son algunos de los factores que debemos de considerar para realizar un muestreo eficiente. Toma en cuenta estas buenas prácticas para que tus encuestas cumplan con los objetivos que te plantees y te ayuden a tomar las decisiones correctas.

## 5. Metodología

Para plantear la metodología a utilizar se realizó un estudio sobre el concepto de reingeniería y el concepto de rediseño de procesos para ver qué es más acertado aplicar en este proyecto.

A continuación, se observa una tabla comparativa entre ambos modelos:

**Tabla 7.** Reingeniería vs Rediseño

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>REINGENIERÍA</b>	<b>REDISEÑO</b>
Enfoque	Proceso nuevo	Reestructuración
Punto de partida	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. Cliente	Rediseño de una parte del proceso
Tipo de cambio	Radical	Estructural
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso
Impacto del Cambio	Transversal Cultural Procesal Estructural	Proceso, subproceso Cultural Procesal Estructural

**Fuente:** Elaboración propia

Es por esto, que el modelo más adecuado para el desarrollo de este proyecto es el rediseño de procesos, ya que se pretende realizar cambio a base de lo que ya tiene el equipo de experiencia clientes de París. Es decir, implementando mejoras, pero sin cambiar su estructura.

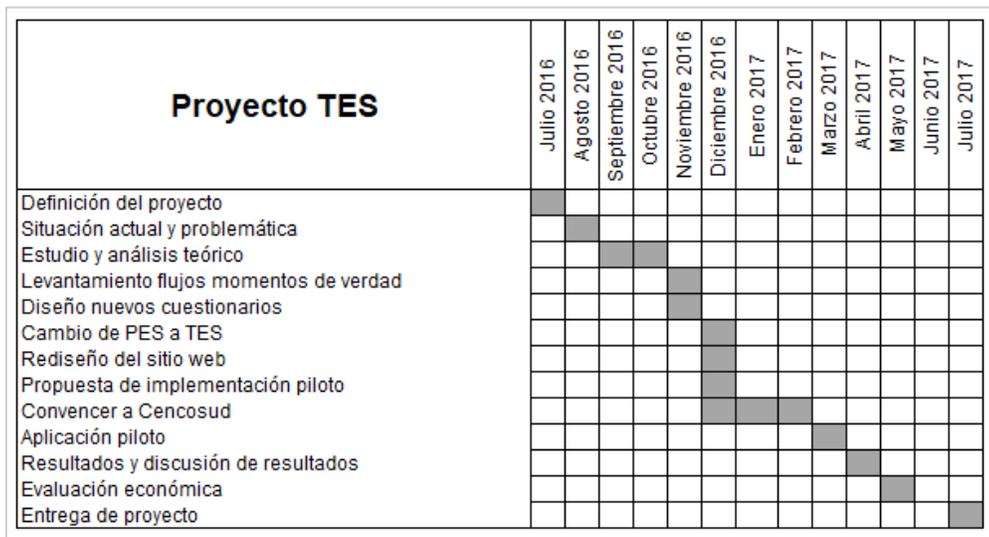
Para aplicar el rediseño se procede a realizar una planificación del proyecto que se puede observar en más detalle en la siguiente carta Gantt, la cual consiste en definir el proyecto a realizar, analizar la situación actual y definir la problemática. Luego, realizar un estudio y análisis teórico. Seguido por un levantamiento de los flujos de momentos de verdad.

Posteriormente, se diseñan los nuevos cuestionarios, se define cambiar el nombre de París Estudio Satisfacción (PES) a Tiendas por Departamento Estudio Satisfacción (TES) y se rediseña el sitio web.

Después, se realiza una propuesta de implementación piloto con el fin de convencer a Cencosud efectuar este proyecto. Una vez aceptado implementar esta propuesta, se procede a realizar aplicaciones piloto en las tiendas pioneras.

Finalmente, con los resultados obtenidos de la nueva encuesta, se realiza un análisis de datos y una evaluación económica.

**Ilustración 4. Carta Gantt Proyecto TES**



**Fuente:** Elaboración propia

## **6. Desarrollo de la propuesta**

Si bien la herramienta de medición de satisfacción clientes actual, en París ha funcionado bastante bien, ayudando a detectar a tiempo en qué se está fallando en las 42 tiendas a lo largo de Chile. Se hace indispensable un rediseño de este modelo para profundizar en cada uno de los momentos de compra realizados por los clientes.

En primer lugar, se hace completamente necesario identificar los momentos que no están siendo evaluados y que tienen directa relación en la interacción con el cliente, es decir, un levantamiento de momentos de verdad en los distintos canales existentes.

Luego, rediseñar las encuestas que se envían a los clientes, con la finalidad de abarcar más dimensiones y subdimensiones de la tienda, sin afectar la extensión para no aumentar la tasa de abandono, sino aumentar la tasa de respuesta para potenciar la muestra representativa.

### **6.1. Levantamiento flujos momentos de verdad**

Se entiende por levantamiento flujos momentos de verdad, a la identificación de los momentos donde se pueda evaluar alguna experiencia de atención al cliente, ya sea mediante la venta, post venta u otros. A nivel general, se puede observar en primer lugar, dentro del ítems venta, compras realizadas físicamente en tienda o a través del sitio web paris.cl, ambas con opción de despacho del producto adquirido o bien realizar el retiro en tienda. En segundo lugar tenemos post venta, que corresponden a todos los canales existentes para realizar reclamos o sugerencias. Dentro de estos se encuentran servicio atención clientes (SAC), Call Center y redes sociales (RRSS) y finalmente en otros, se puede considerar novios y módulos de tarjetas en tienda.

**Tabla 8.** Flujos de compra, según canal de venta

VENTA	POST VENTA	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en tienda (opción: retiro en tienda)</li> <li>• Experiencia en tienda (opción: despacho)</li> <li>• Experiencia en internet / Fono compras (opción: despacho)</li> <li>• Experiencia en Internet / Fono compras (opción: retiro en tienda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintos Canales de contacto (SAC, Call Center y RRSS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novios.</li> <li>• Módulo Tarjetas en Tienda.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a información entregada por París

Lo primero que se busca evaluar por la gerencia de clientes, es la experiencia de compras en tienda, ya sea con despacho a domicilio o bien que el cliente decida llevar consigo su compra.

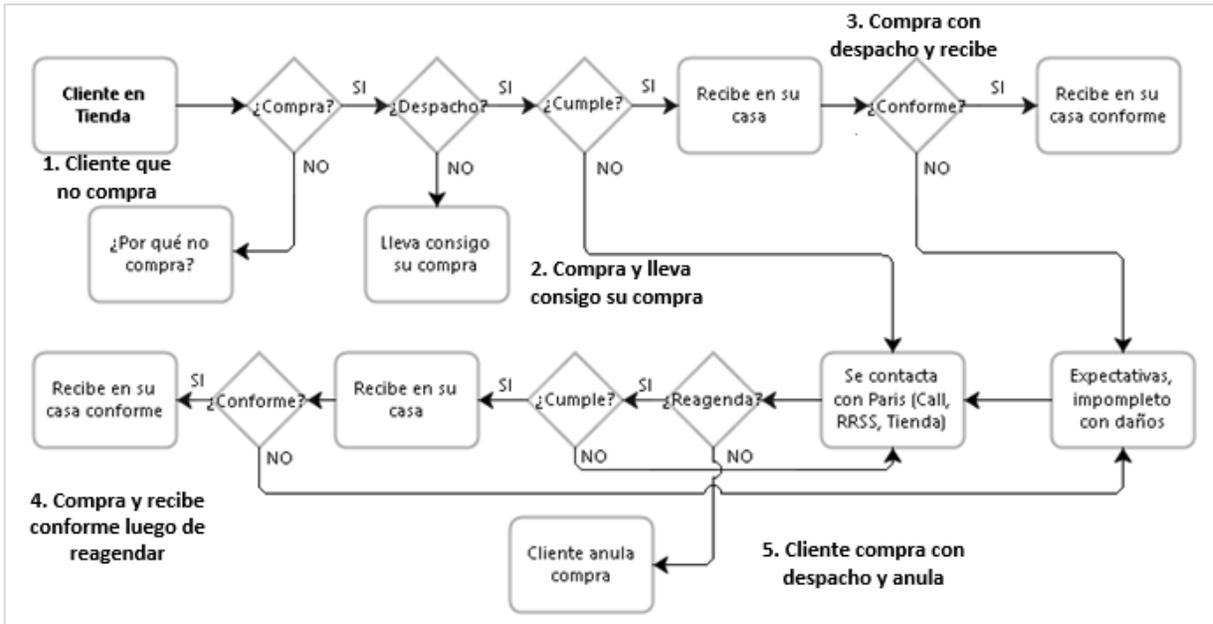
Compras en tienda, sin despacho: En las compras sin despacho, se puede determinar dos momentos de verdad:

1. Cliente que no compra (experiencia en tienda + motivos de no compra)
2. Compra y lleva consigo su compra (experiencia en tienda + experiencia con la compra)

Compras en tienda, con despacho: Cuando el cliente realiza su compra en tienda y decide solicitar despacho a domicilio, se pueden identificar 3 momentos de verdad:

3. Compra con despacho y recibe conforme sin problemas (experiencia en tienda + experiencia con la compra + experiencia con despacho)
4. Compra y recibe conforme luego de reagendar despacho (experiencia en tienda + experiencia con compra + experiencia con despacho + experiencia con canal de contacto)
5. Cliente compra con despacho y anula (experiencia en tienda + experiencia de compra + experiencia con despacho + experiencia con canal de contacto + motivo anulación)

**Ilustración 5.** Proceso Experiencia del Cliente en Tienda

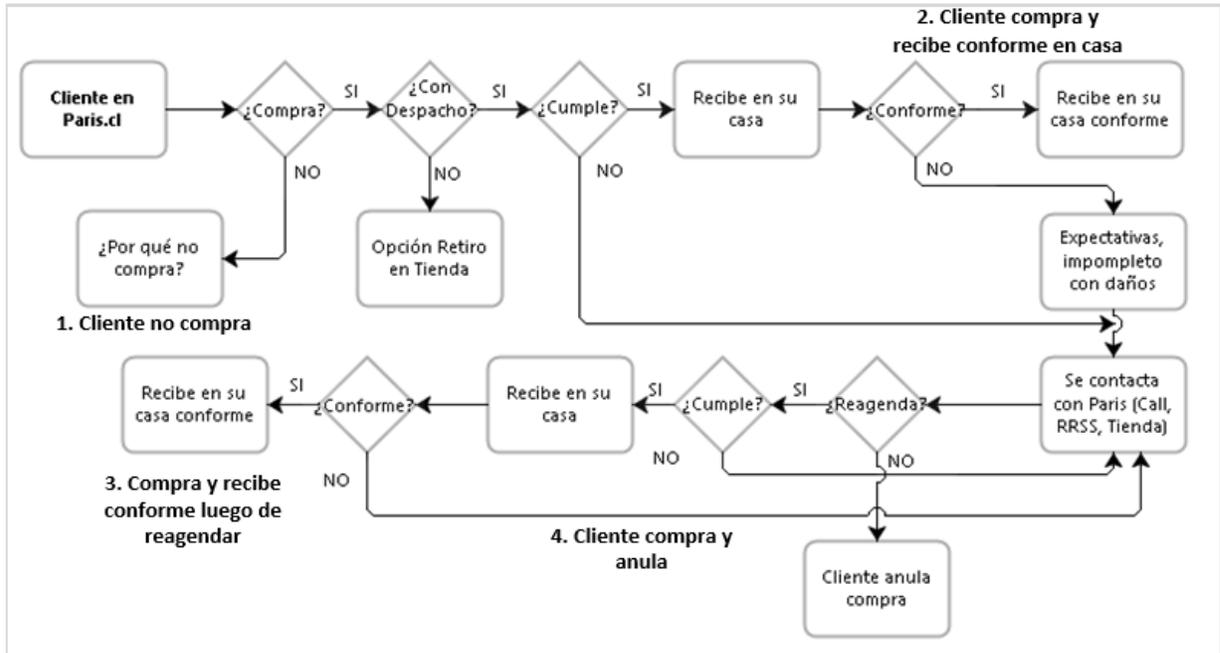


**Fuente:** Información proporcionada por París

Compras en París.cl, con despacho: Se trata de abordar a los clientes que deciden comprar a través de la página web paris.cl y solicitar despacho de sus productos. Los distintos momentos que se pueden evaluar son:

6. Clientes que no compran (experiencia navegación + motivos de no compra)
7. Cliente Compra y recibe en su casa conforme (experiencia de compra + experiencia con despacho)
8. Cliente Compra y recibe conforme luego de reagendar (experiencia con la compra y navegación + experiencia con contacto + experiencia con despacho).
9. Cliente Compra y anula (Experiencia de compra y navegación + experiencia con contacto + motivos anulación)

**Ilustración 6.** Proceso experiencia del cliente Despacho a domicilio

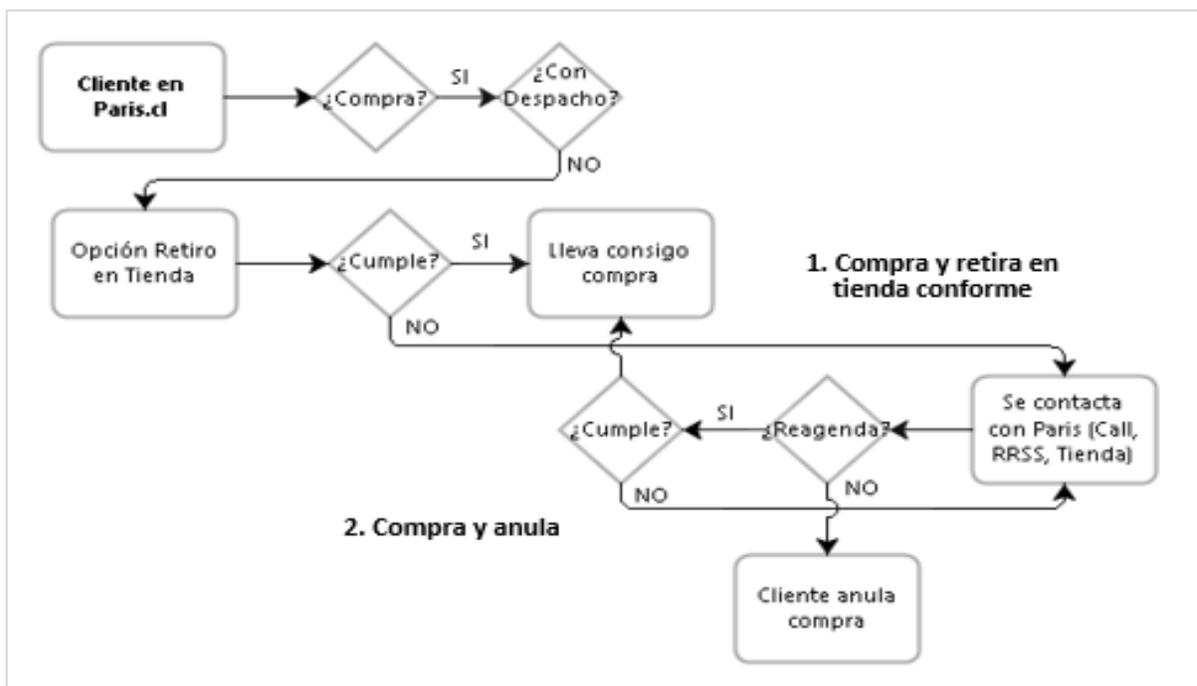


**Fuente:** Información proporcionada por París

Compras en París.cl, con retiro en tienda: En esta compra se pueden considerar los siguientes momentos para ser evaluado:

10. Compra y retira en tienda conforme (experiencia de compra y navegación + experiencia de retiro en tienda).
11. Compra y anula (experiencia de compra y navegación + experiencia con canal de contacto + motivos de anulación)

**Ilustración 7.** Proceso experiencia del cliente Retiro en Tienda



**Fuente:** Información proporcionada por Paris

Otros Momentos de Contacto (Postventa):

- 12. SAC (experiencia en módulo SAC tienda + resolución + tasa de problema)
- 13. Call Center (experiencia con Call + resolución + tasa de problema)
- 14. RRSS (experiencia con Call + resolución + tasa de problema)
- 15. SAC Tarjetas (experiencia en módulo SAC tienda + resolución + tasa de problema)
- 16. Novios

**6.2. Identificación final de momentos de evaluación**

Después de revisar cada uno de los 16 distintos momentos de compra, se decide considerar para la confección de los nuevos cuestionarios del proyecto lo siguiente:

**6.2.1. Compra en tienda sin despacho**

Corresponde a todo cliente que realiza compra dentro de una tienda física y lleva consigo su compra. La idea es evaluar la atención de vendedores y cajeras, los productos, experiencia de pago e infraestructura en general.

→ Primer cuestionario: Compras en tienda sin despacho a domicilio.

### **6.2.2. Compra en tienda con despacho**

Esto aplica para aquellas compras con despacho a domicilio. Se busca evaluar la experiencia con el despacho, cumplimiento con la fecha de entrega, recepción del producto y atención de los distribuidores.

→ Segundo cuestionario: Compras en tienda física con despacho a domicilio.

### **6.2.3. Compra a través de la página web con despacho a domicilio**

Corresponde a toda experiencia de compra realizada en el sitio paris.cl. Se busca evaluar si la página es atractiva, navegación, proceso de pago y productos.

→ Tercer cuestionario: Compras en internet con despacho a domicilio.

### **6.2.4. Compra a través de la página web con retiro en tienda**

Esto aplica para toda compra realizada a través del sitio paris.cl y retirando su producto en alguna de las tiendas París.

→ Cuarto cuestionario: Compras en internet con retiro en tienda.

### **6.2.5. Postventa**

El servicio postventa incluye todas aquellas actividades que se hagan posterior a la venta del producto o servicio, el cliente debe sentir que hay personas dispuestas a ayudarlo en caso de cualquier inconveniente o inquietud.

La empresa necesita saber si el cliente está satisfecho con el producto, es por esta razón que en cada una de las encuestas propuestas se incorporará un ítem de evaluación postventa.

## **6.3. Modelos de gestión de calidad de servicio**

Existen distintas investigaciones que se refieren a las dimensiones que los usuarios utilizan como criterio para evaluar el desempeño de un servicio. Debido a esto se hace necesario realizar una investigación de las distintas propuestas metodológicas existentes.

Se han creado trabajos que han tratado de desarrollar definiciones y diseñar modelos para gestionar adecuadamente la calidad en el ámbito de los servicios, llegando a algunos autores a hablar de la existencia de dos grandes enfoques o escuelas de investigación en dicho ámbito. Estas escuelas han desarrollado varios modelos basados en la disconformidad y el desempeño.

Por un lado la escuela nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo, solamente la imagen presenta rasgos externos, los cuales se proyectan pero desde adentro de la organización. Tanto el “qué” (calidad técnica), como el “cómo” (calidad funcional) constituyen elementos

internos. No obstante y por otra parte, la escuela norteamericana considera al cliente como el único juez de calidad. Se plantea que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción. Esta se describe como el grado de las discrepancias entre las percepciones y expectativas de los consumidores.

**Tabla 9.** Modelos de gestión de calidad

ESCUELA	CONCEPTO	REPRESENTANTES	ÉNFASIS	MODELO
Nórdica	Disconformidad	Gronroos (1987 - 1994)	Imagen Calidad técnica y funcional Factor humano	SERVMAN
Norteamericana	Disconformidad	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988 – 1994)	Escala de medición Diferencia entre expectativa y percepción	SERVQUAL
	Percepción	Cronin y Taylor (1990 – 1994)	Percepciones	SERVPERF
		Brady y Cronin (2001)	Percepciones	JERÁRQUICO MULTIDIMENSIONAL

**Fuente:** Estudio CERET, Calidad de servicio en la industria del retail en Chile, para el formato tiendas por departamento

En este proyecto se desarrolla un modelo basado en las percepciones, debido a que se considera que las expectativas están influenciadas de manera importante por la percepción del servicio recibido, por esta razón se profundizará con una tabla comparativa los tres modelos propuestos por la escuela norteamericana.

**Tabla 10.** Comparativo Modelo de Calidad de Servicio (Escuela Norteamericana)

MODELO	AÑO/AUTOR	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SERVQUAL (Teoría de GAP)	(1985-1988) Parasuraman, Zeithami y Berry	Compara las expectativas y las percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mide niveles de desempeño, comentarios y sugerencias</li> <li>•Mide expectativa y nivel de satisfacción de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El uso de diferentes puntajes genera problemas para calcular la calidad.</li> <li>•Pregunta más de una vez por cada ítem o característica del servicio.</li> </ul>
SERVPERF	(1992) Cronin y Taylor	Se compone de los mismos ítems y dimensiones del SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a la expectativa de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Requiere menos tiempo para la administración del cuestionario.</li> <li>•Pregunta una vez por cada ítem o características del servicio.</li> <li>•Interpretación de análisis más fácil de llevar a cabo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo SERVQUAL.</li> </ul>
JERÁRQUICO MULTIDIMENSIONAL	(2001) Brady y Cronin	Proporciona una visión más estructural y multinivel de la calidad percibida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Longitud de cuestionario independiente.</li> <li>•Permite evaluar del nivel más general al más detallado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No posee una estructura definida.</li> <li>•El creador debe definir dimensiones y subdimensiones a evaluar.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Después del análisis de cada una de las metodologías, se logra definir que la propuesta de medición Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin, es la mejor forma de explicar la complejidad de las percepciones humanas teniendo en cuenta la conceptualización de calidad de servicio vigente en la literatura actual.

De este modo, si se quieren obtener evaluaciones detalladas sobre diferentes atributos o factores de la calidad, se pueden construir modelos jerárquicos multidimensionales que proporcionen una visión estructural y multinivel de la calidad percibida. Estos modelos cuentan con un gran número de ítems, ya que los factores de calidad son variables latentes que se manifiestan a través de indicadores observables.

## 6.4. Aplicación del modelo en la construcción de cuestionarios

El cuestionario es un instrumento muy útil en el proceso de recogida de información. Por ende, se debe confeccionar un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada planificación, con la finalidad de que las respuestas nos puedan suministrar la información requerida.

Se procede a confeccionar los nuevos cuestionarios en base al modelo jerárquico multidimensional. Estableciendo al menos una pregunta por cada desglose del esquema. Partiendo por una que represente el índice general de la experiencia del cliente, seguido por las que permitan medir dimensiones: Atención – Operación – Infraestructura, y finalmente subdimensiones (actitud, presencia, experiencia, tiempos de espera, calidad, calidad/precio, variedad, condiciones ambientales, diseño y servicios). Estas se formaron en base a preguntas sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad. La escala a utilizar va de 1 a 5 acompañados de una explicación semántica y con caritas.

**Ilustración 8.** Modelo Jerárquico Multidimensional



**Fuente:** Elaboración propia

Considerando los momentos finales de evaluación determinados en el punto 6.2, serán cuatro cuestionarios distintos que se enviarán según identificación previa:

1. Compras en tienda sin despacho a domicilio (anexo I).
2. Compras en tienda física con despacho a domicilio (anexo I).
3. Compras en internet con despacho a domicilio (anexo II).
4. Compras en internet con retiro en tienda (anexo II).

## 6.5. Cambio de PES a TES

Una vez finalizados los cuestionarios, se decide cambiar el nombre del proyecto de PES (París Estudio Satisfacción) a TES (Tiendas por Departamento Estudio Satisfacción). El motivo se debe a que en la nueva propuesta de rediseño se decide incluir a Johnson dentro de la evaluación. Es decir, se crea un cuestionario exclusivo para las tiendas Johnson (ver anexo III).

Cabe destacar que solo se evaluará la experiencia de compra en tienda, ya que no cuenta con compras a través de su sitio web Johnson.cl.

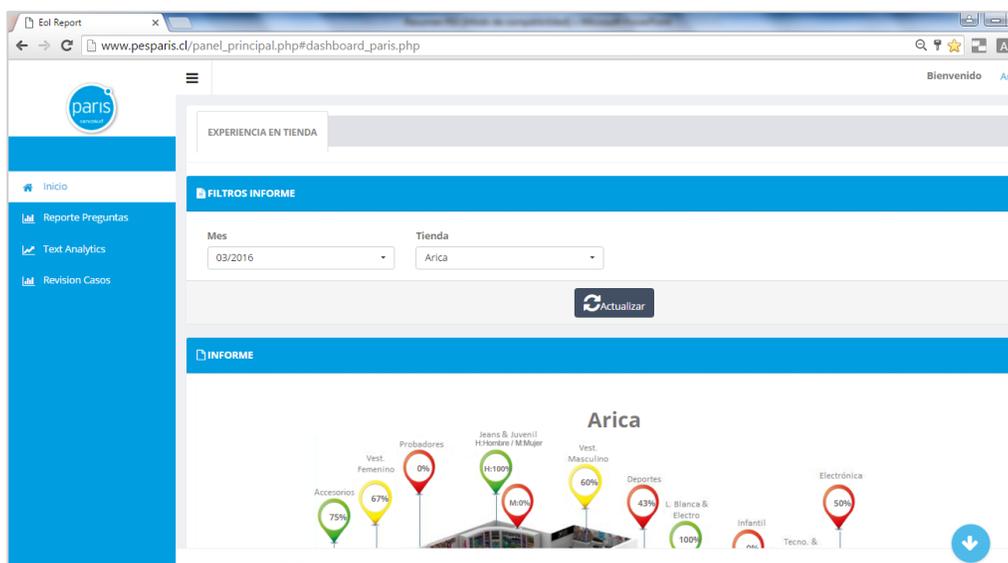
Es decir, el proyecto TES unificará la información entregada por clientes de París tienda, paris.cl y Johnson.

## 6.6. Rediseño Página web

Junto con el cambio de nombre, se debe efectuar un rediseño en el sitio web que considere el total de tiendas por departamento y no solo París como se veía inicialmente.

La página PES ([www.pesparis.cl](http://www.pesparis.cl)) considera un inicio con filtro de mes y tienda, un reporte de preguntas; donde se puede ver en detalle los resultados de la encuesta completa, un text analytics; en esta sección se puede encontrar todos los comentarios de los clientes que hagan referencia a una palabra y finalmente revisión de casos; en este ítem se pueden ver todos los comentarios de clientes, positivos y negativos, permitiendo felicitar a los equipos de París y mejorar las notas críticas.

**Ilustración 9.** Modelo del sitio web actual

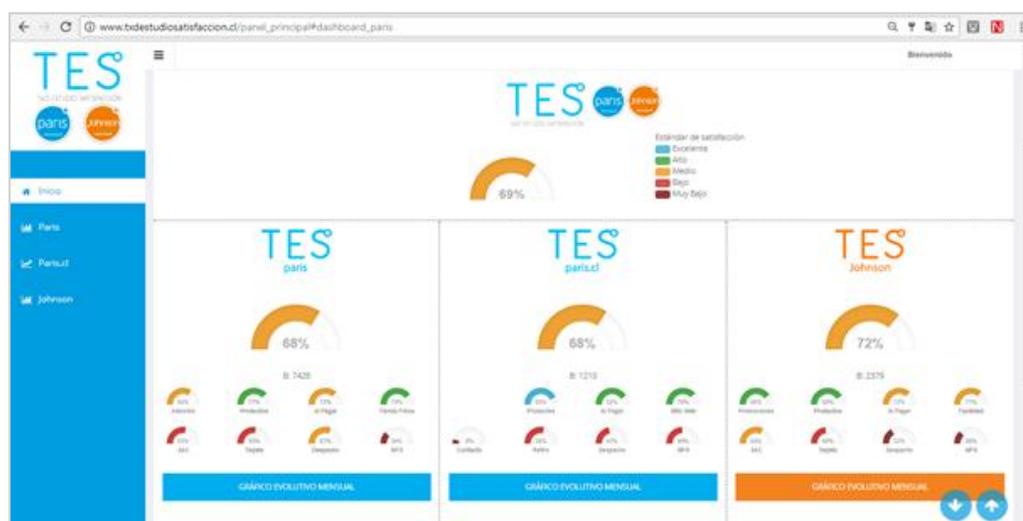


Fuente: [www.pesparis.cl](http://www.pesparis.cl)

Se realiza una maqueta previa con la propuesta de rediseño, la cual consiste en cambiar inicialmente la dirección web a [www.txdestudiosatisfaccion.cl](http://www.txdestudiosatisfaccion.cl).

Considerando los diversos factores que afectan la evaluación de las encuestas, se propone crear un panel gerencial, con el fin de facilitar visualmente el acceso a resultados a todos los usuarios. Permitiendo con un solo clic entrar al detalle de cada uno de los negocios.

**Ilustración 10.** Propuesta de rediseño sitio web



**Fuente:** [www.txdestudiosatisfaccion.cl](http://www.txdestudiosatisfaccion.cl)

## 6.7. Propuesta de implementación piloto

El primer paso para la implementación es establecer nuevas reglas, siendo la más importante, que la encuesta llegue una vez que el cliente haya recibido su producto y solo a clientes fidelizados, es decir, a los clientes que estén registrados a través de su nombre y RUT dentro del sistema Cencosud.

El tipo de cuestionario a enviar por cliente lo determina el producto comprado de mayor valor, independiente el canal, o de la cantidad de compras en la misma boleta, o de la cantidad de compras diarias, la encuesta se enviará solo a la compra de mayor valor.

Existirá una regla de descanso, quiere decir que un mismo cliente no podrá recibir dos veces la encuesta en un mes y una vez que la reciba tendrá una fecha de caducidad de tres días.

El mes seleccionado de lanzamiento de la nueva encuesta es Marzo de 2017 y debido a que las encuestas se enviarán utilizando el detalle de cada boleta, se podrán incluir indicadores que antes no se estaban considerando, como lo son:

- Tipo Tienda
- Fecha Transacción
- Hora Transacción
- Rut Vendedor
- Medio Pago
- SKU
- Código Departamento
- Nombre Cliente
- Fecha Nacimiento Cliente
- Sexo Cliente
- Correo Cliente
- GSE (Grupo socioeconómico)
- Segmentación de Valor (Cliente preferente o regular)

## **7. Resultados y discusión de resultados**

### **7.1. Análisis e interpretación de datos**

En este capítulo se presentan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los distintos clientes de tiendas por departamento Cencosud durante el período de Marzo 2017.

Para llevar a cabo un análisis de forma más clara se crea un archivo en Microsoft Excel, en donde se realiza un vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficas, con el fin de conocer con precisión la opinión de los clientes París y Johnson.

Se recopilaron todos los datos de los encuestados entre los cuales se obtiene además de la respuesta de todas las preguntas, información complementaria para posterior análisis económico.

#### **7.1.1. Análisis e interpretación de datos París**

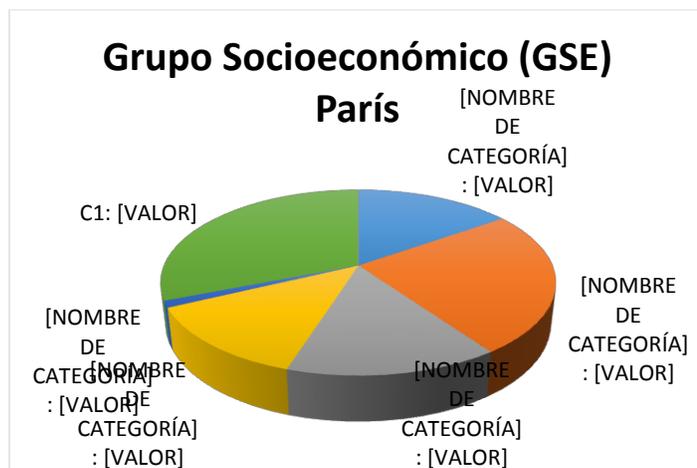
El tamaño de la muestra es de 4.500 encuestados, de los cuales 3.167 fueron mujeres, 1.319 hombre y 14 quedaron como no identificados. El rango de edad fue desde los 19 a los 90 años.

Entre los encuestados se puede determinar a qué grupo socio económico pertenecen los clientes (ver gráfico 1).

La segmentación socioeconómica se hace a partir del ingreso per cápita equivalente de los hogares y se entiende a niveles generales que:

- La categoría ABC1 representa la clase alta del país.
- La categoría C1a representa la clase media acomodada del país.
- La categoría C1b representa la clase media emergente del país.
- La categoría C2 representa la clase media típica del país.
- La categoría C3 representa la clase media baja del país.
- La categoría D representa la clase vulnerable del país.
- La categoría E representa la clase pobre del país.

**Gráfico 1.** Clasificación por GSE encuesta satisfacción clientes París (%) Marzo 2017



**Fuente:** Elaboración Propia

La mayor parte de los clientes encuestados pertenecen al grupo C1 que representa el 31% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$1.374.000.

El 25% de los clientes pertenece al grupo C2 que representa el 18% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$810.000.

El 15 % de los clientes pertenece al grupo ABC1 que representa el 21% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$4.386.000.

El 15 % de los clientes pertenece al grupo C3 que representa el 18% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$503.000.

El 13 % de los clientes pertenece al grupo D que representa el 9% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$307.000.

El 1 % de los clientes pertenece al grupo E que representa el 4% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$158.000.

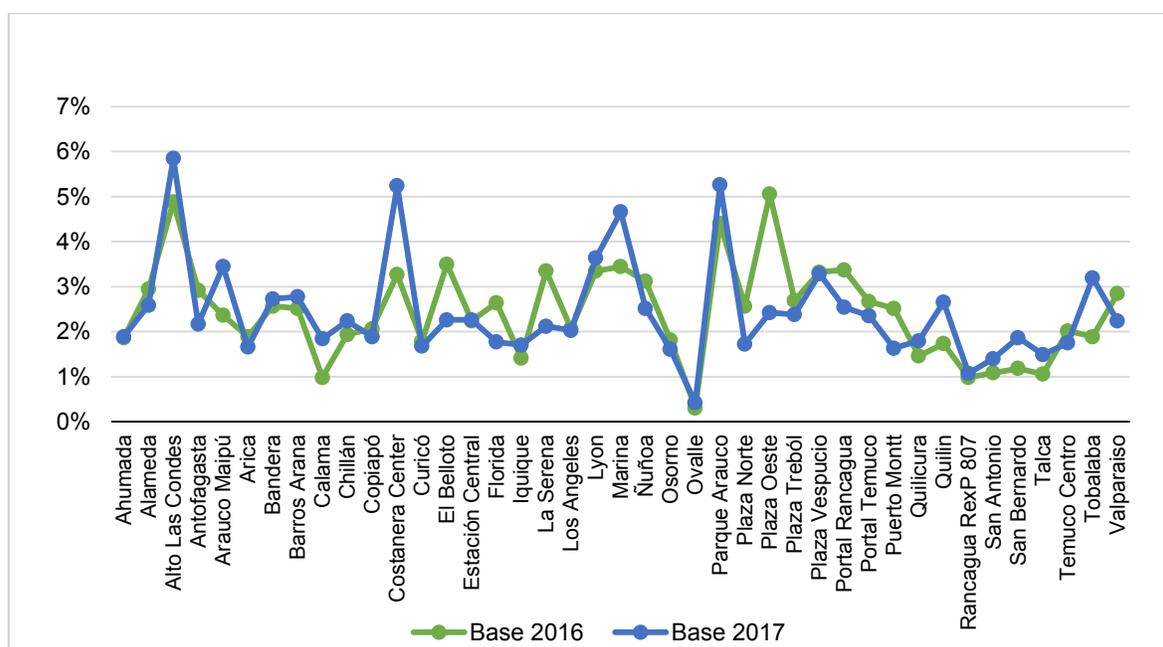
En términos de segmentación se debe clasificar entre clientes inactivos, preferentes y regulares. Pero la relación entre cliente encuestado y segmentación no se llevó a cabo con éxito por un error del sistema. Por lo que se hace esencial mejorar este punto.

### 7.1.1.1. Comparación tasa de respuesta período Marzo 2016 y Marzo 2017

La exposición de resultados está dividida en dos partes. En primer lugar se analizan los resultados de tasa de respuesta obtenida en el período de implementación Marzo 2017 y en el segundo lugar se utiliza como base de comparación Marzo 2016.

A través del gráfico 2, se puede observar que la mayor parte de los encuestados pertenecen a las tiendas Alto Las Condes, Costanera Center, Marina Arauco y Parque Arauco en Marzo de 2017 y Alto Las Condes, Parque Arauco y Plaza Oeste en Marzo de 2016.

**Gráfico 2.** Tasa de respuesta (%) por tienda (Marzo 2016 v/s Marzo 2017)



**Fuente:** Datos proporcionados por París (anexo IV)

Para entender con claridad y más detalladamente las diferencias en las tasas de respuesta de cada modalidad, se establece una variación porcentual que existe por tienda entre un año y otro.

En la tabla 11 se presenta la lista de tiendas existentes en París con su respectivo porcentaje de variación en tasa de respuesta desde un año a otro.

Es decir, con el nuevo modelo propuesto se aumenta en un 9% en Ahumada, se disminuye un 5% en Alameda, se aumenta un 29% en Alto Las Condes y así sucesivamente por las 41 tiendas.

Permitiendo concluir que con el rediseño de las encuestas se logra un aumento del 8% en el total de las tiendas París. (Ver base de cálculo en anexo IV).

**Tabla 11.** Porcentaje de variación en tasa de respuesta por tienda (Marzo 2016 – Marzo 2017)

Tienda	%var. Base
Ahumada	9%
Alameda	-5%
Alto Las Condes	29%
Antofagasta	-20%
Arauco Maipú	57%
Arica	-5%
Bandera	15%
Barros Arana	19%
Calama	103%
Chillán	25%
Copiapó	-1%
Costanera Center	73%
Curicó	1%
El Belloto	-30%
Estación Central	9%
Florida	-28%
Iquique	30%
La Serena	-32%
Los Angeles	6%
Lyon	17%
Marina	46%

Tienda	%var. Base
Ñuñoa	-13%
Osorno	-4%
Ovalle	50%
Parque Arauco	29%
Plaza Norte	-27%
Plaza Oeste	-48%
Plaza Trébol	-5%
Plaza Vespucio	7%
Portal Rancagua	-19%
Portal Temuco	-5%
Puerto Montt	-30%
Quilicura	33%
Quilín	65%
Rancagua Rex	18%
San Antonio	40%
San Bernardo	70%
Talca	52%
Temuco Centro	-6%
Tobalaba	83%
Valparaíso	-15%
<b>Total general</b>	<b>8%</b>

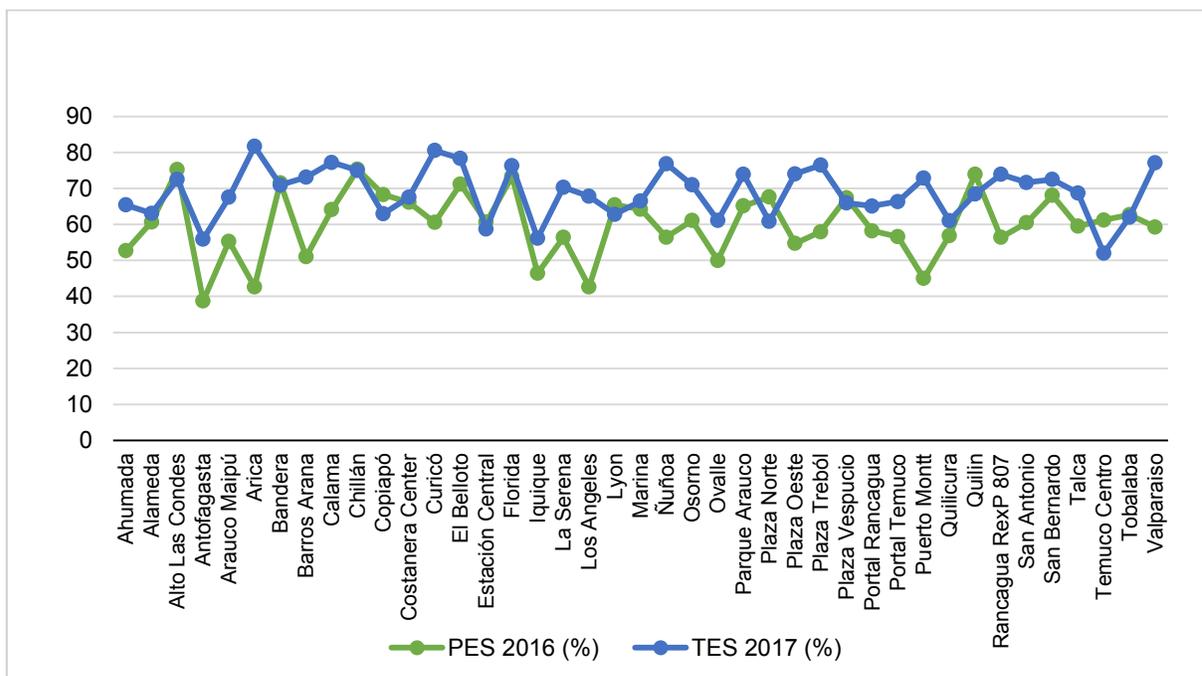
*Fuente:* Datos proporcionados por París (anexo IV)

#### 7.1.1.2. Comparación evaluación satisfacción clientes período Marzo 2016 y Marzo 2017

En segundo lugar se analizan los resultados de la pregunta más controversial y fundamental de los cuestionarios *-¿Cómo evalúas tu experiencia de compra?-*, considerando como período de comparación Marzo de 2016 y el período de implementación del rediseño propuesto, Marzo de 2017.

En ambos períodos se realiza la misma pregunta para iniciar la encuesta enviada, esta estrategia es usada para que el cliente conteste de manera más neutral y sin ser afectado emocionalmente por las siguientes preguntas del cuestionario.

**Gráfico 3.** Evaluación de Satisfacción (%) por tienda (Marzo 2016 v/s Marzo 2017)



**Fuente:** Datos proporcionados por París (anexo V)

La confección de este indicador se realiza de la misma manera en ambos períodos, ya que la pregunta y parámetros de evaluación fueron iguales.

Se construye restando el porcentaje de notas malas, al porcentaje de notas buenas. Considerando el 3 como neutro, si bien, no suma ni resta, afecta el porcentaje final. Se puede revisar el cálculo del indicador a modo de ejemplo en la tabla 6.

En la tabla 12, se observa que en la evaluación PES 2016 el 3,92% de los clientes que contestaron la encuesta evaluaron su experiencia de compra en tienda con nota 1, el 5,51% con nota 2, el 20,35% con nota 3, el 31,39% con nota 4 y el 38,83% con nota 5, dando como resultado de evaluación 61%.

Para TES 2017 el 1,86% de los clientes que contestaron la encuesta evaluaron su experiencia de compra en tienda con nota 1, el 3,75% con nota 2, el 19,83% con nota 3, el 44,08% con nota 4 y el 30,48% con nota 5, dando como resultado de evaluación 69%.

**Tabla 12.** Nota de evaluación satisfacción cliente (Marzo 2016 v/s Marzo 2017)

Modelos de Evaluación	Nota de evaluación					Evaluación general
	1	2	3	4	5	
<b>PES 2016</b>	<b>3,92%</b>	<b>5,51%</b>	<b>20,35%</b>	<b>31,39%</b>	<b>38,83%</b>	<b>61%</b>
<b>TES 2016</b>	<b>1,86%</b>	<b>3,75%</b>	<b>19,83%</b>	<b>44,08%</b>	<b>30,48%</b>	<b>69%</b>
<b>Diferencia</b>	2,06%	1,76%	0,52%	-12,69%	8,36%	8%

*Fuente:* Datos proporcionados por París (anexo V)

A través de estos datos se puede interpretar que la evaluación de satisfacción clientes ha tenido una disminución en las notas 1, 2, 3, 5 y un aumento considerable en las notas 4. Lo que permite obtener un mejor resultado con una evaluación general 69% en 2017 versus el 61% obtenido en 2016. Lo que permite interpretar que la experiencia de compra ha mejorado en las tiendas París.

En base a dichos resultados se puede afirmar que en general la evaluación de satisfacción ha mejorado, pero a través de la tabla 13 se puede apreciar que no ha sido de esta manera en todas las tiendas de la cadena. Si bien en 30 de ellas la variación porcentual entre el indicador de un año y otro ha sido positivo, en 1 no existió variación, es decir, no mejoró ni empeoró y en 10 la evaluación decreció, lo que indica que la satisfacción de compra es menor.

**Tabla 13.** Porcentaje de variación en evaluación de satisfacción cliente por tienda (Marzo 2016 – Marzo 2017)

Tienda	%var. Evaluación	Tienda	%var. Evaluación
Ahumada	24%	Ñuñoa	36%
Alameda	4%	Osorno	16%
Alto Las Condes	-4%	Ovalle	22%
Antofagasta	44%	Parque Arauco	13%
Arauco Maipú	22%	Plaza Norte	-10%
Arica	91%	Plaza Oeste	35%
Bandera	-1%	Plaza Trébol	32%
Barros Arana	43%	Plaza Vespucio	-2%
Calama	20%	Portal Rancagua	12%
Chillán	0%	Portal Temuco	17%
Copiapó	-8%	Puerto Montt	62%
Costanera Center	2%	Quilicura	7%
Curicó	33%	Quilín	-7%
El Belloto	10%	Rancagua Rex	31%
Estación Central	-3%	San Antonio	19%
Florida	4%	San Bernardo	6%
Iquique	21%	Talca	16%
La Serena	25%	Temuco Centro	-15%
Los Ángeles	59%	Tobalaba	-1%
Lyon	-4%	Valparaíso	30%
Marina	4%	<b>Total general</b>	<b>13%</b>

*Fuente: Datos proporcionados por Paris (anexo V)*

Tener a los clientes satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios. Cualquier organización que quiera entender qué piensan sus clientes sobre sus productos o servicios, utilizará estos datos cuantitativos para tomar decisiones a corto, mediano y/o largo plazo.

En primer lugar conocer el nivel de satisfacción, permite captar y posteriormente premiar y felicitar a quienes lo están haciendo bien y están siendo bien evaluados, ya que a través de ellos se logra un mejor posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

En segundo lugar, estudiar a aquellos que están siendo evaluados de manera insuficiente para entender sus necesidades, detectar áreas de mejoras concretas, conocer los puntos fuertes y los puntos débiles. Es por esto que se hace indispensable conocer el

detalle del resto de las preguntas de las encuestas, más las características del cliente que se pueden obtener a través de los datos ya registrados por Fidelización Cencosud.

Este es un estudio inteligente relacional de toda la información disponible, el cual ayuda a retener clientes actuales y a la vez captar nuevos clientes.

Los clientes se sienten parte de un proceso de mejora continua, les gusta sentir que su opinión es útil. Este tipo de encuesta es una muy buena herramienta para alentar una comunicación fluida con ellos. Ayuda a establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes está enfocado en satisfacer al cliente.

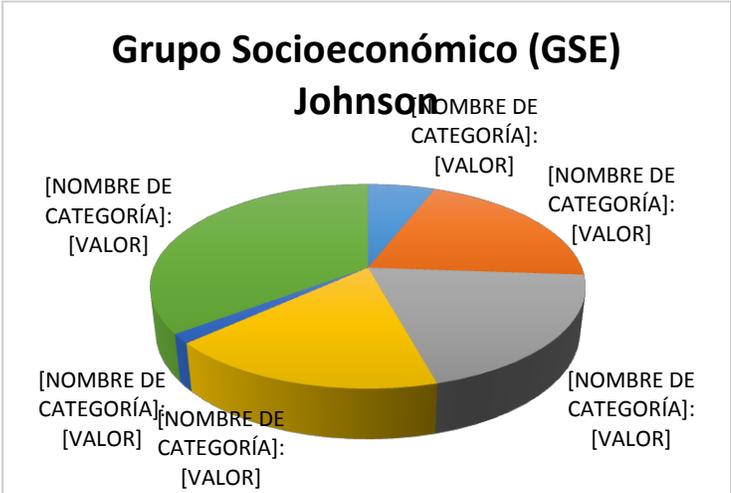
**7.1.2. Análisis e interpretación de datos Johnson**

El tamaño de la muestra es de 1.275 encuestados, de los cuales 863 fueron mujeres, 410 hombre y 10 quedaron como no identificados. El rango de edad fue desde los 19 a los 86 años.

Entre los encuestados se puede determinar a qué grupo socioeconómico pertenecen los clientes (ver gráfico 4).

La segmentación socioeconómica se hace a partir del ingreso per cápita equivalente de los hogares que ya fue descrita en el punto 7.1.1.

**Gráfico 4.** Clasificación por GSE encuesta satisfacción clientes Johnson (%) Marzo 2017



**Fuente:** Elaboración Propia

La mayor parte de los clientes encuestados pertenecen al grupo C1 que representa el 35% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$1.374.000.

El 20% de los clientes pertenece al grupo C2 que representa el 18% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$810.000.

El 20% de los clientes pertenece al grupo C3 que representa el 18% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$503.000.

El 18% de los clientes pertenece al grupo D que representa el 9% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$307.000.

El 6% de los clientes pertenece al grupo ABC1 que representa el 21% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$4.386.000.

El 1% de los clientes pertenece al grupo E que representa el 4% del gasto de los hogares chilenos y su ingreso promedio mensual por hogar es de \$158.000.

En términos de segmentación se debe clasificar entre clientes inactivos, preferentes y regulares. Pero la relación entre cliente encuestado y segmentación no se llevó a cabo con éxito por un error del sistema. Por lo que se hace esencial mejorar este punto.

#### **7.1.2.1. Tasa de respuesta y evaluación satisfacción cliente**

Debido a que no existen registros para Johnson en períodos anteriores que permitan realizar una comparación, solo se detallará los resultados obtenidos en el período de implementación piloto.

A través de la tabla 14, se puede observar que la mayor parte de los encuestados pertenecen a las tiendas Mega Mall del Centro, Mega Quilín y Mega Florida Center. En contraste, la menor parte de los encuestados se encuentran en San Fernando, Punta Arenas y Ovalle.

Mientras que la evaluación de satisfacción cliente es mayor en Mega Coquimbo, Mega San Bernardo y Mega La Serena, y menor en las tiendas de Talcahuano, Mega Puente Alto y Ovalle.

**Tabla 14.** Tasa de respuesta y evaluación de satisfacción cliente

Tienda	Base	TES
Agustinas	41	83%
Antofagasta	26	73%
Arica	32	56%
Calama	21	81%
Chillán	39	77%
Concepción	54	57%
Copiapó	14	79%
Coronel	22	77%
Iquique	27	74%
Linares	15	60%
Los Andes	19	74%
Maipú Plaza	43	81%
Mall Alameda	40	65%
Mega Coquimbo	23	87%
Mega Florida Center	65	60%
Mega La Serena	51	84%
Mega Maipú	50	80%
Mega Mall del Centro	87	72%
Mega Puente Alto	46	41%

Tienda	Base	TES
Mega Quilín	70	73%
Mega Quillota	53	64%
Mega San Bernardo	28	86%
Mega Viña	50	64%
Melipilla	31	68%
Ovalle	7	29%
Panorámico	49	59%
Plaza Vespucio	46	61%
Punta Arenas	11	55%
Rancagua	17	65%
San Antonio	30	60%
San Felipe	20	60%
San Fernando	12	50%
Talca	19	68%
Talcahuano	39	49%
Temuco III	33	52%
Valdivia	22	64%
Vallenar	23	65%
<b>Total general</b>	<b>1.275</b>	<b>67%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## **8. Estudio Económico**

### **8.1. Relación entre la satisfacción de clientes y la fidelidad**

Se entiende por fidelidad cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento a la hora de comprar los productos o servicios de esta. Es la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. En Cencosud existe un equipo de fidelización, donde ellos manejan todo aquel cliente que compre en algunos de sus negocios y tenga registrado su RUT. Esto con el fin de trabajar de manera más inteligente sobre sus datos. Sin embargo, nunca se ha relacionado esta información con satisfacción de clientes. Siendo importante para evaluar interacción con las ventas mensuales, semestrales y/o anuales.

En la prestación de cualquier servicio se pueden identificar tres tipos diferentes de comportamiento por parte del cliente hacia la organización: fidelidad hacia la empresa, abandono de la misma o iniciar un proceso de reclamaciones o quejas. Este último es considerado como un comportamiento intermedio que debe concluir, forzosamente, en uno de los dos anteriores mencionados.

Con respecto al primero, una adecuada estrategia de fidelización debe ofrecer tres claros resultados para la empresa:

- Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas de la competencia.
- Incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la empresa, sino que hay que tener en cuenta también el volumen de servicios solicitados.
- Por último, aunque no en último lugar, atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sientan muy satisfechos con el trato que ofrece la empresa, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los crecimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.

Respecto al segundo tipo de comportamiento, desafortunadamente los clientes a veces abandonan a la empresa y rompen la relación. El alto porcentaje, la pérdida o fuga de clientes se produce por problemas de servicio. Por ello, la dirección debe analizar las causas de este fenómeno con el fin de evitar que la situación se repita y se traslade a otros clientes de la empresa.

Finalmente, las quejas han sido tradicionalmente consideradas como un fenómeno que las empresas debían ocultar, ya que sacaban a la luz las deficiencias de las mismas. Hoy en día son consideradas como una fuente de información esencial para la empresa en busca de mejorar el servicio. Es proceso de recuperación de servicios.

Es por esta razón que se hace tan indispensable contar con un modelo que identifique realmente la satisfacción de los clientes. Las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio. Considerando que la mayoría de los clientes que se encuentran satisfechos o están dentro de los que esperaban del servicio, no responden estos cuestionarios, mientras que si el grado de satisfacción ha sido bajo, si completarán y darán su opinión. Es sabido que estas incrementan los costos, pero la rentabilidad que puede obtener de la información es alta, ya que permite feedback directo entre clientes y empresa sobre cómo se están haciendo las cosas.

Ya es sabido que la retención de clientes y su incremento son impulsados por la satisfacción del cliente. También que la satisfacción del cliente por sí misma no garantiza fidelidad, pero se tiene un alto grado de fidelidad si la experiencia de compra tiene un grado muy alto de satisfacción.

Hace años, las empresas vienen trabajando la relación que hay entre la fidelización y el retorno de venta de la empresa. Un cliente fiel es posible que incremente su volumen de compra, o bien que acorte los períodos de tiempo existentes entre una compra y la siguiente. Los clientes satisfechos se convierten habitualmente en recomendadores del producto o servicio o por el contrario, un cliente insatisfecho es capaz de desprestigiar la empresa. Por tanto, una estrategia de marketing relacional, puede llegar a conseguir que una parte importante del esfuerzo de captación de nuevos clientes, lo realicen los clientes actuales ya que este concepto busca integrar servicio al cliente con la calidad y el marketing, con el fin de establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes.

## **8.2. Segmentación clientes**

Dentro del negocio París y Johnson existe una segmentación que clasifica un cliente según variable de frecuencia y gasto promedio. El objetivo es identificar un pequeño conjunto de clientes, pero que generen el mayor porcentaje de la venta del negocio.

Dentro de este contexto, esta segmentación recorre 6 meses de información, es decir, los resultados obtenidos en Enero, corresponden a un acumulado de Agosto 2016 a Enero 2017 y así sucesivamente. A continuación se muestran los resultados obtenidos para el 2017, donde se encuentran grandes diferencias entre segmentos preferentes (mejores clientes) y regulares en cuanto a conceptos de frecuencia y gasto.

### Ilustración 11. Segmentación clientes París

										
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Clientes	303.170	2.068.742	303.127	2.102.846	306.698	2.131.009	310.343	2.144.973	316.388	2.165.111
% Clientes	13%	87%	13%	87%	13%	87%	13%	87%	13%	87%
Gasto Promedio Semestre	\$ 651.391	\$ 96.492	\$ 647.343	\$ 95.822	\$ 653.824	\$ 96.006	\$ 656.802	\$ 95.820	\$ 660.271	\$ 96.216
Frecuencia Semestre	10,4	2,6	10,4	2,6	10,3	2,6	10,4	2,6	10,4	2,5

Fuente: Elaboración Propia

Según la ilustración 11, en Enero los clientes preferentes tienen un gasto promedio (en un semestre) de \$651.391 y poseen una frecuencia de 10,4 compras en el mismo período y un cliente regular un gasto promedio de \$96.492 y una frecuencia de compra de 2,6.

En Febrero un cliente preferente tiene un gasto promedio de \$647.343 y una frecuencia de compra de 10,4, mientras que un cliente regular un gasto promedio de \$95.822 y una frecuencia de compra de 2,6.

Considerando de mayor relevancia Marzo 2017, el cliente preferente tiene un gasto promedio de \$653.824 con una frecuencia de compra en el mismo período de 10,4 y el cliente regular un gasto promedio de \$96.006 con una frecuencia de compra en el mismo período de 2,6.

Representando en materia porcentual en promedio de los 5 meses, un 13% de los clientes es preferente y un 87% es regular.

Los resultados para Johnson son los siguientes:

### Ilustración 12. Segmentación clientes Johnson

										
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Clientes	285.001	996.640	285.904	1.008.944	292.401	1.021.505	297.025	1.033.925	302.422	1.044.572
% Clientes	22%	78%	22%	78%	22%	78%	22%	78%	22%	78%
Gasto Promedio Semestre	\$ 141.601	\$ 28.421	\$ 141.543	\$ 28.301	\$ 144.120	\$ 28.603	\$ 145.226	\$ 28.880	\$ 145.955	\$ 29.175
Frecuencia Semestre	4,7	1,3	4,7	1,4	4,7	1,3	4,6	1,3	4,7	1,3

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado se obtiene que en Enero un cliente preferente tiene un gasto promedio (en un semestre) de \$141.601 y poseen una frecuencia de 4,7 compras en el mismo período y un cliente regular un gasto promedio de \$28.421 y una frecuencia de compra de 1,3.

En Febrero un cliente preferente tiene un gasto promedio de \$141.543 y una frecuencia de compra de 4,7 mientras que un cliente regular un gasto promedio de \$28.301 y una frecuencia de compra de 1,4.

Considerando de mayor relevancia Marzo 2017, el cliente preferente tiene un gasto promedio de \$144.120 con una frecuencia de compra en el mismo período de 4,7 y el cliente regular un gasto promedio de \$28.603 con una frecuencia de compra en el mismo período de 1,3.

Representando en materia porcentual en promedio de los 5 meses, un 22% de los clientes es preferente y un 78% es regular.

### **8.3. Relación Satisfacción - Fidelización - Ventas**

Desde varios enfoques se puede establecer que la mayor preocupación de las compañías es retener a sus clientes generándoles altas cuotas de satisfacción sin descuidar y procurar recuperar a aquellos clientes insatisfechos. El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente - empresa, pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la corporación así como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes.

Fidelización tiene un solo objetivo y es mantener a los mejores clientes de la empresa en ella, no solo considerando una buena calidad en sus productos y servicios, sino que también con la interrelación que existe entre conocer su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente, se convierta en un cliente fiel al producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un consumidor frecuente. No solo lograr que el cliente vuelva a comprar, sino que también permite lograr que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

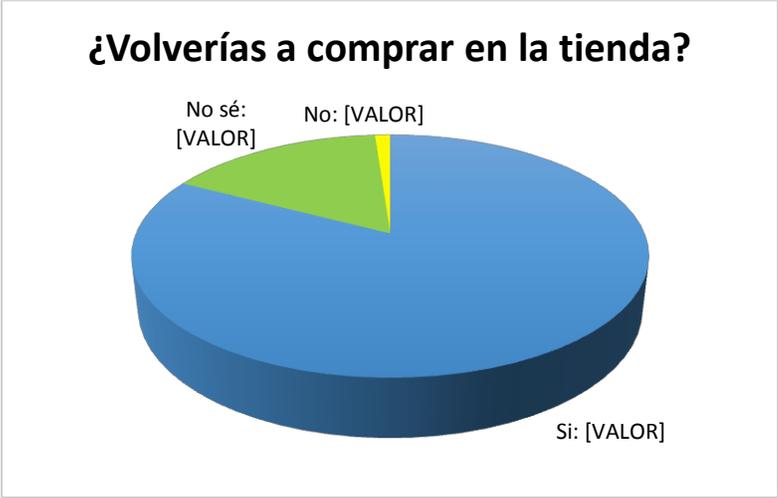
Muchas empresas descuidan la fidelización de los clientes y se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing ya que un

consumidor que ya compró es más probable que vuelva a comprar y en administración, venderle a un consumidor que ya compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta.

Es por esta razón, que dentro del cuestionario existe una última pregunta al momento de finalizar la encuesta, que corresponde a “¿volverías a comprar en la tienda?”. Esta interrogante es la más relevante para el análisis económico, ya que nos permite diferenciar rápidamente a los clientes que volverían a comprar, cuáles están dudando y cuáles definitivamente están manifestando no volver.

Dentro de la implementación del rediseño, se obtiene como resultado de la encuesta París que el 87% sí volvería a comprar, el 16% no sabe y 1% definitivamente no volvería a comprar (ver gráfico 5).

**Gráfico 5.** Respuesta de clientes ¿volverían a comprar en la tienda? (%)



**Fuente:** Elaboración Propia

A través de los datos proporcionados por fidelización Cencosud, se procede a calcular cuántos son los clientes que tiene París por mes aproximadamente.

Debido a que los números entregados corresponden a un acumulado semestral, es decir, desde Octubre 2016 a Marzo de 2017. Se necesita sacar un promedio mensual, para ello se dividió en 6 los datos entregados semestrales, permitiendo obtener los clientes promedio mensual y el gasto promedio mensual.

Se realiza un cruce de datos entre lo anterior mencionado y el 16% de los clientes que manifiestan no saber si volvería a comprar en las tiendas París, con esto se puede determinar qué influencia tendrán en las ventas.

**Tabla 15.** Datos cuantitativos París Marzo 2017

	<b>Ciente Preferencial</b>	<b>Ciente Regular</b>
Cientes Semestrales	306.698	2.131.009
Cientes Mensuales	51.116	355.168
Gasto Promedio por Semestre	\$653.824	\$96.006
Gasto Promedio Mensual	\$108.971	\$16.001
Porcentaje de clientes que manifiesta no saber si volverá a comprar en la tienda	16%	16%
Cantidad de clientes que manifiesta no saber si volverá a comprar en la tienda Mensual	8.179	56.827
Representación Venta Mensual	\$891.228.947	\$909.287.334

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de la segmentación de clientes, el tipo preferencial que manifiesta no saber si volverá a comprar a la tienda representa \$891.228.947 de la venta mensual y del tipo regular \$909.283.334.

Si se considera la venta registrada en Marzo de 2017 para las tiendas París (Anexo VII) la suma de ambos representa un 3% de la venta mensual. Lo que es de gran importancia, ya que el EBITDA del negocio registrado para ese período es de 3,3% de la venta según resultados publicados en sus estados financieros<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> (Cencosud, Cencosud , 2017)

## 9. Conclusiones

En un contexto donde la competencia de la industria del retail se hace cada vez más dura las experiencias de servicio y, en consecuencia las evaluaciones que los clientes hacen de las mismas cobran gran relevancia. Gran parte de las actitudes de las personas hacia una marca de la industria tienen que ver con las experiencias de servicio que ha tenido con la misma, elevando el nivel de recomendación y recompra en las marcas que hacen un buen trabajo en los temas relacionados a servicio al cliente.

Si bien actualmente París cuenta con un modelo de satisfacción clientes, a través de un análisis exhaustivo se pudo determinar que el sistema estaba diseñado en base a diversas encuestas que no conversan entre sí y no poseen ningún tipo de reglas de envío, obteniendo una tasa de respuesta muy por debajo de lo esperado. Por lo tanto, dentro del rediseño se decidió crear nuevos cuestionarios, diferenciando cada uno de los momentos de compra que puede experimentar un cliente, con el fin de disminuir su extensión y aumentar la tasa de respuesta.

Para evaluar cuantitativamente los resultados de la propuesta de rediseño, se decide hacer una implementación piloto en Marzo de 2017, con esto se obtuvo que la tasa de respuesta aumentó en un 8% con respecto al año anterior, lo que sin duda mejora de manera exponencial la capacidad de enfrentar con mayor foco los puntos débiles del servicio y/o productos.

Uno de los factores claves para el éxito del control de este sistema es tener un buen seguimiento de los reclamos y un claro procedimiento para hacerse cargo de ellos. Ayudando a mejorar el servicio y la calidad en la atención entregada a los clientes.

Otro de los factores necesarios para asegurar el éxito y veracidad de los indicadores propuesto en este modelo, es la seriedad y constancia para recoger y registrar la información de las personas responsables. De otra forma se corre el riesgo de que los reclamos se sigan repitiendo, perjudicando las ventas en clientes fidelizados.

Antes de realizar este proyecto, no era extraño que los reclamos se repitieran, ya que los gerentes de tiendas no prestaban atención necesaria, ni los resolvían, pero ahora son monitoreados semana a semana por el personal de la central que publica la cantidad de casos críticos gestionados.

Un factor crítico de éxito general es que ninguna propuesta logrará sus objetivos si la estructura organizacional no mejora sus esquemas de trabajo. Deben ser capaces de llevar a cabo los procedimientos y utilizar los instrumentos de control de manera efectiva.

Para esto se recomienda cumplir a lo largo de este proceso 4 etapas fundamentales:

- Primera etapa: Realizar análisis de la base de datos y dar reportes periódicamente a las tiendas para que estén enteradas de sus evoluciones.

- Segunda etapa: Análisis del cliente insatisfecho, revisar en detalle a qué grupo social pertenece, a qué edad, sexo, segmentación, preferencia de sus compras de los últimos meses, etc.
- Tercera etapa: Definición e implementación de nuevas estrategias. La interacción con el cliente es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing, debido a que es aquí donde se entra en contacto con este de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un consumidor. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.
- Cuarta etapa: Seguimiento y control. Trabajo realizado por el equipo de experiencia clientes de tiendas por departamento.

Todo esto considera la relevancia que tiene la evaluación de satisfacción cliente para el negocio, ya que a través del estudio económico de París, se pudo determinar que la suma entre los clientes preferentes y regulares descontentos que manifiestan no querer volver a comprar en la tienda, representan un 3% de la venta mensual, y el EBITDA que se obtuvo en el mismo período corresponde a una 3,3% de la venta. En conclusión si este concepto se trabaja a cabalidad mes a mes, el EBITDA aumentaría considerablemente.

Cabe destacar que finalizado este proyecto, Cencosud implementa el rediseño propuesto por los alumnos memoristas.

## 10. Bibliografía

- Cencosud. (2016). *Memoria Anual*. Obtenido de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf)
- Cencosud. (2016). *Memoria Anual 2016*. Obtenido de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2016/AR/Memoria-Anual-2016.pdf)
- Cencosud. (31 de Marzo de 2017). *Cencosud* . Obtenido de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2017/Q1/31-03-2017-ESTADOS-FINANCIEROS-CONSOLIDADOS-IFRS-CENCOSUD-SA.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2017/Q1/31-03-2017-ESTADOS-FINANCIEROS-CONSOLIDADOS-IFRS-CENCOSUD-SA.pdf)
- CreceNegocios. (24 de Mayo de 2011). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>
- CreceNegocios. (20 de Julio de 2011). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad>
- Hitpass Heyl, B. (Septiembre de 2011). *EMB*. Obtenido de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>
- Index, P. X. (2015). *Informe de resultados año 2015*.
- Leyton, L. (2013). *Definición de retail*. Obtenido de [http://www.revistaretailing.org/desarrollo\\_noticia.php?id\\_noticia=32](http://www.revistaretailing.org/desarrollo_noticia.php?id_noticia=32)
- Muguirra, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestra-representativa-para-investigacion/>
- Palacios Gómez, J. L. (2013). Valoración psicométrica de la escala QPSC de calidad percibida en servicios socioculturales locales.
- Penn, S. (s.f.). Diferencia entre una tienda por departamentos y una cadena de almacenes. *La voz de Houston*.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/cliente/>
- QuestionPro. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Reingeniería* . (8 de Octubre de 2007). Obtenido de <http://reingenieriaucv2007.blogspot.cl/2007/10/qu-es-reingeniera.html>
- Weil, A. S. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicio*. Obtenido de [https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)
- Zepeda, C. (2012). Obtenido de <http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.cl/2012/09/joseph-m.html>

## ANEXO I: Cuestionario compras en tienda París con y sin despacho

### CUESTIONARIO COMPRAS EN TIENDA SIN DESPACHO

[Nota para programación N°1: Cada módulo encasillado en un marco, debe visualmente caber en una pantalla de respuesta]

[Nota para programación N°2: De cara al cliente las preguntas van sin número]

---

Por favor confirmanos si el día miércoles 03 de agosto compraste en la Tienda Paris (\_\_\_\_)

[Nota para programación: Día, mes y Nombre de Tienda]

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Cómo evalúas tu experiencia en la tienda?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

1.2 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

#### 2. ¿Cómo nos evalúas en estos aspectos?

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
La atención que te dieron las personas en la Tienda					
Los productos que estaban en la tienda					
Tu experiencia al pagar					
La infraestructura general de la Tienda					

-----

[Nota para programación: A partir del siguiente módulo (n°3) y hasta el módulo n°6, deben rotar aleatoriamente al preguntar al cliente. Las preguntas al interior de cada módulo no, deben quedar en el mismo orden. Las preguntas n°7 y n° 8 deben ir al final y en ese mismo orden.]

#### 3. Respecto a la atención que te dieron las personas en la Tienda

3.1. ¿Tuviste la necesidad de ser atendido? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.2. ¿Te atendió alguien? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ [Nota para programación: Si la respuesta es sí, entonces responde 3.3, de lo contrario avanza al siguiente módulo]

3.3. ¿y cómo nos evalúas en estos aspectos?	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Fue fácil encontrar a alguien					

La persona que te atendió fue amable					
Demostró conocimiento					

#### 4. Respeto a los productos que estaban en la tienda

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Los productos eran de buena calidad					
Encontré lo que buscaba					
La relación precio /calidad es adecuada					
Las ofertas eran atractivas					
Me encantó lo que compré					

#### 5. Respeto a tu experiencia al pagar

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Fue fácil encontrar un lugar para pagar					
El tiempo de espera fue adecuado					
La persona fue amable					

#### 6. Respeto a la Infraestructura general de la Tienda

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Era fluido transitar por la tienda					
Estaba ordenado					
Me gustó como estaba decorado					

#### 7. ¿Fuiste al módulo de Servicio al Cliente en Tienda? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es sí, responde 7.1, 7.2 y 7.3. Si la respuesta es no, pasa al módulo n° 8]

##### 7.1 ¿Por qué motivo? [Nota para programación: sólo puede elegir un motivo]

- Para hacer un cambio \_\_\_\_\_  
 Para hacer una anulación \_\_\_\_\_  
 Servicio Técnico \_\_\_\_\_  
 Temas asociados a GiftCard \_\_\_\_\_  
 Temas asociados a Tarjeta Cencosud \_\_\_\_\_  
 Pago o consulta de estado de cuenta \_\_\_\_\_  
 Sugerencias \_\_\_\_\_  
 Reclamos \_\_\_\_\_  
 Otro Motivo \_\_\_\_\_

##### 7.2 ¿Cómo evalúas tu experiencia en el módulo de Servicio al Cliente?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

##### 7.3 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta anterior del cliente. Obligatoria para 1, 2 y 3) en el módulo de Servicio al Cliente?

**8. ¿Has tenido algún problema durante el último tiempo en la Tienda Paris (\_\_\_\_)?** [Nota para programación: Nombre Tienda]

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta sí, responde 8.1, 8.2. Si la respuesta en no, termina el cuestionario]

8.1 ¿Lo comunicaste? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8.2 ¿Te dieron una solución satisfactoria? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es no, responde 8.3. si la respuesta es sí, termina el cuestionario]

8.3 ¿Cuál fue tu problema? [Nota para programación: Obligatoria]

**9. ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) Volverías a comprar en la Tienda Paris (\_\_\_\_)?** [Nota para programación: Nombre Tienda]

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**10. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias por venir a Paris!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario]

[Nota para programación: Fin cuestionario para compras en tienda sin despacho a domicilio].

---

## CUESTIONARIO COMPRAS EN TIENDA CON DESPACHO

[Nota para programación: Misma encuesta exacta a la anterior (compras en tienda sin despacho) hasta el módulo n° 6 (sin módulo servicio al cliente, sin tasa de problemas, sin pregunta de fidelidad)

**7. ¿Cómo evalúas tu experiencia con el despacho?**

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta anterior del cliente. Obligatoria para todas las respuestas]

7.2 ¿Cumplimos con la fecha comprometida? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7.3 Lo recibido se encontraba en perfectas condiciones Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7.4 ¿Recibiste personalmente el despacho? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es sí, responde 7.5, si la respuesta en no termina el cuestionario]

7.5. ¿Las personas que entregaron el producto fueron amables? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**8. ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) Volverías a comprar en la Tienda Paris (\_\_\_\_\_)?** [Nota para programación: Nombre Tienda]

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**9. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias por venir a Paris!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario]

---

[Nota para programación: Fin cuestionario para compras en tienda con despacho a domicilio].

## ANEXO II: Cuestionario compras en paris.cl con despacho a domicilio y retiro en tienda

### CUESTIONARIO COMPRAS EN PARIS.CL CON DESPACHO A DOMICILIO

[Nota para programación N°1: Cada módulo encasillado en un marco, debe visualmente caber en una pantalla de respuesta]

[Nota para programación N°2: De cara al cliente las preguntas van sin número]

Por favor confirmanos si el día miércoles 03 de agosto compraste en paris.cl (\_\_\_\_) [Nota para programación: Día, mes y Nombre de Tienda]

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Cómo evalúas tu experiencia en el sitio paris.cl?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

1.2 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

#### 2. ¿Cómo nos evalúas en estos aspectos?

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Los productos					
Tu experiencia al pagar					
El sitio Paris.cl					

A partir de la pregunta n°3 los módulos 3, 4 y 5 se deben rotar aleatoriamente al preguntar al cliente (las preguntas al interior de cada módulo no, deben quedar en el mismo orden). Las preguntas 6 y 7 deben ir al final y en ese orden.

#### 3. Respeto a los Productos

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Fue fácil buscar lo que quería en el sitio					
La relación precio/calidad es adecuada					
Los productos contaban con una buena descripción					
Las ofertas eran atractivas					
Las imágenes eran fidedignas					

Encontré lo que buscaba					
Me encantó lo que compré					

#### 4. Respeto a tu experiencia al pagar

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Los pasos a seguir fueron claros					
El proceso de pago fue ágil					
Las opciones de despacho o retiro me parecieron adecuadas					
El proceso de pago me dio confianza					

#### 5. Respeto al sitio paris.cl

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
El sitio cargó bien y sin problemas					
Fue simple navegar por el sitio					
Las imágenes de los productos fueron suficientes					
La página era atractiva visualmente					

#### 6. ¿Tuviste alguna duda en relación a tu compra y tuviste que contactarnos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ [Nota para Programación: Si la respuesta es sí, responde 6.1, 6.2 y 6.3. Si la respuesta es no, pasa a la pregunta 7 si la compra fue con despacho u 8 si la compra fue con retiro en tienda)

6.1 ¿Qué duda tuviste? [Nota para Programación: Respuesta obligatoria]

6.1 ¿A través de que medio nos contactaste?

Facebook \_\_\_\_\_  
 Twitter \_\_\_\_\_  
 Línea 600 \_\_\_\_\_  
 Formulario de contacto en el sitio \_\_\_\_\_  
 Mail contacto@paris.cl \_\_\_\_\_  
 En Tienda \_\_\_\_\_

6.2 ¿Cómo evalúas el servicio de ayuda que recibiste en el canal contactado?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

6.3 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

**7. ¿Cómo evalúas tu experiencia con el despacho?**

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

7.1 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

7.2 ¿Cumplimos con la fecha comprometida? Sí\_\_\_ No\_\_\_

7.3 Lo recibido se encontraba en perfectas condiciones Sí\_\_\_ No\_\_\_

7.4 ¿Recibiste personalmente el despacho? Sí\_\_\_ No\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es sí, responde 7.5, si la respuesta es no termina el cuestionario]

7.5. ¿Las personas que entregaron el producto fueron amables? Sí\_\_\_ No\_\_\_

**8. ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) Volverías a comprar en Paris.cl?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**9. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias por venir a Paris!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario]

[Nota para programación: Fin cuestionario para compras en paris.cl con despacho a domicilio].

**CUESTIONARIO COMPRAS EN PARIS.CL CON RETIRO EN TIENDA**

*Nota para programación: Misma encuesta exacta a la anterior (compras en paris.cl con despacho) sin pregunta n°7 y n°8 (despacho)*

**7 ¿Cómo evalúas tu experiencia con el retiro de compra en la Tienda\_\_\_\_\_?** [Nota para programación: Nombre Tienda de retiro]

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

7.1 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

**8 ¿Cómo nos evalúas en estos aspectos?**

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
La persona en tienda fue amable					

El tiempo de espera fue adecuado					
----------------------------------	--	--	--	--	--

8.1 ¿Recibiste lo que habías comprado? Sí\_\_\_ No\_\_\_

8.2 ¿Los productos se encontraban en perfectas condiciones? Sí\_\_\_ No\_\_\_

9 ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) **Volverías a comprar en Paris.cl?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**10. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias por venir a Paris!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario]

-----  
[Nota para programación: Fin cuestionario para compras paris.cl con retiro en tienda].

## ANEXO III: Cuestionario compras en tienda Johnson sin despacho

### TES JOHNSON - CUESTIONARIO COMPRAS EN TIENDA SIN DESPACHO

[Nota para programación N°1: Cada módulo encasillado en un marco, debe visualmente caber en una pantalla de respuesta]

[Nota para programación N°2: De cara al cliente las preguntas van sin número]

---

Por favor confírmannos si el día miércoles 03 de agosto compraste en la Tienda Johnson  
(\_\_\_\_) [Nota para programación: Día, mes y Nombre de Tienda]

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Cómo evalúas tu experiencia en la tienda?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

1.2 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta de cliente. Respuesta obligatoria para todas las respuestas]

#### 2. ¿Cómo nos evalúas en estos aspectos?

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Los productos que estaban en la tienda					
Encontraste buenas ofertas y promociones					
Tu experiencia al pagar					
Fue fácil comprar en la tienda					

-----  
[Nota para programación: A partir del siguiente módulo (n°3) y hasta el módulo n°5, deben rotar aleatoriamente al preguntar al cliente. Las preguntas al interior de cada módulo no, deben quedar en el mismo orden. Las preguntas n°6 debe ir al final.]

#### 3. Respecto a los productos que estaban en la tienda

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Había variedad en diseños y modelos					
Había productos de moda					
Había productos de mi talla					
La relación precio-calidad es adecuada					

\*Las preguntas sobre productos de moda y talla sólo deben preguntarse para aquellos sku de vestuarios/calzado

#### 4. Respecto a tu experiencia al pagar

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Fue fácil encontrar un lugar para pagar					

El tiempo de espera fue adecuado					
La persona fue amable					

**5. Respecto a lo fácil que fue comprar en la tienda**

	1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
La tienda se encontraba ordenada					
Los precios eran claros					
Encontré rápidamente el sector que buscaba					
Fue fácil encontrar los productos que buscaba					
La manera de exhibir los productos te permitió verlos bien					
Fue fácil encontrar la talla que buscaba					
Era claro el precio final con oferta o descuento					

5.2 ¿Nos harías alguna sugerencia para que sea más fácil tu compra en nuestra tienda \_\_\_\_\_? [Nota para programación: Respuesta obligatoria]

**6. ¿Fuiste al módulo de Servicio al Cliente en Tienda?** Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es sí, responde 7.1, 7.2 y 7.3. Si la respuesta es no, pasa al módulo n° 8]

6.1 ¿Por qué motivo? [Nota para programación: sólo puede elegir un motivo]

- Para hacer un cambio \_\_\_\_\_
- Para hacer una anulación \_\_\_\_\_
- Servicio Técnico \_\_\_\_\_
- Temas asociados a GiftCard \_\_\_\_\_
- Temas asociados a Tarjeta Cencosud \_\_\_\_\_
- Sugerencias \_\_\_\_\_
- Reclamos \_\_\_\_\_
- Otro Motivo \_\_\_\_\_

6.2 ¿Cómo evalúas tu experiencia en el módulo de Servicio al Cliente?

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

6.3 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta anterior del cliente. Obligatoria para 1, 2 y 3] en el módulo de Servicio al Cliente?

7. ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) **Volverías a comprar en la Tienda Johnson (\_\_\_\_\_)?** [Nota para programación: Nombre Tienda]

Sí\_\_\_ No \_\_\_

---

**8. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario][Nota para programación: Fin cuestionario para compras en tienda sin despacho a domicilio].

### TES JOHNSON CUESTIONARIO COMPRAS EN TIENDA CON DESPACHO

[Nota para programación: Misma encuesta exacta a la anterior (compras en tienda sin despacho) hasta el módulo n° 6 (sin módulo servicio al cliente, sin tasa de problemas, sin pregunta de fidelidad)]

**8. ¿Cómo evalúas tu experiencia con el despacho?**

1 Muy Mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena

8.1 ¿Nos contarías por qué evalúas con nota \_\_\_\_\_? [Nota para programación: Muy Mala, Mala, Regular, Buena o Muy Buena según respuesta anterior del cliente. Obligatoria para todas las respuestas]

8.2 ¿Cumplimos con la fecha comprometida? Sí\_\_\_ No\_\_\_

8.3 Lo recibido se encontraba en perfectas condiciones Sí\_\_\_ No\_\_\_

8.4 ¿Recibiste personalmente el despacho? Sí\_\_\_ No\_\_\_ [Nota para programación: si la respuesta es sí, responde 7.5, si la respuesta es no termina el cuestionario]

8.5. ¿Las personas que entregaron el producto fueron amables? Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. ¿\_\_\_\_\_ (Nombre del Cliente) **Volverías a comprar en la Tienda Johnson (\_\_\_\_\_)?** [Nota para programación: Nombre Tienda]

Sí\_\_\_ No \_\_\_

**10. Tu opinión es muy valiosa para nosotros ¡Gracias!** [Nota para programación: Mensaje de despedida y agradecimiento para los cierre de cada cuestionario]

---

[Nota para programación: Fin cuestionario para compras en tienda con despacho a domicilio].

**ANEXO IV: Encuestas contestadas en tiendas París, período Marzo 2016 y Marzo 2017**

<b>Tienda</b>	<b>Base 2016</b>	<b>Base 2017</b>
Ahumada	74	81
Alameda	117	111
Alto Las Condes	194	251
Antofagasta	116	93
Arauco Maipú	94	148
Arica	75	71
Bandera	102	117
Barros Arana	100	119
Calama	39	79
Chillán	77	96
Copiapó	82	81
Costanera Center	130	225
Curicó	71	72
El Belloto	139	97
Estación Central	89	97
Florida	105	76
Iquique	56	73
La Serena	133	91
Los Ángeles	82	87
Lyon	133	156
Marina	137	200
Ñuñoa	124	108
Osorno	72	69
Ovalle	12	18
Parque Arauco	175	226
Plaza Norte	102	74
Plaza Oeste	201	104
Plaza Trébol	107	102
Plaza Vespucio	132	141
Portal Rancagua	134	109
Portal Temuco	106	101
Puerto Montt	100	70
Quilicura	58	77
Quilín	69	114
Rancagua Rex	39	46
San Antonio	43	60
San Bernardo	47	80
Talca	42	64
Temuco Centro	80	75
Tobalaba	75	137
Valparaíso	113	96
La Dehesa		208
<b>Total general</b>	<b>3.976</b>	<b>4.500</b>
<b>Total general</b>	<b>3.976</b>	<b>4.292</b>

## ANEXO V: Evaluación Satisfacción Clientes París

Tienda	PES 2016 (%)	TES 2017 (%)
Ahumada	53	65
Alameda	61	63
Alto Las Condes	75	73
Antofagasta	39	56
Arauco Maipú	55	68
Arica	43	82
Bandera	72	71
Barros Arana	51	73
Calama	64	77
Chillán	75	75
Copiapó	68	63
Costanera Center	66	68
Curicó	61	81
El Belloto	71	78
Estación Central	61	59
Florida	73	76
Iquique	46	56
La Serena	56	70
Los Ángeles	43	68
Lyon	65	63
Marina	64	67
Nuñoa	56	77
Osorno	61	71
Ovalle	50	61
Parque Arauco	65	74
Plaza Norte	68	61
Plaza Oeste	55	74
Plaza Trébol	58	76
Plaza Vespucio	67	66
Portal Rancagua	58	65
Portal Temuco	57	66
Puerto Montt	45	73
Quilicura	57	61
Quilín	74	68
Rancagua Rex	56	74
San Antonio	60	72
San Bernardo	68	73
Talca	60	69
Temuco Centro	61	52
Tobalaba	63	62
Valparaíso	59	77
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>69</b>

## ANEXO VI: Evaluación de pregunta ¿cómo evalúas tu experiencia en compra?

Tienda	Nota de evaluación (Marzo 2016)					Total general
	1	2	3	4	5	
Ahumada	6	3	17	20	28	74
Alameda	2	7	28	36	44	117
Alto Las Condes	6	4	28	70	86	194
Antofagasta	8	10	35	30	33	116
Arauco Maipú	8	4	18	34	30	94
Arica	8	5	17	22	23	75
Bandera	1	1	25	37	38	102
Barros Arana	4	7	27	24	38	100
Calama	1	2	8	12	16	39
Chillán	2	3	9	22	41	77
Copiapó	4	1	16	22	39	82
Costanera Center	2	9	22	47	50	130
Curicó	2	3	18	22	26	71
El Belloto	2	5	26	39	67	139
Estación Central	3	3	23	29	31	89
Florida	1	4	18	37	45	105
Iquique	1	9	10	11	25	56
La Serena	9	8	24	42	50	133
Los Ángeles	4	7	25	22	24	82
Lyon	1	8	28	46	50	133
Marina	3	7	29	49	49	137
Ñuñoa	7	11	18	45	43	124
Osorno	2	4	16	31	19	72
Ovalle		2	2	4	4	12
Parque Arauco	7	7	33	48	80	175
Plaza Norte	4	4	17	33	44	102
Plaza Oeste	8	11	53	52	77	201
Plaza Trébol	5	6	23	36	37	107
Plaza Vespucio	3	10	17	43	59	132
Portal Rancagua	6	8	28	43	49	134
Portal Temuco	6	7	20	32	41	106
Puerto Montt	5	14	17	30	34	100
Quilicura	1	1	21	11	24	58
Quilín	2	1	12	28	26	69
Rancagua Rex	1	1	13	7	17	39
San Antonio	1	4	7	14	17	43
San Bernardo	2	2	7	11	25	47
Talca	1	3	9	14	15	42
Temuco Centro	6	3	13	26	32	80
Tobalaba	6	4	8	29	28	75
Valparaíso	5	6	24	38	40	113
<b>Total general</b>	<b>156</b>	<b>219</b>	<b>809</b>	<b>1248</b>	<b>1544</b>	<b>3976</b>

Tienda	Nota de evaluación (Marzo 2017)					Total general
	1	2	3	4	5	
Ahumada	2	3	18	34	24	81
Alameda		8	25	56	22	111
Alto Las Condes	5	5	49	113	79	251
Antofagasta	6	5	19	41	22	93
Arauco Maipú	3	5	32	65	43	148
Arica		3	7	44	17	71
Bandera	1	5	22	61	28	117
Barros Arana	2	2	24	43	48	119
Calama	2	2	10	26	39	79
Chillán	3	3	12	36	42	96
Copiapó	2	3	20	31	25	81
Costanera Center	4	7	51	94	69	225
Curicó	1		12	36	23	72
El Belloto	1	3	13	45	35	97
Estación Central	2	6	24	42	23	97
Florida		2	14	28	32	76
Iquique	1	6	18	24	24	73
La Serena	3	2	17	41	28	91
Los Ángeles	2	1	22	35	27	87
Lyon	4	5	40	68	39	156
Marina	1	9	47	90	53	200
Ñuñoa	1	1	21	51	34	108
Osorno		1	18	31	19	69
Ovalle			7	6	5	18
Parque Arauco	4	9	33	110	70	226
Plaza Norte	3	2	19	34	16	74
Plaza Oeste	4	2	15	54	29	104
Plaza Trébol	2	3	14	45	38	102
Plaza Vespucio	2	8	28	57	46	141
Portal Rancagua	1	5	26	43	34	109
Portal Temuco		5	24	49	23	101
Puerto Montt	2	2	11	27	28	70
Quilicura	3	1	22	31	20	77
Quilín	2	5	22	48	37	114
Rancagua Rex	1	2	6	16	21	46
San Antonio	1	2	11	30	16	60
San Bernardo	1	2	16	43	18	80
Talca		4	12	27	21	64
Temuco Centro	3	10	10	29	23	75
Tobalaba	3	11	24	62	37	137
Valparaíso	2	1	16	46	31	96

## ANEXO VII: Detalle de ventas París Marzo 2017



Tienda	Ventas			Contribución Tienda			Margen (Z)			Unidad			Precio Promedio (con IVA)		
	Actual	Hist	Var	Actual	Hist	Var	Actual	Hist	Var	Actual	Hist	Var	Actual	Hist	Var
1 Alameda	1.172.517	1.169.297	0,23%	299.122	271.246	10,23%	25,51%	23,20%	2,31%	88.144	88.883	-0,83%	15.830	15.655	1,12%
9 Lynn	1.265.649	1.263.310	0,19%	315.025	318.498	-1,04%	24,89%	25,21%	-0,32%	97.839	97.821	0,02%	15.394	15.368	0,17%
10 Oporto	1.995.401	2.060.222	-3,15%	324.711	289.112	12,31%	16,27%	14,03%	2,24%	116.951	114.667	1,90%	20.321	21.381	-4,96%
20 Alta Lar Candar	2.583.068	2.443.749	5,70%	502.751	502.751	0,13%	19,49%	20,57%	9,24%	135.481	124.026	9,24%	22.688	23.447	-3,24%
23 Tabalaba	916.230	876.255	4,56%	159.417	139.146	14,57%	17,40%	15,88%	1,52%	60.386	51.968	16,20%	18.056	20.065	-10,01%
26 Alameda	759.780	764.859	-0,68%	27.253	34.619	-21,28%	3,59%	4,53%	-0,94%	20.019	21.502	-6,90%	45.164	42.330	6,89%
37 Huchuraba	1.350.731	1.352.397	-0,12%	261.290	227.133	15,04%	19,34%	16,79%	2,55%	85.337	80.756	5,67%	18.836	19.929	-5,48%
64 Florida Center	1.638.143	1.599.654	5,03%	326.522	283.910	15,01%	19,93%	22,17%	-2,24%	95.720	87.823	8,92%	20.366	21.119	-3,57%
88 Parque Arauco	3.589.123	3.384.264	6,05%	788.848	750.439	5,12%	21,98%	22,47%	-0,49%	180.824	167.750	7,79%	23.620	24.008	-1,61%
89 Verpucia	2.024.524	1.920.908	5,39%	384.951	347.105	10,90%	19,01%	19,07%	0,04%	125.403	111.485	12,48%	19.212	20.504	-6,30%
101 San Bernardo	838.275	740.770	13,16%	188.372	131.251	42,00%	22,23%	17,72%	5,51%	64.643	52.946	19,83%	15.432	16.341	-5,56%
102 Meipé	1.173.291	1.076.484	8,99%	233.765	179.802	30,01%	19,92%	16,70%	3,22%	81.570	70.890	15,07%	17.117	18.070	-5,28%
104 Bandera	815.219	713.665	14,23%	304.127	247.514	23,12%	27,38%	24,68%	2,70%	73.482	65.152	12,71%	13.211	13.035	1,35%
106 Pazo Eracón	1.032.155	937.098	10,14%	325.176	271.824	19,63%	31,50%	24,01%	6,49%	82.275	77.131	6,77%	14.929	14.458	3,26%
108 Ruína	729.555	670.294	8,84%	207.040	161.580	28,15%	28,38%	24,11%	4,27%	65.748	58.722	11,96%	13.205	13.583	-2,79%
115 Carmona Center	3.536.490	2.888.102	22,45%	832.999	692.718	20,25%	23,55%	23,99%	-0,44%	174.241	140.454	24,06%	24.153	24.470	-1,29%
118 Quilin	565.492	541.516	4,43%	134.353	106.902	25,68%	23,76%	19,74%	4,02%	44.825	39.235	14,25%	15.012	16.424	-8,60%
119 Quilicura	563.230	503.348	11,92%	149.612	109.125	37,10%	26,56%	21,68%	4,88%	46.411	46.002	0,75%	14.444	13.002	11,09%
<b>Región Metropolitana</b>	<b>26.548.972</b>	<b>24.866.191</b>	<b>6,77%</b>	<b>5.764.571</b>	<b>5.064.576</b>	<b>13,82%</b>	<b>21,71%</b>	<b>20,37%</b>	<b>1,34%</b>	<b>1.639.151</b>	<b>1.498.338</b>	<b>9,48%</b>	<b>19.274</b>	<b>19.149</b>	<b>-0,62%</b>
13 Valparaíso	956.521	894.039	6,99%	230.329	215.723	6,77%	24,08%	24,13%	-0,05%	65.947	60.662	8,71%	17.260	17.538	-1,59%
21 Serena	2.001.511	2.027.174	-1,27%	450.188	456.189	-1,32%	22,49%	22,50%	-0,01%	97.257	98.576	-1,34%	24.490	24.471	0,08%
30 Plaza Abarca	1.545.297	1.463.686	5,43%	295.142	263.090	12,16%	19,10%	17,95%	1,15%	88.596	82.215	7,76%	20.756	21.215	-2,16%
22 Marina Arauco	3.346.884	3.419.799	-2,13%	838.228	840.534	-0,27%	25,05%	24,58%	0,47%	174.726	170.835	2,88%	22.794	23.822	-4,31%
39 Calama	1.008.128	970.903	3,83%	188.835	160.924	17,34%	18,73%	16,57%	2,16%	61.049	58.472	4,41%	16.651	19.759	-0,55%
403 Iquique	829.314	838.821	-1,13%	191.735	158.896	20,67%	18,94%	13,12%	5,82%	60.394	66.312	-0,17%	16.341	16.312	0,17%
110 Arica	1.112.551	927.463	19,96%	253.426	199.106	27,26%	22,78%	21,47%	1,31%	75.883	58.223	30,33%	17.447	18.956	-7,96%
105 Copiapó	715.485	685.483	4,38%	156.217	140.660	11,06%	21,83%	20,52%	1,31%	58.527	49.185	18,99%	14.548	16.585	-12,28%
107 El Ballea	1.048.272	955.822	9,67%	291.407	261.126	11,60%	27,80%	27,32%	0,48%	68.484	62.342	9,85%	18.215	18.245	-0,16%
111 San Antonio	621.584	559.594	11,08%	174.617	145.730	19,82%	28,09%	26,04%	2,05%	39.656	33.908	16,85%	18.653	19.639	-5,02%
121 Ovalle	312.882	288.961	8,32%	60.040	45.902	30,80%	19,19%	17,07%	2,12%	20.317	19.838	2,41%	18.325	16.134	13,58%
<b>Zona Norte</b>	<b>13.498.410</b>	<b>13.013.745</b>	<b>3,72%</b>	<b>3.130.163</b>	<b>2.887.880</b>	<b>8,39%</b>	<b>23,19%</b>	<b>22,19%</b>	<b>1,00%</b>	<b>810.836</b>	<b>755.451</b>	<b>7,33%</b>	<b>19.811</b>	<b>20.499</b>	<b>-3,36%</b>
16 Trébal	1.991.871	1.909.452	4,32%	415.487	388.214	7,04%	20,86%	19,28%	1,58%	102.780	95.659	7,44%	23.062	23.754	-2,91%
17 Barrar Arona	2.040.454	1.820.778	12,06%	541.771	462.231	17,21%	26,55%	25,39%	1,16%	128.821	114.384	12,62%	18.849	18.943	-0,49%
19 Curicó	819.147	804.287	1,85%	190.545	158.508	20,21%	23,26%	19,71%	3,55%	52.721	51.777	1,82%	16.489	18.485	-0,92%
25 Puente Alto	1.575.514	1.463.456	7,59%	413.484	384.770	7,46%	26,24%	26,20%	0,04%	93.346	80.259	16,31%	20.085	21.773	-7,75%
38 Talca	815.328	790.873	3,09%	161.440	150.831	7,03%	19,80%	19,07%	0,73%	55.203	46.858	18,31%	17.576	20.171	-12,87%
41 Pailón Temuco	1.911.863	1.781.252	7,33%	503.094	455.748	10,39%	26,31%	25,59%	0,72%	113.759	97.631	16,51%	19.999	21.710	-7,88%
44 La Reina	1.618.172	1.449.896	11,61%	426.123	332.703	28,08%	26,33%	22,95%	105.593	89.648	17,94%	18.236	19.246	-5,25%	
60 Chillán	1.322.339	1.251.214	5,68%	332.750	272.966	11,28%	22,97%	21,82%	1,15%	84.711	76.110	10,59%	16.695	19.563	-4,44%
87 Temuco	2.603.502	2.300.485	13,17%	704.208	641.725	9,74%	27,05%	27,90%	-0,85%	155.932	123.838	24,30%	20.127	22.106	-8,95%
80 Rancagua	1.550.661	1.438.634	7,79%	378.440	327.258	15,64%	24,41%	22,75%	1,66%	103.241	90.350	14,27%	17.874	18.948	-5,67%
109 Orara	1.125.804	1.042.356	7,80%	296.286	238.842	24,94%	32,59%	28,40%	4,19%	72.266	59.488	21,48%	18.539	20.872	-11,18%
116 Rancagua Fox	352.291	345.216	2,05%	81.186	69.726	16,48%	23,05%	20,20%	2,85%	33.596	30.388	10,56%	12.478	13.519	-7,70%
<b>Zona Sur</b>	<b>17.726.945</b>	<b>16.403.897</b>	<b>8,07%</b>	<b>4.488.448</b>	<b>3.920.966</b>	<b>14,42%</b>	<b>25,31%</b>	<b>23,90%</b>	<b>1,41%</b>	<b>1.099.429</b>	<b>956.193</b>	<b>14,93%</b>	<b>19.187</b>	<b>20.415</b>	<b>-6,01%</b>
32 Internet+VendaEmpre	4.904.010	4.674.489	4,91%	429.997	226.750	89,64%	8,77%	4,85%	3,92%	109.878	109.878	0,00%	48.396	50.626	-4,41%
<b>Total Campesin</b>	<b>62.678.337</b>	<b>58.958.322</b>	<b>6,31%</b>	<b>13.811.180</b>	<b>12.100.272</b>	<b>14,14%</b>	<b>22,04%</b>	<b>20,52%</b>	<b>1,52%</b>	<b>3.670.001</b>	<b>3.319.860</b>	<b>10,55%</b>	<b>20.323</b>	<b>21.134</b>	<b>-3,83%</b>