



Universidad de Valparaíso

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

“Análisis de Brechas del Servicio al Cliente en el Retail”

Memoria para Optar al Grado de Licenciado en
Ciencias en la Administración de Empresas y al Título
de Ingeniero Comercial

Autor: Karen Alejandra Sánchez Cortés

Profesor Guía: Juan Manuel Muñoz Pinto

VIÑA DEL MAR, 2010

Índice	
Capítulo I	5
Introducción	6
1. Evolución del Cliente	8
1.1 Tipos de Clientes	12
1.1.1 Descripción de los tipos de clientes - Clasificación General	13
1.1.2 Descripción de los Tipos de Clientes - Clasificación Específica	14
1.1.3 Descripción de los Tipos de Cliente - Clasificación de clientes Potenciales	22
1.2 Evolución de la Calidad de Servicio	24
1.2.1 Calidad de Servicio	25
1.3 Modelo de Brechas en la Calidad de Servicio	26
1.3.1 Brecha del Conocimiento	26
1.3.2 Brecha de Normas	28
1.3.3 Brecha de Prestación	28
1.3.4 Brecha de Comunicación	30
1.3.5 Brecha de Servicio	31
1.4 Conclusión	32
Capítulo II	34
2 Retail	35
2.1 Los Retail y la calidad del Servicio al Cliente	35
2.2 Retail en Chile	37
2.2.1 Principales Operadores de Retail	39

2.3 Factores que Afectan la Calidad de Servicio en los Retail	39
2.3.1 Perfil del Trabajador de una Empresa Retail	40
2.3.2 Capacitación	41
2.3.3 Condiciones de Trabajo	43
2.4 Reseña de Ripley	45
2.5 El futuro de los Retail	47
2.6 Conclusión	50
Capítulo III	52
3 Investigación	53
3.1 Objetivo de la investigación	53
3.2 Diseño de Investigación	54
3.3 Fuentes de Investigación	55
3.4 Selección de Muestra	55
3.4.1 Tamaño de la muestra	56
3.5 Misión de la empresa y Políticas de Atención al cliente	57
3.5.1 Misión de la empresa Ripley	57
3.5.2 Políticas de Atención al cliente	57
3.5.3 Análisis de políticas de atención al cliente	58
3.5.3.1 Primera Política	58
3.5.3.2 Segunda Política	60
3.5.3.3 Tercera Política	61
3.5.3.4 Cuarta Política	62
3.5.3.5 Quinta Política	63
3.6 Análisis de Brechas v/s Calidad del Servicio prestado	64

3.6.1 Brecha de Prestación v/s Calidad de Servicio prestado	64
3.6.2 Brecha de comunicación v/s calidad de servicio prestado	68
3.7 conclusión	71
Bibliografía	92
Índice de Anexos	
Anexos	73
- Anexo 1: Encuesta	74
- Anexo 2: Gráfico N° 1	76
- Anexo 3: Gráfico N° 2	77
- Anexo 4: Gráfico N° 3	79
- Anexo 5: Gráfico N° 4	80
- Anexo 6: Gráfico N° 5	81
- Anexo 7: Gráfico N° 6	82
- Anexo 8: Gráfico N° 7	83
- Anexo 9: Gráfico N° 8	84
- Anexo 10: Gráfico N° 9	85
- Anexo 11: Gráfico N° 10	86
- Anexo 12: Gráfico N° 11	87
- Anexo 13: Gráfico N° 12	88
- Anexo 14: Gráfico N° 13	89
- Anexo 15: Gráfico N° 14	90

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El tema escogido es un análisis de brechas del servicio que se presta al cliente en las empresas de Retail, en donde quedará de manifiesto la calidad del servicio que éstas brindan a los consumidores.

Junto a lo anterior, se explicará la percepción que tienen los clientes de estas organizaciones, analizando las políticas que la empresa tiene; por ejemplo, la atención que se presta al cliente, contrastándola con la realidad, es decir, ver cómo la perciben éstos y mostrar si efectivamente se cumple.

La calidad del servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para las organizaciones, convirtiéndose en una estrategia para poder llegar al consumidor y satisfacerlo.

Uno de los objetivos principales de las empresas es la proyección de una determinada imagen de estas organizaciones en el consumidor, apelando a la emocionalidad, como parte importante de la familiaridad y lealtad que se pretende. No obstante lo anterior, el cliente se encuentra con una realidad contrapuesta a los objetivos de la empresa.

El personal de la empresa es la cara visible de la misma, sin embargo, surge otra arista que distorsiona los objetivos iniciales, el descontento con que lidian los trabajadores del Retail, que se grafica de acuerdo a la ubicación

socioeconómica del sector en que se ubique la tienda. En consecuencia, los clientes se ven perjudicados al no recibir una óptima atención.

Las organizaciones, en su afán de atraer al cliente, marcan en su eslogan publicitario la atención preferencial que obtendrían éstos si pertenecieran a su cartera de clientes. No obstante lo anterior, la masificación ha generado la pérdida de control de la calidad de atención que reciben los clientes, con la consecuente ausencia de los objetivos planteados por la empresa, anulando la proactividad que se debiese generar en la captación del cliente. Este último, en su gran mayoría, no tiene otras opciones, obligándolo necesariamente a ser cliente cautivo de la multitienda que se trate. Razones, como la forma de pago, con las consecuentes condiciones que le ofrece la tienda, generan acomodo en el cliente en este sentido.

La realidad indica que la percepción de satisfacción medida en los clientes respecto de la calidad del servicio recibida, no se condice con las políticas establecidas por la empresa.

1.- Evolución del Cliente

Históricamente se referían al cliente como aquel individuo o grupo de personas que pagaban por un bien o servicio a una empresa. Teniendo categoría de consumidores, según las variables de los mercados, sea cual sea la naturaleza o sector al que pertenece, el bien o servicio.

Logrando fidelizar al cliente independiente del motivo que fuera, ya sea calidad, diseño del producto, precio, o alguna característica tangible, etc.

La realidad de las empresas mirada retrospectivamente, era suficiente con que contara con altos niveles de calidad, tanto, en los bienes como en el servicio. Por lo tanto, era concebido como un buen manejo de negocio, orientado a la óptima obtención de resultados.

El crecimiento del mercado modificó el escenario existente, por la apertura a nuevas economías, con todo lo que ello implica: una mayor competencia al mercado local, la existencia de mayor diversidad de productos y mayor competencia de precios.

La irrupción de las nuevas economías en el mercado nacional, provocó en algunas oportunidades colapsos, llegando en casos extremos a la quiebra. En consecuencia, las empresas, en su afán de retener a los clientes que se vieron tentados por las atractivas ofertas ofrecidas por los mercados extranjeros,

obligaron a los empresarios nacionales a buscar nuevas alternativas que atrajeran al cliente, constituyéndose el concepto “calidad de servicio al cliente”. Dentro de sus objetivos se establecía fidelizar al cliente, teniendo como mecanismo la atención personalizada.

De esta manera, este concepto se convirtió en el arma más utilizada en la atracción que se busca generar en el consumidor, mediante los anuncios publicitarios. Por lo tanto, las empresas se enfocan en el servicio de calidad que entregan, creando políticas de calidad del servicio al cliente. Los trabajadores catalizan las políticas instituidas por la empresa, constituyéndose, de esta manera, en parte fundamental del engranaje de los servicios prestados al cliente, por lo cual, es fundamental la uniformidad entregada a sus empleados en la calidad de la atención al cliente.

Cabe destacar, que la realidad dista de sobremanera de los planteamientos estatuidos por la empresa, graficándose en la mala atención recibida por parte del vendedor al momento de buscar un producto y/o servicio.

Es por ello, que de acuerdo a la investigación, los trabajadores de las empresas de Retail se sienten frustrados por las condiciones entregadas por la empresa, toda vez que, valga la redundancia, condiciona la calidad del servicio entregado a los clientes. Por tanto, la imagen de la empresa que se proyecta a los clientes es deficiente.

Las consecuencias que provoca en el cliente, tales como: el descontento y desconcierto, terminan por provocar el desánimo en el cliente, perdiendo de esta manera una potencial compra.

Dado este escenario, es dable preguntarse: ¿es la atención al cliente, el objetivo fundamental?, ¿es posible cautivar al cliente si no cumplen su objetivo fundamental?

Estas ineficiencias las conocen las empresas, sin embargo, no revisten una preocupación, puesto que casi el 100% de las empresas de Retail funcionan de la misma manera, constituyéndose una contradicción con las políticas iniciales.

El crédito para las empresas se ha convertido en la clave de captación y retención de los clientes, que en otras condiciones no podrían acceder a los bienes y servicios que le entrega y facilita la tarjeta de crédito. Estas condiciones, promueven el acceso a bienes y/o servicios que de otra manera se tornarían prácticamente imposibles. En suma, el acceso al crédito establece la diferenciación en la captación y permanencia de los clientes, independientemente del servicio recibido.

La creación de necesidades en los clientes, por parte de las empresas, en los distintos productos y servicios que ofertan en el mercado, provoca el aumento del consumo, de manera sostenida.

De esta forma, los clientes enfocados en la adquisición de un producto determinado, pasando la atención que reciben en la tienda a un segundo plano.

Por su parte, los vendedores parten del supuesto que el cliente compra a largo plazo, condicionante que los obliga a aceptar la mala atención.

Dentro de la cadena de mando, los gerentes conocen la mala atención que los empleados entregan a los clientes, sin embargo, sus intereses se enfocan en alcanzar las metas de las ventas, independiente de la atención que reciba el cliente.

Cabe destacar, que la gerencia realiza mediciones de atención al cliente con la modalidad de “cliente incógnito¹”; pero esta metodología pierde su eficiencia, puesto que los vendedores tienen conocimiento de esta evaluación.

Los resultados que arroja esta evaluación, en la práctica no revisten mayor importancia, debido a que son gratificados los vendedores que cumplieron las políticas establecidas por la empresa; en cambio, los vendedores, cuya evaluación resultó deficiente, *no* son corregidos en sus malas prácticas laborales.

1.1.- Tipos de clientes

¹ Es la persona encargada de comprobar que el personal del Retail, cumpla con las políticas establecidas por la empresa.

Por lo general, las empresas que tienen cierta trayectoria en el mercado tienden a tener una amplia variedad de clientes:

- Clientes de compra frecuente.
- Clientes de compra ocasional.
- Clientes de compra de altos volúmenes.
- Clientes que esperan servicios especiales.
- Clientes que esperan precios especiales.
- Clientes que requieren tratos especiales y que estén adaptados a sus particularidades.

Contar con una gran variedad de clientes plantea grandes retos a los mercadólogos², porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino, también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa.

Por ello, es fundamental que los mercadólogos estén muy atentos a las condiciones que se le presentan, debido a que está en juego, no solo la satisfacción del cliente y la lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa.

² Son especialistas en el estudio del mercadeo o mercadotecnia, utilizando el pensamiento estratégico, para detectar oportunidades en el mercado.

Es fundamental que los mercadólogos conozcan en profundidad las diversas categorías de clientes que tiene la empresa, clasificándolos de la forma más adecuada, para luego poder proponer alternativas que permitan adaptar la oferta para cada tipo de cliente.

1.1.1 Descripción de los tipos de clientes

Clasificación General

En términos generales, una empresa tiene dos ***tipos de clientes***:

Clientes Actuales: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que realizan compras de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad, permitiendo tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que no realizan compras en la actualidad a la empresa, pero que son visualizados como potenciales clientes; éstos tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas a corto, mediano o largo plazo, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

En la clasificación antes mencionada, que es una ayuda a los mercadólogos para planificar e implementar actividades, se logran dos objetivos:

1.- Retener a los clientes actuales.

2.- Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

1.1.2 Descripción de los Tipos de Clientes

Clasificación Específica

Cada uno de estos tipos de clientes, tanto actuales como potenciales, se dividen de acuerdo a las siguientes clasificaciones, el cual permite una mayor personalización:

- Clasificación de los Clientes Actuales

Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

1. Clientes Activos e Inactivos

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras, a diferencia de los clientes inactivos, que son aquellos que realizaron su última compra hace mucho tiempo, en tanto, se puede deducir que éstos optaron por la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o ya no necesitan el producto. Esto es muy importante por dos razones:

- a. Permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y requieren una atención especial para retenerlos, porque son los que en la actualidad están generando ingresos económicos a la empresa.
- b. Permite identificar aquellos clientes que, por alguna razón, ya no compran a la empresa y que, por lo tanto, requiere de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento, para luego intentar recuperarlos.

2. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- Clientes de Compra Frecuente:

Son aquellos que realizan compras de manera frecuente, cuyo período entre una compra y otra es menor al que realiza la mayoría de los clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y entregar continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- Clientes de Compra Habitual:

Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad, se sienten a gusto con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención preferencial, para así incrementar su nivel de satisfacción, para lograr con ello un incremento en su frecuencia de compra.

- Clientes de Compra Ocasional:

Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el por qué de esa situación, es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar, en el caso de que no

regrese a realizar otra compra, el por qué de su alejamiento y el cómo se puede solucionar esa situación.

3. Clientes de alto promedio y bajo volumen de compra

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se pueden clasificar (según el volumen de compra) en:

- Clientes con Alto Volumen de Compras

Son aquellos clientes que, por lo general, realizan compras en mayor cantidad que la mayoría de los clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales, pueden alcanzar entre el 50% y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio, por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que haga sentir valioso a cada cliente.

- Clientes Volumen de Compras promedio

Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo tanto, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio, por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena mantener a estos clientes y convertirlos en clientes cautivos, con un alto volumen de compras, es necesario realizar una investigación de sus capacidades de compra y pago.

- Clientes con Bajo Volumen de Compras:

Son aquellos que su volumen de compra está por debajo del promedio, por lo general, este tipo de clientes pertenecen al grupo de compra ocasional.

4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado, se logra determinar los niveles de satisfacción, y atendiendo a ella, éstos se pueden clasificar en:

- Clientes Complacidos

Son aquellos que perciben el desempeño de la empresa, el producto y el servicio, logrando exceder sus expectativas. El estar complacido crea una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, sino lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción se debe superar la oferta que se hace mediante un servicio

personalizado y que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

- Clientes Satisfechos

Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes es reactivo a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que ofrezca una mejor oferta. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes, se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos, como un plus que no esperaban recibir.

- Clientes Insatisfechos

Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se desea recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción, para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar la percepción que se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

5. Clientes Influyentes

Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independiente del volumen y frecuencia de compras, es el grado de influencia en la sociedad y entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes, ya que éstos pueden sugerir el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- Clientes Altamente Influyentes

Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio; es el caso de los deportistas famosos que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente, por el volumen de personas que los siguen, por ende, la recomendación del producto y/o servicio es de gran importancia. Sin embargo, para lograr esto se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos, de otro modo, es pagando a este personaje para que use el producto en lugares públicos.

Cientes de Regular Influencia

Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos. Este es el caso de los médicos, que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.

Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes; por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos, aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- Clientes de Influencia a Nivel Familiar

Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos. Este es el caso de la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se brinda.

1.1.3.-Descripción de los Tipos de Clientes

Clasificación de los Clientes Potenciales

Se dividen en tres tipos de clientes:

1. Clientes potenciales según su posible frecuencia de compras

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación de mercados, que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide en:

- Clientes potenciales de compra frecuente
- Clientes potenciales de compra habitual
- Clientes potenciales de compra ocasional

2. Clientes potenciales según su posible volumen de compras

Esta clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados, permite identificar posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales, por ello, se los divide en:

- Clientes potenciales de alto volumen de compras
- Clientes potenciales de promedio volumen de compras
- Clientes potenciales de bajo volumen de compras

3. Clientes potenciales según su grado de influencia

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación en el mercado meta, lo que permite reconocer a las personas que ejercen influencia en el público objetivo, sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en clientes influyentes en un futuro cercano. Se dividen en:

- Clientes potenciales altamente influyentes
- Clientes potenciales de influencia regular
- Clientes potenciales de influencia familiar

1.2 Evolución de la calidad de servicio.

La calidad de servicio ha adquirido un papel preponderante para las organizaciones. Para los clientes la calidad del servicio no era lo que más importaba, sino que la alta calidad en los productos, siendo esto el principal atractivo para los ellos.

A comienzo del siglo XX, el ritmo de vida se aceleró, nuevas actividades e ideas fueron lanzadas bajo una sorprendente colección de nombres, tales como: control de calidad, planificación de calidad, mejoras continuas de calidad, prevención de defectos y el control calidad total, lo que llevó a la certificación de calidad, circuitos de calidad y auditorías de calidad.

Después de la segunda guerra mundial surge con gran auge el concepto de calidad total en todas las funciones de la organización, instándose a crear un sistema de calidad que asegure la satisfacción del cliente.

El impacto que generó en las organizaciones hizo que dieran un vuelco de ciento ochenta grados. Esto llevó a que las organizaciones se basaran en los clientes, utilizando la calidad como una herramienta de competencia, que ha llevado a visualizar la calidad como satisfacción y lealtad del cliente.

1.2.1 Calidad de Servicio

La calidad del servicio a los clientes se puede definir como: “las expectativas de los clientes, los deseos y necesidades”. En el contexto de una empresa que opera en un mercado, el concepto de expectativas podría modificarse para incluir la idea de expectativas negociadas, esto quiere decir, la calidad de un servicio se mide en función de: ¿hasta dónde los clientes perciben que la prestación satisface o supera las expectativas en el nivel de servicio prestado?

En la calidad de servicio debemos poner énfasis en el hecho de que en la medición de la prestación percibida es la percepción del cliente la que cuenta, y no la realidad de la prestación, más aún se puede afirmar que, en lo que respecta a la calidad del servicio, **las percepciones son la realidad.**

Lo que se necesita es un modelo de la calidad del servicio; un modelo que refleje la manera en que los clientes perciben la calidad de los servicios entregados, de manera que la organización pueda evaluar como los usuarios perciben la calidad, para poder identificar las falencias, para así gestionar en una sola dirección. Lo primero que se debe hacer es aclarar con todos los detalles las relaciones que existen entre el servicio ofrecido y el servicio percibido.

1.3 Modelo de Brechas en la Calidad de Servicio

Este modelo define la calidad del servicio como la satisfacción de las expectativas del consumidor.

Debemos saber qué es lo que esperan los consumidores. Es el primer paso y el más crítico en proporcionar calidad en el servicio. Proveer un servicio que el consumidor perciba como excelente requiere un gran esfuerzo de la compañía en conocer lo que el consumidor espera.

En el modelo de brecha se identifican cinco brechas que causan problemas en la entrega del servicio, que influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad.

1.3.1 Brecha del Conocimiento

Esta es la primera brecha que se puede apreciar dentro de un análisis, ya que se suele confundir lo que los consumidores quieren y lo que las organizaciones piensan que ellos quieren. Esto es un grave error que cometen a menudo las organizaciones: provocar la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. Después de que se presenta esta brecha se viene una serie de errores, lo que lleva al descontento a los consumidores.

Los factores que pueden influir en el tamaño de esta brecha son tres:

- Orientación de la investigación

Es el reflejo de la actitud que se adopta para la investigación de los consumidores, siendo esto de gran relevancia, puesto que puede determinar el tamaño de la brecha.

El estudio de esta investigación define las expectativas que tienen los consumidores, lo que lleva a aumentar la orientación de dicha investigación, llegando a disminuir la brecha del conocimiento.

- Comunicación ascendente

Se entiende como flujo que va al personal de primera línea y a los niveles más alto de la organización, sin embargo, cabe destacar que el personal de primera línea es el que interactúa directamente con los consumidores, siendo éstos los que más conocimiento tienen sobre lo que quieren los consumidores, más que la gerencia. Mientras aumente la comunicación y vaya en ascenso por la organización, menor será la brecha de comunicación.

- Niveles de los administradores

A medida que la jerarquía de la organización se va haciendo más compleja, lo que incluye a los administradores de los niveles más altos, se tiende a distanciarse más de los consumidores y de las actividades de la

organización, de modo que cuando aumentan los niveles de administradores, el tamaño de la brecha de conocimiento tiende a aumentar.

1.3.2 Brecha de Normas

Aún cuando las expectativas de los consumidores han sido debidamente determinadas, puede generarse una brecha de normas, esto quiere decir, una brecha entre la percepción que tenga la gerencia acerca de las expectativas de los consumidores y las normas reales que están establecidas para prestar servicio.

Cuando la empresa desarrolle las normas debe realizar una gráfica de los flujos de operaciones para identificar todos los puntos.

1.3.3 Brecha de Prestación

Esta brecha se refiere a la diferencia que existe entre la prestación real del servicio y las normas establecidas por la gerencia. Esta brecha depende de la disposición y la capacidad de los empleados para proporcionar el servicio tal como está especificado.

Los factores que pueden influir en el tamaño de esta brecha son:

- Disposición de los empleados

Un factor que influye, en gran magnitud, es la disposición de los empleados a proporcionar el servicio. Es evidente que dicha disposición varía de un empleado a otro y en el mismo empleado con el transcurso del tiempo. Muchos empleados comienzan a trabajar con todo su potencial, pero va decayendo con el tiempo debido a sus frustraciones e insatisfacciones con la organización. Cabe destacar que, existe una distancia enorme entre lo que los empleados que son capaces hacer, y el mínimo que deben hacer para conservar el trabajo. La gran mayoría de los gerentes de servicio tienen la dificultad para conseguir que los empleados trabajen con todo su potencial siempre.

Hay otras situaciones en que los empleados pueden mostrar buena disposición, pero no son capaces de brindar servicio de acuerdo a las especificaciones. A veces, las empresas contratan personas que no tienen las calificaciones o el temperamento necesario para desempeñar los puestos que ocupan. Algunos empleados no reciben suficiente capacitación para desempeñar las funciones que son designadas. En general, los empleados que no son capaces de desempeñar las funciones que se han designado, tienen menos disposición a seguir tratando de hacer las cosas bien.

1.3.4 Brecha de Comunicación

En esta brecha se marca la diferencia entre el servicio que la empresa ha prometido entregar, a través de comunicación externa³, y el que en realidad entrega a los consumidores. Si bien la publicidad o promociones de ventas prometen un tipo de servicio y el consumidor recibe otro, entonces, la brecha de comunicación crece y esto produce falta de confianza en los consumidores.

Los factores que pueden influir en el tamaño de esta brecha son dos:

- Promesas excesivas

Es el primer factor que utilizan las organizaciones para atraer a los consumidores y se utiliza con frecuencia en contexto sumamente competitivo, cuando las organizaciones tratan de superarse unas a otras con el fin de cautivar nuevos clientes.

- Comunicación Horizontal

Con frecuencia la comunicación es elaborada en la casa matriz de la compañía, sin tomar en consideración a las filiales, generando en ciertas ocasiones una descoordinación. Al no estar en contacto la casa matriz con

³ Son las promesas que la organización hace a sus clientes.

las filiales no entregan el mismo servicio, generando un descontento en los consumidores, lo que evidencia una falta de comunicación horizontal.

1.3.5 Brecha de Servicio

Es la diferencia entre las expectativas del cliente, el servicio y su percepción del servicio prestado. Esta diferencia está en función de la brecha del conocimiento, de normas, de prestación y de comunicación. A medida que cada una de las brechas se haga estrecha o se amplíe, la brecha de servicio responderá de manera similar.

1.4 Conclusión

Después de analizar la evolución del cliente, de cómo es visto por las empresas, se pueden apreciar las diversas categorías en que son encasillados por ésta. Sin embargo, se puede manejar toda esta información para atraer a los consumidores y entregar más herramientas a los especialistas, para así poder llegar a más segmentos a los cuales no habían podido abarcar.

Es en este momento donde entran los especialistas a buscar las formas de cómo llegar a esos consumidores, a los que no habían podido llegar, siendo estos especialistas en mercadeo los que apuntan que no basta con atraer por productos, siendo necesario, atraer al consumidor por el servicio. Es en este momento donde nace el concepto de calidad de servicio.

Nace este nuevo concepto con el que pretenden atraer a estos nuevos consumidores, pero, no es fácil, ya que se requiere de una gran labor por parte de la gerencia, la que asume el desafío de transmitir a sus trabajadores que la calidad de sus servicios debe ser de alta calidad al igual que el producto, creándose así una nueva arista para las empresas, ya que los empleados no están muy contentos con sus trabajos, por lo que esta estrategia es asumida por los trabajadores, pero, de ser empleada, no es mucho el tiempo que dura, ya que los empleados están descontentos con sus trabajos, se percibe cierta frustración, logrando transmitir a los clientes el descontento, y no aplicando las políticas instauradas por la empresa.

La gerencia de la empresa recae en un error al no capacitar al personal, porque muchos de estos empleados no tienen la capacitación necesaria para desempeñar bien las labores. Si, a esto, le sumamos el descontento, la labor que hacen no es la mejor, provocando un mal resultado a la gran inversión en publicidad.

Es aquí donde comienzan los conflictos con los clientes que no se sienten satisfechos con la atención recibida, provocando que muchas veces no comprendan lo que deseaban, debido a la atención, pues no es la que esperaban. En ciertas ocasiones, las empresas no notan este descontento de los clientes, y un cliente molesto es muy mala publicidad y juega un papel importante, puesto que es más difícil revertir una mala publicidad y volver a cautivar a ese cliente perdido.

En definitiva, lo que los consumidores quieren, en contraste con lo que los empresarios creen que quieren, marca una brecha que va en aumento, que termina afectando al cliente en su decisión de compra, además de desperdiciar recursos en campañas publicitarias que no son empleadas.

CAPITULO II

2 Retail

Se entiende por Retail a todas aquellas actividades que se relacionen con el comercio minorista, o sea, toda comercialización de bienes y servicios en forma directa al consumidor.

Como bien se define, este concepto de comercialización al por menor o venta al detalle, usualmente se utiliza para hacer referencia a supermercados, multitiendas y/o tiendas para el hogar.

2.1 Los Retail y la calidad de los servicios al cliente

Todas estas empresas, con el fin de atraer, cautivar y fidelizar al cliente, han ofrecido todo lo que han querido. Si analizamos un tiempo hacia atrás, cuando se llegaba a una tienda, lo primero que se hacía era saludar cordialmente al cliente, dándole el vendedor la bienvenida, al momento de entrar en la tienda; después, procedía preguntar si podían ayudar en algo, siendo decisión del cliente aceptar la ayuda o no, pero siempre estaba, en primer lugar, la amabilidad.

Posteriormente, en caso de ser aceptaba la ayuda, le preguntaban el nombre al cliente para entregarle un trato más personalizado, sin quitarle la cortesía (señor/señora), y sin contar la atención personalizada de los vendedores que se dedicaban a brindar toda la atención a solo un cliente, ya que con esto el cliente se siente cómodo y entra en confianza. Al estar en esta situación, los

clientes se sienten tan a gusto, que, en muchas ocasiones, llevan más cosas de las que planeaban comprar en un principio.

Es la cortesía con que se trata a los clientes la manera más efectiva!, y es esto lo que las multitiendas han pregonado por mucho tiempo: la calidad del servicio; pero, la realidad es otra, ya que si nosotros, como clientes, nos paramos en la entrada de una tienda, rara vez nos encontramos con el hecho de que un vendedor nos salude, pues casi ya no existe la interrogante: *¿la puedo ayudar en algo?*, y si, eventualmente, existe la fortuna de obtener la atención de un vendedor, éste no está de muy buen humor.

Es por esto que, los clientes, hoy en día, optan por el autoservicio. En ciertas circunstancias, optan por el autoservicio por comodidad, así no tienen la necesidad de buscar a un vendedor, pero, en ocasiones, el producto que quieren está detrás de una vitrina y no pueden acceder a él, y es en esta circunstancia cuando dependen de un vendedor.

La calidad de atención varía por departamento. Si un cliente se detiene fuera de una tienda, lo primero que observa es el departamento de mujer, donde se puede encontrar todo lo que se necesita, pero en este departamento es el que más mala atención entrega, y no es por el volumen de gente que está en la tienda, pues la atención que hay con poca afluencia de público es la misma; la razón de esta mala atención radica en que los vendedores se ponen a conversar entre ellos, y los clientes deben esperar a que terminen la conversación, puesto que, de

no ser así, éstos se molestan si se les interrumpe, lo que conlleva a que no tengan buena disposición para atender.

En conclusión, el departamento con mayor cantidad de consumidores es el que tiene más mala atención, ya que si los clientes van a otros niveles de la tienda la atención mejora considerablemente.

2.2 Los Retail en Chile

El fenómeno de los Retail en Chile surge en los 90, siendo considerado el sector más dinámico de la economía, después del sector minero, ya que uno de cada cuatro pesos chilenos es gastado en el sector Retail.

El sector Retail brinda solución a todo y para casi todos sus clientes, ya que provee de vestuario, electrodomésticos, alimentación, remedios, seguros, libros, créditos de consumo, viajes, gasfitería y otros.

Estas grandes tiendas, además de ofrecer estos servicios, buscan brindar a sus clientes la mayor facilidad en la adquisición de bienes y servicios, entregando las facilidades de pago a través de tarjetas de crédito, lo que atrae al cliente, siendo esto lo que los lleva a comprar en las multitiendas, ya que se puede comprar todo lo que antes no se podía por no contar con los recursos necesarios. Estas tiendas dan las facilidades y el plazo que el cliente estime necesario para

poder adquirir todos los bienes que necesite, pudiendo darse el gusto de comprar todo lo que se desee.

Ahora, no solo están las grandes tiendas, ya que se posicionó en nuestra cultura ir a los Mall, que son centros comerciales que reúnen a todas estas grandes tiendas y parques de entretenimiento que se han transformado en centros de reunión social.

Si nos damos cuenta, nuestra idiosincrasia ha cambiando mucho en torno a estos grandes centros comerciales que acopian todo lo que uno busca para una sana entretenimiento.

Profundizando en el tema, ha surgido una variable compleja, cual es el mercado de las tarjetas de créditos.

Este punto era abarcado por las instituciones bancarias, con 3,4 millones de tarjetas en el año 2007.

Después del año 2000 crece la participación de mercado en el rubro de los Retail, que han logrado aumentar la tenencia de tarjeta en 9,7 millones, las cuales están segmentadas por nivel socioeconómico. En todos los segmentos de la población (AB, C2, C3 y D), las tarjetas de los Retail acumulan una presencia superior al 90%, lo que nos indica la tendencia de los chilenos a comprar y endeudarse cada vez más.

Para las empresas de Retail significa que su principal fuente de ingresos es el interés que pagan los usuarios de las tarjetas de créditos.

2.2.1 Principales operadores de Retail

Actualmente, en el mercado están operando 5 grandes actores de Retail, dentro de los que se destaca Cencosud y Falabella. Estos dos operadores son los que integran las operaciones del comercio al detalle. En esta integración está la participación de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para mejoramiento del hogar, centros comerciales y la activa participación en el sector financiero a través de la banca, junto a las tarjetas de créditos y los seguros. Es así como estos dos grandes operadores engloban todas las necesidades del consumidor, y las quieren satisfacer.

Además de estos grandes actores, existen actores menos diversificados, tales como: D&S, La Polar y Ripley, siendo, precisamente, este último actor en el que nos enfocaremos.

2.3 Factores que afectan la calidad de servicio en los Retail

Hoy en día, el comercio, en general, ha sufrido grandes modificaciones con el ingreso de la tecnología. Las personas se sintieron amenazadas por la

interrupción que ésta hizo en el comercio, ya que reemplazó puestos de trabajo; pero, hay puestos que aún no han sido reemplazados.

Si vemos como ha evolucionado la tecnología, podemos observar que ya no necesitamos salir de la casa para realizar compras, ya que ahora se puede realizar desde la casa, vía internet.

Dado este escenario, es posible preguntarse: ¿será tan necesario tener tiendas presenciales?

Esta es una de las interrogantes que surgen al momento de analizar el pésimo nivel de atención al cliente que tienen la gran mayoría de las multitiendas.

Muchas personas creen que las tiendas son imposibles de eliminar, porque a la gente le gusta salir a vitrinear, pero también le gusta recibir una buena atención por parte del personal que se encuentra trabajando.

2.3.1 Perfil del trabajador de una empresa Retail

El perfil que manejan las grandes cadenas comerciales de tiendas y supermercados son:

- Mujer, madre de familia menor de 40 años que egresó de cuarto medio.
- Están los reponedores y las promotoras que, por lo general, son trabajadores que prestan servicios a las multitiendas como a los supermercados. Éstos son contratados por empresas externas prestadoras de servicios.

- En último punto, están los trabajadores mayores de 15 años que, por lo general, son estudiantes que prestan servicio como empaque, los cuales no son considerados como trabajadores por la empresa por el hecho de no percibir remuneración por parte de ésta.

Además, se cuenta que con el perfil de los trabajadores:

- 18% son único ingreso familiar
- 35% principal ingreso familiar
- 47% segundo ingreso familiar
- 52% mujeres
- 55% menores de 30 años.

Después de analizar las cifras, claramente vemos que se trata de sectores vulnerables de la población, por lo que el tema salarial es determinante, ya que, en su mayoría, el tema central es el sobreendeudamiento que tienen los trabajadores del sector Retail, lo que ha llevado a involucrar a los sindicatos de éstas empresas, que buscan la manera de refinanciar las deudas que tienen con los bancos, los trabajadores del sector de Retail.

2.3.2 Capacitación

Se considera que los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida, debido a que las habilidades se van deteriorando y pueden volverse obsoletas.

El recurso humano dentro de la empresa puede ser mejorado. Este desarrollo puede realizarse con la finalidad de aumentar y perfeccionar su desempeño laboral, aumentando su productividad, además de potenciar el desarrollo personal, entre otras áreas.

La mayoría de estas actividades de capacitación procura modificar ciertas habilidades, tales como:

- Destreza interpersonal: Liderazgo, entrenamiento, destreza de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos y servicio al cliente.
- Técnica: Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información.
- Gestión del desempeño: Cualquier capacitación que ayude al empleado a mejorar su desempeño laboral
- Solución de Problemas: Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas y selección de soluciones.

2.3.3. Condiciones de Trabajo

Al ser el salario uno de los temas más influyentes en los trabajadores, y, un determinante fundamental en su estímulo. Como se mencionó anteriormente, éstos aceptan el trabajo por necesidad, porque el nivel educacional no les permite aspirar a otro tipo de empleo, siendo esto una causa para su mal desempeño. Este tema lo analizaremos enfocándolo en la empresa Ripley.

A continuación, mostraremos los contratos de trabajo que tienen los trabajadores de la empresa Ripley, para hacer referencia a las empresas del rubro del Retail:

. Sueldo Base Sindicato N1° de trabajadores

Comercial ECCSA S.A. Ripley

Fuente Consejo Asesor Presidencial, trabajo y equidad

- a) A contar del 1° de octubre de 2005, los sueldos base vigentes al 30 de Septiembre del 2005 de los trabajadores no comisionista se reajustarán en el mismo porcentaje de la variación que experimente el índice de precios al consumidor (I.P.C) entre el 01 de Abril de 2005 y el 30 de Septiembre del 2005.
- b) A contar del 1° de octubre de 2005, los sueldos base mensuales de los vendedores integrales comisionista, de acuerdo a los años de antigüedad en la empresa, serán los siguientes:

Antigüedad en la Empresa	Sueldo Base Mensual
▪ Primer contrato a plazo fijo	\$10.123.-
▪ Segundo contrato a plazo fijo	\$15.105.-
▪ Contrato indefinido, menos a 2 años	\$31.635.-
▪ De 2 años a 5 años	\$75.925.-
▪ De más de 5 años a 8 años	\$93.640.-
▪ De más de 8 años a 10 años	\$101.233.-
▪ De más de 10 años a 12 años	\$124.011.-
▪ De más de 12 años a 14 años	\$132.868.-
▪ De más de 14 años a 16 años	\$139.195.-
▪ De más de 16 años	\$148.418.-

Para el pago de este beneficio deberá considerarse la antigüedad del trabajador en la empresa y aplicarse, en cada mes, el sueldo que corresponda.

c) El sueldo base diario de los vendedores Part-Time, será de \$3014 bruto.

Los datos mostrados anteriormente nos permiten observar que los montos que se les paga a los trabajadores de las empresas Retail no son muy elevados.

Si consideramos a una persona que recién se está iniciando en este rubro, no es muy gratificante saber que su sueldo base es tan bajo y que todo queda sujeto a las condicionantes del mercado.

Además, debemos considerar que no cuentan con la capacitación suficiente para tener un buen desempeño laboral, lo que los lleva a tener un comportamiento deplorable en las salas de ventas.

2.4 Reseña de Ripley

Ripley nace en 1956, llamándose en ese entonces “Calderón confecciones”, dedicándose a la confección de ropa masculina, la cual era vendida al por menor.

Con el correr de los años el negocio fue creciendo, y a los de 8 años de haber comenzado, se inauguró en pleno centro de Santiago la primera tienda Ripley.

En la década del ochenta, en 1985, el negocio sigue creciendo, abriendo sus puertas bajo un nuevo formato, que es una tienda que está dividida en departamentos.

En 1993 la tienda comienza a expandirse, inaugurándose nuevas tiendas en Parque Arauco, la primera tienda en un Mall, lo que implicó un profundo y exitoso cambio de imagen y posicionamiento. Además, junto con ello, se crean servicios adicionales como Ripley Novios.

Después de ver el éxito conseguido, se inaugura la primera tienda fuera de Chile, Ripley Jockey plaza, en Lima, Perú.

Además se crea la empresa CAR S.A, que nace con el objetivo de administrar el negocio de crédito y fortalecer los servicios al cliente.

En Perú, a fines de la década del 90 se autoriza la operación de la financiera Cordillera (Financor), creada para ofrecer tarjetas de crédito a los clientes de Ripley en ese país.

En el año 2000 Ripley se incorpora al e-business por medio del sitio www.ripley.cl y se autoriza la operación de la corredora de seguros Ripley.

En Perú se inician las operaciones de Financor.

En 2002 es lanzado el Banco Ripley y se forma la alianza LAN-Ripley en el negocio de viajes.

En 2003 Ripley Chile S.A realiza la primera emisión de bonos en el mercado local.

2.5 El Futuro de los Retail

Hoy en día, hemos visto toda la envergadura que ha tenido este fenómeno que conocemos como Retail, viendo sus grandezas y sus debilidades.

Si analizamos el crecimiento que ha logrado obtener en un corto plazo nos podemos preguntar qué nos augura para el futuro. De pasar de la venta directa en un local no muy grande a estas megas construcciones que se han transformado en enormes salones de venta con capacidad para centenares de clientes, damos un paso al frente al incorporar la venta virtual, donde podemos abaratar costos de comisión, y, por ende, el cliente paga un menor valor por los productos.

Será esto lo que nos espera en el futuro: la venta virtual, sin salir de la casa, y así ahorramos las largas esperas por atención. Bueno, todo esto se está pensando y se ha segmentado a los clientes por edad; hay un segmento de clientes que son los adultos mayores, a los que les gusta recibir atención personalizada y tener dedicación exclusiva, a diferencia de un cliente joven que prefiere el autoservicio por la rapidez que esto le significa.

Esto ha generado una dicotomía demográfica, en donde los consumidores se dividirán en diversos segmentos que demandarán diferentes productos, ambientes de compra y estrategias de marca. Esto se verá reflejado en un par de años más. Todos estos cambios están previstos no más allá del 2015, y ello debido a la velocidad de crecimiento del Retail.

En este segmento están los baby boomers (hoy, mayores de 55 años), que son personas mayores, que en el 2015 tendrán más de 65 años, pero que tendrán formas de relacionarse con el consumo totalmente diferentes a las personas que hoy tienen esa misma edad.

Los Baby boomers, son personas más activas e involucrados. Estas personas tendrán nuevas necesidades, lideradas por un hogar más pequeño, dándole mayor énfasis a la salud y el bienestar general. Esto generará nuevos requerimientos y deseos, tales como: la calidad de vida, la hospitalidad y el ocio. Comparados con las generaciones anteriores en edad de jubilación, estas personas tendrán más educación, contarán con una economía más fortalecida y enfocada a ellos mismos.

Además, aparecerá la primera generación de mujeres jubiladas con carreras significativas, buena rentabilidad y confianza en sus habilidades, dando grandes expectativas en su productividad. Toda esta generación exigirá una mejor calidad de servicio y más personalizada.

También, está el segmento de menor edad, que hoy tiene entre 21 y 35 años, que es llamado la generación Y. La diferencia de este segmento radica en que quienes lo integran son más diversos, menos atraídos por los grandes conglomerados y cadena de almacenes, interesados en el entretenimiento y la recreación y más compradores de multicanales.

Por último está el segmento de los milenarios, cuyas edades fluctúan entre los 0 y 20 años. Este grupo será el de los futuros adolescentes y jóvenes con un acercamiento al lugar de compra radicalmente diferente al de las generaciones anteriores.

Todo esto va con rumbo más digitalizado, pues la tecnología entró para quedarse; las comunicaciones serán prioritarias para los consumidores que esperan poder mantener siempre la comunicación con cualquier persona y en cualquier momento y lugar, llegando esto a transformarse en una prioridad para las personas.

2.6 Conclusión

Después de haber analizado la Industria del Retail desde los inicios y la gran evolución que ha tenido y todo lo que ha abarcado, es difícil de dimensionar, pero la industria del Retail ha seguido creciendo y le queda mucho por mostrar y evolucionar.

Hay estudios para analizar qué quieren los consumidores en un futuro, las empresas se están preparando para poder darles todo lo que ellos quieren, lo que va más allá de estratificaciones sociales, si no a la segmentación por de edades, está el grupo de los baby boomers, que son personas profesionales y con buen poder adquisitivo, los que han previsto tener un buen ingreso para sus jubilaciones, esto quiere decir, que estos clientes tienen poder adquisitivo y van a poder exigir calidad servicio ante todo.

Esto lleva a pensar a las grandes empresas de Retail que tienen que estar preparados para abordar este tipo de cliente, si pretenden conservarlos como tal, ya que, hoy en día, el tema de calidad de servicio no es algo fundamental en el accionar de los Retail.

Dentro de este estudio figura la primera generación de mujeres profesionales con un alto nivel educacional, que son personas más exigentes, lo que se traduce en la exigencia de una mayor calidad en el servicio.

Con esto podemos decir, que las expectativas que tienen los Retail con los consumidores les hacen enfrentar grandes retos en un futuro no muy lejano.

CAPITULO III

3 Investigación

En este punto referiremos a una investigación de mercado a las empresas Retail donde se analizará la calidad de servicio que reciben los clientes y como éstos la perciben.

El análisis se hará a través de una encuesta a los clientes de una multitienda, que se tomará como una muestra representativa de las cadenas de Retail.

La empresa escogida es la multitienda Ripley en la ciudad de Quilpué.

Además, podremos ver y analizar el punto de vista de los consumidores y observar si la calidad de servicio afecta al consumidor al momento de las compras y las cantidades compradas; se verá el nivel de satisfacción que tiene cada cliente después de haber realizado sus compras, y si esto afecta a los clientes y de qué manera los afecta.

3.1 Objetivos de la investigación

El concepto calidad ha tenido una amplia aceptación en nuestra cultura. A su vez, se ha establecido en el marketing, por lo tanto, en la economía de la empresa, como un valor agregado y competitivo, siendo determinante de las conductas y de las distintas decisiones que toman los agentes económicos. En las

empresas, la calidad es un valor que perfecciona y expresa competitividad en los bienes y servicios, a la vez que asegura la supervivencia de la organización en el seno de los mercados competitivos.

Con el servicio y aceptación de la calidad ha surgido un nuevo concepto de “calidad del servicio”, que es aplicado por las empresas de Retail como una herramienta indispensable en el marketing, para así poder atraer a los consumidores y lograr que estos sean parte de la organización, integrándolos como clientes y marcando diferencia entre los mismos; de esta forma la empresa trata a sus clientes con ciertas diferencias y privilegios, en atención al segmento que representan estos consumidores para la organización, y, las empresas, en su afán de captar estos nuevos compradores utilizan todas las estrategias que les sea posible, para abarcar a la mayor cantidad de público.

3.2 Diseño de Investigación

Esta investigación consta de una entrevista a un ejecutivo de la tienda, encargado del Departamento de Recursos Humanos de la tienda Ripley ubicada en Quilpué.

Junto a esto, se realizará una encuesta a los consumidores de la tienda, con el objeto de determinar si efectivamente hay una brecha y que tan grande es.

3.3 Fuentes de Investigación

Las fuentes de información serán internas y externas. La recopilación de información interna es a través de una entrevista; la información externa, se recopilará a través de una encuesta a los consumidores de la multitienda Ripley.

Esta encuesta fue tomada entre el día martes 18 de Mayo y domingo 23 de Mayo de 2010, entre las 11 am y 13:30 pm y de las 17:00 pm hasta las 20:00 pm.

La encuesta se realizó en la tienda Ripley, que está ubicada en la calle Vicuña Mackenna con las carreras.

La encuesta se realizó a todas las personas que salían de la tienda, con o sin compras, para así poder captar de primera fuente la impresión de cómo percibían la calidad del servicio recibido.

3.4 Selección de Muestra

La muestra se tomará en la ciudad de Quilpué, la cual cuenta con una población de 128.578.000 habitantes.

Para esta muestra se tomará el segmento que corresponde a todas las personas mayores de 15 años, que son los clientes y consumidores de estas multitiendas. Esta población ya segmentada corresponde a 98.000.000 habitantes.

3.4.1. Tamaño de la Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula:

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

N: Es el tamaño de la población.

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigna.

e: Es el error muestral deseado.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

q: Es la proporción de individuos

n: es el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 98.000.000}{(0,05^2 * (98.000.000-1)) + 1,95^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

3.5 Misión de la empresa y políticas de atención al cliente

3.5.1 Misión de la empresa Ripley⁴

Es una **sólida vocación de servicio al cliente**, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia.

Esta misión es la que guía nuestras acciones como empresa y compromete a todo el personal de empresas Ripley, independientemente de su rol dentro de la organización.

Con nuestro **profesionalismo y calidad del servicio** que brindemos a nuestros clientes, estableceremos una diferencia muy difícil de imitar y contribuiremos al crecimiento de **EMPRESAS RIPLEY** como líder en el mercado.

3.5.2 Políticas de Atención al Cliente

Lo primero es mostrar las políticas de atención al cliente, que son las que deben seguir los trabajadores.

Las políticas de la multitienda Ripley son:

⁴ Citado textualmente de la página de Ripley.

1. Saludar siempre: Es la mejor manera de acercarse al cliente para lograr familiarizarlo.
2. Usar tu encanto: De esta manera podrán ofrecer un segundo producto.
3. Juega a ganador: vender el valor cuota de la tarjeta Ripley.
4. Demuestra tu destreza: Optimiza el tiempo de tu cliente
5. Siempre positivo: Despedirse del cliente invitándolo a volver.

3.5.3 Análisis de políticas de atención al cliente

3.5.3.1 Primera Política

Si se analiza la primera política que tiene la tienda Ripley, que es “saludar siempre” a los clientes, de tal manera de cautivarlos haciéndolos sentir que son parte de esta familia, en contraste con lo que realmente sucede, se puede evidenciar por medio de la encuesta que se realizó en la pregunta: “¿usted busca ayuda de los vendedores u opta por el autoservicio?”, que si el cliente opta por la ayuda del vendedor éste será el primer encuentro con el vendedor, de lo contrario no habrá encuentro, y, por ende, el vendedor no podrá transmitir el mensaje que Ripley como tienda quiere dejar a sus clientes, que es acercarlos y familiarizarlos con la tienda.

En la pregunta antes mencionada podemos decir que, hay un 63,54% que opta por el autoservicio, como muestra el anexo 7, gráfico 6, esto quiere decir, que el cliente busca los productos que necesita y pasa

por caja y los paga, no hay contacto con un vendedor, por tanto, no hay acercamiento para hacerlo sentir cómodo, que es el objetivo. Solo hay un 36,46% de personas que tiene contacto con un vendedor, como muestra el anexo 7, gráfico 6 página 82.

Si consideramos a las personas que sí compraron en la multitienda, que es un universo de 161 personas encuestadas, como muestra el anexo 2, gráfico 1, que corresponde al 41,93%, un 17,44% de este universo es el que tiene contacto con el vendedor.

De lo antes mencionado, se puede analizar, como muestra el anexo 18, gráfico 17, que un 1,5% considera muy buena la atención recibida, caso en que se estaría cumpliendo con la primera política de atención, logrando familiarizar al cliente, por tanto, se consigue el objetivo, obteniendo que el cliente se sienta cómodo con el vendedor.

Un 49,3% considera buena la calidad de atención recibida por parte de los vendedores, caso en que se estaría cumpliendo con la primera política de atención, logrando familiarizar al cliente.

Un 35,8% de los clientes considera regular la atención recibida por parte de los vendedores, caso en que el cliente no se siente cómodo con la situación, pero no hace nada al respecto, porque no lo considera tan malo y lo ve de la siguiente forma: “en todas las tiendas de Retail la calidad del servicio es similar”; por lo mismo, no se molesta por la situación.

Un 10,4% considera que la atención recibida de parte de los vendedores es mala, por ende, se sienten incómodos al momento de realizar las compras. Estos clientes van a comprar lo que necesitan y se irán lo antes posible. En este caso no se logra familiarizar al cliente porque no hubo buena disposición del vendedor.

Un 1,5% considera que la atención recibida es muy mala, ya que el vendedor no se acerca al cliente, en este caso el cliente compra el producto y se retira molesto por la atención recibida.

3.5.3.2 Segunda Política

Esta política dice que los vendedores deben “usar su encanto” y tratar de optimizar el tiempo de sus clientes. En la pregunta: “¿cómo considera la calidad de atención que recibe como cliente?”, se puede apreciar, según las encuestas, que hay un 2,86% de los clientes que considera “muy buena” la calidad de servicio recibida por parte de los vendedores, y un 37,24% que considera que la calidad de la atención recibida es “buena”, como muestra el anexo 5, gráfico 4.

Por su parte, un 39,84% de las personas considera “regular” la calidad del servicio, por ende, estas personas no se sienten familiarizadas

con la idea que tiene la empresa de que sus vendedores acerquen al cliente y lo cautiven.

Hay un 4,43% de personas que consideran “muy mala” la atención recibida; y, un 15,63% considera “mala” la calidad de atención recibida en la tienda. Aquí, queda en clara evidencia que esta política de atención no tuvo el efecto deseado por la gerencia de la tienda, esto es, que no se logró cautivar a los clientes.

3.5.3.3 Tercera Política

En esta política los vendedores deben utilizar sus destrezas, o sea, deben “jugar a ganador”, es decir, deben atender al cliente y convencerlo de que la mejor opción de compra es comprar con la tarjeta; deben vender al valor cuota, lo cual es beneficioso para el vendedor, toda vez que cada cuota que el cliente cancele implica una comisión para el vendedor y eso se ve reflejado en su sueldo.

En esta política la tienda Ripley ha discriminado porque en el primer piso de la tienda, que es el departamento de mujer, cual es el que más ventas genera y el que tiene mayor cantidad de público, ha sacado a los vendedores, dejando solo asistentes de ventas, los cuales no reciben comisión por venta, haciendo el mismo trabajo de un vendedor, con la diferencia que asesoran al cliente y cuando terminan de brindarle toda la ayuda al cliente lo acompañan a la caja, llegando hasta ahí su trabajo. Esto

genera disconformidad en el personal que trabaja y provoca que los trabajadores no siempre estén con la mejor disposición.

3.5.3.4 Cuarta Política

Una cuarta política consiste en que los vendedores deben “demostrar su destreza”, esto quiere decir, que ellos deben optimizar el tiempo de sus clientes.

Esto se puede observar en el anexo 9, gráfico 8, donde se puede apreciar que un 36,2% ha esperado por atención entre 1 a 5 minutos, lo que podríamos decir que es un intervalo de tiempo óptimo en el cual se estaría cumpliendo la cuarta política, que es hacer esperar el menor tiempo posible al cliente.

Un 27,08% ha esperado entre 6 a 10 minutos. Este tiempo esperado es considerado como prudente por los clientes.

Un 14,84% ha esperado entre 11 a 15 minutos por atención, caso en el cual no se estaría cumpliendo con el objetivo de optimizar el tiempo del cliente, por lo tanto, el tiempo de espera es bastante largo.

Un 21,88% de clientes ha esperado más de 15 minutos por atención, caso en el cual, definitivamente, queda en evidencia que la política no se está cumpliendo.

3.5.3.5 Quinta Política

Una quinta política consiste en “ser siempre positivo”, política en virtud de la cual se invita al cliente a que vuelva a la tienda. Esto se puede ver reflejado en el nivel de satisfacción con la que sale el cliente después de haber estado en la tienda, ya que si un cliente se encuentra satisfecho con la calidad de servicio recibido volverá a la tienda.

En el anexo 13, gráfico 12, se observa que un 45,31% de las personas sale o ha salido satisfecho cuando realiza compras en la tienda.

Un 32,55% de las personas encuestadas solo a veces ha salido satisfecho después de haber realizado las compras, lo que no es un número menor. En este caso no se sabe si el cliente volverá con la misma frecuencia que lo haría si hubiera salido siempre satisfecho.

Según las encuestas, un 22,14% de clientes no ha salido satisfecho. Por lo general, estas personas son más reacias a volver a comprar donde no recibieron una buena atención.

3.6 Análisis de brechas v/s calidad del servicio prestado

3.6.1 Brecha de prestación v/s calidad de servicio prestado

Realizado el estudio, quedó de manifiesto que la empresa presenta debilidades, las que son traducidas en una *gran brecha de prestación y de comunicación*.

Después de evidenciar la existencia de las brechas, nos enfocaremos en la brecha de prestación, donde se muestra el contraste que existe entre la prestación real y las normas establecidas por la gerencia, que como bien se sabe, depende de la capacidad y la disposición de los empleados. Esto va a depender del tiempo que el empleado lleve trabajando y de los incentivos que perciban.

Lo anterior es demostrado en el anexo 16, gráfico 15, que revela que, frente a la opción de escoger entre la ayuda de un vendedor u optar por el autoservicio, en el departamento de mujer hay un 26% de los clientes que busca la ayuda de un vendedor, en este caso un asistente de ventas, que son los responsables de brindarle servicio a los clientes; y un 74%, que opta por el autoservicio. Lo anterior, refleja que los clientes consideran que buscar ayuda no es la mejor opción, porque los vendedores no están pendiente de los clientes que ingresan a la tienda, sino que, al contrario, están ocupados conversando entre ellos, generándose un inconveniente para el cliente, ya que tiene que interrumpir, hecho que curiosamente el vendedor toma de mala manera, de modo que atiende

al cliente, pero no con la mejor disposición. Es por este tipo de situaciones que el cliente opta por no molestar y prefiere la opción del autoservicio para no salir molesto de la tienda.

Es aquí donde queda de manifiesto la gran brecha que existe entre la prestación que la tienda dice que ofrece y la que efectivamente entrega.

Otra arista es que, en algunas ocasiones, los vendedores han tenido la intención de brindar un buen servicio, pero al surgir un problema, no cuentan con la capacitación necesaria que requieren para brindar toda la ayuda que el cliente necesita.

La empresa no se preocupa de capacitar a los vendedores para que estos puedan enfrentar cualquier situación o poder responder a las preguntas que hacen los clientes. Es por este tipo de situación que el cliente se siente engañado, porque no proporcionan toda la información necesaria, y si lo hacen es distorsionada.

La empresa al momento de contratar personal le explica las cinco políticas de atención a los clientes, el manejo del sistema.

Si vemos, la capacitación que reciben es precaria, por ende, los vendedores no están preparados para responder las inquietudes técnicas de los clientes, a los cuales les gusta informarse de lo que van a comprar. Al no contar con los conocimientos técnicos para poder orientar al cliente, éste no sabe que

escoger, y de hacerlo lo hace erróneamente, provocando otro inconveniente, ya que si no es lo que necesitaba, el cliente va a tener que regresar a la tienda, perder tiempo, el que pudo haber ahorrado si lo hubieran asesorado bien.

Como muestra el anexo 2, gráfico 1, de un universo de 384 personas encuestadas, el 58,07% no compró en la tienda, lo que nos indica que algo está sucediendo.

Como muestra el anexo 3, gráfico 2, de las personas que no compraron, un 22,42% fue a realizar pagos; y un 34,53% estaba mirando, siendo éstas potenciales compradores. Pero, ¿por qué razón que no se logró cautivar a estos clientes? Ello se debe a que los trabajadores no aplicaron las políticas mencionadas, ya que si les hubieran dado una buena acogida a los clientes, haciéndolos sentir comprometidos, familiarizándolos, tratando de incentivarlos a comprar si ven que hay dudas por parte de éstos, se hubiera podido concretar la venta. Faltó aplicar las políticas de atención, ya que si el vendedor “juega a ganador”, logra cautivar al cliente.

Por otra parte, un 5,38% de los clientes fue a realizar un cambio de producto; un 0,90% de las personas realizaron avances de dinero; y un 9,42% no encontró lo que deseaba, pero en esta ocasión también faltó la asesoría de un vendedor que ofreciera alternativas de productos, generándole la necesidad al cliente y dejándolo satisfecho.

Un 17,49% de las personas que fueron con la intención de comprar, optaron por no realizar las compras por la mala calidad de atención, situación en la cual tampoco se cumplieron las políticas de atención. Si estas políticas son bien usadas, se logra cautivar al cliente, y es tanto así que, el cliente se siente obligado a comprar, ya que recibir una buena atención es siempre aceptada y debe ser aprovechada.

Un 8,97% de clientes que fue a realizar compras, al momento de ir a cancelar en caja se dieron cuenta de que tenían problemas en sus cuentas, generando molestias porque no podían pagar con la tarjeta de la tienda, y al ser derivados a servicio al cliente para solucionar su problema, no se les dio solución alguna, provocando aún más molestias en el cliente, que, en muchas ocasiones, se sienten pasados a llevar y terminan cerrando las tarjetas para evitar problemas.

Un 0,90% de los clientes que fueron con intención de comprar al momento de ir a realizar el pago, utilizando la tarjeta Ripley como medio de pago, se encontraron con que ésta no estaba activa, lo que provocó molestia.

En ocasiones los clientes se sienten tan molestos que optan por ir a comprar lo mismo a la competencia.

Vemos que el problema queda ahí, pues los vendedores no son capaces de dar solución a las inquietudes de los clientes, y cuando son derivados a servicio al cliente, tampoco se les entrega una solución.

Por tanto, esto se traduce en clientes y ventas perdidas, siendo difícil que los clientes vuelvan a la tienda.

3.6.2 Brecha de comunicación v/s calidad de servicio prestado

Si analizamos la brecha de comunicación vemos que la empresa ha prometido entregar alta calidad y excelencia a los consumidores.

Si examinamos la misión de la empresa como medio de comunicación externa, vemos que ésta llama a los consumidores a acercarse a la tienda, brindándoles calidez en la atención para familiarizarlo, dejando de manifiesto la brecha de comunicación que existe, pero se ve que no ha podido lograr el objetivo inicial como empresa, dejando el profesionalismo y la calidad de servicio de lado. La empresa prioriza el cumplimiento de metas, transmitiendo a los consumidores las mejores ofertas, pero con una calidad de atención deficiente.

Hoy en día, no existe una tienda del Retail que sobresalga en cuanto a la calidad del servicio, todas ofrecen el mismo y priorizan el lanzamiento de ofertas, que es lo que más llama la atención de los clientes y lo que los motiva a ir a la tienda.

Al momento de contratar personal y entregarle la capacitación necesaria para que éste pueda desempeñarse bien, se le enseña las políticas que la empresa quiere transmitir, pero este personal requiere siempre de una capacitación para así difundir en él la importancia de dichas políticas.

La empresa, para medir la aplicabilidad de las políticas, envía a una persona como cliente incógnito a realizar compras, siendo la función de éste ir a comprar y evaluar el trato del vendedor, informando posteriormente a la gerencia el desempeño del vendedor y si éste aplicó las políticas. Después de recibir este informe, la gerencia determina gratificar al vendedor que realizó un buen desempeño, pero no hace nada respecto de los vendedores que no hicieron bien su trabajo. Es aquí donde deberían tomarse cartas en el asunto y entregar capacitación o una charla motivacional para incentivar a los trabajadores.

Los trabajadores, cuando comienzan su labor, la realizan bien, pero, con el tiempo, se dicha labor se va tornando rutinaria y la van dejando de lado, razón por la cual la calidad del servicio se ve afectada, lo que influye en la conducta de los clientes, toda vez que un cliente contento con la atención se siente comprometido a comprar, y en cambio, cuando la atención es mala, el cliente compra si es que le gusta o lo necesita.

Como muestra el anexo 5, gráfico 4, un 37,24% de los clientes considera la atención de buena calidad, pero es el 60% restante el que preocupa, ya que, dentro de un universo del 60%, un 39,84% considera que la atención recibida es regular, un 15,63% que es mala y un 4,43% que es muy mala.

Este 60% de clientes es al que hay que llegar y cautivar, ya que si lo desglosamos vemos que el 39,84% considera regular la atención, porcentaje que encuentra que en la industria del Retail la calidad del servicio es el promedio,

dejando claro que no hay diferencia entre una tienda y otra. La manera de cautivar a este cliente es mejorando la calidad de servicio, es decir, tratar de disminuir lo más que se pueda esta brecha.

Un 15,63% de los clientes considera que la atención de la tienda es mala, lo que deja en evidencia la brecha de comunicación que existe en la empresa; brecha que debe ser mejorada, porque este cliente es más reacio a volver a la tienda.

Por su parte, un 4,43% de los clientes considera muy mala la calidad de servicio, y es aquí donde más notoria se hace la brecha de comunicación, por lo tanto, hay que apuntar a mejorar esta brecha, porque este cliente se pierde y es muy poco probable que vuelva a comprar en la tienda.

3.7 Conclusión

Después de haber analizado las políticas de atención al público y la misión de la empresa Ripley y contrastarla con la realidad que muestra la encuesta, queda en evidencia el tamaño de la brecha de comunicación y prestación que existe en la multitienda.

Podemos ver qué servicios las empresas dicen entregar, y lo que efectivamente entregan, y, además, al contrastar ello con la realidad, queda reflejado, a través de la encuesta que se realizó, que hay muchas personas que consideran que el sistema es bueno y, también, la calidad del servicio; pero, por otro lado, hay un número no menor de personas que no se encuentra conforme con la calidad de servicio recibido, y no es mucho lo que puede hacer, ya que los mismos consumidores dicen que todas estas multitiendas operan de la misma forma, que no hay diferencia entre una y otra en cuanto a la calidad del servicio,.

Podemos evidenciar que el estudio realizado a la multitienda Ripley arrojó un importante descontento del grupo de personas que compran en esta multitienda y no poseen la tarjeta, que corresponde a un 38,02%. Este grupo de personas siente un rechazo por el sistema de estas multitiendas porque no hay muchas más opciones de tiendas donde poder comprar, ya que las pequeñas tiendas han ido quebrando porque estas multitiendas les han quitado toda las posibilidades de competir.

La falta de capacitación técnica en los vendedores es una inquietud recurrente en los clientes, porque no pueden confiar en los conocimientos de dichos vendedores, ya que no pueden responder a todas sus preguntas.

Las multitiendas están perdiendo potenciales clientes por no contar con personal capacitado e incentivado a vender.

Si una persona recibe una excelente atención de parte de un personal capacitado va a comprar, aunque no sea su primera intención.

Por ende, quizás el abaratar costos contratando personal sin una especialización, o el no entregarle todas las herramientas para que se pueda desenvolver bien en su trabajo, genera que esta tienda deje de ganar un cliente contento, que siempre va a volver.

Finalmente, podemos vislumbrar que, hoy en día, los consumidores tienen asumido que la calidad de servicio que entregan las empresas de Retail es deficiente, y como está asumido no hacen nada para cambiarlo, ya que a pesar de no estar de acuerdo con el sistema se han dejado llevar por éste.

Anexos

Diseño encuesta

1.- ¿Usted compró en esta multitienda?

Si NO

Si no, ¿por qué? _____

2.- ¿los vendedores brindan toda la ayuda que requiere?

Si NO A VECES

3.- ¿Cómo considera la atención que recibe como cliente?

Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

4.- ¿En qué departamento de la tienda compró?

5.- ¿Usted busca ayuda de los vendedores u opta por el autoservicio?

Autoservicio Vendedor

6.- ¿Los vendedores han demorado mucho en atenderlo?

Si NO A VECES

7.- ¿Cuánto tiempo ha esperado por atención?

1-5 min. 6-10 min. 11-15 min. más de 15 min.

8.- ¿Cuándo ha tenido problemas e inquietudes, los vendedores le brindaron solución de manera fácil y rápida?

Si NO A VECES

9.- ¿usted posee tarjeta de esta multitienda?

Si NO

10.- ¿Cuándo usted se acerca a servicio al cliente, éste le ha dado respuesta a todos sus problemas e inquietudes, de manera fácil y rápida?

Si NO A VECES

11.- ¿Cuándo sale de la tienda con las compras, sale satisfecho con la atención recibida?

Si NO A VECES

Anexo 2

En la encuesta se tomó un universo de 384 personas encuestadas que arrojó los siguientes datos:

¿Usted compró en esta multitienda?

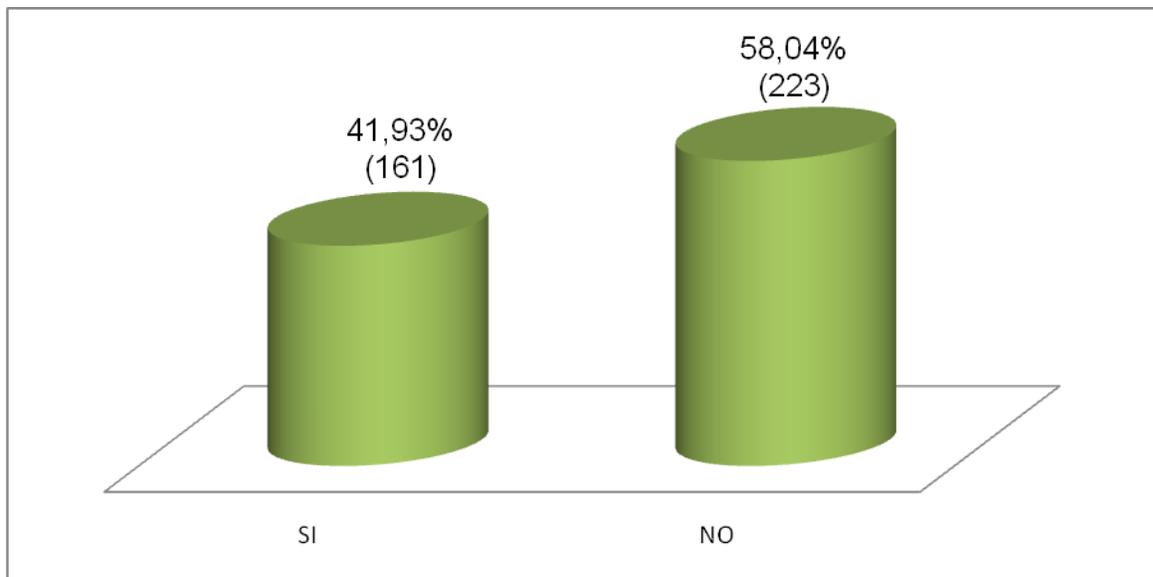


Gráfico N° 1

De un universo de 384 personas encuestadas podemos ver que solo 161, que corresponde al 41,93%, compraron en la tienda los días en que se realizó la encuesta; y, 223 personas, que corresponde a un 58,07 %, no realizaron compras en esa semana.

Anexo 3

Si no, ¿por qué?

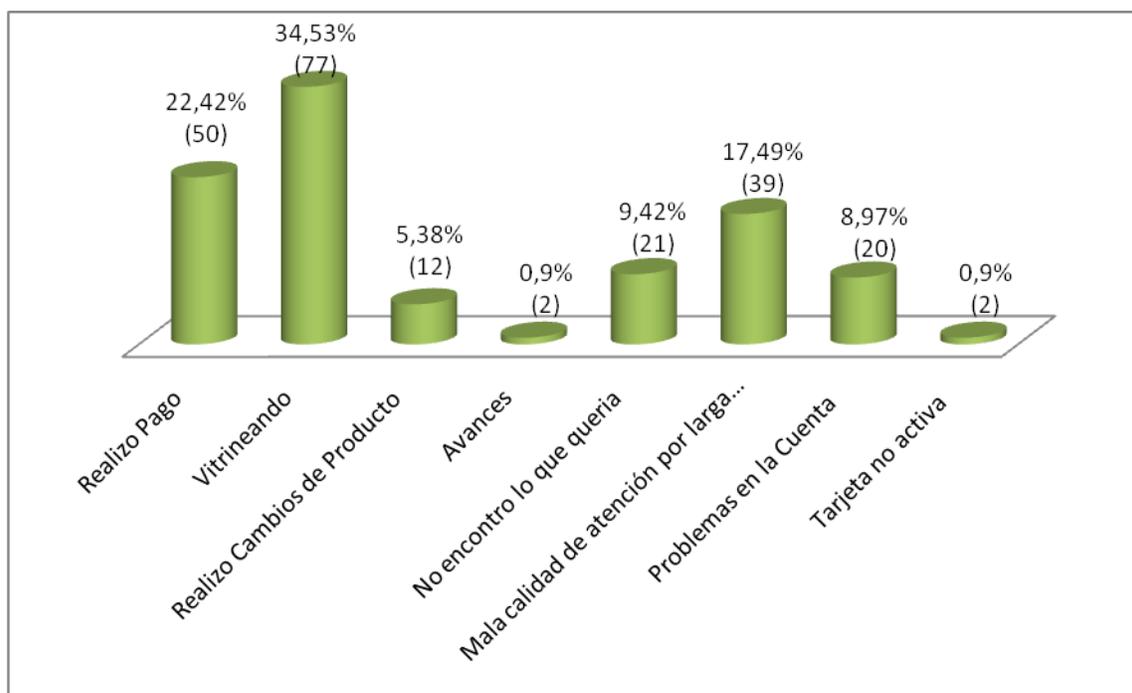


Gráfico Nº 2

Del 58,07 % que corresponde a un universo de 223 personas, que en la pregunta anterior respondió que “NO” compraron, se desglosará el por qué no realizaron compras.

1. Un 22.42%, que corresponde a 50 personas que no compraron en la tienda, no lo hicieron porque se acercaron a realizar pago de sus cuentas.
2. Un 34,53%, que corresponde a 77 personas que no compraron en la tienda, no lo hicieron porque solo se acercaron a mirar sus productos o, como bien conocemos el término, andaban “vitrineando”.

3. Un 5,38%, que corresponde a 12 personas, se acercaron a la tienda a realizar cambios de productos.
4. Un 0,9%, que corresponde a 2 personas que se acercaron a la tienda, no compraron porque andaban realizando avances en efectivo.
5. Un 9,42%, que corresponde a 21 personas que se acercaron a la tienda, se acercaron a ella con el fin de comprar productos y no encontraron lo que deseaban.
6. Un 17.49%, que corresponde a 39 personas que se acercaron a la tienda, lo hicieron para realizar compras y finalmente no las hicieron porque recibieron mala atención, tanto así que, en algunos casos, nunca fueron atendidas.
7. Un 8,97%, que corresponde a 20 personas que se acercaron a la tienda, no pudo comprar por tener problema en su cuenta.
8. Un 0,9%, que corresponde a 2 personas que no compraron, se acercaron a la tienda a realizar compras con su tarjeta, pero al llegar a la caja a realizar el pago con su tarjeta Ripley se dieron cuenta de que ésta no estaba activa, lo que generó que no pudieran comprar y se fueron molestos de la tienda.

Anexo 4

¿Los vendedores le brindan toda la ayuda que requiere?

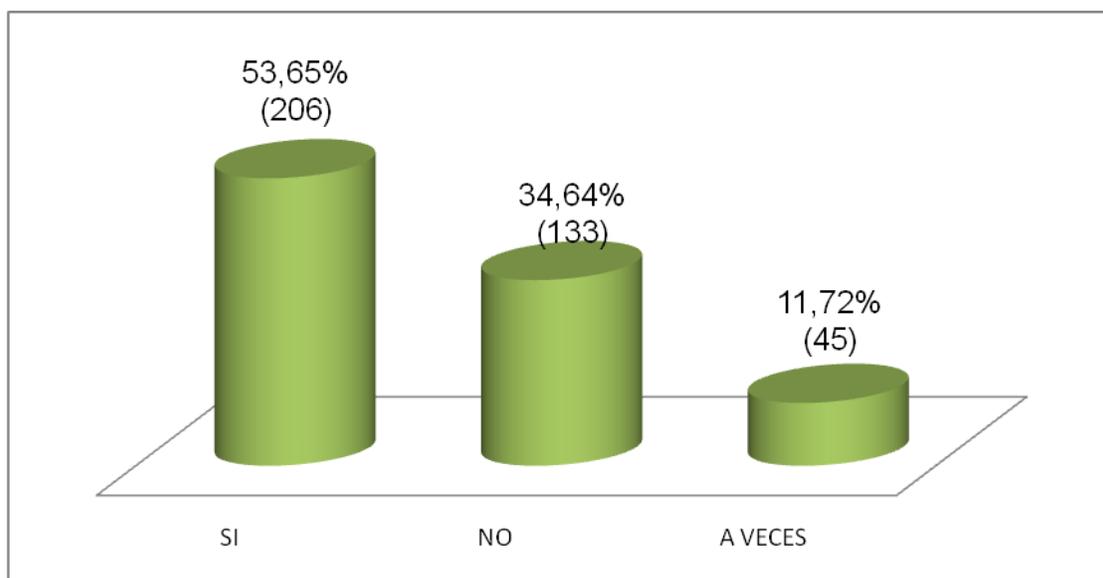


Gráfico N° 3

De la pregunta realizada, un 53,65%, que corresponde a 206 personas encuestadas, dijeron que sí le brindaban toda la ayuda; un 34,64%, que corresponde a 133 personas, dijo que los vendedores no brindaban toda la ayuda, ya que, en muchas ocasiones, no había vendedores, y si es que los había estaban conversando; y un 11,72%, que corresponde a 45 personas, dijo que solo a veces los vendedores ayudaban.

Anexo 5

¿Cómo considera la atención que recibe como cliente?

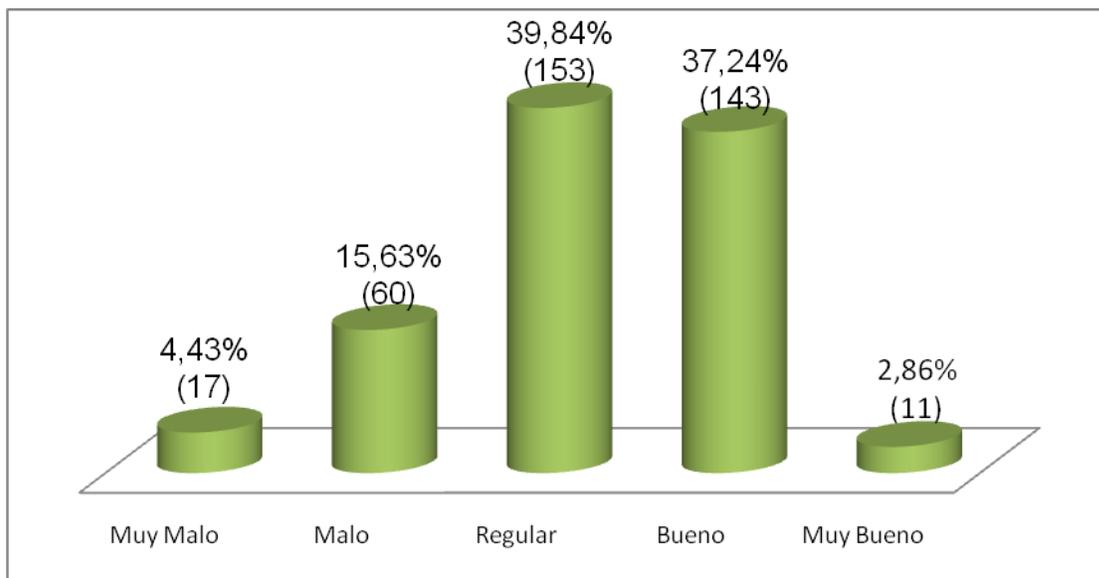


Gráfico N° 4

Del universo de encuestados que hace referencia a la atención recibida, un 4,43%, que corresponde a 17 personas, considera muy mala la calidad; un 15,63%, que corresponde a 60 personas, considera que la atención es mala; un 39,84%, que corresponde a 153 personas, considera que es regular; un 37,24%, que corresponde a 143 personas, considera que la atención es de buena calidad; y un 2,86%, que corresponde a 11 personas, considera que es de muy buena calidad.

Anexo 6

¿En qué departamento de la tienda compró?

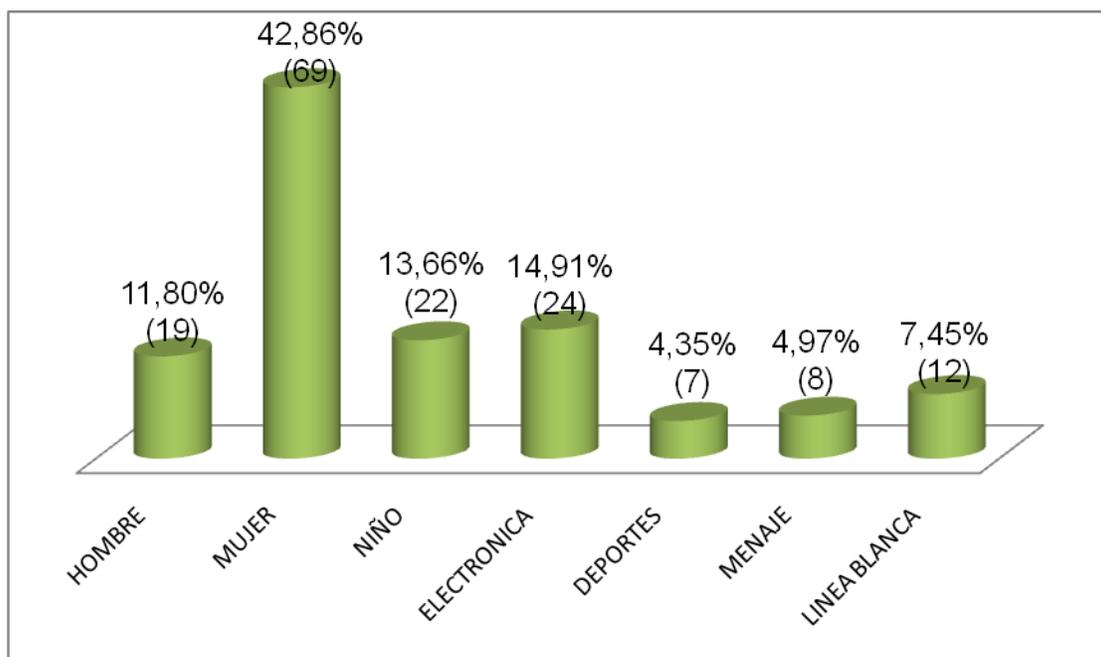


Gráfico Nº 5

De las personas encuestadas que efectivamente compraron se puede decir que, un 42,86%, que corresponde a 69 personas encuestadas, compró en el departamento de mujer; un 11,80%, que corresponde a 19 personas, en el departamento de hombre; un 13,66%, que corresponde a 22 personas, en el departamento de niños; 14,91%, que corresponde a 24 personas, en el departamento de electrónica; un 4,35%, que corresponde a 7 personas en el departamento de deportes; un 4,97%, que corresponde a 8 personas, en el departamento de menaje; y un 7,45%, que corresponde a 12 personas, en el departamento de línea blanca.

Anexo 7

¿Usted busca ayuda de los vendedores u opta por el autoservicio?

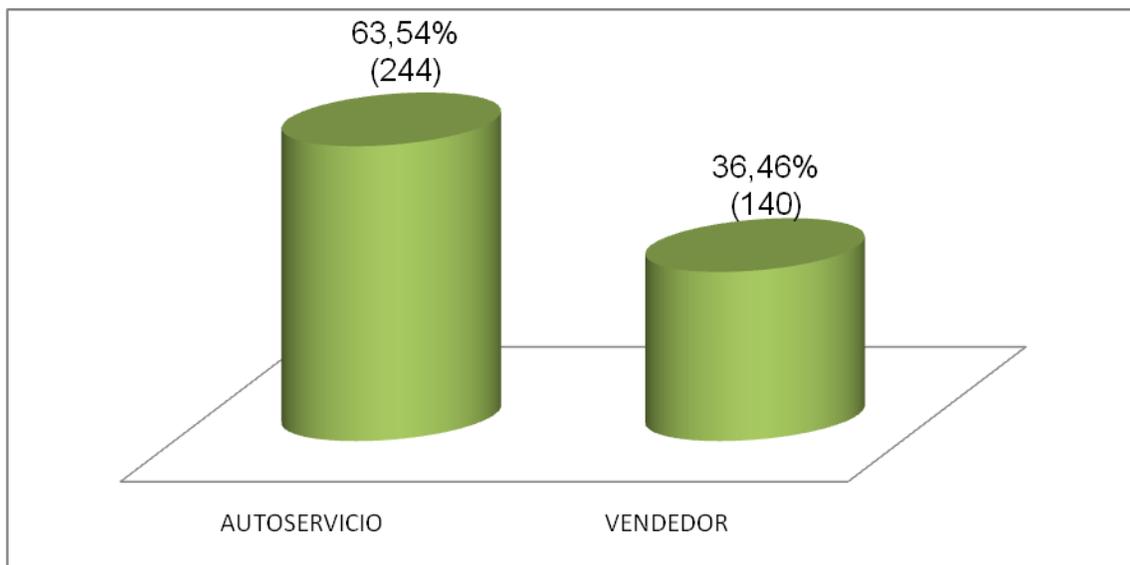


Gráfico N° 6

Un 63,54%, que corresponde a 244 personas que fueron encuestadas, opta por el autoservicio, porque no están dispuestos a esperar por atención; y un 36,46%, que corresponde a 140 personas, opta por buscar la ayuda de un vendedor.

Anexo 8

¿Los vendedores han demorado mucho en atenderlo?

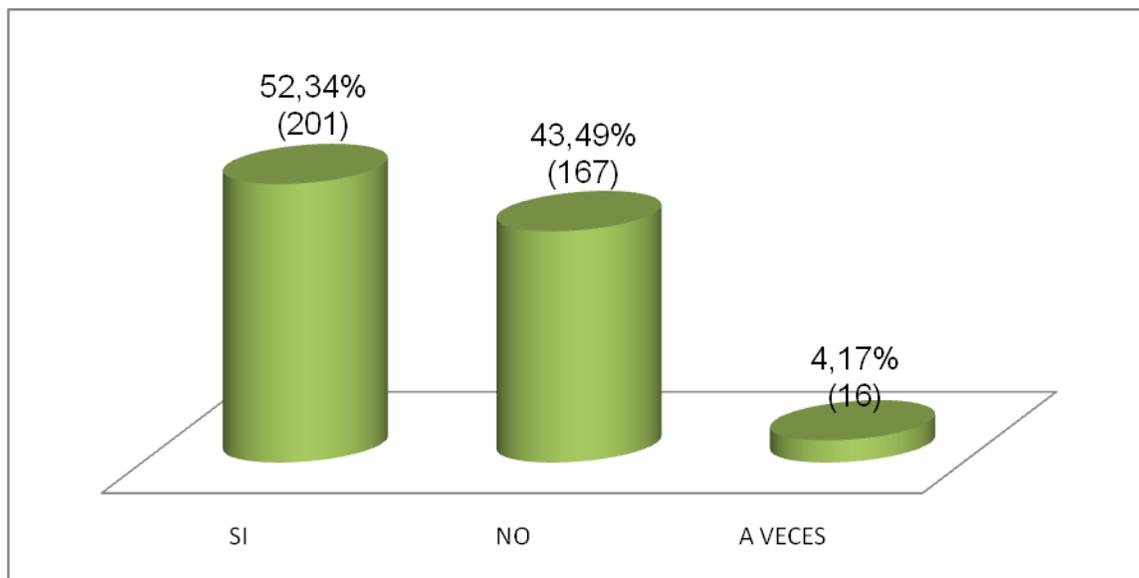


Gráfico N° 7

De un universo de 384 personas encuestadas, un 52,34%, que corresponde a 201 personas, considera que siempre ha esperado mucho tiempo por atención; un 43,49%, que corresponde a 167 personas, considera no ha esperado por servicio; y un 4,17, que corresponde a 16 personas, considera que, algunas veces, ha esperado por asistencia.

Anexo 9

¿Cuánto tiempo ha esperado por atención?

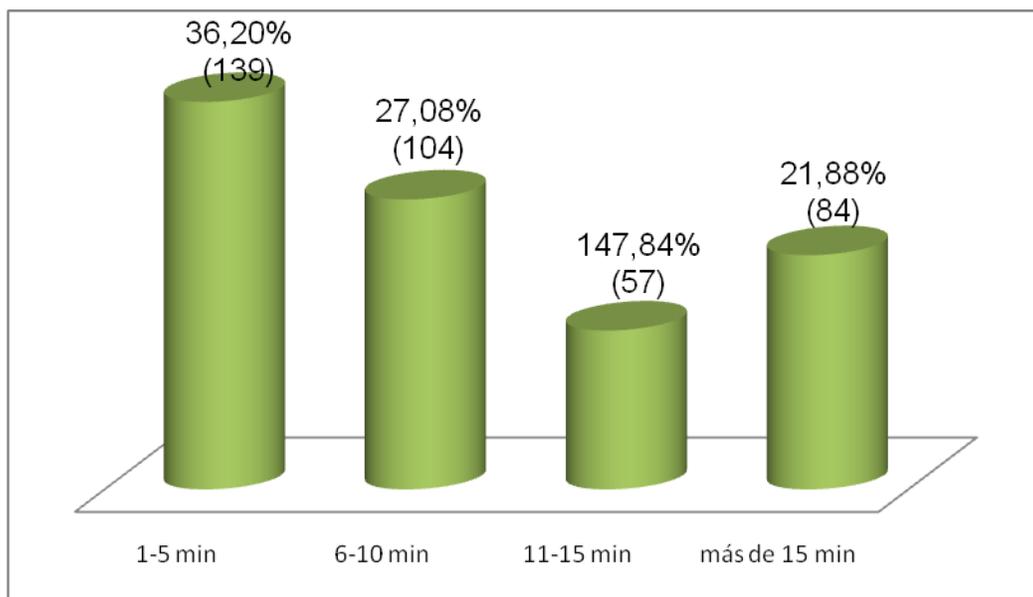


Gráfico Nº 8

De un universo de 384 personas encuestadas que hace referencia a la atención, un 36,20%, que corresponde a 139 personas, ha esperado entre 1 a 5 minutos; un 27,08, que corresponde a 104 personas, que ha esperado entre 6 a 10 minutos; un 14,84%, que corresponde a 57 personas, que ha esperado entre 11 a 15 minutos; y un 21,88%, que corresponde a 84 personas, que ha esperado más de 15 minutos a los vendedores.

Anexo 10

¿Cuándo ha tenido problemas e inquietudes, los vendedores le brindaron una solución de manera fácil y rápida?

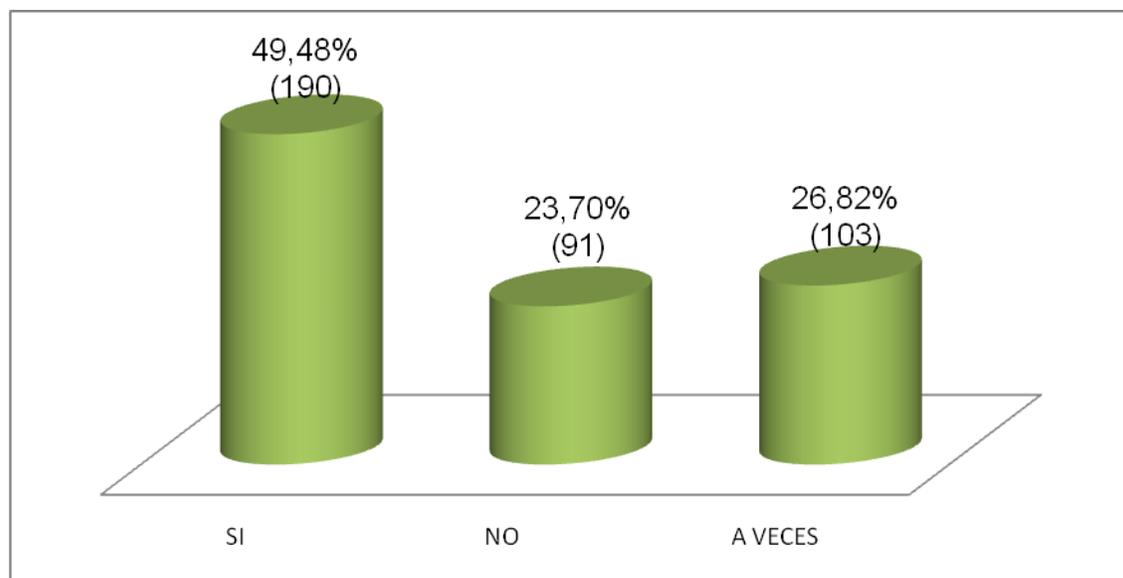


Gráfico N° 9

De un universo de 384 personas encuestadas un 49,48%, que corresponde a 190 personas, considera que los vendedores han resuelto sus problemas e inquietudes; un 23,70%, que corresponde a 91 personas, considera que los vendedores no están aptos para brindar soluciones a sus problemas e inquietudes y lo que hacen es derivar de un lado para otro; y un 26,82%, que corresponde a 103 personas, considera que solo a veces los vendedores han resuelto sus problemas e inquietudes.

Anexo 11

¿Usted posee tarjeta de esta multitienda?

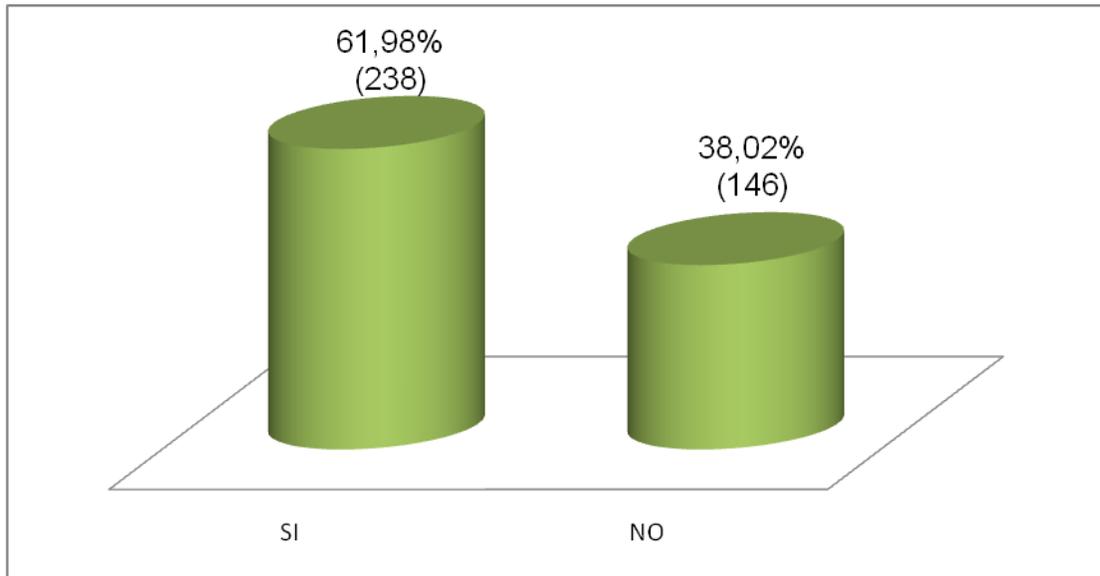


Gráfico N° 10

De un universo de 384 personas encuestadas, un 61,98%, que corresponde a 238 personas, tienen la tarjeta de la multitienda; y un 38,02%, que corresponde a 146 personas, no le interesa tener dicha tarjeta porque no está dispuesto a asumir los cargos asociados que ésta tiene.

Anexo 12

¿Cuándo usted se ha acercado a servicio al cliente, éste le ha dado respuesta a todos sus problemas e inquietudes, de manera fácil y rápida?

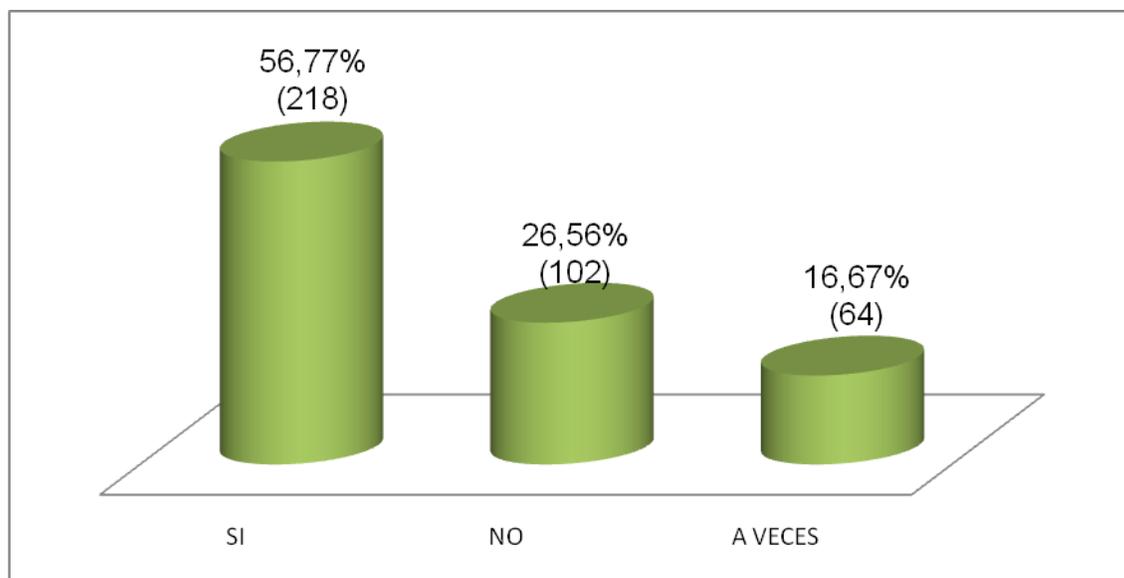


Gráfico N° 11

De un universo de 384 personas encuestadas, un 56,77%, que corresponde a 218 personas, considera que sí le ha otorgado una respuesta rápida y fácil a sus inquietudes; un 26,56%, que corresponde a 102 personas, considera que no ha brindado respuesta a sus inquietudes, y de hecho considera que se le tramita demasiado; y un 16,67%, que corresponde a 64 personas, considera que solo a veces le ha dado respuestas a sus inquietudes de manera fácil y rápida.

Anexo 13

¿Cuándo sale de la tienda con las compras, sale satisfecho con la atención recibida?

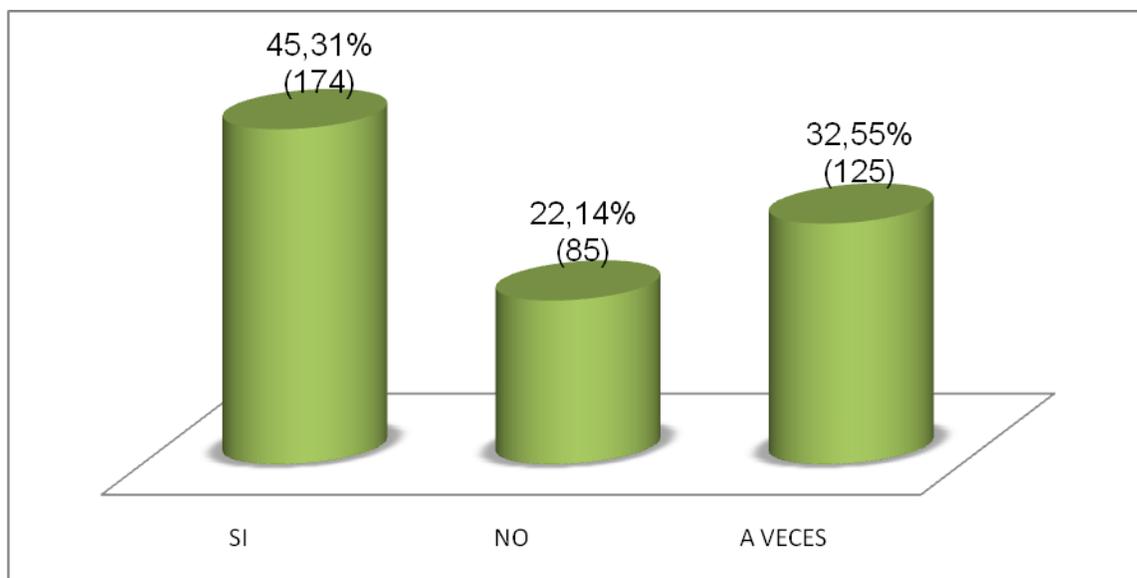


Gráfico N° 12

De un universo de 384 personas encuestadas que hace referencia a la atención recibida, un 45,31%, que corresponde a 174 personas, considera que, una vez que ellas salen de la tienda con las compras, sí salen satisfechas; un 22,14%, que corresponde a 85 personas, estima que después de salir con sus compras, no salen satisfechas; y un 32,55%, que corresponde a 125 personas, estima que solo a veces han salido satisfechas con las compras.

Anexo 14

¿Los vendedores han demorado mucho en atenderlo?

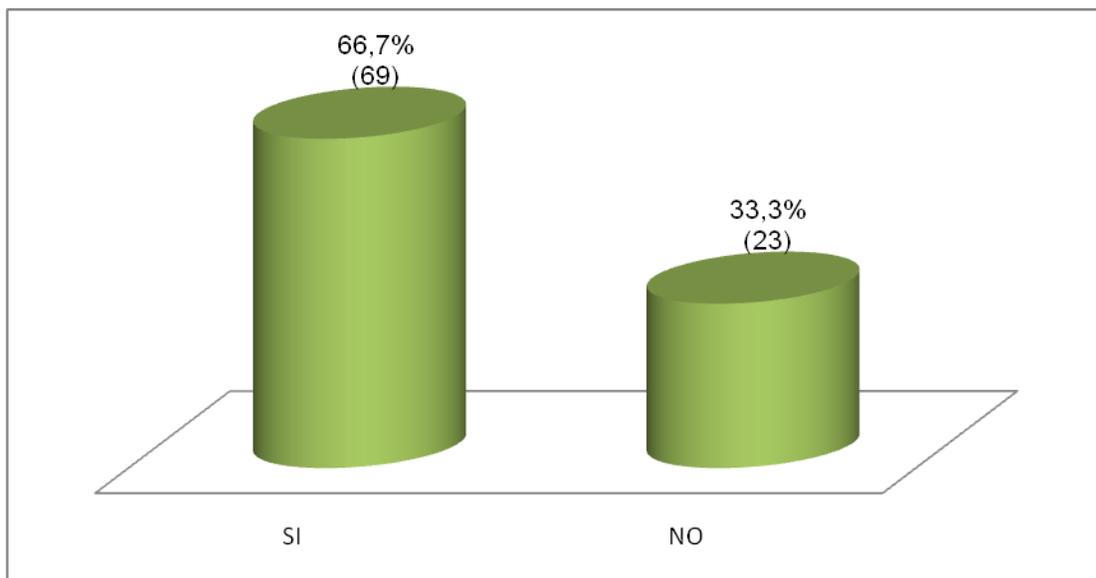


Gráfico N° 13

De un universo de 69 personas que compraron en la tienda, en el departamento mujer, un 66,7%, que corresponde a 46 personas, considera que los vendedores demoran mucho tiempo en atenderlos; y un 33,3, que corresponde a 23 personas, considera que no ha esperado por atención.

Anexo 15

¿Cuánto tiempo ha esperado por atención?

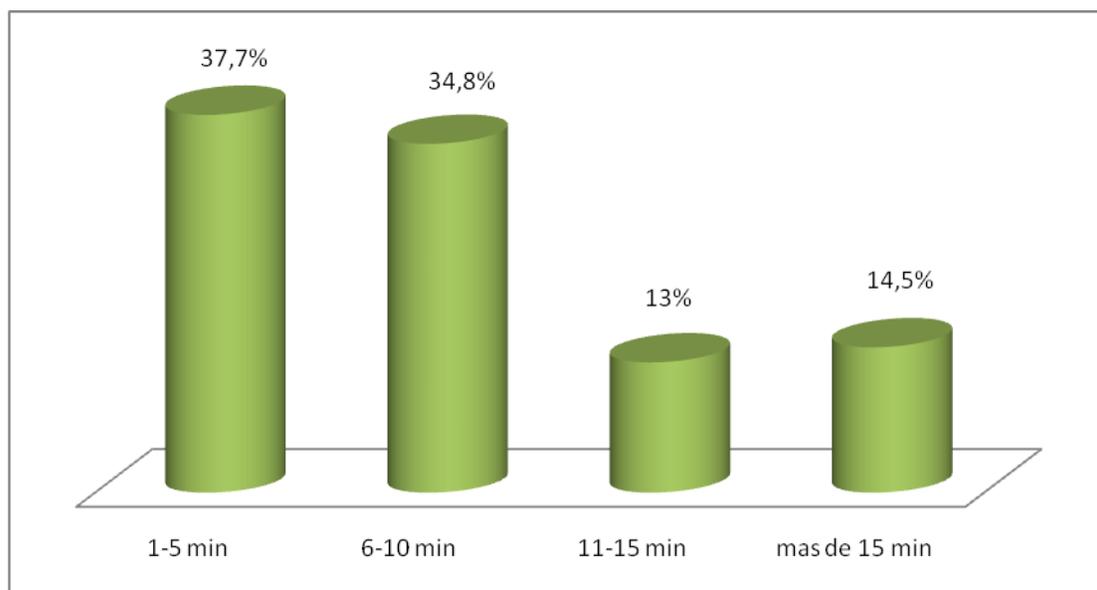


Gráfico N° 14

De un universo de 69 personas que compraron en la tienda, en el departamento mujer, un 37.7%, que corresponde a 26 personas, estima que ha esperado entre 1 a 5 minutos por atención de un vendedor; un 34,8%, que corresponde a 24 personas, que ha esperado ente 6 a 10 minutos por atención, un 13%, que corresponde a 9 personas, que ha esperado por 11 a 15 minutos por atención; y un 14,5%, corresponde a personas que ha esperado más de 15 minutos por atención de un vendedor.

De lo anterior, podemos concluir que no es menor que el 27.5% ha esperado más de 11 minutos por atención, lo que genera una disconformidad del cliente en cuanto a la calidad del servicio que reciben.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Investigación de mercado, Naresh K. Malhotra, 5ª Edición, 2008.
- 2.- Los siete secretos del servicio al cliente, Jacques Horovitz, 2000.
- 3.- Técnicas de muestreo, William G. Cochran, 14ª Edición, 1998.
- 4.- Método Juran Análisis y planeación de la calidad, Frank Gryna, Richard Chua, Joseph Defeo, 5ª Edición, 2007.
5. - Marketing, Charles Lamb, Joseph Hair, Carl Mc Daniel, 8º Edición.
- 6.- HOFFMAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, 2ª Edición, 2002.
- 7.- www.trabajoyequidad.cl
- 8.- www.capital.cl , el Retail del futuro, Sandra Burgos, 2010.