



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE RETAIL

Meysi Vanessa García Ruesta

Piura, 26 de Mayo de 2011

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Mayo 2011



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

***UNIVERSIDAD DE PIURA***

***FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES***

***PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS***

***MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE RETAIL***

Tesis que presenta el Bachiller en Ciencias con mención en Administración de Empresas, Señorita García Ruesta, Meysi Vanessa; para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Piura, 06 de Abril del 2011

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo medir y controlar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de retail, exactamente en el área electro<sup>1</sup>, mediante un cuestionario, el cual nos proporcionará la información respectiva, para luego ser procesada y de esta manera poder analizarla mediante el uso de gráficos de control estadístico. De esta manera podremos evaluar cómo es que van a variar los niveles de satisfacción de los clientes y si éstos están dentro o fuera de unos niveles estadísticamente aceptables.

Los resultados obtenidos mediante el análisis de los gráficos de control estadísticos, nos permitirán conocer en tiempo real, cuándo la empresa brinda un buen o mal servicio; gracias a esto, se podrá mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes en forma continua.

---

<sup>1</sup> Área electro: Se denomina así, al área de la tienda en la cual se venden productos tecnológicos, por ejemplo: Computadoras, equipos de sonido, televisores, etc

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	01
RESUMEN EJECUTIVO .....	04
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 SERVICIOS	
1.1.1 Importancia de los servicios .....	06
1.1.2 Atributos y clasificación de los clientes .....	08
1.1.3 Organización de los servicios .....	09
1.1.4 Dimensiones de los servicios .....	10
1.1.5 Calidad de los servicios .....	12
1.2 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	
1.2.1 Importancia de la Satisfacción de los clientes .....	13
1.2.2 Efectos de la satisfacción de los clientes sobre los ingresos y costos ----	15
1.2.3 Métodos de recopilación de información sobre los niveles de satisfacción de los clientes. ....	16
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES GENERALES	
2.1 ANÁLISIS DE MERCADO	
2.1.1 Tendencias de Mercado.....	25
2.1.2 Oportunidades de Mercado.....	29
2.2 ANÁLISIS COMPETITIVO	
2.2.1 Competencia Directa .....	30
2.2.2 Competencia Indirecta .....	31
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA RETAIL	
2.3.1 Antecedentes de la Empresa.....	31
2.3.2 Actividad Empresarial.....	33
2.3.3 Estructura Organizacional .....	37
2.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	
2.4.1 Estrategia genérica de negocio. ....	38
2.4.2 FODA .....	39
CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES	
3.1. EL DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD	
3.1.1. Identificación de las dimensiones de calidad .....	43
3.1.2 Estableciendo ejemplos concretos de las dimensiones de calidad .....	44

3.2. EL ENFOQUE DEL INCIDENTE CRÍTICO	
3.2.1. Los incidentes críticos	45
3.2.2. Generación de los Incidentes críticos	46
3.2.2.1. La entrevista	46
3.2.2.2. La clasificación de los incidentes críticos	48

#### CAPÍTULO IV: CONFECCIÓN DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4.1. IMPORTANCIA DEL CUESTIONARIO	58
4.2. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO	
4.2.1. La estrategia relacionada con el contenido	59
4.2.2. La estrategia relacionada con los criterios	59
4.2.3. La estrategia relacionada con los factores	60
4.3. COMPONENTES DEL CUESTIONARIO	
4.3.1. Determinación de las preguntas	61
4.3.2. Características de los artículos adecuados	61
4.3.3. Selección del formato de respuesta	63
4.3.4. Las introducciones de los cuestionarios de satisfacción del cliente	65
4.3.5. Selección de los artículos	66

#### CAPÍTULO V: DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA A ANALIZAR

5.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MUESTREO	
5.1.1. Elemento	68
5.1.2. Población	68
5.1.3. Unidad de muestreo	69
5.1.4. Marco muestral	69
5.1.5. Población de estudio	70
5.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	70
5.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	71

#### CAPÍTULO VI: HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

6.1. GRÁFICOS DE CONTROL	75
6.2. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN	79
6.3. $r$ DE PEARSON	80

#### CAPÍTULO VII: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

7.1 <u>GRÁFICOS DE CONTROL</u>	
7.1.1 <u>Gráfico de control <math>c</math></u>	82
7.1.2 <u>Gráficos de control de las dimensiones de calidad</u>	
1. Satisfacción General	
Gráficos de media	86
Gráficos de desviación estándar	87

	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	88
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados -	89
2.	Tiempo que espera el cliente antes de ser atendido	
	Gráficos de media -----	90
	Gráficos de desviación estándar -----	91
3.	Explicación Básica del producto	
	Gráficos de media -----	92
	Gráficos de desviación estándar -----	94
	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	95
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados -	96
4.	Conocimiento del producto	
	Gráficos de media -----	97
	Gráficos de desviación estándar -----	99
5.	Oferta de productos similares	
	Gráficos de media -----	100
	Gráficos de desviación estándar -----	102
6.	Amabilidad del vendedor	
	Gráficos de media -----	103
	Gráficos de desviación estándar -----	105
7.	Localización del personal de servicios	
	Gráficos de media -----	106
	Gráficos de desviación estándar -----	107
	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	108
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados	109
8.	Disponibilidad del personal de ventas	
	Gráficos de media -----	110
	Gráficos de desviación estándar -----	111
	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	112
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados	113
9.	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	
	Gráficos de media -----	114
	Gráficos de desviación estándar -----	115
10.	Atención personalizada	
	Gráficos de media -----	116
	Gráficos de desviación estándar -----	117
	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	118
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados	119
11.	Paciencia del personal de ventas	
	Gráficos de media -----	120
	Gráficos de desviación estándar -----	121
	Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	122
	Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados	123
12.	Igualdad de atención por parte del personal de ventas	
	Gráficos de media -----	124
	Gráficos de desviación estándar -----	125
13.	Tiempo para completar la transacción	
	Gráficos de media -----	126
	Gráficos de desviación estándar -----	127

14. Temperatura ambiente	
Gráficos de media -----	128
Gráficos de desviación estándar -----	129
Gráficos de control de la media con límites re-calculados -----	130
Gráficos de control de la desviación estándar con límites re-calculados -----	131

## 7.2. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

### Pendiente de los gráficos de correlación

Periodo de tiempo que espera el cliente antes de ser atendido -----	139
Explicación Básica del producto por parte de la fuerza de ventas -----	140
Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas -----	141
Oferta de productos similares y económicos -----	142
Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención -----	143
Localización del personal de servicios para la atención -----	144
Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención -----	145
Persuasión por parte del personal para efectuar la venta -----	146
Atención personalizada del personal de ventas -----	147
Paciencia del personal de ventas -----	148
Igualdad de atención por parte del personal de ventas -----	149
Tiempo para completar la transacción -----	150
Temperatura ambiente -----	151

7.3 <u>r DE PEARSON</u> -----	152
-------------------------------	-----

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES -----	157
-----------------------------------	-----

CAPÍTULO IX: PLAN DE ACCIÓN -----	166
-----------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA -----	164
--------------------	-----

### ANEXOS:

- GLOSARIO -----	169
- ENCUESTAS -----	173
- ARTÍCULOS DE SATISFACCIÓN QUE HACEN -----	177
REFERENCIA A LAS DIMENSIONES DE CALIDAD	
- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO -----	179

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, vivimos una época en la que las organizaciones se encuentran en una continua lucha por estar siempre un paso más allá que la competencia. Cada empresa se preocupa por conocer a sus clientes y, es en esto en donde radica el éxito o el fracaso de las empresas. Cada una de ellas hace lo posible por conocer sus actitudes y preferencias para procurar mantenerlos satisfechos; de lo contrario quebrarían.

Es por ello que la misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel posible de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto ha causado un cambio en el patrón del pasado, en el que los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

Una empresa debe no sólo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen; sino además la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decisor final (que puede o no ser el consumidor final).

Para lograr la satisfacción de sus clientes, las empresas deben evaluar qué tan satisfechos se encuentran sus clientes en los servicios que brinda; por lo tanto se requiere de un estudio detallado y fiable para que los datos obtenidos puedan permitirles identificar claramente aquellos puntos fuertes y débiles referidos al servicio que brindan, y así poder tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de su calidad.

Es por esto que la satisfacción del cliente es muy importante y vital para que una organización exista y se mantenga a lo largo del tiempo. Es por ello que surge el interés en realizar el presente estudio, con el siguiente objetivo: controlar el nivel de satisfacción de los clientes para que la empresa en estudio pueda mejorar y llegar a un proceso de mejora continua.

Debo agradecer de una manera muy especial a mis padres y hermanos, que sin su comprensión, apoyo y motivación no hubiera podido concluir con el presente estudio. Además de manera importante a mi asesor de tesis, Dr. Ing. César Angulo Bustíos por su apoyo, tiempo y orientación brindados al presente estudio. Así mismo, agradezco al Gerente José Luis Cotrina Viacava y al Sub Gerente Ing. Juan Quinde Li Say Tan, por haberme brindado las facilidades necesarias para tener acceso a la información de la empresa en estudio. Igualmente agradezco a todos los vendedores que me ayudaron en la realización de las encuestas y que me brindaron su apoyo, su confianza, y por

haberme hecho sentir parte de la empresa en la que laboran. Y por último agradezco a mis amigos que en cada momento me dieron la mano y me apoyaron en lo que necesitaba para el desarrollo del presente estudio.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 SERVICIOS**

### **1.1.1 Importancia de los servicios**

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios; toda empresa proporciona por sobre todas las cosas servicios, sea ésta productora de tangibles o intangibles. Toda empresa provee un porcentaje de tangibles y otro de intangibles; así una empresa de retail provee un elemento intangible como es la atención cordial de los vendedores, así como elementos tangibles como son los productos que el consumidor adquiere; por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Antes, para que sobreviva una empresa, era necesario que se implemente un cambio en el formato de localización, variedad y calidad; pero actualmente, es además necesario agregar un valor diferencial: este valor es el servicio.

El servicio al cliente, es una filosofía, en la que todos los empleados deben sentirla y actuar para crear clientes satisfechos. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

Es importante proporcionar un servicio con valor agregado, dado que el cliente tiene expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas. Las empresas que utilizan el

servicio como una ventaja competitiva, pueden cobrar más por sus productos y servicios, generando más ventas y superando a la competencia en la participación del mercado.

Los beneficios más claros del servicio superior, como los del control de calidad total, se materializan en forma de dinero ahorrado. Al prestar un buen servicio al cliente, ahorra los elevados costes de ganarse la antipatía de los compradores.

Ante un buen servicio, los clientes leales ofrecen a sus proveedores un beneficio triple<sup>2</sup>:

1. Compran en lugar de que les vendan, de modo que los costos de marketing y ventas para llegar hasta ellos son menores que los de buscar nuevos clientes.
2. Una empresa que trata con clientes leales sabe muchas cosas sobre ellos, y sabe cómo ponerse en contacto con sus clientes, de modo que estas empresas no tienen que gastar mucho en transacciones y comunicaciones.
3. Un cliente muy leal compra más que un cliente moderadamente leal o que un nuevo cliente.

---

<sup>2</sup> Webpage: [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente/14848-5](http://www.wikilearning.com/monografia/la_satisfaccion_del_cliente/14848-5)

### 1.1.2 Atributos y clasificación de los clientes

Los atributos del servicio pueden ser enfocados en relación al aseguramiento de la satisfacción del cliente. Los siguientes son atributos del servicio<sup>3</sup>:

1. Fiabilidad de la prestación
2. Elementos tangibles
3. Visibles para el cliente.
4. Capacidad de respuesta y adecuación de la organización.
5. El personal que presta el servicio:
  - 5.1. Competencia (saber hacer)
  - 5.2. Trato (relación interpersonal)
  - 5.3. Credibilidad (transmitir sinceridad y conocimiento)
6. Empatía ante el cliente:
  - 6.1. Accesibilidad (facilitar el acercamiento)
  - 6.2. Compresión (comprender al otro)
  - 6.3. Saber escuchar (oír al otro)
7. Atributos específicos/particulares de importancia para la empresa.

---

<sup>3</sup> “Organización de Servicios: Conceptos, Operatividad y Gestión”- Pancorvo Corcuera Jorge- Capítulo 1. Páginas: 44

### *Clasificación de los servicios<sup>4</sup>:*

A) Según valor del producto en sí:

1. Servicios Puros: aquellos estrictamente basados en el producto que se ofrece.
2. Servicios Complementarios: aquellos basados en el valor añadido al producto primario.
3. Servicios Mixtos: servicios que cuentan con una participación, en menor o mayor grado, de ambos valores.

B) Según los servicios incorporando a las personas y el nivel de adecuación en la presentación del servicio:

1. Grado de participación del personal, prestatario del servicio.
2. Grado de interacción del cliente en la presentación del servicio.
3. Nivel de adecuación del servicio a los requerimientos del cliente.

#### 1.1.3 Organización de los servicios

La organización de los servicios debe ir acompañada por estrategias de negocio y acciones directivas de gestión. Toda organización, incluyendo las de servicios, requiere de un diseño en donde se establezca y consolide: 1) la misión externa (necesidades: qué y a quién), 2) las capacidades – competencias distintivas (lo que son capaces de hacer) y 3) acciones (cómo han de actuar los productores en las condiciones concretas, internas y externas).

---

<sup>4</sup> “Organización de Servicios: Conceptos, Operatividad y Gestión”- Pancorvo Corcuera Jorge- Capítulo 1. Páginas: 44-45

Las necesidades fundamentales que debe tener toda organización de servicios son: valor añadido y satisfacción del cliente.

La concepción del servicio (que debe realzar el fin-subjetivo del usuario y el fin-objetivo del cliente), es la clave para la correcta definición del producto/servicio que brinde la organización a un segmento determinado del mercado. Por lo tanto, existe un nexo entre los productos y servicios a los clientes: la concepción acertada de las necesidades reales derivadas del servicio.

Las empresas están hechas para hacer negocios, por lo cual es preciso contar con clientes satisfechos. Esto muchas veces no se consigue; es por ello que se producen situaciones y transacciones donde unos “ganan” y otros “pierden”. Lo importante, si se desea hacer negocio de manera perdurable, es que ambas partes “ganen”. La empresa debe girar alrededor de las necesidades del usuario y de sí misma.

#### 1.1.4 Dimensiones de los servicios

Las dimensiones<sup>5</sup> que están asociadas al servicio variarán según el producto que se brinde. La relevancia que tiene para el cliente o para el prestatario del servicio estará asociada a las prioridades que éste le otorgue al producto/servicio.

Podemos plantear las diversas dimensiones posibles de los servicios:

---

<sup>5</sup> “Organización de Servicios: Conceptos, Operatividad y Gestión”- Pancorvo Corcuera Jorge- Capítulo 1. Páginas: 39 - 42

1. *La dimensión monetaria:* se refiere no sólo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
2. *La dimensión del tiempo:* se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras, entre otros.
3. *La adaptabilidad:* es la capacidad de adecuación de la organización para atender los requerimientos particulares del cliente.
4. *La innovación:* se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.
5. *La predictibilidad:* es el grado de consistencia, uniformidad y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
6. *La acción de las personas:* se refiere a la relación interpersonal entre dos o más individuos – trato, empatía, atención, etc.
7. *La accesibilidad:* implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
8. *El medio ambiente:* es la dimensión relacionada con las instalaciones, ambiente físico y otros circundantes al servicio principal.
9. *La seguridad:* para el cliente en primera instancia y luego para el prestatario, se ve fortalecida gracias a garantías y mecanismos de reflujo que reducen la intangibilidad e incertidumbre de algún servicio.

Las dimensiones del servicio son afectadas y modificadas por el contexto en las que éstas se desarrollan. Los ámbitos en que se pueden dar los servicios, actualmente, son generalmente cuatro:

1. *El espacio físico:* en ciertos servicios tienen que darse la evidencia y presencia física de los recursos, y los materiales que participan de la transacción concreta de algún servicio.
2. *El espacio social:* alude a la acción simultánea del prestador y receptor del servicio, personas participando e influenciados ambos en la bondad y resultado concreto del evento. En consecuencia es la interacción, por lo menos, de dos personas con presencia física y voluntad de tratarse mutuamente.
3. *El espacio de voz:* se refiere a la comunicación, a la distancia-carencia de la presencia física; pero en contra parte, a la información verbal entre personas.
4. *El espacio virtual:* aquel derivado de la cibernética y la proliferación de equipos de computación que nos permiten estar en contacto en un ámbito cuasi-espacial.

Los espacios antes detallados no son necesariamente excluyentes entre sí; se dan en esquemas mixtos con mayor o menor grado de interacción.

#### 1.1.5 Calidad de los servicios

Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. Si la gerencia da prioridad a la calidad, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente, a la larga sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable; pero una empresa que siga el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

## 1.2 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

### 1.2.1 Importancia de la satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes, es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa.

Algunas estadísticas<sup>6</sup>:

- Sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan.
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales.
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.

---

<sup>6</sup> Barlow, Janelle y Moller, Claus. "Una queja es un regalo" Barcelona: Gestión 2000, S.A.

- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Los consumidores satisfechos, se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicio.

Los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Además no sólo son más leales a las marcas, sino que se mantienen leales por más tiempo, esto significa, que están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos o abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “periodo de gracia”

que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

Se concluye que los clientes y/o consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección). El valor de este activo, puede calcularse como el valor presente de las ventas promedios por periodos de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

#### 1.2.2 Efectos de la satisfacción de los clientes sobre los ingresos y costos<sup>7</sup>

- *Efectos positivos sobre los ingresos:*
  1. Aumento de la venta de los productos y/o servicios de la empresa a los mismos clientes.
  2. Mayor disposición de los clientes a pagar precios premium.
  3. Incremento en el tiempo de las ventas a los mismos clientes.
  
- *Efectos Positivos sobre los costos:*
  1. Altos niveles de satisfacción provocan un aumento de la participación de mercado, lo que conduce a economías de escala, avances en la curva de aprendizaje, etcétera.
  2. Altas tasas de retención de la base de clientes, permite organizar y estandarizar mejor la producción y/o las operaciones.

---

<sup>7</sup> “La Medición de la Satisfacción del Cliente” Revista: MK Marketing Ventas, páginas: 42. Web: [www.Marketingmk.com](http://www.Marketingmk.com)

3. La retención de la base de clientes conduce a menores costos de gestión de los clientes actuales.
4. Menores costos de adquisición de nuevos clientes (los clientes satisfechos traen nuevos clientes, la comunicación boca-a-oreja positiva es la mejor publicidad), lo que genera una reducción en los costos de marketing.
5. La gestión de un cliente ya adquirido implica costos mucho más bajos que los de uno nuevo (según el sector de actividad, vender a un “comprador” nuevo puede llegar a costar 20 veces más que hacerlo a un cliente ya adquirido).

### 1.2.3 Métodos de recopilación de información sobre los niveles de satisfacción de los clientes<sup>8</sup>

#### 1.2.3.1 *Sondeos transaccionales*

- Definición: cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan inmediatamente después de comprar el producto o recibir un servicio.
- Propósito: obtener realimentación del cliente mientras la experiencia del encuentro está aún fresca en su memoria. Permite reaccionar rápido cuando se detecta que ciertos comentarios negativos de los clientes se repiten con frecuencia; es decir, se percibe una cierta tendencia negativa.
- Limitaciones: se centran en la experiencia más reciente de los clientes.

---

<sup>8</sup> “La Medición de la Satisfacción del Cliente – once métodos” Revista: MK Marketing Ventas, páginas: 43- 46. Web: [www. Marketingmk.com](http://www.Marketingmk.com)

### 1.2.3.2 *Paneles de clientes*

- Descripción: se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener periódicamente su retroalimentación y consejos sobre el producto/servicio y otros asuntos. La información se obtiene en reuniones, por teléfono, internet o correo. Se pueden también organizar paneles de empleados. Los miembros del panel se mantienen durante un periodo prolongado.
  
- Propósito: obtener una evaluación pormenorizada del producto/servicio, sugerencias sobre la calidad por parte de clientes suficientemente experimentados y conocedores que cooperan debido a su condición de “miembros seleccionados” del panel. Debido a que los miembros del panel son los mismos, es posible identificar tendencias de uso, consumo, expectativas, etcétera.
  
- Limitaciones: es posible que los resultados no puedan proyectarse a toda la base de clientes. Excluye a los clientes de la competencia. Los miembros del panel pueden adoptar el papel de “expertos” y, en consecuencia, ser menos representativos de la base de clientes.

### 1.2.3.3 *Revisiones de la relación*

- Descripción: reuniones periódicas con clientes muy seleccionados en las que se analiza y evalúa, en todas sus dimensiones y detalles, la relación empresa-

cliente y los productos y servicios que están recibiendo. Deben constituir un proceso formal, con un conjunto de cuestiones previamente establecidas y recopilar la información obtenida en una base formal de datos a las que, luego pueda darse seguimiento.

- Propósito: identificar en una conversación cara-a-cara, las expectativas y percepciones de los compradores respecto al desempeño de la empresa, sus productos y servicios y las prioridades de mejora. Permite obtener una visión proyectada al futuro (no sólo al pasado). Existe la posibilidad de incorporar en la revisión a quienes toman las decisiones en la empresa, con lo que se puede, incluso, adoptar medidas de mejora inmediatamente.
  
- Limitaciones: son costosas y exigen mucho tiempo. Son más apropiadas para empresas que operan con productos o servicios muy complejos sobre una base permanente de relación empresa-cliente (por ejemplo, informática para empresas, maquinarias pesadas, consultores financieros, consultores de dirección, agencias de publicidad, banca operativa, etcétera)

#### *1.2.3.4 Quejas y reclamos*

- Descripción: En toda organización debe establecerse un sistema de gestión que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamos y otras comunicaciones de los clientes con la empresa, y distribuya la información obtenida, sus análisis y resultados.

- Propósito: identificar los tipos más comunes de deficiencias del producto y servicio con el fin de adoptar medidas correctoras. Identificar, vía la comunicación recibida de los clientes, oportunidades de mejora del producto/servicio o cualquier otro factor que fortalezca la relación con los clientes.
  
- Limitaciones: con frecuencia, los clientes no se quejan directamente a las empresas. El análisis de las quejas y comentarios sólo ofrece una visión parcial de la realidad global del producto/servicio y de la relación empresa-mercado.

#### *1.2.3.5 Investigaciones integrales del mercado*

- Descripción: investigaciones formales de todo el mercado, con el fin de obtener una evaluación global de los productos y servicios de la empresa. La investigación debe incluir tanto a los clientes de la empresa como a los de los competidores.
  
- Propósito: evaluar, identificar prioridades de mejora y dar seguimiento al desempeño de los productos y servicios de la empresa; en comparación con los ofrecidos por los competidores a través del tiempo.
  
- Limitaciones: permite obtener la evaluación global que hacen los clientes de los productos y servicios de la empresa; pero dificulta la evaluación de determinados productos y servicios específicos o de determinados aspectos muy concretos.

#### 1.2.3.6 *Informes de campo del personal*

- Descripción: En toda organización debe establecerse un sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que realiza el personal de campo, en contacto directo con el mercado y luego distribuir los resultados.
- Propósito: capta y comparte en los niveles de dirección el conocimiento sobre las expectativas, reacciones, comportamientos de los clientes detectados en el campo y que, muchas veces, no “ascienden” hasta los niveles jerárquicos más altos.
- Limitaciones: algunos empleados serán más conscientes y cuidadosos que otros; es posible que algunos de ellos se nieguen a transmitir información negativa de sus superiores.

#### 1.2.3.7 *Sondeos entre los empleados*

- Descripción: los empleados que establecen contacto directo con los clientes pueden constituir una fuente importante de información sobre los problemas a los que se enfrentan y sus niveles de satisfacción. Estos sondeos, pueden utilizarse también para medir la satisfacción-insatisfacción de los empleados con los servicios internos que reciben de otros miembros del personal.

- Propósito: identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor producto/servicio, verificar la moral del personal, medir la calidad de los servicios internos. En muchos casos, los sondeos entre los empleados permiten identificar por qué la satisfacción de los clientes no es mayor.
- Limitaciones: la fortaleza de los sondeos entre empleados es también su debilidad: los empleados tienden a percibir los productos y servicios de la empresa desde sus propios puntos de vista y, en consecuencia, provocar desviaciones en los resultados. Los empleados pueden ofrecer una valiosa visión con detenimiento sobre las raíces de los problemas; pero no siempre son objetivos o correctos en sus interpretaciones.

#### 1.2.3.8 *Sistemas de medidas operativas*

- Descripción: es un sistema que permite en toda organización: capturar, categorizar, dar seguimiento, analizar y distribuir los aspectos claves de las operaciones internas, que afectan directa o indirectamente la calidad de los productos y servicios y la generación de valor para los clientes, en consecuencia, a sus niveles de satisfacción.
- Propósito: establecer un conjunto de índices o indicadores internos que permitan dar seguimiento continuo a todos los aspectos operativos que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes.
- Limitaciones: las posibles limitaciones de un sistema de medidas operativas provienen, fundamentalmente, de la determinación precisa de cuáles son los

índices o indicadores realmente válidos para medir las operaciones internas que inciden en los niveles de satisfacción de los componentes del mercado.

#### *1.2.3.9 Mystery Shopping*

- Descripción: Un investigador experimentado y debidamente preparado se hace pasar por “comprador” o “cliente” para experimentar y/o evaluar la calidad del servicio de la empresa a sus clientes. Evalúa más el comportamiento de los empleados y su gestión del encuentro con los clientes.
  
- Propósito: Medir el comportamiento individual de los empleados durante el “encuentro” del servicio con fines de entrenamiento, formación, capacitación, evaluación y mejoramiento del desempeño. Identifica fortalezas y debilidades sistemáticas del contacto de la empresa con los clientes.
  
- Limitaciones: Las evaluaciones que hacen los investigadores pueden ser subjetivas. Los costes pueden impedir la repetición de este tipo de estudios

#### *1.2.3.10 Sesiones de Grupo o Focus Group*

- Descripción: Reuniones de investigación que se realizan con pequeños grupos de clientes (entre 8 a 12) centradas en aspectos muy específicos del producto, el servicio básico y/o los servicios anexos. Estas reuniones, suelen grabarse y luego se realiza un informe por escrito.

- Propósito: Los participantes aportan ideas sobre como mejorar el producto y/o servicios, sus motivos de insatisfacción/ satisfacción, etc. Aporta una retroalimentación (Feedback) informal sobre aspectos del producto y/o servicios desde la óptica del cliente.
- Límites: La propia dinámica del grupo puede impedir que ciertos temas se planteen abiertamente

#### *1.2.3.11 Sondeos entre clientes nuevos, en declive y ex clientes*

- Descripción: Realización de sondeos, mediante cuestionarios, para determinar por qué los clientes nuevos han seleccionado la empresa o el producto, por qué algunos de ellos están reduciendo sus niveles de compra o porqué han dejado de hacer negocios con la empresa.
- Propósito: Evaluar hasta que punto la calidad de los productos y servicios conexos influyen en la imagen de la empresa y/o en los niveles de fidelización.
- Limitaciones: La empresa debe ser capaz de identificar con precisión los niveles y comportamientos de compra de cada cliente individual

**CAPÍTULO II**  
**ANTECEDENTES GENERALES**

## **2.1 ANÁLISIS DE MERCADO**

### **2.1.1 Tendencias de Mercado**

El crecimiento del Perú en los últimos años, se ha visto muy favorecido gracias a los tratados internacionales de libre comercio, a la apertura de mercados y al aumento de las inversiones extranjeras en nuestro país.

A continuación, se proporciona un análisis comparativo de la situación del “Tamaño del Mercado y el Poder adquisitivo de las familias”<sup>9</sup> en los años: 2007 y 2010:

Penetración de los supermercados en provincia: 7%

---

<sup>9</sup> IPSOS Apoyo Opinión Y mercado

Penetración de los supermercados a nivel nacional: 14%

### Tamaño de mercado y poder adquisitivo de las familias.

**TAMAÑO DE MERCADO Y PODER ADQUISITIVO**

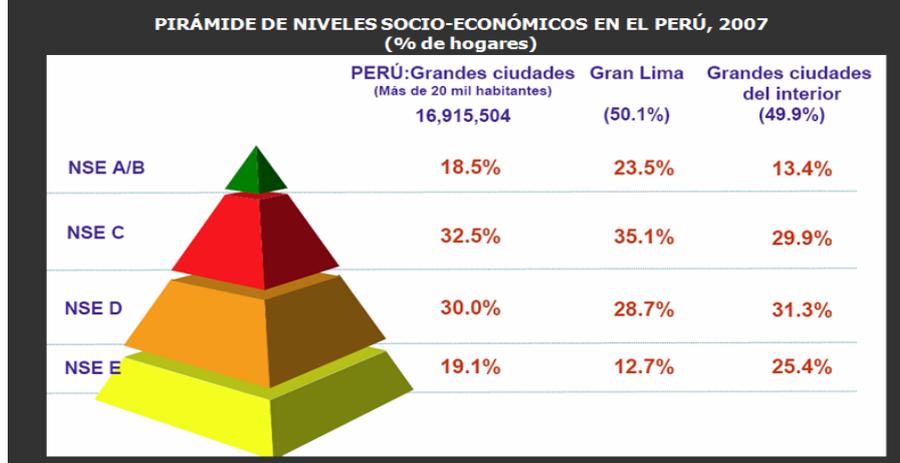
Área	Miles de habitantes 1/	Miles de hogares 1/	Ingreso mensual familiar promedio (US\$) 2/
Lima	9 362	2 200	602
Arequipa	843	205	370
Trujillo	751	161	353
Chiclayo	530	113	351
Piura	411	88	355
Iquitos	397	77	387
Cusco	380	91	398
Chimbote	357	80	500
Huancayo	343	79	324
Otras áreas urbanas	10 835	2 181	n.d.
Áreas rurales	7 083	1 786	n.d.
<b>Población total</b>	<b>29 816</b>	<b>7 062</b>	<b>n.d.</b>

1/ En el 2010.

2/ En el 2007.

Fuente: IPSOS Apoyo Opinión y Mercado

### La distribución de hogares según poder adquisitivo en el Perú.(APOYO)



Lo que hace atractivo al mercado de provincias es:

- Tamaño de población atractivo.
- Existen pocos competidores.
- No existe liderazgo predominante.
- Estabilidad en los precios.
- Cada vez más recursos, ingresos, en más provincias.
- Viven personas de los distintos NSE y con distintos estilos de vida.

- Muchos conocen Lima y la oferta que existe.
- Le dan valor a lo moderno, lo aprecian.

El formato moderno se va a imponer sustentando en los beneficios que da al consumidor y al retail.

➤ Beneficios al consumidor:

- Concentración de la oferta.
- Alternativas de marca y precio.
- Garantía de lo adquirido.
- Seguridad.
- Comodidad para comprar.

“En los últimos tiempos los peruanos están mejorando sus tendencias de consumo en prendas de vestir y prefieren ahora comprar las confecciones nacionales a las asiáticas.”<sup>10</sup>

El peruano está acostumbrado a una calidad determinada. Si bien hace años, los productos asiáticos ganaron rápidamente mercados por precios bajos, las empresas ya se están dando cuenta de que muchos clientes no les siguen comprando porque prefieren una mejor calidad.

➤ Beneficio para el retail:

- Ubicación adecuada.
- Sinergia por la presencia de marcas y categorías complementarias.
- Bajos costos de promoción.
- El flujo lo genera el mix de negocio del centro comercial.

---

<sup>10</sup> Presidente de Corporación Cervesur, Andrés von Wedemeyer

- De acuerdo a los mercados que se va a atender, se dimensionará la oferta y se definirá el formato más adecuado.
- El formato se va a imponer a nivel nacional, no solo en Lima.
- La mejora en la economía del país ha impulsado estos proyectos y generado confianza en los inversionistas y en el consumidor.
- La tenencia de tarjetas de crédito ha apoyado igualmente este crecimiento.
- Desde la óptica de competidor de centros comerciales, llámese galerías o importantes avenidas, es mejor pensar en la llegada del formato (provincias).
- Existen diferencias significativas en términos del tamaño de mercado y poder de compra entre los consumidores de Lima y provincias.
- El sostenido crecimiento económico trajo nuevos hábitos de “modernidad” para los consumidores peruanos.
- La alta informalidad en la economía fortalece al comercio tradicional. Los mercados y las bodegas siguen siendo los principales lugares de compra de productos de consumo masivo.
- Las provincias están esperando la llegada de la modernidad, con propuestas similares a las de Lima, con oferta adecuada a cada mercado.
- Es importante romper paradigmas, sobre todo en la oferta orientada a provincias para hacer llegar la oferta adecuada al mercado, se buscan marcas y hay voluntad de pago por parte del consumidor.
- Las oportunidades existen; una muestra, la baja penetración de muchas categorías de producto, la baja penetración del formato moderno y falta de operadores en retail para un crecimiento agresivo.

### 2.1.2 Oportunidades de Mercado

Perú, de 28 millones de habitantes, es un país con una fuerte tendencia al consumo, cuyas proyecciones del negocio a largo plazo son positivas, puesto que la estabilidad política que hoy caracteriza a la nación peruana posibilitará la expansión de los operadores, y las turbulencias que se lleguen a presentar en el corto plazo no afectarán la visión de las empresas, sobre todo de retail.

En este sentido, es interesante visualizar que el crecimiento del retail ha motivado a otros nichos de la industria, como el de soluciones de almacenaje industrial -estanterías de rack-, a incursionar en el mercado peruano con atractivas oportunidades y posibilidades de internacionalizar su oferta.

En la actualidad las empresas extranjeras de retail establecen alianzas con empresas locales o con inversionistas locales. Al arribar con un socio doméstico los sentimientos a nivel local se disipan, se facilita la inversión y se allana el proceso de inserción de una empresa foránea en un país que, geopolíticamente, puede ser considerado agresivo.

La caída en la tasa de desempleo, reducidas tasas bancarias, el mayor otorgamiento de tarjetas de crédito y la oferta de casas en un país donde pocos tienen techo propio, pusieron de fiesta al sector minorista, financiero y constructor en el Perú.

Muchos extranjeros invierten en Perú en capital privado -participaciones en firmas que no cotizan- de empresas de energía, supermercados, constructoras o micro financieras, mientras el país disminuye su dependencia del sector minero. En varias provincias del Perú, se encuentran oportunidades escondidas: los negocios ligados al consumo, conforman un mercado creciente, y tarde o temprano eso se va a reflejar en las acciones de las firmas locales.

## **2.2 ANALISIS COMPETITIVO**

### **2.2.1 Competencia Directa: Área de electro**

- Radio Shack
- Carsa
- Efe
- Curacao
- Oechsle
- Ripley

En el Perú, Ripley inauguró su primera tienda en el año 1997, en el Centro Comercial Jockey Plaza. Actualmente, cuenta con nueve tiendas sólo en Lima. De éstas, seis tiendas operan bajo el formato tradicional, una tienda en un formato express en el exclusivo balneario de Asia, y finalmente dos tiendas bajo la marca Ripley Max con un formato orientado al autoservicio y oportunidad de precio.

La cadena de Tiendas Ripley tiene como negocio principal la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamentos. Al mismo tiempo, participa en el negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley.

En Chile, además posee el Banco Ripley, que ofrece créditos de consumo y tarjetas de crédito Mastercard. Asimismo, Ripley participa en la propiedad de centros comerciales y en otros negocios asociados al retail, como viajes y corretaje de seguros. Ripley Corp. agrupa los diferentes negocios en las áreas de retail, financiera e inmobiliaria, tanto en Chile como en el Perú. En las operaciones conjuntas de Chile y Perú, Ripley Corp. administra 39 tiendas, con una superficie de venta total de más de 322 mil metros cuadrados y con más de cinco millones de tarjetas de crédito emitidas.

#### 2.2.2 Competencia Indirecta: área de electro

- Puestos de mercados

### **2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE RETAIL**

#### 2.3.1 Antecedentes de la Empresa

En el año 1955, Sears Roebuck del Perú S.A llega a nuestro país abriendo su primera tienda por departamento en el distrito de San Isidro, con el objeto de comercializar mercadería nacional e importada. Esta primera tienda fue una de las pioneras en incorporar un sistema de venta al crédito, así como instalaciones modernas con escaleras mecánicas, aire acondicionado y grandes

estacionamientos. En el año 1984, Sears Roebuck & Co. decide irse del país y vende sus acciones e instalaciones a la familia Roca, de origen colombiano, convirtiéndose así en la Sociedad Andina de los Grandes Almacenes S.A.(SAGA). A finales del año 1984 el país se encontraba en una fuerte crisis económica y forzó a muchas empresas del rubro de tiendas por departamento a retirarse del mercado, como Oeschle y Scala, debido a que no podían atender sus obligaciones, ni cobrar sus deudas a largo plazo. Saga fue la única tienda por departamento que pudo sobrevivir ante esta crisis; sin embargo, seguía teniendo diversos problemas con sus deudores.

A principios de 1995, el Grupo chileno Falabella decide incursionar en el mercado peruano y adquiere la mayor parte de las acciones de Saga S.A. En 1997, deciden abrir una tienda en el Centro Comercial Jockey Plaza y en el año 1998 otra en el Centro de Lima.

En 1999 el grupo chileno Falabella cambia nuevamente la razón social de la compañía a la actual “Saga Falabella S.A.”.

La recuperación económica que se generó en el país después de la crisis, motivó a Saga Falabella a incursionar en otros mercados. Para el año 2001, se abrió la primera tienda en provincias construyendo “Saga Falabella Express” en la ciudad de Trujillo. Esta tienda resultó un éxito para Saga Falabella S.A., pues este formato Express había conseguido luego de un año, ventas por metro cuadrado superiores a las que la empresa obtenía en Lima. Debido a este gran éxito, en el año 2002 se inauguró una nueva tienda en el centro comercial de Arequipa y en el año 2003, el Grupo Romero le propuso a Saga Falabella crecer

en Piura y ser parte de su proyecto Plaza del Sol, un centro comercial de 10,000 m2., el cual abrió sus puertas en el mes de septiembre del 2004 y ha logrado obtener ventas por US\$18 millones anuales.

En los últimos años, Saga Falabella continuó con su proceso de expansión, abriendo en el mes de octubre de 2005 una tienda en el distrito de Miraflores, en octubre de 2006 una en el Mega Plaza en el distrito de Independencia, y durante el 2007 tres tiendas más: en Cajamarca e Ica, tiendas con formato express, y una tienda ancla en el centro comercial de Trujillo.

### 2.3.2 Actividad Empresarial

Saga Falabella es una de las empresas más grandes del Perú y la tienda por departamento más importante de Sudamérica, con presencia en Chile, Argentina, y Colombia.

Las líneas de producto que ofrece el Grupo Falabella, son las siguientes:

- Rincón Juvenil
- Ropa y accesorios de deportes
- Ropa de damas y caballeros
- Ropa interior
- Accesorios
- Damas- Perfumería
- Ropa y accesorios de niños
- Electro hogar
- Decoración estacional
- Decoración hogar
- Entretenimiento

- Marcas especializadas
- Gourmet- Herramientas- Alimentación- Perecederos- Ferretería- Pinturas.

Grupo Falabella se basa en seis pilares importantes: las tiendas por departamento, la inmobiliaria, el mejoramiento del hogar, los supermercados, la parte financiera y los bancos.

- Tiendas por departamento

Actualmente, Saga Falabella es una de las empresas más grandes del Perú y cuenta con seis tiendas por departamento en Lima y siete en provincias.

- Mejoramiento del Hogar

Sodimac, cadena en Latinoamérica en el negocio del mejoramiento del hogar y la venta de materiales de construcción, con más de 50 años de experiencia; ingresó al mercado peruano en julio del 2003 e inició sus operaciones en su primera tienda ubicada en San Miguel, en donde ha realizado una inversión de US\$ 7.5 millones.

- Servicios Financieros

- *Tarjeta de crédito CMR*

CMR Falabella es la principal emisora de tarjetas de crédito en Chile, además de poseer una importante penetración en Perú y Argentina. El control del riesgo de la cartera y la continua fidelización de clientes permiten ofrecer bajos intereses.

Asimismo, la estrategia de alianzas con los líderes de cada segmento ha expandido el uso de la tarjeta a una variedad de empresas. Cabe señalar que alrededor del 65% del total de las ventas de Saga Falabella se realizan mediante la tarjeta CMR, con una participación de mercado de 54.5% del total de crédito otorgado por ambas financieras del rubro: CMR y Financiera Cordillera.

- *Corredora de Seguros Falabella*

Los servicios que abarca este segmento son seguros de vida, salud, hipotecarios, automotrices, garantías y otros, con la posibilidad de pagar con la tarjeta CMR.

- *Viajes Falabella*

Actualmente es la agencia con mayor cobertura de Chile, con oficinas en todas las tiendas Falabella, tanto de Chile como de Perú y Argentina.

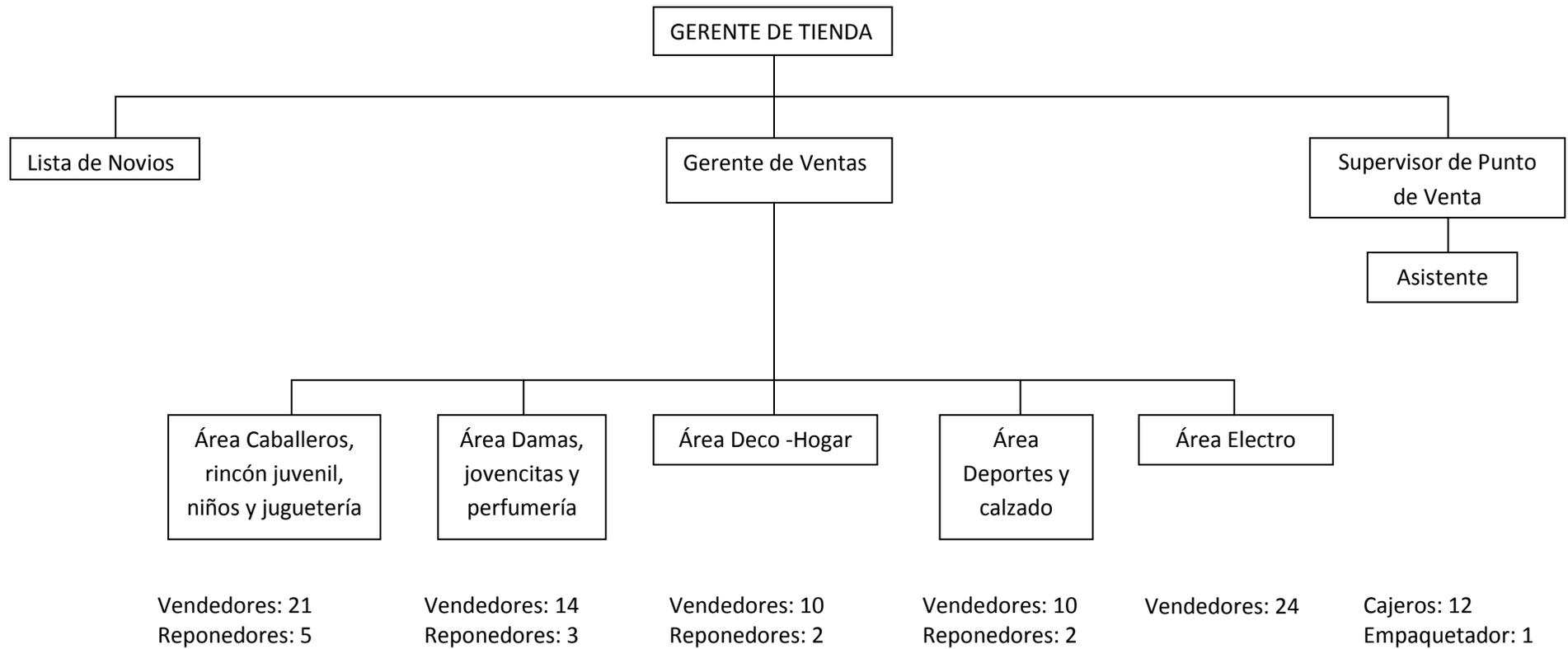
- Banco Falabella

El banco está enfocado al negocio de la banca de personas en Chile, tanto los clientes de Falabella, como nuevos clientes. La accesibilidad, la combinación de los distintos canales de servicio, como oficinas, internet y call center, ha constituido una sólida y permanente base de crecimiento. En este proceso, el nivel de cobertura alcanzado por el banco se transformó en un aspecto relevante, logrando estar presente en el 92% de las ciudades donde operan las tiendas Falabella, con un total de 31 oficinas.

- Supermercado

El Grupo Falabella, luego de obtener éxito con su cadena de Tiendas por departamento en el Perú, se ha lanzado al negocio de hipermercados, abriendo “Tottus” en el mercado peruano. Tottus apunta a todos los niveles socioeconómicos por la diversidad de su oferta y por la localización de sus tiendas.

2.3.3 Estructura Organizacional del Personal de Ventas<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Tienda Saga Falabella ubicada en la calle Arequipa 802 - Piura

## 2.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 2.4.1 Estrategia genérica de negocio<sup>12</sup>

#### A. Retail Integrado: El Consumidor al Centro de la Estrategia

- Maximiza la conexión y el conocimiento de los consumidores.
- Satisface las necesidades de los clientes de una forma conveniente y completa.

#### B. Retail Integrado

- *Beneficios dentro de la compañía*
  - En mercados emergentes, las sinergias potenciales son mayores en un retail integrado que en retail de especialidad
- *Claves de éxito del círculo virtuoso*
  - La empresa desarrolla y mantiene el liderazgo en las unidades de negocio que componen y sus alianzas.
  - La empresa posee la habilidad para transferir ventajas a otros negocios o mercados.
  - Transferencia de aspectos críticos de la cultura organizacional.

---

<sup>12</sup> [http://www.falabella.com/pdf/Release/2006/Corporate\\_presentation\\_ES\\_20\\_20070412.pdf](http://www.falabella.com/pdf/Release/2006/Corporate_presentation_ES_20_20070412.pdf)

## 2.4.2 FODA

Análisis de la tienda Saga Falabella mediante la metodología de estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, más conocido como FODA.

- Fortalezas
  - Primera tienda por departamento en incursionar en provincia.
  - Cuenta con más tiendas por departamento en provincias.
  - El crecimiento de las ventas en los últimos años.
  - Mayor participación de las ventas de las tiendas por departamento.
  - Gran penetración de mercado de la tarjeta CMR.
  - Forma parte del Grupo Falabella.
  - Infraestructura moderna.
- Debilidades
  - La marca está igualmente posicionada que su competencia directa.
  - No tiene una ventaja competitiva diferencial marcada respecto a la competencia.
  - Falta mayor interacción y conexión con el cliente.
- Oportunidades
  - Crecimiento de la población.
  - Crecimiento del sector retail en los próximos años.
  - Crecimiento del crédito de consumo y comerciales.
  - Crecimiento económico en el interior del país.
  - Crecimiento de la economía.
  - Crecimiento de la inversión privada.

- Auge de centros comerciales que contienen pequeñas tiendas que generan mayor tráfico.
- Competencia reducida.
- Amenazas
  - Entrada de nuevos competidores como Almacenes París.
  - Posibilidad que el gobierno incremente impuestos o imponga salvaguardas en las importaciones.
  - Desaceleración de la economía.

Se puede observar que existe una marcada superioridad de las oportunidades del sector retail, más específicamente de las tiendas por departamento causadas por una serie de factores que vienen impulsando el comercio y la economía en general. Es gracias a esta coyuntura tan favorable para los minoristas, que existe la amenaza de que ingresen empresas extranjeras a competir en el sector de tiendas por departamento; pero consideramos que éste sólo contribuirá a una mayor expansión del sector. Asimismo, Saga Falabella cuenta con mayores fortalezas que debilidades pues está aprovechando la coyuntura anteriormente mencionada para crecer tanto geográficamente como económicamente.

**CAPÍTULO III**  
**DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS**  
**CLIENTES**

Las necesidades y exigencias del cliente son características del servicio que representan unas dimensiones importantes, dado que son aquellas en donde los clientes basan su opinión. El propósito de determinar las exigencias del cliente es: establecer todas las dimensiones de calidad<sup>13</sup> importantes que describan el servicio. El propósito de determinar las exigencias del cliente: Establecer todas las dimensiones de calidad que describan el servicio para saber como definen los clientes la calidad de éste. - Poder desarrollar medidas para evaluar estas dimensiones.

Existen dos métodos para identificar las dimensiones de calidad: desarrollo de la dimensión de calidad y el incidente crítico.

### **3.1. EL DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD**

Proceso de identificación de las necesidades y exigencias del cliente; incluye e involucra a quienes proporcionan el servicio y que estén estrechamente relacionados con el proceso comercial. Este proceso contiene, esencialmente dos fases o pasos:

---

<sup>13</sup> “Son dimensiones significativas, sobre las cuales los clientes basan su opinión del producto o servicio que han recibido en un momento determinado.” Hayes, Bob E. (2002). “Como medir la satisfacción del Cliente” Barcelona: Gestión 20000, S.A.

### 3.1.1. Identificación de las dimensiones de calidad

El primer paso es identificar las dimensiones. Esta lista de dimensiones puede generarse de diversas formas y utilizando diferentes fuentes de información:

- Literatura publicada sobre empresas específicas.
- Examinar el proceso comercial y determinar las dimensiones claves de calidad del servicio, las cuales deben estar bien definidas, de forma que cualquiera que las lea pueda comprender de forma precisa lo que significa.

En la presente investigación lo lograron identificar seis dimensiones:

1. Capacidad de reacción del servicio: grado en el que el cliente tarda en ser atendido.
2. Velocidad de la transacción: grado en que se tarda el servicio en ser completado.
3. Disponibilidad del servicio: grado en que el servicio está disponible, en cuanto el cliente llega.
4. Profesionalidad del vendedor: grado de profesionalismo que el vendedor tiene para con el cliente.
5. Conocimiento del producto: grado de conocimiento que cuenta el personal de ventas con respecto al producto que venden.
6. Satisfacción general del cliente: grado de conformidad que el cliente demuestra para con el servicio brindado.

### 3.1.2. Estableciendo ejemplos concretos de las dimensiones de calidad

Consiste en crear ejemplos concretos que ilustren exactamente lo que significan las dimensiones. Cada ejemplo define una dimensión de calidad en particular, dichos ejemplos pueden ser una tarea específica, un comportamiento (realizado por una persona del interior del proceso) o pueden describir un ejemplo en concreto que ilustre el contenido de las dimensiones.

Los ejemplos establecidos para las dimensiones identificadas en el estudio de la empresa de retail, en la que se realizó la investigación, las respuestas de los clientes fueron:

#### 1. Capacidad de reacción del servicio

- La atención brindada por el personal de venta fue rápida.
- Más de media hora esperando para que el personal de ventas me atiendan.

#### 2. Velocidad de la transacción

- En el momento en que me acerqué a realizar una devolución y cambio de un televisor que recién había adquirido, pude notar una gran agilidad por parte del personal de venta, en realizar toda la transacción de devolución y cambio.

#### 3. Disponibilidad del servicio

- El personal de venta se acercan a los clientes para atenderlos.
- El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta.

#### 4. Profesionalidad del vendedor

- Algunos de los vendedores son atentos y generalmente compatibles, poniéndose en la situación de cada uno de nosotros.
- Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que me acerqué a consultar sobre un producto.

#### 5. Conocimiento del producto

- El personal de venta me brindó una explicación detallada del producto.
- Tuve que averiguar la funcionalidad del producto, dado que el personal de venta sólo me brindó una información básica de éste.

#### 6. Satisfacción general del cliente

- Estoy contenta con la forma que el personal de ventas me trató.
- Siempre compro acá, por la buena atención que recibo.

### 3.2. **EL ENFOQUE DEL INCIDENTE CRÍTICO**<sup>14</sup>

Este enfoque se centra en obtener información de los clientes sobre el servicio que reciben, y su fuerza reside en la utilización de éstos, quienes son los receptores del servicio, a la hora de definir sus necesidades y exigencias.

#### 3.2.1. Los incidentes críticos

Son ejemplos específicos del servicio que describen las actuaciones positivas como las negativas de la organización, estos incidentes ayudan a definir la actuación del personal de la empresa.

---

<sup>14</sup> Hayes, Bob E. (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Un ejemplo positivo, es una característica del servicio que el cliente desearía encontrar cada vez que recibe el servicio; un ejemplo negativo, es una característica del servicio que haría que el cliente cuestione la calidad de la empresa.

Un buen incidente crítico, posee dos características:

a) Específico:

Cuando describe una conducta singular del servicio. El incidente debe redactarse de manera que sea interpretado del mismo modo por diferentes personas.

b) Descriptivo:

Describe al proveedor del servicio en términos de conducta o describe al servicio con adjetivos específicos.

### **3.3. LA GENERACIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Este procedimiento tiene dos fases

#### **3.3.1. Primera fase: la entrevista**

Los clientes son entrevistados para obtener información específica sobre el servicio. Existen dos enfoques para obtener incidentes críticos: las entrevistas en grupo y las individuales. Las entrevistas individuales pueden llevarse a cabo ya sea en persona, o bien por teléfono; y las entrevistas en grupo que se realizan solo en reuniones de grupo. En ambos tipos de entrevista en grupo o individual,

el método de generar incidentes críticos es el mismo y, por lo tanto el procedimiento siguiente es igual.

En este proceso se obtiene el “input” de la gente que haya recibido el servicio. Estos han de ser clientes reales que hayan tenido varias interacciones con el proveedor del servicio, ya que deberán proporcionar ejemplos específicos de la calidad del servicio.

El número recomendado de clientes que deben ser entrevistados, oscila entre 10 a 20 personas. Se recomienda un número tan alto para que la posibilidad de una información deficiente proporcionada por uno de los entrevistados, sea compensada por la afluencia de información suficiente procedente de otro de ellos y a la vez que ésta sea mínima; de este modo la información obtenida de las entrevistas, es más que probable que cubra totalmente el aspecto de las necesidades y exigencias del cliente.

El entrevistador debe pedirle a cada entrevistado que describa de 5 a 10 ejemplos positivos y de 5 a 10 ejemplos negativos del servicio que haya recibido en el pasado. Estos ejemplos constituyen los incidentes críticos que definen una buena o mala calidad del servicio. El entrevistado debe evitar la utilización de términos generales, por ejemplo “el servicio estuvo bien” o “el servicio era bueno”, dado que el incidente crítico no especifica, ni describe por qué el servicio era bueno. Se necesita que proporcionen ejemplos específicos de actuación o adjetivos específicos del servicio, el entrevistador obtiene incidentes críticos que definen de una manera mucho más eficiente, las necesidades y exigencias del cliente; Además, los incidentes críticos específicos facilitarán el desarrollo del cuestionario de satisfacción del cliente.

Para el presente estudio realizado en la empresa de retail, se realizaron 20 entrevistas a clientes del área de electro de Saga Falabella.

### 3.3.2. Segunda Fase: La clasificación de los incidentes críticos

Esta información se clasifica en grupos, cada uno de los cuales refleja una dimensión de calidad.

Después de haber entrevistado a 20 clientes, se obtienen una cantidad de incidentes críticos; muchos de estos incidentes son similares entre sí y se deben agrupar. Una vez agrupados los incidentes, se deben definir de manera correcta, es por ello, que se deberá establecer un adjetivo o verbo concreto que compartan. Una vez formados los grupos, se debe escribir una frase para cada uno de éstos que refleje el contenido de su incidente, esta frase se denomina *artículo de satisfacción*. Una guía que se debe tener en cuenta al escribir los artículos de satisfacción es que todos deben contener un término específico descriptivo del servicio, o un verbo que describa un suceso real que involucre al servicio. Por ejemplo, los tres incidentes críticos siguientes, se han extraído de la investigación de la empresa de retail en estudio, cada uno procedente de una persona diferente, estarían bajo un único artículo de satisfacción:

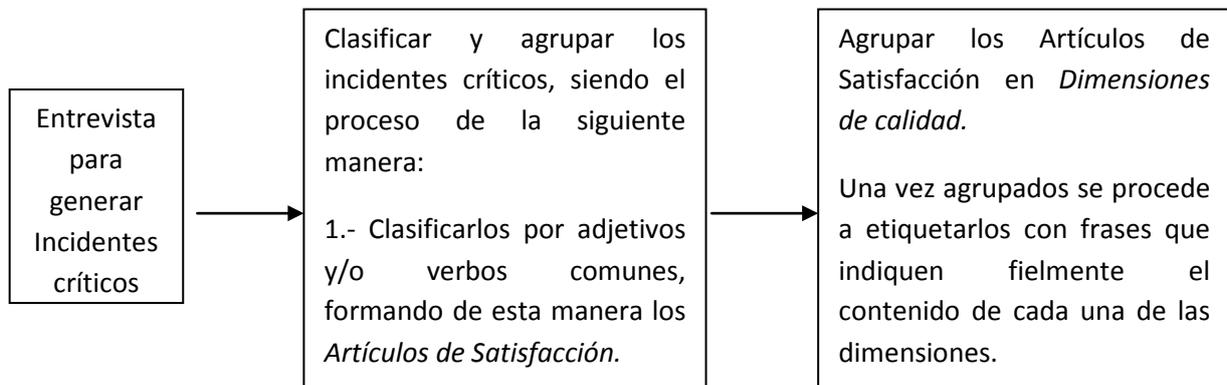
1. Disponibilidad por parte del personal de venta para atender al cliente.
2. El personal de área (donde se encontraba el producto que quería información) no se encontraba, por ende tuve que esperar más de lo previsto.
3. Poco personal de ventas en el área de computadoras lo que me ocasiona demora

Un artículo de satisfacción que englobe estos tres incidentes críticos sería:

*Disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente.*

Los artículos de satisfacción e incidentes críticos, deben ser concretos en la descripción del servicio. Una vez que todos los incidentes críticos están agrupados por sus respectivos artículos de satisfacción, se procede a agrupar los artículos de satisfacción similares para formar una dimensión de calidad o necesidad del cliente específica. Se deben etiquetar estas necesidades y exigencias del cliente con frases o con una sola palabra que describa el contenido de los artículos de satisfacción, utilizando el ejemplo, y para este caso en particular, este único artículo de satisfacción nos genera una categoría de las necesidades y exigencias del cliente etiquetado:

*Capacidad de Reacción del Servicio.*



**Figura 3.1** Diagrama resumen entre incidentes críticos, artículos de satisfacción y necesidades del cliente

Para nuestro estudio en la empresa de retail, se realizó todo lo expresado anteriormente. A continuación se presenta la clasificación de los incidentes críticos obtenidos de la entrevista a 20 clientes de la empresa en estudio.

- Incidentes críticos similares agrupados:
  1. Hubo rapidez en la atención que me brindaron.
  2. Hubo rapidez a la hora que me atendieron.
  3. La atención brindada por el personal de venta fue rápida.
  4. Más de media hora esperando para que el personal de ventas me atiendan.
  5. La falta de rapidez del personal de ventas.
  6. La falta de rapidez del personal de ventas, por lo tanto tuve que esperar.

Artículo de Satisfacción:

*Esperé mucho tiempo para que me atendieran*

- Incidentes críticos similares agrupados:
  1. Me brindaron una explicación pausada a la hora que me atendieron.
  2. La explicación recibida fue puntual por parte del personal de venta.
  3. El personal de venta me brindó una explicación detallada del producto.
  4. Sin mucho pre-ambulo. me brindaron una explicación directa del producto.
  5. Precisión por parte del personal de venta a la hora de explicarme el producto.
  6. No me brindaron explicación del producto por parte de la fuerza de venta.
  7. Solo dan una explicación básica del producto, más no hacen una demostración de éste.
  8. El personal de ventas no me explicó a detalle el producto.

9. Me engañaron a la hora de explicar sobre el producto, porque no poseía las características que me explicaron en un comienzo.
10. Tuve que averiguar la funcionalidad del producto dado que el personal de venta solo me brindo una información muy básica de éste.
11. Existe poca explicación del producto.

Artículo de Satisfacción:

*Me brindaron una explicación básica, más no una demostración de producto.*

- Incidentes críticos similares agrupados:
  1. El personal de venta tiene conocimiento de los productos que venden.
  2. El personal de venta no conoce bien el producto, dado que no me explicaron bien a la hora que les pregunté y tuvieron que preguntar a otros vendedores la funcionalidad de éste.
  3. Al personal de venta le falta conocimiento del producto.
  4. Falta de conocimiento del producto.

Artículo de Satisfacción:

*El personal de ventas sólo tiene conocimiento básico del producto.*

- Incidentes críticos similares agrupados:
  1. El personal de ventas me brindaron alternativas de productos económicos y con similar funcionalidad.
  2. Me brindaron alternativas para otros productos similares y económicos.
  3. Les solicité una cotización, pero el personal de ventas no me la brindó, al parecer querían centrarse en la venta de una determinada marca.

Artículo de Satisfacción:

*Me brindaron alternativas de productos similares y económicos*

- Incidentes críticos similares agrupados
  1. El personal de ventas que me atendió fue muy amable.
  2. Algunos de los vendedores son atentos y generalmente compatibles, poniéndose en la situación de cada uno de nosotros.
  3. El trato que recibí fue muy amable.
  4. La cordialidad es lo que más resalto a la hora que me atendieron.
  5. Recibí un trato "frío" por parte del personal de ventas.
  6. Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que me acerqué a consultar sobre un producto.
  7. Los vendedores son muy distantes en el momento en que atienden a un cliente.
  8. El trato del vendedor es muy cortante lo que genera que no me sienta cómoda y simplemente me retiro.

Artículo de Satisfacción:

*Recibí un trato amable por parte del personal de ventas en el momento que me atendieron.*

- Incidentes críticos similares agrupados
  1. Se puede apreciar el interés del vendedor a la hora de atender al cliente.
  2. El personal de venta se acercan a los clientes para atenderlos.
  3. Se ofrece el personal de ventas para explicar de algún producto a los clientes.

4. El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta.

Artículo de Satisfacción:

*Tuve que buscar al personal de ventas para que me pueda atender y explicar el producto.*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. Disponibilidad por parte del personal de venta para atender al cliente.
2. El personal de área (donde se encontraba el producto que quería información) no se encontraba, por ende tuve que esperar más de lo previsto.
3. Poco personal de ventas en el área de computadoras lo que me ocasiona demora.

Artículo de Satisfacción:

*Hay disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente.*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. Personal de ventas intentan que se logre la venta.
2. Yo trabajo en ventas y pude notar que al personal de ventas le hace falta persuadir al cliente para lograr la venta.

Artículo de Satisfacción:

*Falta persuadir al cliente para que se realice la venta.*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. La atención que ofrecen es personalizada, dado que no atienden a más clientes a la vez
2. La atención que me brindaron no fue personalizada, dado que atendían a varios a la vez.
3. El personal de venta atienden a muchas personas a la vez y no te escuchan.

Artículo de Satisfacción:

*El personal de ventas atiende a muchas personas a la vez y no brindan un servicio personalizado.*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. Paciencia del personal de ventas a la hora de atender.

Artículo de Satisfacción:

*Paciencia del personal de ventas*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. Falta de naturalidad del personal de venta a la hora de atender.
2. El personal de venta se dejan llevar por las apariencias de los clientes.
3. Falta de Equidad.

Artículo de Satisfacción:

*El personal de ventas se deja llevar por las apariencias de los clientes.*

- Incidentes críticos similares agrupados

1. En el momento en que me acerqué a realizar una devolución y cambio de un televisor que recién había adquirido, pude notar una gran agilidad por

parte del personal de venta en realizar toda la transacción de devolución y cambio

Artículo de Satisfacción:

*Ante la devolución que realicé, la transacción que realizaron fue rápida*

- Incidentes críticos similares agrupados
  1. Estoy contenta la forma que el personal de ventas me trató
  2. Siempre compro acá, por la buena atención que recibo.

Artículo de Satisfacción:

*Estoy satisfecha de la manera en que me atienden.*

A continuación se presentan las dimensiones de calidad y el artículo de satisfacción que la identifica:

1. Dimensión de Calidad: Velocidad en la transacción

Artículo de Satisfacción:

- Ante la devolución que realicé, la transacción que realizaron fue rápida

2. Dimensión de Calidad: Disponibilidad del servicio

Artículos de Satisfacción:

- Hay disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente.
- Tuve que buscar al personal de ventas para que me pueda atender y explicar el producto.
- El personal de ventas atienden a muchas personas a la vez y no brindan un servicio personalizado.

3. Dimensión de Calidad: Profesionalidad del Vendedor.

Artículos de Satisfacción:

- Recibí un trato amable y cordial por parte del personal de ventas en el momento que me atendieron.
- El personal de venta se caracteriza por tener paciencia.
- El personal de ventas se deja llevar por las apariencias de los clientes.

4. Dimensión de Calidad: Conocimiento del producto.

Artículos de Satisfacción:

- Me brindaron sólo una explicación básica del producto y no hubo demostración de éste.
- El conocimiento del producto por parte del personal de venta es básico, dado que a la hora de preguntar no sabían bien y tuvo que consultar.
- Me brindaron alternativas de productos similares y económicos

5. Dimensión de Calidad: Satisfacción General del servicio

Artículos de Satisfacción:

- Estoy satisfecha de la manera en que me atienden.

Finalmente tenemos las dimensiones que se tendrán en cuenta para el estudio del nivel de satisfacción del cliente de la empresa de retail, las cuales son:

1. Capacidad de reacción del servicio
2. Velocidad en la transacción
3. Disponibilidad del servicio
4. Profesionalidad del Vendedor.
5. Conocimiento del producto.
6. Satisfacción General del servicio

## **CAPÍTULO IV**

### **CONFECCIÓN DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

#### **4.1. IMPORTANCIA DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas (artículos de satisfacción) que deben estar redactadas de forma coherente, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa; en este estudio, la función del cuestionario es medir las actitudes de los clientes con respecto al servicio brindado por la empresa. Un punto importante en la construcción de cuestionarios: el error en la medición, el cual representa un grave problema. Por consiguiente, se necesita mucho cuidado y habilidad a la hora de diseñar el cuestionario de tal manera que las preguntas ó artículos de satisfacción formulados midan lo que tienen que medir.

#### **4.2. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO**

Se refiere al grado en que las evidencias apoyan las inferencias o deducciones sacadas de las puntuaciones derivadas de las mediciones, o el grado en que la escala mide lo que estaba diseñada para medir (en este caso, la satisfacción del cliente).

Existen varios métodos de obtener una evidencia que apoye a las inferencias o deducciones que se derivan de las puntuaciones de los test. Estos métodos denominados estrategias relacionadas con la validez son: la estrategia relacionada con el contenido, la estrategia relacionada con los criterios y la estrategia relacionada con la estructura o construcción.

#### 4.2.1. La estrategia relacionada con el contenido

Examina el contenido de los artículos de la escala, es decir, el grado en que los artículos de la escala son representativos de algún “universo definido” o “dominio del contenido”.

El universo o dominio se refiere a los posibles artículos que podrían ser incluidos en el cuestionario de satisfacción del cliente. La meta de la validez del contenido es conseguir un conjunto de artículos que representen al universo de la mejor forma; estos artículos serán los que formaran nuestro cuestionario final.

#### 4.2.2. La estrategia relacionada con los criterios

Se ocupa del examen de la relación sistemática (habitualmente bajo la forma de un coeficiente de correlación), entre las puntuaciones de una escala dada y las restantes puntuaciones que debería de pronosticar.

La correlación entre las mediciones de las percepciones de la calidad y la conducta de apoyo o respaldo, representa una relación sistemática entre estas dos variables. Podemos esperar encontrar algunas dimensiones de calidad, relacionadas con la conducta de apoyo a ese servicio. Cuanta más alta sea esa calidad, más frecuentes serán los respaldos.

#### 4.2.3.- La estrategia relacionada con los factores

Una estructura o factor puede definirse como un atributo o característica deducida de la investigación. La evidencia relacionada con una estructura se deriva de las dos estrategias previas (contenidos y criterios), y se centra en las relaciones existentes entre muchas variables. Cuando se examina la correlación entre mediciones, es conveniente demostrar dos cosas:

- 1.- La escala se correlaciona con las variables con las que debe correlacionarse, se denomina *validez convergente*.
- 2.- La escala no se correlaciona con cosas con las que no debe correlacionarse, se le denomina *validez discriminativa*.

Podemos establecer la evidencia de la validez convergente y discriminativa, correlacionando puntos de test, destinados a medir cosas diferentes.

Si examinamos la correlación entre una variable dada y otras variables, también podemos encontrar evidencia relacionada con los factores. La variable de interés está incrustada en un armazón teórico, el cual puede ser trazado teóricamente y ayuda a definir el significado de los factores que se están midiendo. Este armazón puede decirnos que esta variable debería correlacionarse con ciertas variables, y no con otras.

### 4.3. COMPONENTES DEL CUESTIONARIO<sup>15</sup>

Los cuestionarios de satisfacción del cliente se construyen en cinco fases:

#### 4.3.1.- Determinación de las preguntas (artículos de satisfacción)

El primer paso es determinar las preguntas que se usarán en el cuestionario, éstas no han de ser ambiguas, para no generar varias respuestas para una pregunta en especial y a la vez será difícil interpretar las respuestas de los clientes, es por ello que el cuestionario tendrá que utilizar declaraciones concretas, para que de esta manera genere información fidedigna, y a la vez proporcione un “*feedback*” específico con respecto a la actuación de la organización y del personal; de esta manera se obtiene información relevante para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, con determinada dimensión de calidad.

#### 4.3.2 Características de los artículos adecuados

El corazón del cuestionario está compuesto por las preguntas o artículos de satisfacción formulados, los cuales representan el vínculo entre los datos y las necesidades de información del estudio.

Las siguientes son pautas que se debe considerar al diseñar la forma de redactar una pregunta o artículos de satisfacción:

1. Los artículos deben parecer importantes.

Deben medirse solo aquellos artículos que son importantes; los artículos que parezcan no medir nada importante, pueden confundir a la persona que contesta el cuestionario.

---

<sup>15</sup> La metodología para confeccionar el cuestionario se encuentra en el CD adjunto: Microsoft Excel “INCIDENTES CRITICOS, ARTICULOS SATIS, DIMENSIONES CALIDA\_ ENCUESTA

2. Los artículos deben ser inequívocos.

El entrevistado debe ser capaz de entender, exactamente, lo que se le pregunta, cualquier ambigüedad en los artículos puede conducir a respuestas equívocas. Se debe intentar evitar artículos que sean vagos e imprecisos.

3. Los artículos deben ser concisos.

Los artículos también deben ser concisos, si son demasiado largos, hacen al cuestionario demasiado largo y difícil de leer, se deben descartar las palabras superfluas.

4. Evitar artículos de doble respuesta.

Un artículo válido ha de contener un solo pensamiento, es decir una sola pregunta y por ende una sola respuesta, caso contrario el encuestado puede quedar confundido si desea responder afirmativamente una parte de la pregunta, y negativamente la otra parte de la pregunta, una respuesta positiva a este tipo de artículo, indicaría que el que contesta está de acuerdo con ambas partes del artículo; una respuesta negativa, podría indicar tanto que el que contesta no está de acuerdo con una parte del artículo, como que no está de acuerdo con ninguna de sus partes.

5. Evitar artículos con doble negativa.

Un artículo válido no debe contener una doble negativa.

#### 4.3.3 Selección del formato de respuesta

El tercer paso es seleccionar un formato de respuesta para el cuestionario, este paso es importante porque determina el modo en que puede utilizarse la información procedente del cuestionario.

Existen diversos formatos para la elaboración de las respuestas, o métodos de escalado de los cuestionarios, para el presente estudio, se tuvo que escoger entre estos dos enfoques sencillos y útiles:

1. El formato de CheckList<sup>16</sup>

La calidad de un servicio puede ser cuantificada por el número de cosas positivas que se dicen sobre ellos. Cuantas más cosas positivas se dicen de un servicio (o cuántas menos negativas se dicen de él), mejor es el servicio. A los clientes se les permitirá contestar “sí” o “no”, a cada uno de los artículos del cuestionario. Se les pide que contesten “sí”, si el artículo de satisfacción refleja el servicio que recibieron, y “no”, si el artículo no refleja el servicio que recibieron.

Beneficio de este método: Los clientes pueden indicar fácilmente si el artículo describe o no el servicio que recibieron.

Un cuestionario que utiliza este formato:

---

<sup>16</sup> Hayes, Bob E. (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Por favor indique si cada enunciado describe o no el servicio que recibió Ud. Marque “sí”, si el enunciado describe el servicio, o “no”, si no lo hace.

	Sí	No
1. Pude conseguir una cita con el comerciante para la hora que yo quería.	—	—
2. El comerciante estaba disponible para darme cita a una hora conveniente.	—	—
3. Mi cita fue a una hora que me convenía.	—	—
4. El comerciante respondió rápidamente cuando llegué a mi cita.	—	—
5. El comerciante me atendió inmediatamente cuando llegué a mi cita.	—	—
6. Mi cita empezó rápidamente a la hora programada.	—	—

**Figura 4.1.** Cuestionario que utiliza un formato de respuesta CheckList

2. El formato de tipo Likert

La calidad del servicio o producto, puede también ser indicada por la fuerza de la respuesta hacia cada artículo de satisfacción. Éste formato está diseñado, para permitir que los clientes contesten en grados variables a cada artículo Este es un procedimiento escalado. El extremo bajo representa una respuesta negativa, mientras que el extremo alto representa una respuesta positiva.

Estoy en total desacuerdo	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy muy de acuerdo
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Ni deficiente, ni correcto	Bien/bueno	Muy bien/bueno
1	2	3	4	5

**Figura 4.2.** Formatos de respuesta tipo Likert

Podemos utilizar estos formatos de respuestas para un tipo particular de artículo. El formato de respuesta de la tabla anterior (el continuum *estoy de acuerdo* o *no estoy de acuerdo*) se utiliza para los artículos de satisfacción. Hay que tener en cuenta que la escala de respuesta debe reflejar si el artículo de satisfacción describe el servicio. La calidad del servicio es indicada por el grado en que los artículos describen el servicio recibido.

La escala de respuesta debe reflejar en qué grado los artículos (respecto del servicio) son satisfactorios (o buenos) en contra de los insatisfactorios (o deficientes). La calidad del servicio es indicada por el grado en que la gente dice que está satisfecha del servicio, o el grado en que el servicio se califica como bueno.

Se ha seleccionado el formato tipo Likert, para el presente estudio: medición del nivel de satisfacción del cliente en la empresa de Retail. Esta selección se ha realizado, dado que representa mejor la variabilidad de las puntuaciones resultantes de la escala. Con la dimensión de calidad representada en nuestro cuestionario, permitimos a los clientes que expresen el grado de su opinión sobre los servicios que recibieron, en lugar de restringirles a una respuesta del tipo “sí” o “no”.

#### 4.3.4. Las introducciones de los cuestionarios de satisfacción del cliente

La redacción de la introducción del cuestionario es el cuarto paso; la introducción ha de ser breve y debe explicar el propósito del cuestionario, y proporcionar las instrucciones necesarias para completar éste.

Cabe señalar que en el cuestionario desarrollado en el presente estudio, no se incluyen artículos múltiples, por lo que se ha obviado el enunciado, indicando la utilización de varios artículos.

#### 4.3.5. Selección de los artículos

Este paso exige la selección de los artículos que se utilizarán en el cuestionario final. Para el estudio en cuestión, debido a que la proporción de artículos de satisfacción con las dimensiones de calidad es pequeña, no es conveniente llevar a cabo ningún procedimiento de selección de artículos. La exclusión de artículos de un conjunto ya pequeño, podría dar como puntuación un cuestionario de satisfacción del cliente con baja fiabilidad.

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

## 5.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MUESTREO

### 5.1.1. Elemento

Un elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información, este suministra la base del análisis que se lleva a cabo. Los elementos más comunes en el muestreo de investigación de mercadeo son los individuos. En otros casos, los elementos podrían ser: productos, almacenes, empresas, familias, etc. En cualquier muestra específica, los elementos dependerán de los objetivos del estudio.

### 5.1.2. Población

Es el conjunto de datos o elementos cuyas propiedades se van a analizar, cuando se quiere realizar una investigación, se debe definir cuidadosamente el universo. La población puede ser, según su tamaño, de dos tipos: *Población finita* (cuando el número de elementos que la forman es finito), y también existe la *Población Infinita* (cuando el número de elementos que la forman es infinito).

Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. Para este estudio, la población es la siguiente:

- Elemento: clientes atendidos en sus tiendas.
- Unidades de muestreo: clientes atendidos en sus tiendas.
- Alcance: Empresa de Retail
- Tiempo: 1 mes- mes de setiembre

### 5.1.3. Unidad de muestreo

Es la unidad más pequeña de una población, que está afectada por la característica que se desea estudiar y que puede ser identificada para intervenir en el proceso de selección de los elementos de la muestra.

Es el dato o registro que se realiza, para cada unidad elemental de una población o muestra, en relación a determinada característica o variable en estudio.

### 5.1.4. Marco muestral

Un marco muestral, es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para selección en una etapa del proceso de muestreo. En la etapa final se extrae la muestra real de la lista. Una vez que se haya especificado la población, se procede a buscar un buen marco muestral. Con frecuencia, la disponibilidad de un marco muestral define la población, puesto que no existe un ajuste perfecto entre la población y el marco. Cada etapa en el proceso de muestreo requiere de su propio marco muestral.

Un directo procedimiento de selección de muestreo en una etapa necesitará únicamente un marco muestral que contendría todos los elementos de la población.

### 5.1.5. Población de estudio

Una población de estudio es el conjunto de elementos del cual se toma una muestra. Anteriormente se definió población como “el conjunto de elementos que se definen antes de seleccionar la muestra”. Desafortunadamente, surgen dificultades de orden práctico que hacen que la muestra real se tome de una población un poco diferente de la que definimos a priori. Lo que sucede es que en el marco muestral se omiten elementos de la población. Por ejemplo, una lista de los miembros de un club puede estar incompleta; algunas personas pueden no tener sus números telefónicos en la lista; una calle nueva puede no estar incluida en el mapa.

## 5.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras, pero debe establecerse un concepto fundamental al principio: la distinción entre (1) una muestra probabilística y (2) una muestra no probabilística.

### Muestreo probabilístico

Cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. El muestreo se hace mediante reglas matemáticas de decisión que no permiten discreción al investigador o entrevistador de campo. El muestreo probabilístico de oportunidades iguales es solamente un caso especial de muestreo probabilístico que recibe el nombre de *muestreo aleatorio simple*. El muestreo probabilístico nos permite calcular el grado hasta el cual el valor de la muestra

puede diferir del valor de interés de la población. Esta diferencia recibe el nombre de error muestral.

### Muestreo no probabilístico

Selección de un elemento de la población para que se forme parte de la muestra se basa en parte en el juicio del investigador o del entrevistador de campo. No existe una oportunidad conocida de cualquier elemento particular de la población de ser seleccionado. Por lo tanto, no podemos calcular el error muestral que ha ocurrido. No tenemos idea de si los estímulos de la muestra calculados de una manera no probabilística son exactos o no.

## **5.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Este estudio no requiere la utilización de fórmulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra, lo que se busca es controlar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que brindan los vendedores, es decir, se busca identificar: puntos fuertes y puntos -débiles del servicio, que se brinda para así buscar mejoras que permitan satisfacer mejor a los clientes a los que se les presta el servicio.

En el presente estudio, cada uno de los clientes de la empresa de retail, a quienes se les entregará el cuestionario para su desarrollo, evaluará y juzgará el trabajo realizado por los vendedores, pues es a través de éstos que se lleva a cabo el contacto entre la empresa y el cliente.

Lo que se busca con este estudio, técnicamente hablando, es controlar una dimensión de calidad; específicamente, controlar la media muestral de una dimensión de calidad y no estimar un parámetro poblacional. Un ejemplo de lo segundo sería determinar el número de productos defectuosos que hay en una fábrica de cierto producto, para lo cual se necesitaría saber el tamaño de la población y luego estimar el tamaño de la muestra para así hablar de parámetros poblacionales a partir de los cuales se podría saber si una muestra es aceptable o requiere de una mejora. En el caso de este estudio, el único interés es saber cómo se está brindando el servicio al cliente mediante el personal que tiene trato directo con ellos, es decir, mediante los vendedores y trabajadores de la empresa retail. El único interés es saber cómo se está brindando el servicio al cliente, si son amables, si son rápidos, etc. Se desea saber cómo varía una determinada dimensión de calidad respecto de su media muestral, y además lograr identificar las razones de dicha variación para tomar las correcciones respectivas.

Si para estimar una media poblacional ya es suficiente una muestra de tamaño 50, para controlar la media poblacional no es necesario un tamaño de muestra tan grande debido a que, según el teorema del límite central: “Las medias muestrales oscilan en un rango que depende del tamaño de la muestra. Si la muestra es pequeña, el rango es más amplio”.

$$TLC: \text{ desviación estándar} = \frac{\text{desviación estándar de la población}}{\sqrt{\text{tamaño de la muestra}}}$$

Necesitamos obtener una muestra que permita obtener información aleatoria de dicho servicio a partir de encuestas realizadas a los clientes al momento de ser atendidos.

Para poder lograr esto se determinó en 20 el número de personas a ser entrevistadas cada día en un total de 23 días, llegando a un total de 460 personas como tamaño de muestra. Para conseguir que la muestra sea aleatoria, se obtuvo la muestra de 20 personas por día, entrevistando a dos clientes cada hora. Se escogieron 23 días, empezando el jueves 02 de Setiembre del 2010 hasta el lunes 4 de Octubre del 2010; hay que tener presente, el estudio se realizó en un mes considerado normal donde no hay grandes eventos, como por ejemplo: día del padre, día de la madre, temporada escolar, fiestas patrias y navidad

**CAPÍTULO VI**  
**HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS**

## **6.1 GRÁFICOS DE CONTROL**

Representan los diversos modos en que puede presentarse la información de forma gráfica. Los gráficos de control muestran la calidad general del servicio; además cada una de las características de calidad para nuestro estudio y presentan la información para su análisis por parte de la administración.

El gráfico de control está conformado por una línea central, que suele medir un promedio, dos líneas de control, una por encima y otra por debajo del límite central, y una serie de valores característicos en el gráfico, que representan el estado del proceso. Si todos los valores se encuentran dentro de los límites de control, y no se presenta ninguna situación atípica, diremos que el proceso se encuentra bajo control; en caso de no ser así, diremos que el proceso se encuentra fuera de control.

Tipos de Gráficos de control:

A. Gráficos de control de variables.

Son aplicables a características que se pueden medir, generalmente los datos provienen de una población que se puede describir con una distribución normal; las ventajas al usar este tipo de gráficos son: mayoría de los procesos son medibles, medición proporciona mayor información que un atributo, emplea muestras más pequeñas, la acción correctiva es rápida, etc.

En esta investigación se utilizó lo siguiente:

- Gráfico de media ( $\bar{x}$ )
- Gráfico de desviación estándar ( $s$ )

B. Gráficos de control de atributos.

Se emplean cuando es posible establecer la ausencia o existencia de una característica de calidad, generalmente se asocian con distribuciones discretas, proporcionan menor información que los gráficos de control de variables. Las ventajas al usar este tipo de gráficos son: los datos por atributos existen en todos los procesos y se pueden obtener de manera rápida y económica, un gráfico puede controlar varias características, son fáciles de construir e interpretar, etc. Una de las principales desventajas de este tipo de gráficos es que el proceso de toma de decisiones es más lento.

Se ha utilizado en la investigación:

- Gráfico c (número de respuestas negativas en la muestra).

La información procedente de nuestro cuestionario de satisfacción del cliente puede ser utilizada tanto con datos variables como con datos por atributo; por lo tanto, para este estudio, podremos aplicar cada uno de los tipos de gráficos de control descritos anteriormente.

### Interpretación de los gráficos de control

Los gráficos de control vigilan y controlan los procesos comerciales que generan la información que aparecen en el gráfico. Cada artículo de información en el gráfico de control indica el funcionamiento del proceso en un momento determinado. Como consecuencia de la variabilidad natural inherente al proceso, se espera que no todos los artículos de satisfacción caigan en la línea central. Esta variabilidad se debe a causas aleatorias, denominadas: factores incontrolables. Es por ello que se espera que los artículos de información caigan en algún lugar entre el límite de control superior (siglas en inglés UCL) y el límite de control inferior (siglas en inglés LCL). Cuando se presenta este modelo, el proceso se dice que tiene un modelo estadístico o está bajo control.

Existen, además, fuentes adicionales de variabilidad que influirán en el *output* del proceso. La variabilidad procedente de estas fuentes adicionales, acostumbra a ser mayor que la natural, y se debe a acontecimientos que, cuando suceden, representan la existencia de algún problema potencial en el proceso. Las fuentes de esta variabilidad extrema, se denominan *causas asignables*. Su presencia viene indicada por un artículo de satisfacción que cae fuera de los límites de control (ya sea por encima del límite de control superior o por debajo del límite de control inferior). Cuando se presenta este modelo, se dice que el proceso se encuentra

fuera de control. La utilización de los gráficos de control nos ayudará a eliminar la fuente de este tipo de variabilidad.

Para que un gráfico de control sea correctamente interpretado, es recomendable que esté conformado por lo menos por 20 puntos.

Una vez que se ha elaborado en gráfico de control, se podrá analizar el gráfico para detectar las siguientes anomalías:

- Si hay al menos un punto más allá de los límites de control.
- Racha: si hay 7 puntos consecutivos a un lado de la línea central, o si 10 de 11 puntos consecutivos están a un lado de la línea central, ó 12 de 14, ó 16 de 20.
- Tendencia: si hay 6 puntos consecutivos ascendentes o descendentes.
- Acercamiento a los límites de control: si 2 de 3 puntos consecutivos están comprendidos entre  $2\sigma$  y  $3\sigma$ .
- Acercamiento a la línea central: si la mayoría de los puntos están entre  $-1.5\sigma$  y  $+1.5\sigma$ . Esto se debe generalmente a que las muestras se han tomado en forma inapropiada, ya que es poco probable que el proceso haya mejorado tan rápidamente.
- Periodicidad: si hay tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.

Estos criterios deben aplicarse con cierta flexibilidad, dependiendo de las circunstancias en las que se apliquen.

Una vez analizados los gráficos, y viendo que no existen las anomalías anteriores. Se procede a aplicar el siguiente criterio para el estudio:

- Si todos los puntos que se han determinado a partir de las muestras están dentro de los límites de control, se instalará el gráfico de control.
- Si uno, dos o tres de los puntos están fuera de los límites de control, se eliminan dichos puntos y se re-calcula la media central y los límites de control; en caso contrario, se deben buscar las causas asignables que deforman el proceso y corregirlo

Este criterio sólo se usa para instalar los gráficos de control, es decir, para establecer el valor central y los límites de control. Si después de esto aparece un punto fuera de los límites de control, esto nos indicará que el proceso se encuentra fuera de control.

Un proceso bajo control no necesariamente hace lo que supuestamente tiene que hacer. Que esté bajo control no significa que trabaja bien y da un servicio consistente, de acuerdo a sus posibilidades.

Una vez que el proceso se encuentra bajo control, ya es posible determinar qué tan capaz es, es decir, si tiene la capacidad de cumplir con unos requerimientos establecidos previamente.

## **6.2 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN**

Los diagramas de dispersión se utilizan para analizar la relación que pueda existir entre dos variables dadas. Por ejemplo, para ésta investigación, se puede estudiar la relación que existe entre la profesionalidad del vendedor y la satisfacción general del cliente.

Los diagramas de dispersión pueden ser de tres tipos:

- A. De correlación positiva: Se caracteriza porque al aumentar el valor de una de las variables, también aumenta el valor de la otra variable.
- B. De correlación negativa: Al contrario del anterior, es decir, al aumentar el valor de una de las variables, disminuye el valor de la otra variable.
- C. De no correlación: En este caso, no existe dependencia entre las dos variables.

### **6.3 R DE PEARSON**

La  $r$  de Pearson es una forma de medir la relación que puede existir entre dos variables. Puede ir desde -1 (relación perfectamente negativa entre dos variables) a 1 (relación perfectamente positiva entre dos variables). Una relación negativa nos indica que, mientras una de las variables aumenta, la otra disminuye. Una relación positiva nos indica que, mientras una de las variables aumenta, la otra también lo hará.

**CAPÍTULO VII**  
**PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

## 7.1 GRÁFICOS DE CONTROL

### 7.1.1 Gráfico de control c

En la figura 7.1 observamos el gráfico de control  $c$ , que viene a ser el número de respuestas negativas dadas por los clientes de Saga Falabella para cada una de las muestras dadas, representadas por los 23 días en escala horizontal.

Se puede notar claramente cómo hay 4 puntos fuera de los límites de control, los cuales hacen referencia a los días jueves 2 de setiembre, viernes 3 de setiembre, viernes 24 de setiembre y lunes 27 de setiembre que corresponden a los días 1, 2, 17 y 18 respectivamente, de la muestra. Se procede a eliminar dichos puntos y se reajusta los límites superior e inferior respectivamente.

Gráfico c

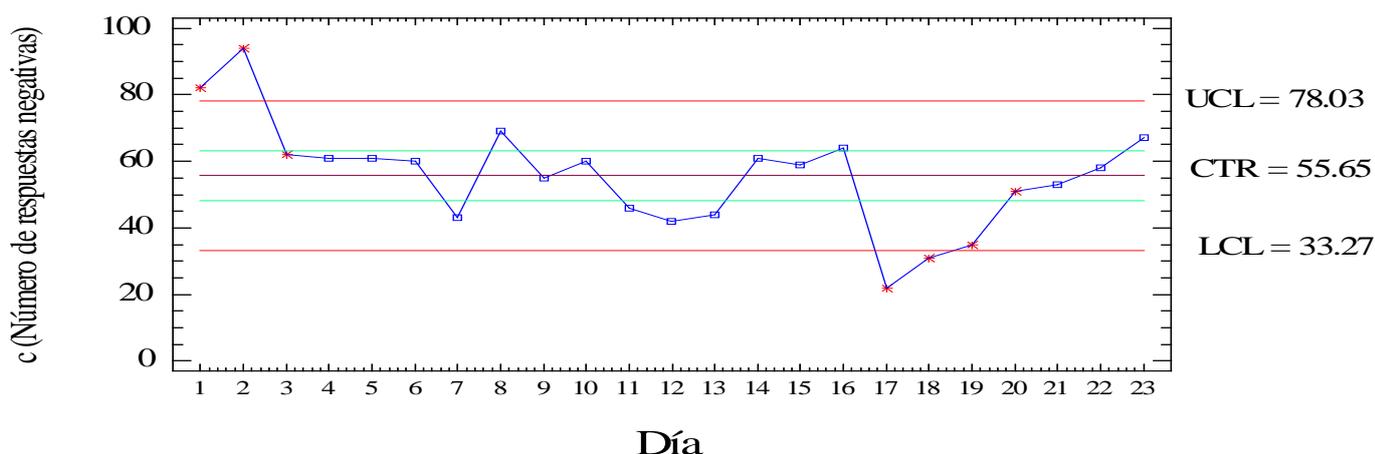


Figura 7.1 Gráfico c que representa el número de respuestas negativas dadas por los clientes

Lo que se busca es lograr un menor número de respuestas negativas; es por ello, que se debe tener en cuenta los valores de los días 17 y 18, que hacen referencia a los días viernes 24 y lunes 27 de setiembre, para posteriores análisis, dado que estos valores serán retirados para re-calcular los límites del grafico de control.

	Día	n° de respuesta negativa por día	n° promedio de respuestas negativas por cliente por día
jueves, 02 de setiembre	1	82	4.1
viernes, 03 de setiembre	2	94	4.7
lunes, 06 de setiembre	3	62	3.1
martes, 07 de setiembre	4	61	3.05
miercoles, 08 de setiembre	5	61	3.05
jueves, 09 de setiembre	6	60	3
viernes, 10 de setiembre	7	43	2.15
lunes, 13 de setiembre	8	69	3.45
martes, 14 de setiembre	9	55	2.75
miercoles, 15 de setiembre	10	60	3
jueves, 16 de setiembre	11	46	2.3
viernes, 17 de setiembre	12	42	2.1
lunes, 20 de setiembre	13	44	2.2
martes, 21 de setiembre	14	61	3.05
miercoles, 22 de setiembre	15	59	2.95
jueves, 23 de setiembre	16	64	3.2
viernes, 24 de setiembre	17	22	1.1

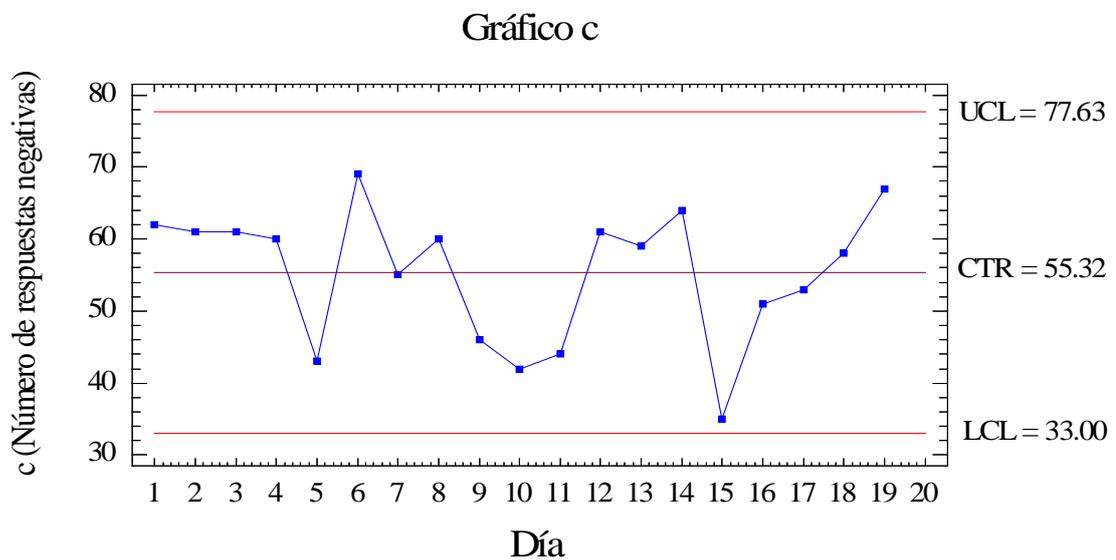
lunes, 27 de setiembre	18	31	1.55
martes, 28 de setiembre	19	35	1.75
miércoles, 29 de setiembre	20	51	2.55
jueves, 30 de setiembre	21	53	2.65
viernes, 01 de octubre	22	58	2.9
lunes, 04 de octubre	23	67	3.35

Gráfico de control c con límites re-calculados

En este gráfico de control con límites re-calculados, figura 7.2, se puede observar que todos los valores de las muestras se encuentran dentro de los límites de control, podemos ver, que en los primeros cuatro días (lunes 06, martes 07, miércoles 08, y jueves 09 de setiembre), se mantiene una tendencia del número de respuestas negativas por encima de la línea central de la tabla de control; entonces habría que analizar la razón de este comportamiento y cuáles son las causas asignables a este suceso.

El día en que se registró un mayor número de respuestas negativas es el día 6. Luego, el resto de días de esa semana, el número de respuestas negativas disminuyó, alcanzando el valor mínimo. En el día 15 se alcanza un menor número de respuestas negativas, siendo el menor número de respuestas negativas registradas en las muestras que aparecen en el gráfico de control. Los últimos cuatro días de la encuesta, se observa que hubo una tendencia al aumento del número de respuestas negativas.

Teniendo en cuenta los valores que fueron retirados para re-calcular los límites de control se puede observar que los días en que las respuestas negativas disminuyen son los viernes; entonces sería bueno efectuar un estudio más profundo para determinar los factores por los cuales en este día de la semana es cuando se presenta el menor número de respuestas negativas. Como también se ha podido observar que los días lunes de cada semana el número de respuestas ha estado por encima de la línea central, entonces cabe la posibilidad de la existencia de un factor que influya en el número de respuestas negativas del día lunes. Lo mismo para el día viernes; debido a esto podríamos definir a los días lunes y viernes como días críticos para la evaluación del número de respuestas negativas por parte de los clientes. Un estudio detallado de estos factores podría llevarnos a la mejora de condiciones en la empresa, que ocasionen la satisfacción de los clientes.



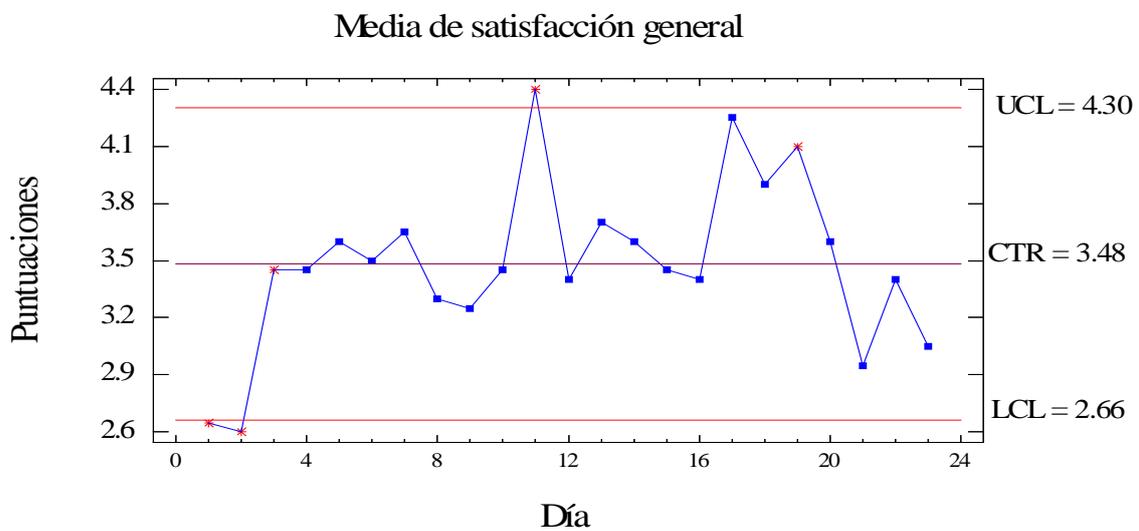
**Figura 7.2** Gráfico de control *c* con los límites re-calculados.

## Gráfico de control de los Artículos de satisfacción

### 1. Gráficos de control de la Calidad general de la atención

- Gráfico de la media

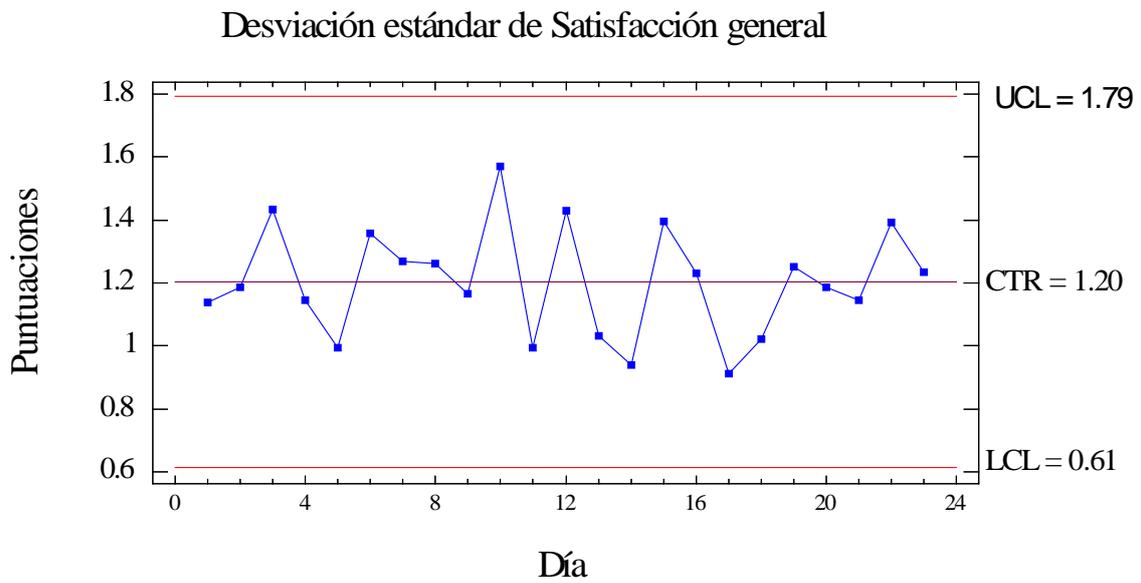
Al analizar el gráfico de control, nos damos cuenta que existen dos puntos fuera de los límites de control; entonces habría que reajustarse estos límites para poder realizar un análisis más minucioso; esto se realiza, porque al darnos cuenta los límites abarcan valores del punto neutral al punto muy bueno, teniendo en cuenta que puede variar en algunos casos hasta el valor de insatisfacción; esto lo muestra el gráfico de la desviación estándar.



**Figura 7.3** Gráfica de la media de la Calidad general de la atención de los clientes.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar de la Calidad general de la atención; nos muestra, de forma más clara, de lo que se mencionó anteriormente: al observar los valores, debido a que los valores se encuentran entre 0.61 y 1.79 podemos confirmar que la satisfacción general puede alcanzar valores de insatisfacción.

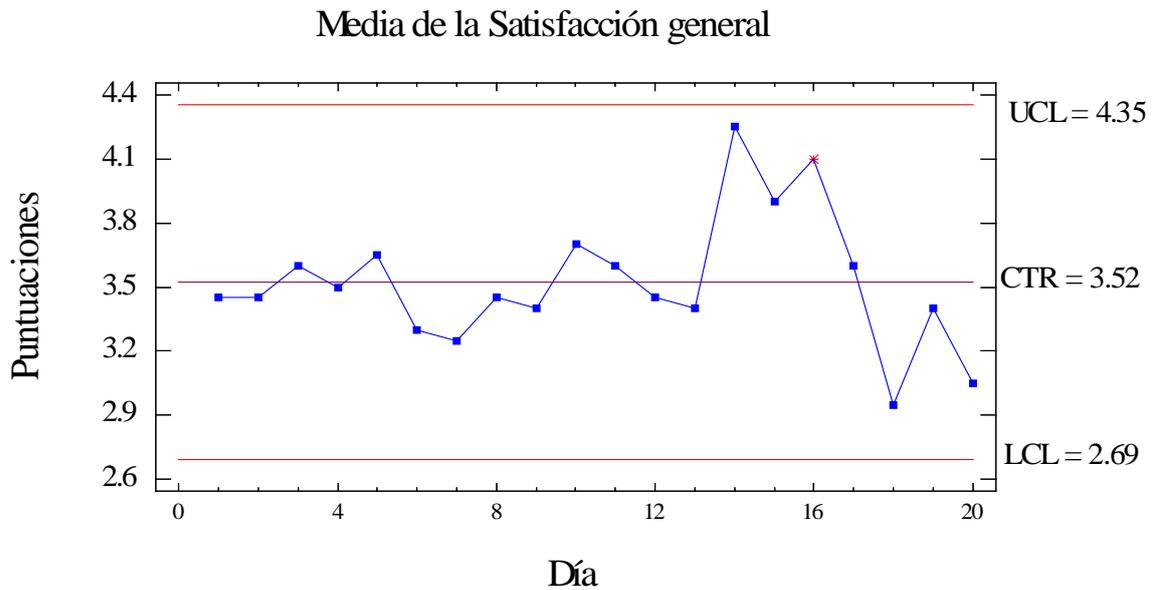


**Figura 7.4** Gráfico de la desviación estándar de la Calidad general de la atención

Gráficos de control de la satisfacción general con límites re-calculados.

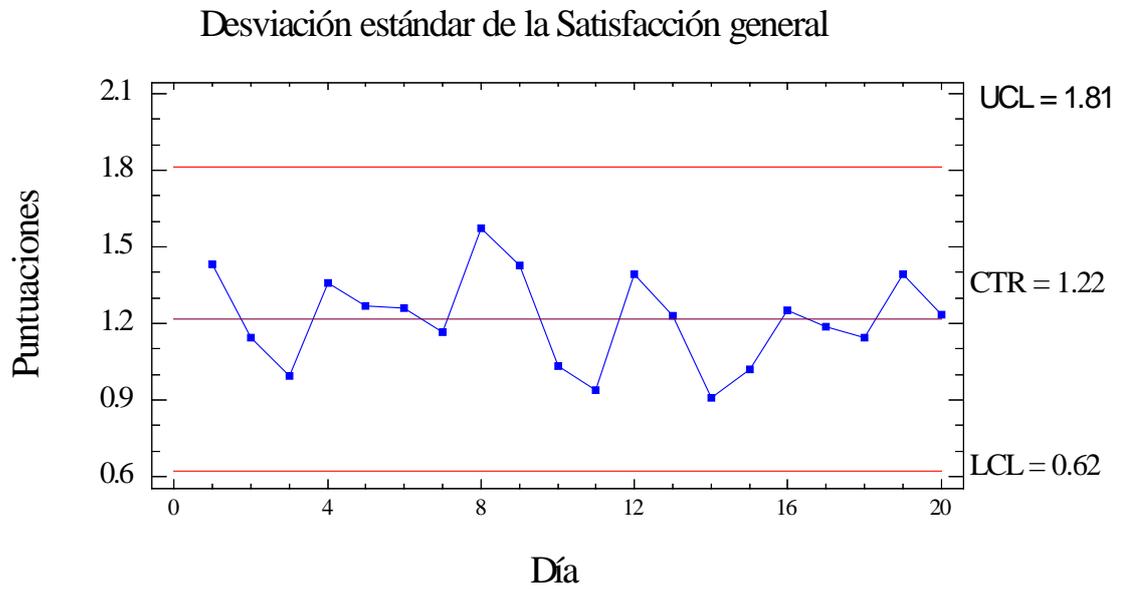
- Gráfico de la media con límites re-calculados

Al observar el gráfico de control de la media de la calidad general de la atención con límites re-calculados; podemos observar, que se mantiene distribuida en su mayoría en el nivel 3, el cual corresponde a “*ni satisfecho ni insatisfecho*”; también se observa, valores que alcanzan el nivel 4 o nivel de satisfacción, en este gráfico se observa una violación a los gráficos de control de calidad la cual dice: “*no deben existir conjuntos de tres subgrupos con al menos 2 fuera de 2 sigma*”, lo cual indicaría la existencia de un patrón que influencia la respuesta en el lapso de estos días.



**Figura 7.5** Gráfico de la Media de la Calidad general de la atención con límites re-calculados.

- Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados



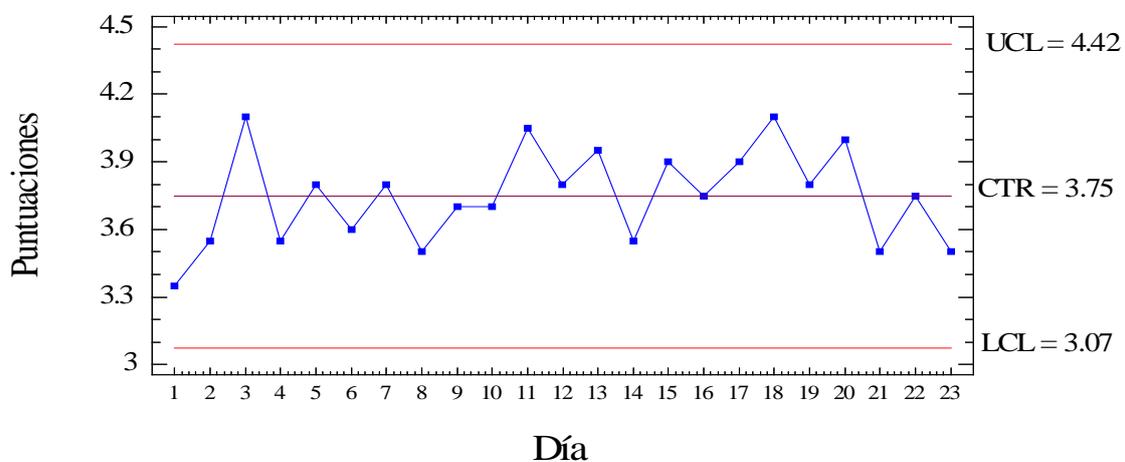
**Figura 7.6** Gráfico de la desviación estándar de la calidad general de la atención con límites re-calculados.

## 2. Tiempo que espera el cliente antes de ser atendido

- Gráfico de control de la media

Esta figura (7.7) muestra que ningún punto se encuentra fuera de los límites de control. En el gráfico, se observa que el primer día de la encuesta se presentó el valor promedio más bajo, y en general se puede apreciar que a lo largo de todos los días, las respuestas han sido muy variables, lo cual nos lleva a deducir que no hay un factor bien definido que nos pueda explicar el tiempo que tiene que esperar para ser atendido por una persona de la fuerza de ventas de la empresa; esto podría estar ocurriendo por los horarios en que se efectúa la compra, ya que el horario podría implicar que los vendedores estén la mayoría ocupados y no puedan atender de inmediato al cliente. En este caso, se debería realizar un análisis más detallado, para observar este comportamiento de acuerdo al horario en que se aplique la encuesta, y poder identificar de manera más adecuada los factores que influyen en el tiempo que espera el cliente antes de ser atendido.

Media del Periodo de tiempo que espera antes de ser atendido

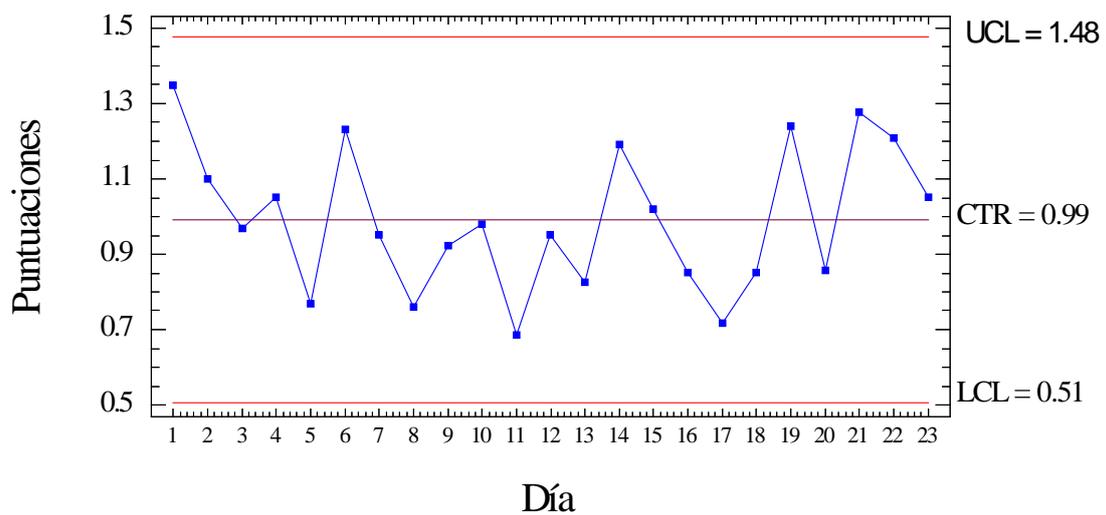


**La figura 7.7** Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto al tiempo que espera el cliente antes de ser atendido

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico que se muestra a continuación, nos permite apreciar (de manera clara), que la variación de la satisfacción a lo largo de los 23 días de la encuesta ha sido irregular, es decir, no se aprecia que haya una consecución de puntos homogéneos en la variación que nos permita identificar que existe un factor, generado por el personal de ventas, que esté afectando las respuestas de los clientes.

Desviación estándar del periodo de tiempo de espera antes de ser atendido



**Figura 7.8** Gráfico de control de la desviación estándar del periodo de tiempo de espera del cliente antes de ser atendido.

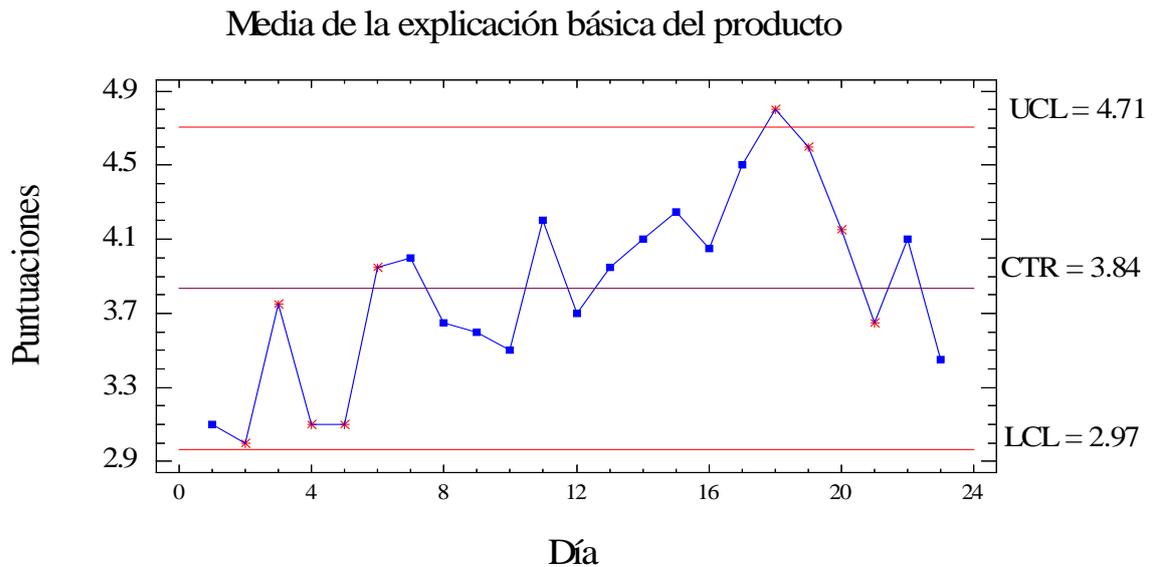
### 3. Explicación básica del producto

- Gráfico de control de la media

En este gráfico (figura 7.9), se logra apreciar que existe un punto fuera de los límites de control; además los puntos marcados con rojo nos llevan a concluir que existen factores que están influyendo en la satisfacción del cliente. Es por ello, que el gráfico de control se encuentra fuera de control, dado que hay incumplimiento de algunas reglas para los gráficos de control.

En el segundo día de la encuesta, se está violando la regla: “no deben existir conjuntos de tres puntos con al menos 2 fuera de 2 sigma”, es decir, nos está indicando que en este periodo existe un patrón que está influenciando las respuestas de los clientes, el cual debe ser identificado de inmediato, pues este gráfico hace referencia a respuestas de insatisfacción, lo cual es de mucho interés para la empresa para lograr la calidad total, es decir la satisfacción completa del cliente. Al igual que en el día 2, se puede observar que en los días 3, 4, 5, 6, 18, 19 y 20 se presenta también un patrón que determina la satisfacción del cliente respecto a la explicación básica del producto. Además se observa que existe una violación a la regla: “no deben existir un número de ejecuciones por encima de la línea central mayor o igual que 8”, este factor que influye en estas respuestas debería ser bien identificado, con el objetivo de mantener estándares altos de satisfacción en el cliente, pues este patrón nos muestra que durante todos estos días la satisfacción respecto a la explicación básica del producto ha sido alta; esto puede depender de las personas de ventas que atendieron durante estos días, supieron brindar una buena explicación al

cliente, lo cual determino que la persona dispuesta a comprar se quedará satisfecha. También en el gráfico, se puede observar tres puntos consecutivos, lo cual nos lleva a confirmar nuestras inferencias sobre la existencia de un factor muy influyente en la satisfacción de la explicación básica del producto.

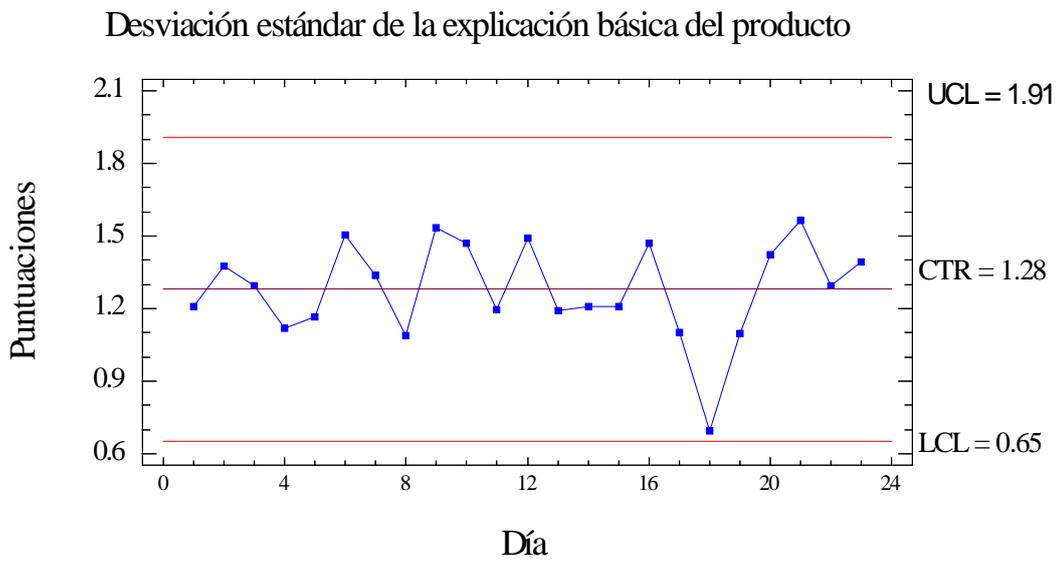


**Figura 7.9** Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la Explicación básica del producto.

Al observar la existencia de: *racha* y de un punto fuera de los límites de control; se efectuará nuevamente el cálculo de los límites y se reajustará el gráfico de la media.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico 7.10, muestra las variaciones de la satisfacción de los clientes con respecto a la explicación básica del producto, este gráfico muestra como las variaciones son muy heterogéneas entre los días en que se ha efectuado la encuesta.

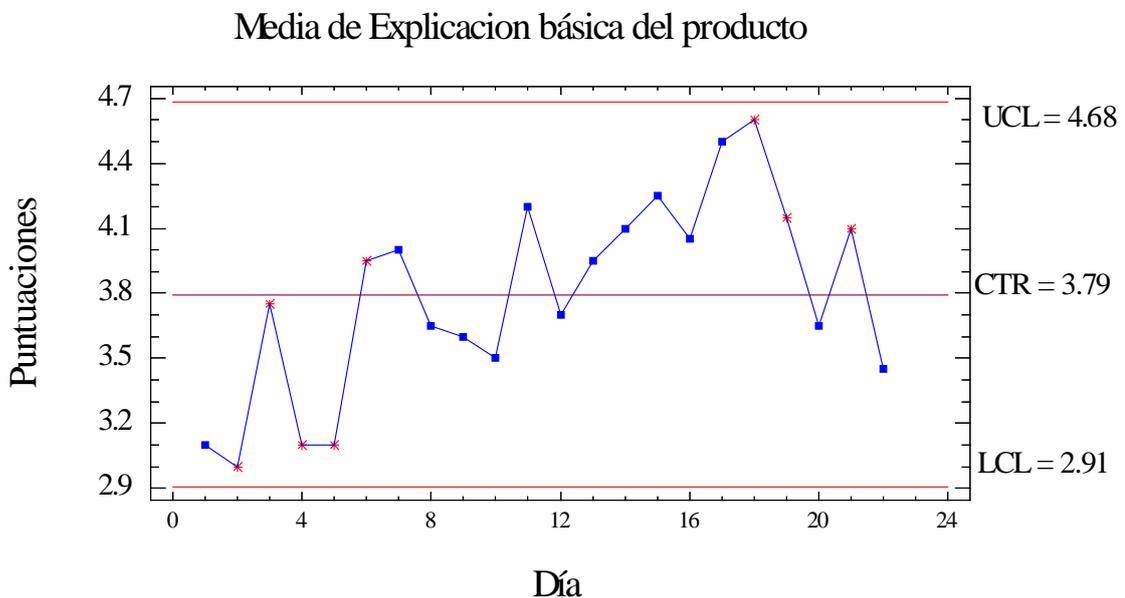


**Figura 7.10** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción respecto a la explicación básica del producto.

Gráficos de control de la Explicación básica del producto con límites re-calculados

• *Gráfico de la media con los límites re-calculados*

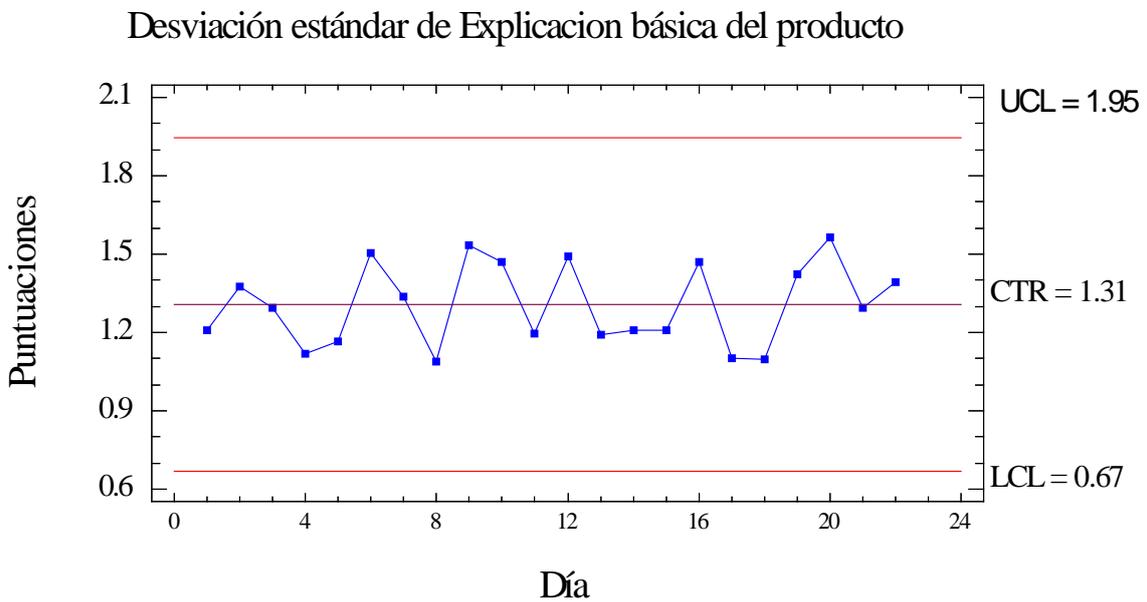
En la gráfica 7.11, se observa el gráfico de control con límites re-calculados, en la cual ha sido eliminada la observación, que en el gráfico 7.9 quedaba fuera de los límites de control, y se puede observar como todos los puntos están dentro de los límites, pero mantienen las tendencias explicadas anteriormente. Es bueno recalcar que el punto que se ha eliminado, si bien es cierto era un punto anómalo, no era un valor que la empresa debería rechazar, dado que éste ha sido el valor del día en que se presentó la mayor satisfacción con respecto a la explicación básica del producto.



**Figura 7.11** Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la explicación básica del producto con límites re-calculados.

- *Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados*

En el gráfico de control 7.12, se presenta el gráfico de control para la desviación estándar de la satisfacción de los clientes con respecto a la explicación básica del producto, con límites re-calculados. Este gráfico, continúa mostrando las mismas tendencias del anterior, con la diferencia que el punto más heterogéneo ha quedado fuera.



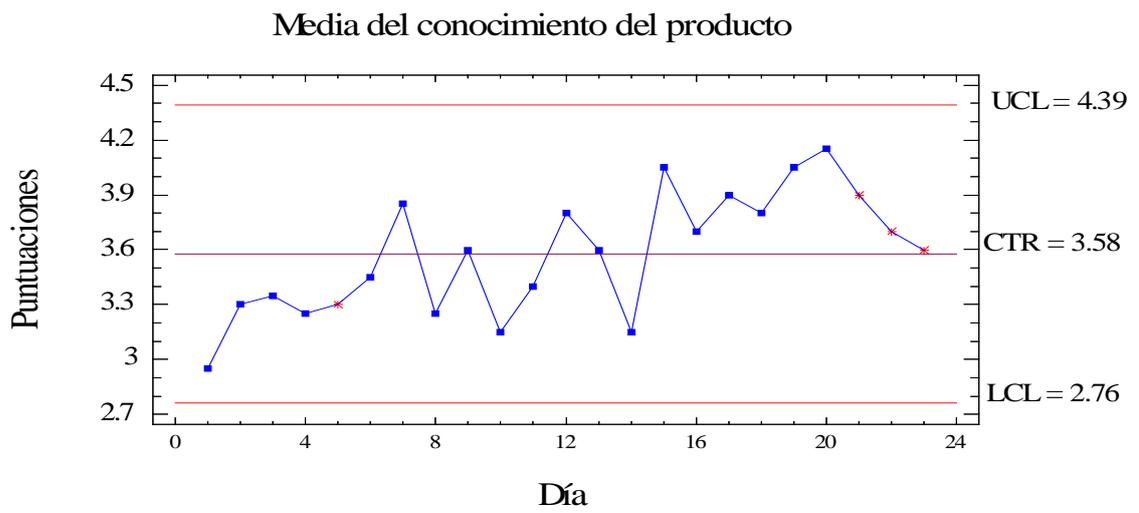
**Figura 7.12** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la explicación básica del producto.

#### 4. Conocimiento del producto

- Gráfico de control de la media

La figura 7.13, representa la distribución de los valores de la satisfacción del cliente, con respecto al conocimiento del producto por parte del personal de ventas. En éste gráfico, se puede ver que ningún punto está fuera de los límites de control.

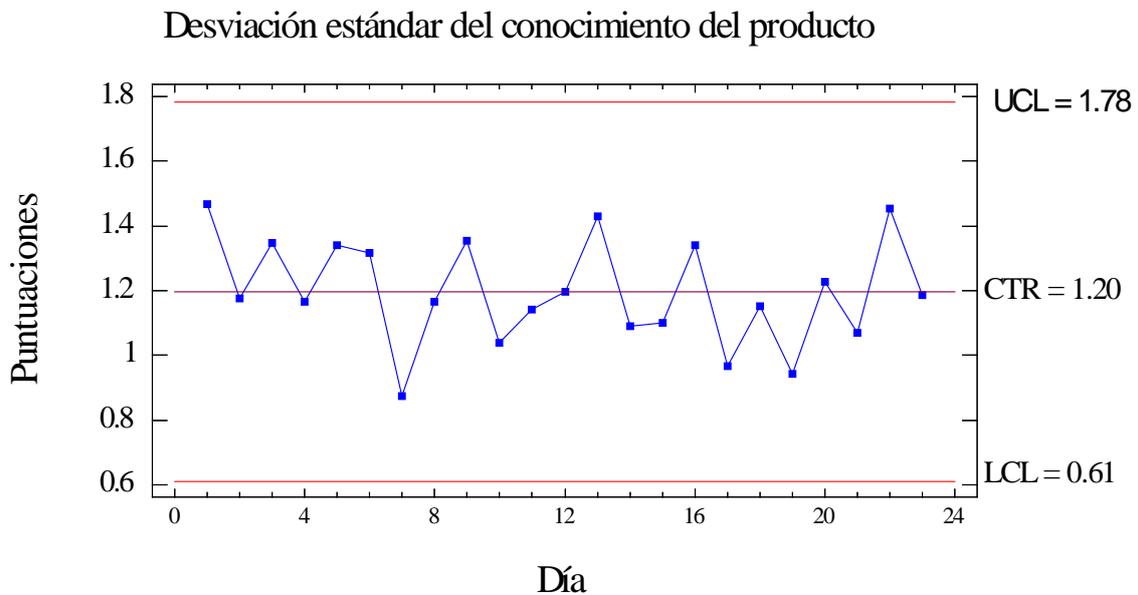
En el gráfico de control, los días 5 y 21 se está violando la regla: *“no deben existir conjuntos de 5 grupos con al menos 4 fuera de 1 sigma”*, esto nos lleva a pensar en la existencia de un patrón en este comportamiento; y si evaluamos la gráfica nos damos cuenta que el día 5, la satisfacción del cliente ya presenta un patrón que la está determinando, y pues habría que estudiarlo con mayor detalle dado que está ocasionando respuestas de insatisfacción con respecto a esta dimensión. Lo contrario se presenta en el punto 21, donde a su vez hay una violación de la regla de los gráficos de control, dado las respuestas son de mayor satisfacción. También, en los días 21 y 23, se presenta la violación a la regla: *“no deben existir un número de ejecuciones por encima de la línea central mayor o igual que 8”*, dicha violación tiene que ser tomada en cuenta, para evaluar la razón por la cual en estos días los clientes han tenido mayor satisfacción, logrando permanecer durante 8 días consecutivos por encima de la línea central, lo cual es beneficioso para la apreciación de la calidad general del servicio, esto puede ser causado porque en estos días tal vez atendieron personas de ventas con mayor capacitación.



**Figura 7.13** Gráfico de la media de la satisfacción con respecto al Conocimiento del producto.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar, figura 7.14, no muestra anomalías en lo referente a la distribución de los valores, pero se puede observar que los días en que la satisfacción de los clientes fue más homogénea fueron en los días 7, 17 y 19, que al compararlo con el gráfico de medias esto nos muestra que los días en que hubo mayor homogeneidad en las variaciones, fue cuando se presentaron mayores niveles de satisfacción.



**Figura 7.14** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto al conocimiento del producto.

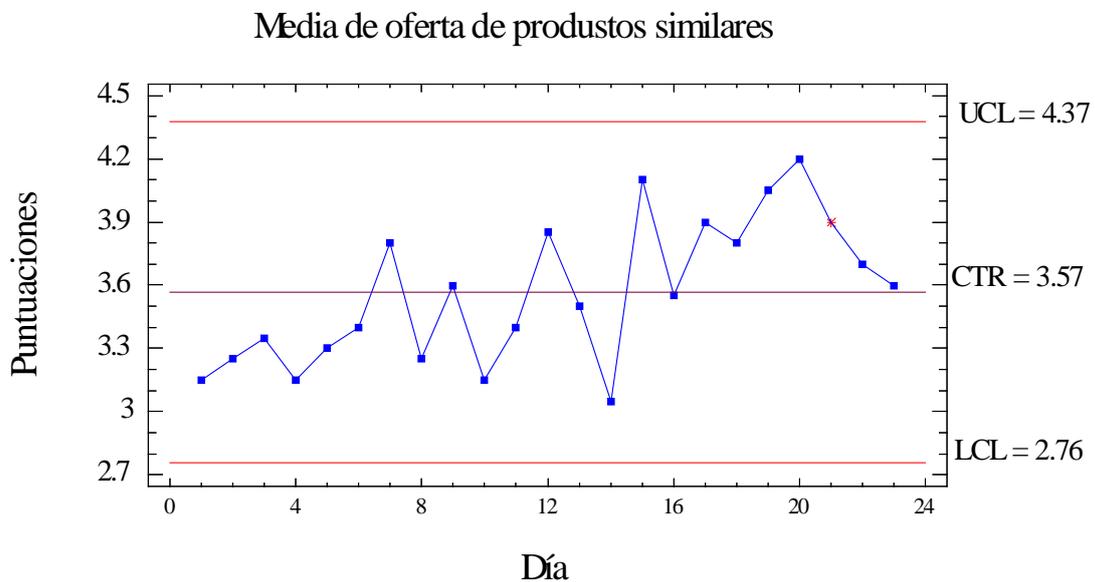
## 5. Gráficos de control de Oferta de productos similares y económicos

- Gráfico de la media

El gráfico de la media de la satisfacción del cliente con respecto a la oferta de productos similares y económicos por parte del personal de ventas, viene representado en la figura 7.15. En el Gráfico, se puede apreciar que el proceso se encuentra bajo control, dado que todos los puntos están dentro de los límites de control, se puede apreciar que durante los primeros 6 días de la encuesta los clientes se mostraron poco satisfechos, esto puede deberse a varios factores, pero uno de ellos puede ser: el personal de ventas que atendió durante esos días y el conocimiento del personal de ventas (que atendió esos días) acerca de productos alternativos.

Este gráfico, puede ser comparado con la figura 7.13, el gráfico de la media del conocimiento del producto; donde se observa claramente cómo los 6 primeros días los clientes presentan también el promedio de satisfacción por debajo de la línea central, entonces esta insatisfacción generada en este punto se puede concluir que está siendo generada por el desconocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas, dado que al no conocer el producto que están vendiendo u ofreciendo, no pueden pensar rápidamente en otras alternativas que le puedan ofrecer al cliente. Además, se observa que el día en que se alcanza el menor valor promedio es el día 14. Luego del día 16 en que el valor se encuentra en la línea central observamos que todos los valores se han mantenido por encima de ella hasta el final del periodo de encuestas, aunque en este periodo se identifica la violación a una regla de los gráficos de control, la cual es: *“no pueden haber conjuntos de 5 subgrupos con al menos 4 fuera de 1*

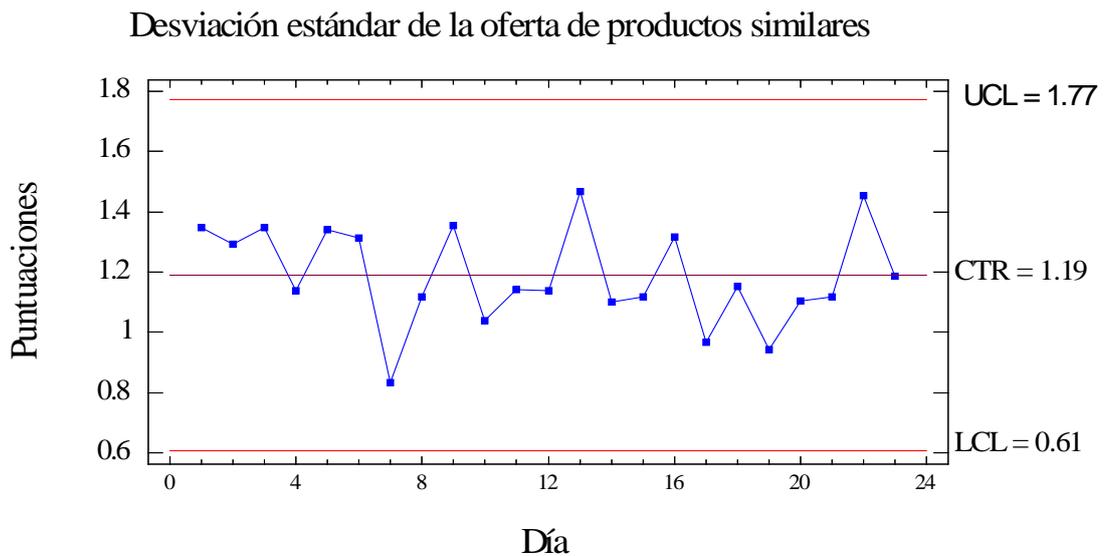
*sigma*”; esto nos indica, que en este periodo, el factor por el cual las puntuaciones se ubican por encima de la línea central, están siguiendo un patrón y no son debido a causas aleatorias o normales; se debería estudiar mejor los detalles sobre que personas atendieron aquellos días, en qué horarios fueron aplicadas las encuestas y otros detalles, pues el identificar el patrón del comportamiento de estos puntos ofrecerá a la empresa un herramienta fuerte para poder mejorar y buscar así una mayor satisfacción general del cliente.



**Figura 7.15** Gráfico de control de la media de la satisfacción respecto a la Oferta de productos similares y económicos por parte del personal de ventas.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente respecto a la oferta de productos similares y económicos, aparece representado en la figura 7.16, donde podemos observar un comportamiento bajo control de las observaciones ahí planteadas, se ve claramente que el día en que la variación tuvo mayor homogeneidad fue el día 7, el cual al compararlo con la gráfica de control de la media, nos damos cuenta este día la satisfacción estuvo por encima de la línea central, y casi todos los clientes tuvieron una opinión muy parecida en lo referente a la satisfacción en esta dimensión de la calidad.



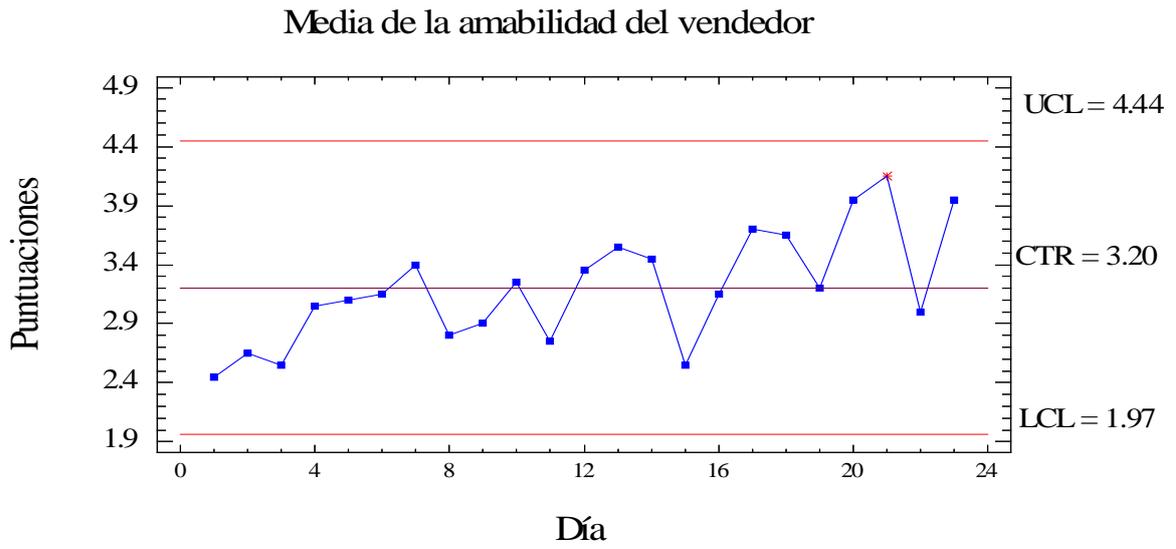
**Figura 7.16** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente respecto a la oferta de productos similares y económicos.

## 6. Gráficos de control de Amabilidad del vendedor

- Grafico de la media

En la figura 7.17, aparece el gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la Amabilidad del vendedor, en éste gráfico, se puede observar un comportamiento aleatorio de los valores hasta el día 21; es cuando aparece una violación a las reglas de los gráficos de control, la cual es: *“no deben aparecer conjuntos de 3 subgrupos con al menos 2 fuera de dos sigma”*, lo que nos indicaría la existencia de una causa asignable a este comportamiento, la cual debe ser explicada, dado que estos puntos hacen referencia a valores altos de satisfacción, que al ser identificados proporcionarían información importante para mejorar la calidad de éste artículo de satisfacción.

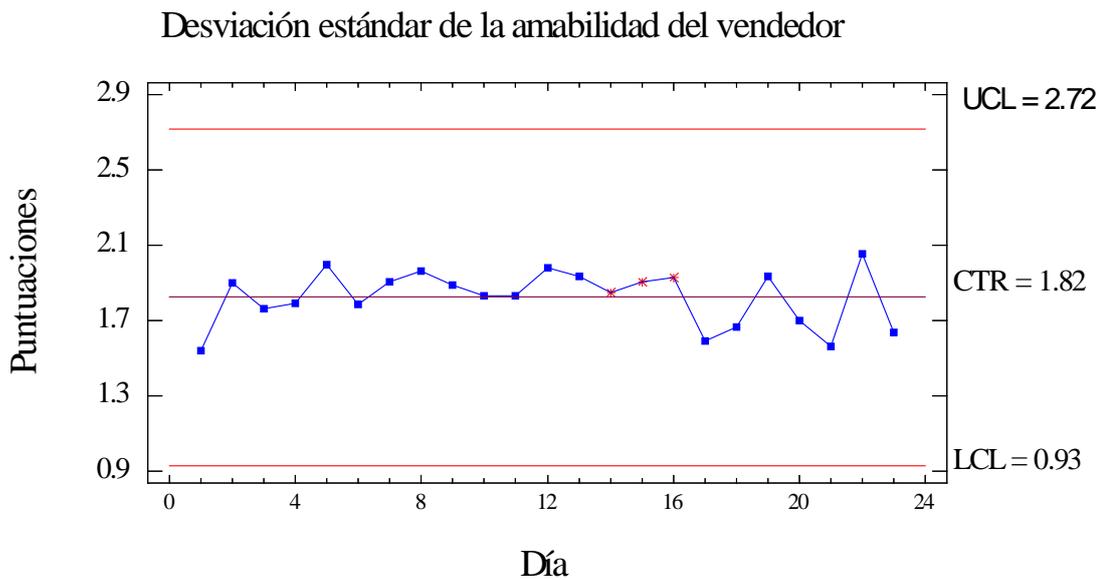
En este gráfico también podemos observar que durante los primeros días de aplicación de la encuesta, el nivel de satisfacción alcanzo los valores más bajos, siguiendo un comportamiento durante 5 días consecutivos, de valores por debajo de la línea central, sería bueno analizar más profundamente para verificar la existencia del algún factor influyente en este comportamiento, dado que el gráfico de control nos está indicando que las causas de estas variaciones son aleatorias.



**Figura 7.17** Gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la Amabilidad del vendedor.

- Gráfico de la desviación estándar

En la figura 7.18, se muestra el gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la amabilidad del personal de ventas. En éste gráfico, se observa la violación a una regla de los gráficos de control, a pesar de que todos los puntos se encuentran bajo control, la regla dice: “no debe haber 8 o más puntos consecutivos por encima o debajo de la línea central”, entonces a partir de las observaciones del día 14 ocurre este fenómeno, lo cual indica la existencias de un patrón que ha permitido que durante todos esos días las repuestas de satisfacción de los clientes hayan sido muy homogéneas.

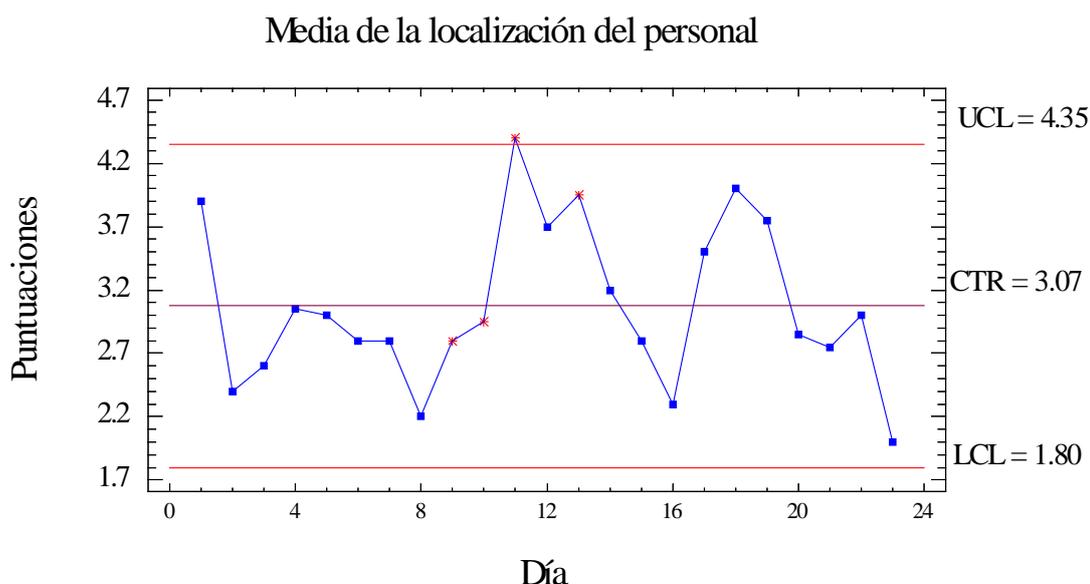


**Figura 7.18** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la amabilidad del vendedor.

## 7. Gráfico de control de Localización del personal de servicio

- Gráfico de la media

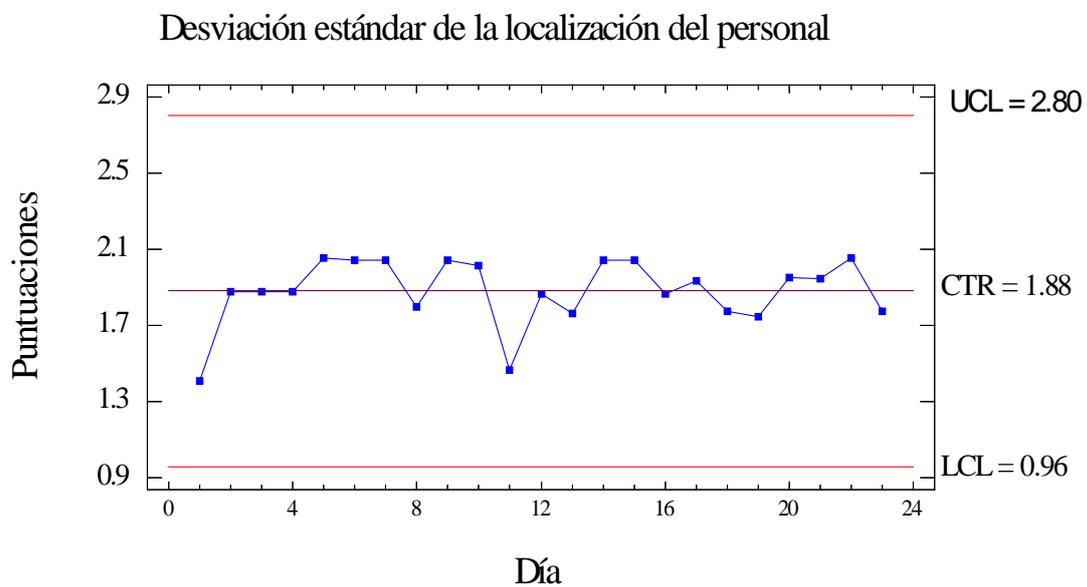
En la figura 7.19 se aprecia el gráfico de control de la satisfacción media del cliente con respecto a la Localización del personal de venta. Éste gráfico está fuera de control. También se puede observar, que los puntos varían mucho durante lapso de tiempo de aplicación de las encuestas, lo que significa, que éste aspecto no está siendo bien cuidado por la empresa, se debería tener más en cuenta éste artículo de satisfacción, pues se observa que se alcanzan de insatisfacción en varios días. Del gráfico, también podemos observar, que existe un mayor número de puntos por debajo de la línea central, con mayores niveles de insatisfacción versus los puntos con niveles de satisfacción altos, esto se debe tomar muy en cuenta pues este cuadro muestra una debilidad de la empresa en cuanto a la calidad del servicio brindado.



**Figura 7.19** Gráfico de control de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal.

- Gráfico de la desviación estándar

En la figura 7.20, se observa que el proceso de las variaciones se mantiene un poco más homogéneo, lo cual nos indica, que las respuestas de los clientes no han variado mucho entre los 23 días de encuesta y que los niveles de variación que han tenido en el mismo día de la encuesta no han sido muy diferentes, es decir no se encontraban opiniones de marcada diferencia, sino que todos se mantenían en criterios muy similares.

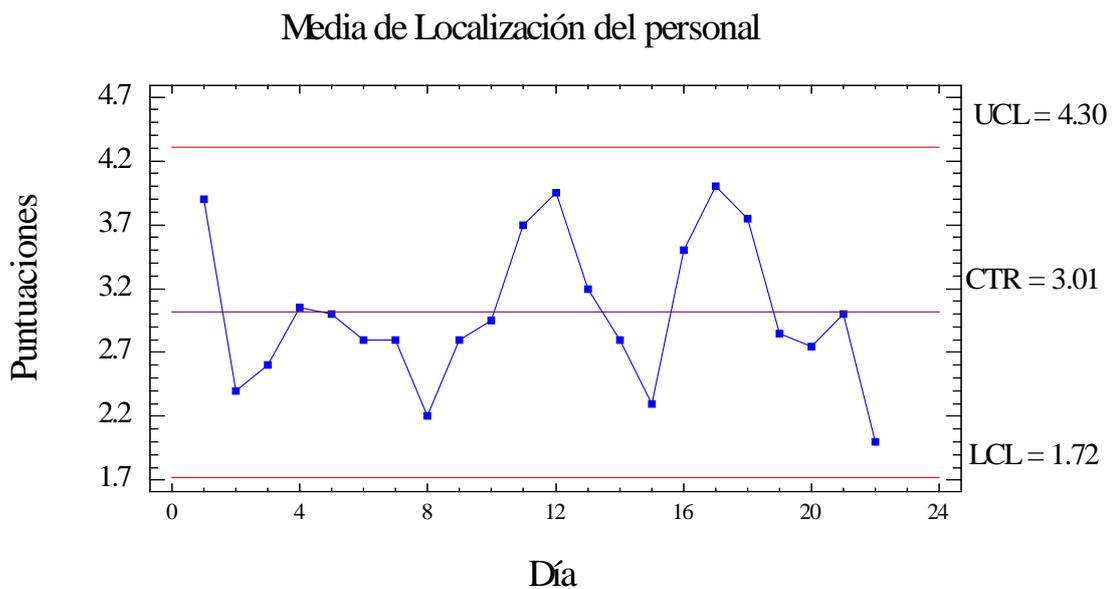


**Figura 7.20** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal.

Gráfico de control de Localización del personal de servicio con límites re-  
calculados

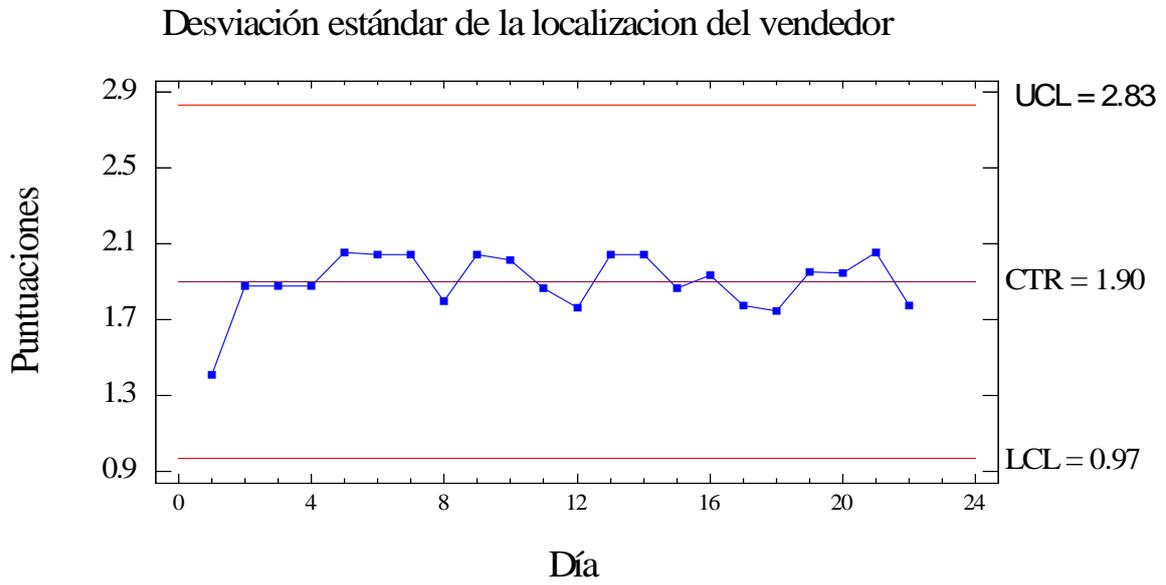
• *Gráfico de la media con límites re-calculados*

La figura 7.21 muestra el gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal de ventas. En éste gráfico de control, se observa todos los puntos dentro de los límites de control. Pero a pesar de esto las tendencias no cambian y debemos tener en cuenta el análisis anterior.



**Figura 7.21** Gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con respecto de la localización del personal de ventas.

- *Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados*

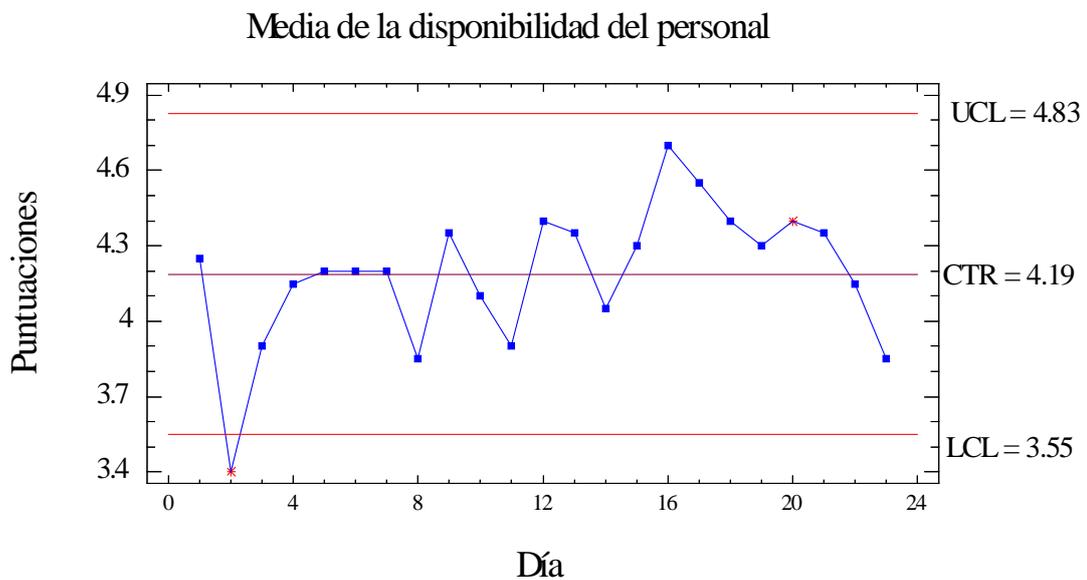


**Figura 7.22** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la localización del personal de ventas, con límites re-calculados

## 8. Gráficos de control de Disponibilidad del personal de ventas

- Gráfico de la media

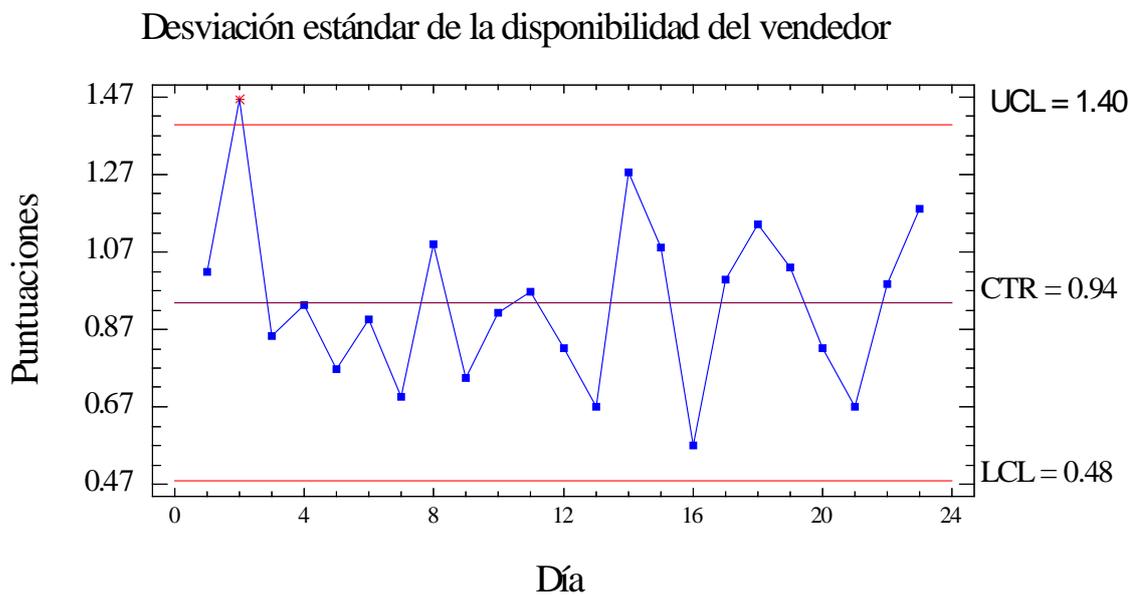
En la figura 7.23, se observa la existencia de un punto fuera de control, es por ello que habría que eliminar este punto y re-calcular los límites de control, pero no podemos eliminar este punto sin antes analizar que pudo haber ocurrido para que durante ese día el cliente presentara el menor valor promedio de satisfacción, esto tal vez a podido ocurrir por una mayor asistencia de clientes a la tienda durante ese día, estando la mayoría de vendedores ocupados, no teniendo así disponibilidad inmediata para la atención del cliente.



**Figura 7.23** Gráfico de control de la satisfacción media con respecto a la disponibilidad del personal.

- Gráfico de la desviación estándar

La figura 7.24, que representa el gráfico de control para la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la disponibilidad del personal, también muestra un punto fuera de control que es el correspondiente al valor de la media que sale fuera de control, entonces procederemos a recalculamos los gráficos de control.

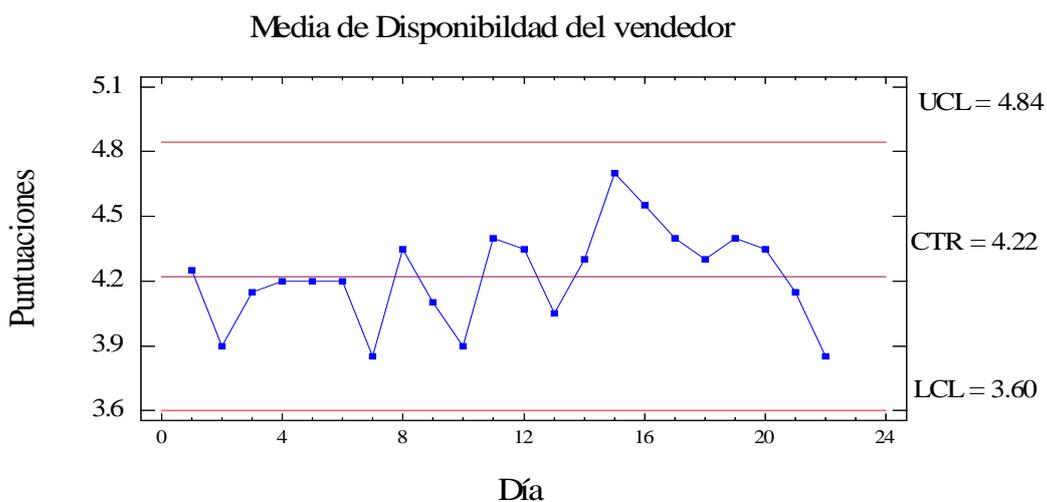


**Figura 7.24** Gráfico de la desviación estándar de la Satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor.

Gráficos de control con los límites re-calculados

• *Gráfico de la media con límites re-calculados*

La figura 7.25, presenta el gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor con límites re-calculados. Se puede observar, cómo el proceso se encuentra bajo control con todos los puntos dentro de límites, y no presenta un factor o una violación a alguna regla, que nos pueda hacer pensar en la existencia de algún patrón determinado que influya en las respuestas del cliente. Se puede describir que durante 4 días consecutivos (4, 5, 6 y 7) se obtuvo un valor promedio muy parejo, también se debería de tener en cuenta que durante los últimos 7 días de encuesta el valor promedio disminuyó considerablemente, terminando la encuesta con el valor medio más bajo alcanzado durante todo este lapso de tiempo de duración de las encuestas. Se debería identificar que influyó en la caída del nivel de satisfacción o si tan solo es un factor aleatorio como lo dice el cuadro.

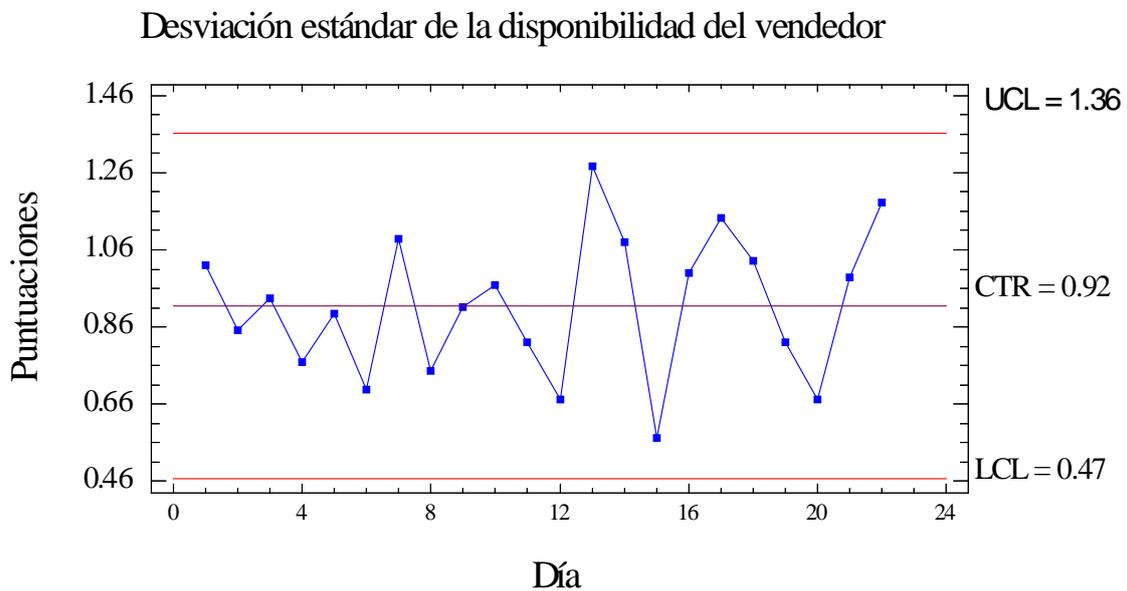


**Figura 7.25** Gráfico de control de la media de la satisfacción con respecto a la disponibilidad del vendedor, con límites re-calculados.

- *Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados*

Se presenta en la figura 7.26 el gráfico de control para la desviación estándar con límites re-calculados, en éste gráfico se puede apreciar que las variaciones entre los días son muy heterogéneas.

El día que alcanzó una mayor homogeneidad entre las personas entrevistadas es el día 15, también otro día en el que se logra apreciar mayor homogeneidad es en el día 20. Mientras que el día en el que se encontró respuestas más dispersas es el día 13 seguido de los días 17 y 23, estos son días en que las respuestas de los clientes respecto a su satisfacción con referencia a la disponibilidad del persona de venta, fueron muy variables, es decir no mantuvieron la tendencia a algún nivel de satisfacción.

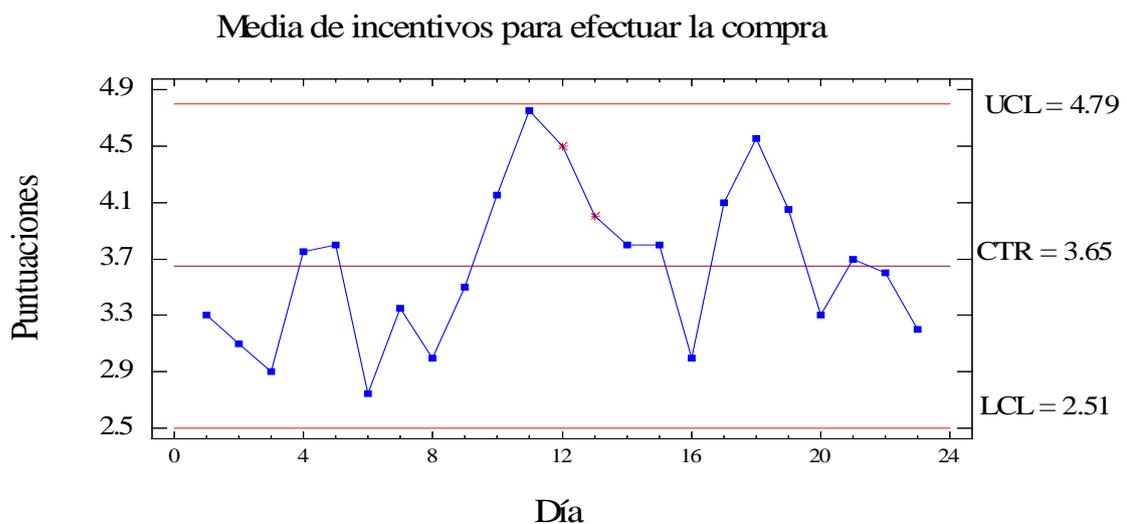


**Figura 7.26** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la Disponibilidad del vendedor, con límites re-calculados.

9. Gráficos de control de la Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

• Gráfico de la media

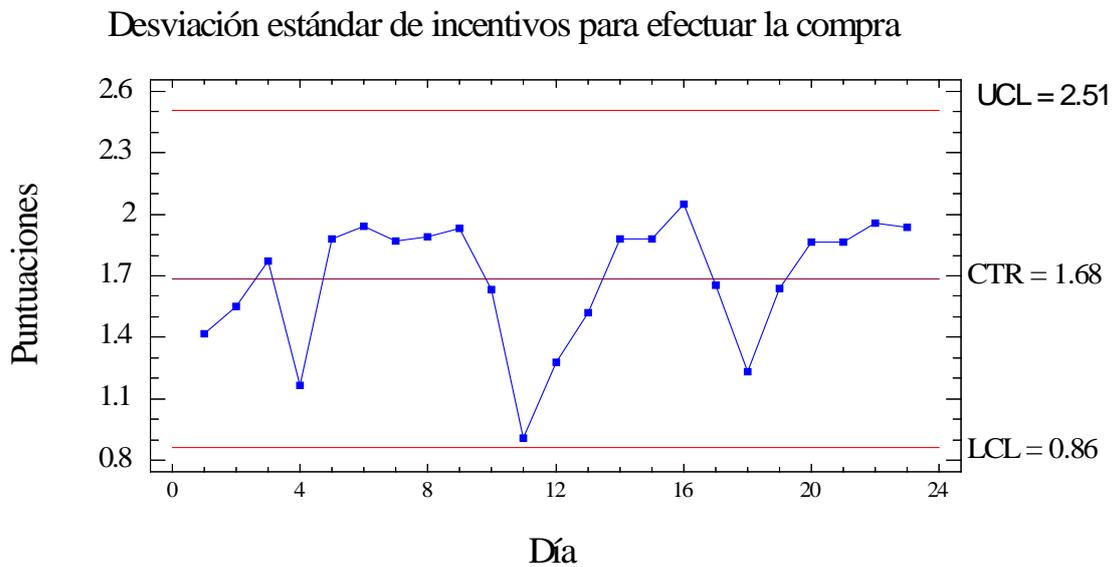
Este gráfico, figura 7.27, muestra la gran variabilidad que hubo en el transcurso de los 23 días de la encuesta, en la satisfacción con respecto a los incentivos que tuvo el cliente para efectuar la compra, el gráfico muestra que los picos más bajos de puntaje alcanzado, hacen referencia a niveles de insatisfacción de los clientes; además se puede observar, cuando hubo una tendencia a niveles de satisfacción por encima de la línea central, se debe a algún factor no aleatorio, es decir, puede deberse a: los vendedores que atendieron en esos días o si durante ese periodo hubo alguna oferta en la empresa. Se tendría que identificar este patrón, para extraer conclusiones que lleven a la empresa a mejorar esta dimensión, lo cual repercutirá en la satisfacción del cliente y por ende la mejora de la calidad del servicio.



**Figura 7.27** Gráfico de la media de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra.

- Gráfico de la desviación estándar

En el gráfico de la desviación estándar, se observa que el día 11, que fue en el que se obtuvo un mayor satisfacción, ha sido muy homogéneo con respecto a las respuestas de los clientes; como se puede observar, se ha obtenido un nivel de variación bastante bajo, lo cual lo hace óptimo, pues la empresa busca que todos sus clientes se sientan igualmente satisfechos. También, se observa durante el quinto al noveno día que la variación se ha mantenido estable; esto mismo ocurre con los días 14 y 15; y con los días del 20 al 23, aunque en estos días la variación de las respuestas ha estado por encima de la línea central, lo cual indica que las respuestas han variado considerablemente y no han sido muy homogéneas.

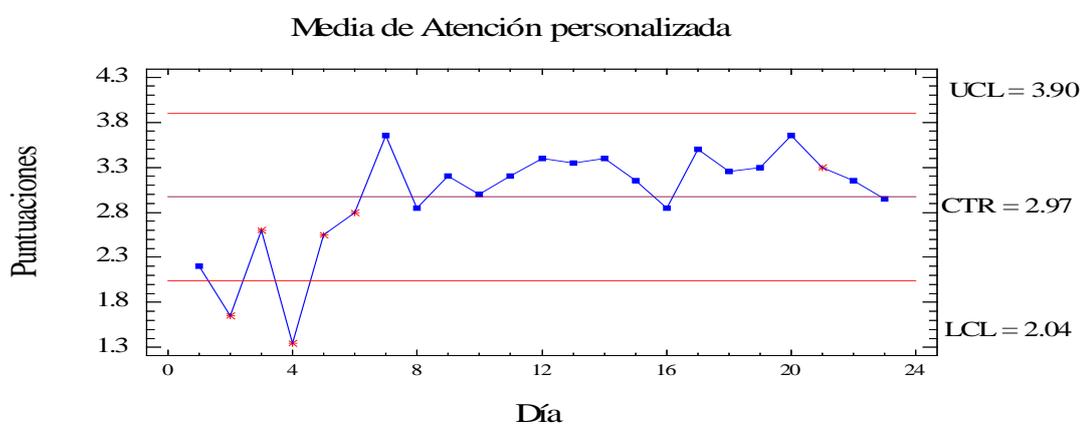


**Figura 7.28** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a los incentivos para efectuar la compra.

## 10. Gráficos de control de Atención personalizada

- Gráfico de la media

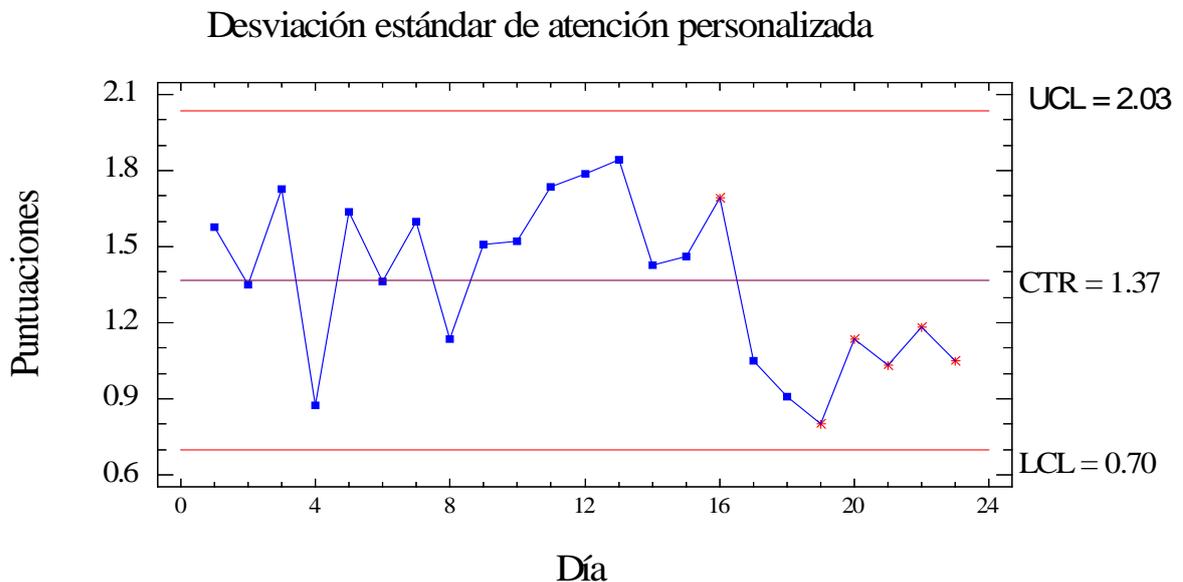
En este gráfico, figura 7.29, se puede observar claramente 2 puntos fuera de los límites de control; los cuales hacen referencia a grandes niveles de insatisfacción durante estos días, en estos valores se evidencia, que durante los primeros días de la encuesta hubo valores de satisfacción indeseables; es por ello que debemos de detectar que pudo haber causado esto, dado que como se observa en el gráfico, con el transcurso de los días esto mejoró, lo cual no indica necesariamente que el cliente haya estado satisfecho en los siguientes días de la encuesta, dado que si observamos con mayor detenimiento, podemos ver de que a pesar que la mayoría de valores están por encima de la línea central estos no hacen referencia, con su puntuación, a niveles óptimos de satisfacción, entonces, se puede concluir que la empresa necesita mejorar de inmediato la atención personalizada, dado que se puede concluir que los niveles de satisfacción por parte de sus clientes con respecto a la atención personalizada no son aceptables.



**Figura 7.29** Gráfico de control de la media de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar; existen diferencias muy marcadas entre los días de ejecución de la encuesta, con respecto a la puntuación en esta dimensión; pero a pesar de estas diferencias, podemos darnos cuenta que no son muy variables en cuanto al valor numérico de la puntuación que les corresponde. El cuarto día, es el que ha presentado una menor variación entre las respuestas de satisfacción obtenidas aquel día, lo cual, nos lleva a pensar en un factor predominante que ha influido en la satisfacción de ese día, puesto que al comparar la gráfica de medias con la gráfica de desviaciones, nos damos cuenta que en el cuarto día las respuestas han sido muy homogéneas y pues todas ellas de insatisfacción.

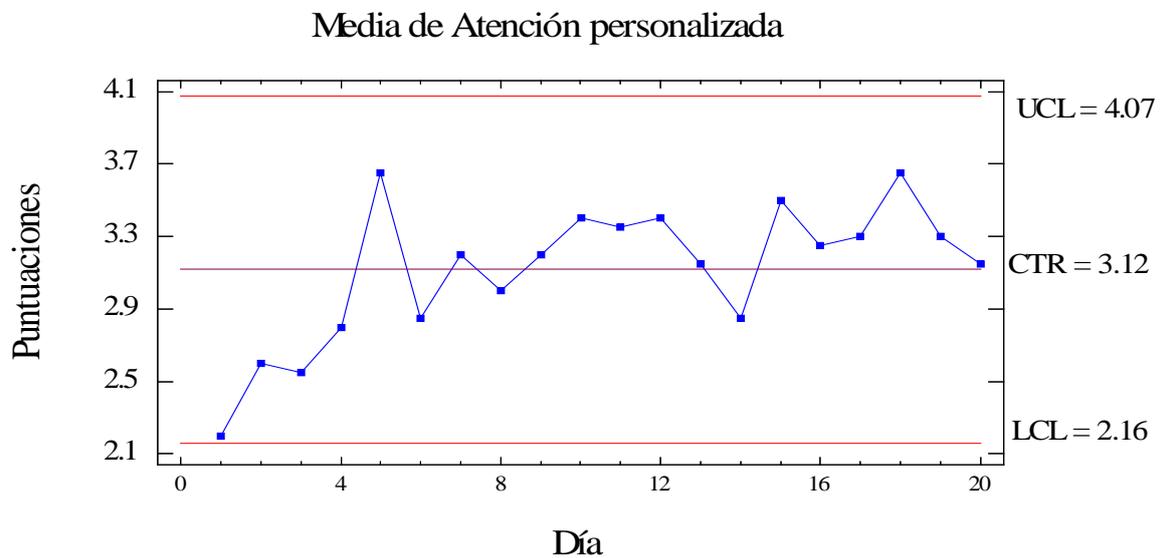


**Figura 7.30** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada

## Gráficos de control de Atención personalizada con límites re-calculados

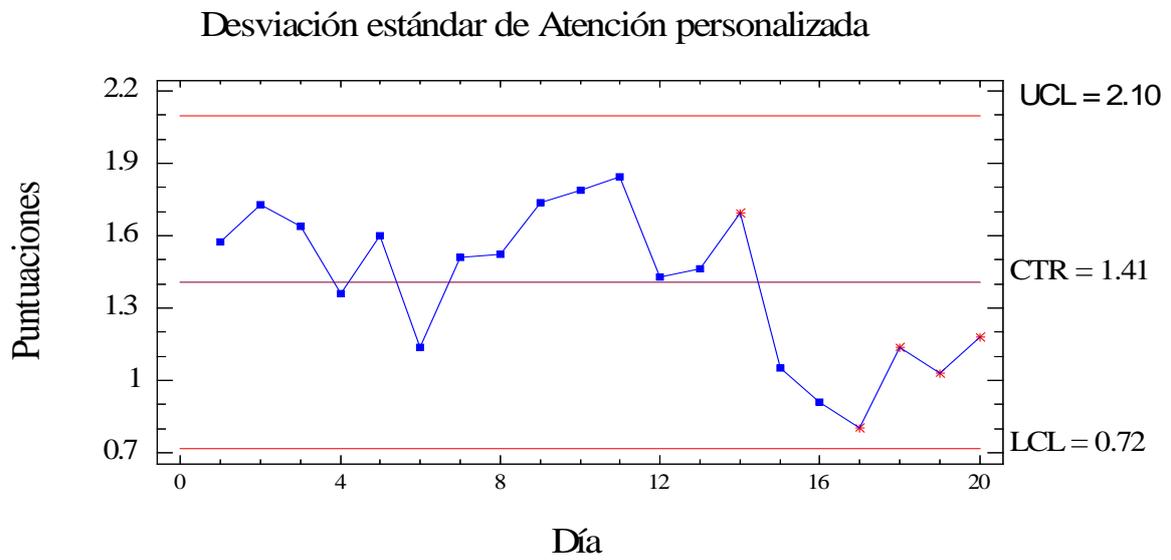
- *Gráficos de control de la media con límites re-calculados*

En la figura 7.31, con los límites re-calculados y eliminados los días que presentaban valores fuera de control podemos observar que la satisfacción mejora, las puntuaciones ahora son un poco más altas, pero no por esto se debe dejar de lado el análisis o conclusiones a las que se llega con el primer gráfico de control.



**Figura 7.31** Gráfico de la media de la satisfacción de los clientes con respecto a la atención personalizada.

- Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados.

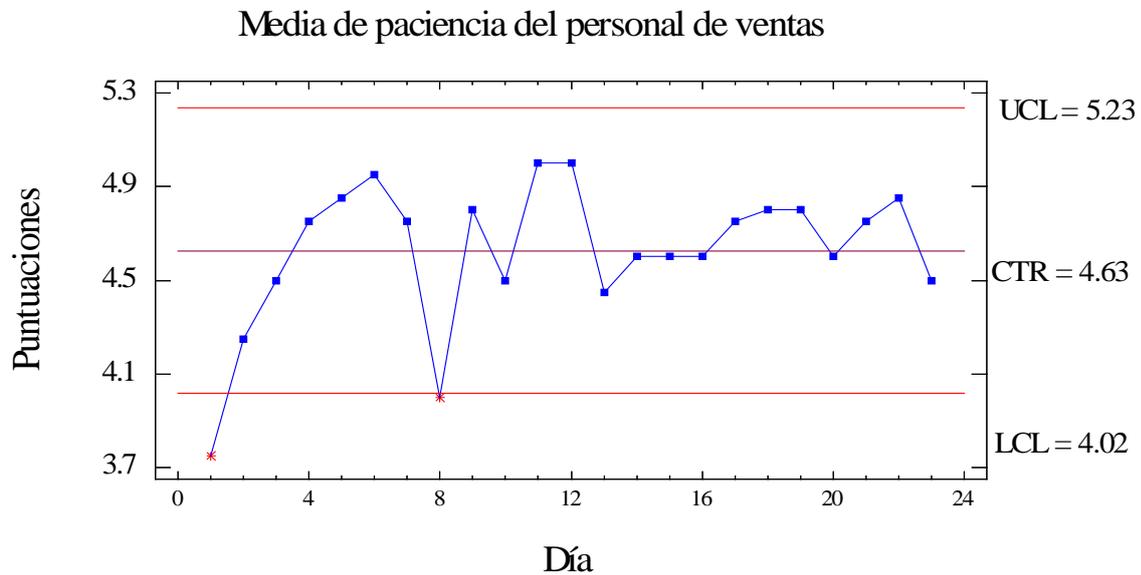


**Figura 7.32** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la atención personalizada

## 11. Gráficos de control de Paciencia del Personal de ventas

- Gráfico de control de la media

En este gráfico, se puede observar que existen dos puntos fuera de los límites de control, estos puntos se eliminarán y se re calculara los nuevos límites de control; pero a simple vista, se puede hacer la observación de que los niveles de satisfacción alcanzados son óptimos, esto debido a las puntuaciones que se muestran.

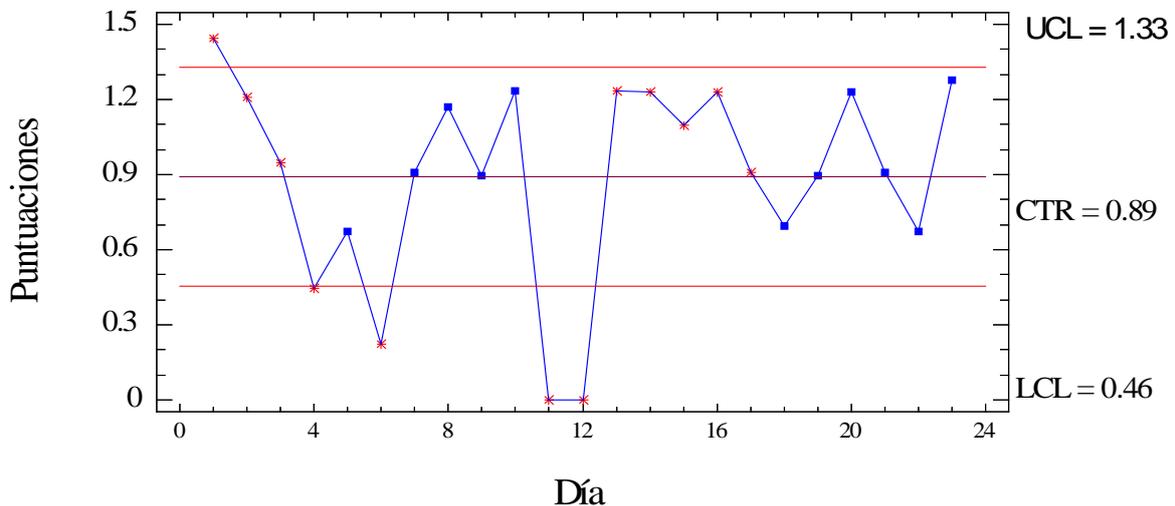


**Figura 7.33** Gráfico de la media de la Satisfacción del cliente con respecto a la paciencia del personal de ventas.

- Gráfico de control de la desviación estándar

Al observar, el gráfico de control de la desviación estándar para esta dimensión, nos damos cuenta que aparecen cuatro puntos fuera de los límites de control; pero esto no es alarmante si lo analizamos con detenimiento, puesto que si observamos el punto seis y lo comparamos con el punto en el gráfico de medias, nos damos cuenta que el promedio alcanzado en este día es alto, lo cual, se refiere a un buen nivel de satisfacción y al darnos cuenta que su variación es mínima entonces se convierte en un valor muy deseable. Podemos observar, también que se alcanzan niveles óptimos de satisfacción los días 11 y 12, en los cuales, se logra alcanzar el mismo nivel de satisfacción para todos los encuestados, dado que su variación es cero y su media es 5, la cual hace referencia al nivel de muy satisfecho.

Desviación estándar de Paciencia del personal de ventas

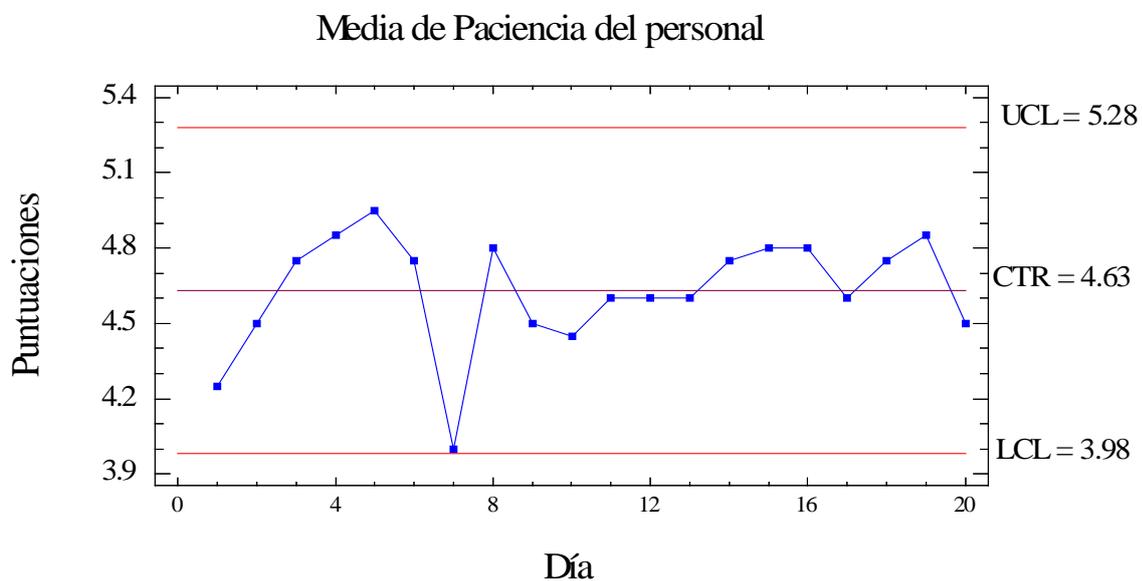


**Figura 7.34** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto de la Paciencia del personal de ventas.

Gráficas de control de Paciencia del personal de ventas con límites de re-calculados

• *Gráfica de la media con límites re-calculados*

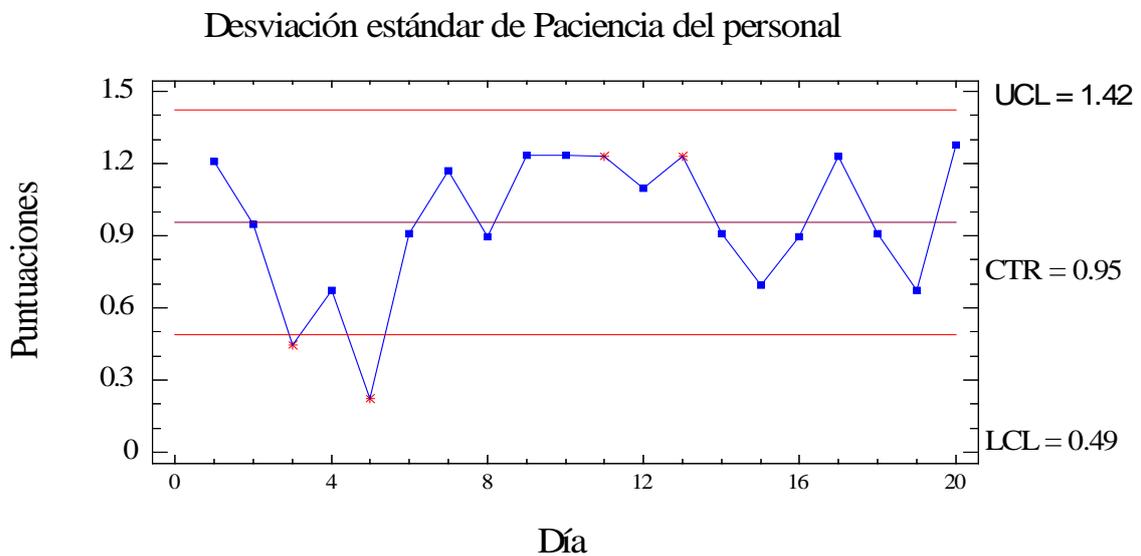
En el Gráfico 7.35, se puede observar con los límites re-calculados que los niveles de satisfacción de los clientes son óptimos, es decir se mantienen entre satisfechos y muy satisfechos.



**Figura 7.35** Gráfico de control de la media de la satisfacción de los clientes con respecto a la paciencia del personal, con límites re-calculados.

• *Gráfica de la desviación estándar con límites re-calculados*

En el nuevo gráfico de desviaciones con límites re-calculados; podemos observar que valores fuera de los límites, pero es bueno resaltar que estos valores no deberían preocuparnos ya que hacen referencia a una variación mínima entre las respuestas de los clientes en un mismo día, lo cual optimiza aún más los valores de satisfacción presentados en el gráfico de medias.



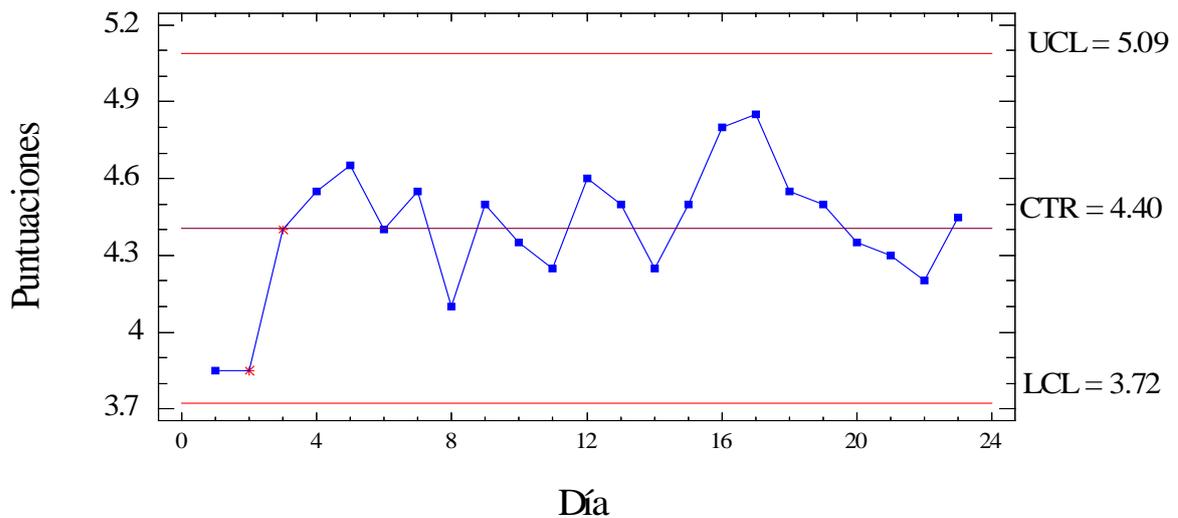
**Figura 7.36** Gráfico de control de la desviación estándar de la satisfacción del cliente con respecto a la paciencia del personal de ventas, con límites re-calculados.

## 12. Gráficos de control de Igualdad de atención por parte del personal de ventas

- Gráfico de la media

El gráfico de la media muestra, que todos los puntos se encuentran dentro de los límites de control, pero lo interesante es que estos límites están comprendidos en valores que solo abarcan niveles de satisfacción buenos y muy buenos, lo cual nos lleva a concluir que la empresa se debería continuar con el trabajo que se está realizando ya que obtiene valores óptimos de satisfacción de los clientes.

Media de Igualdad en la atención por parte del personal de ventas

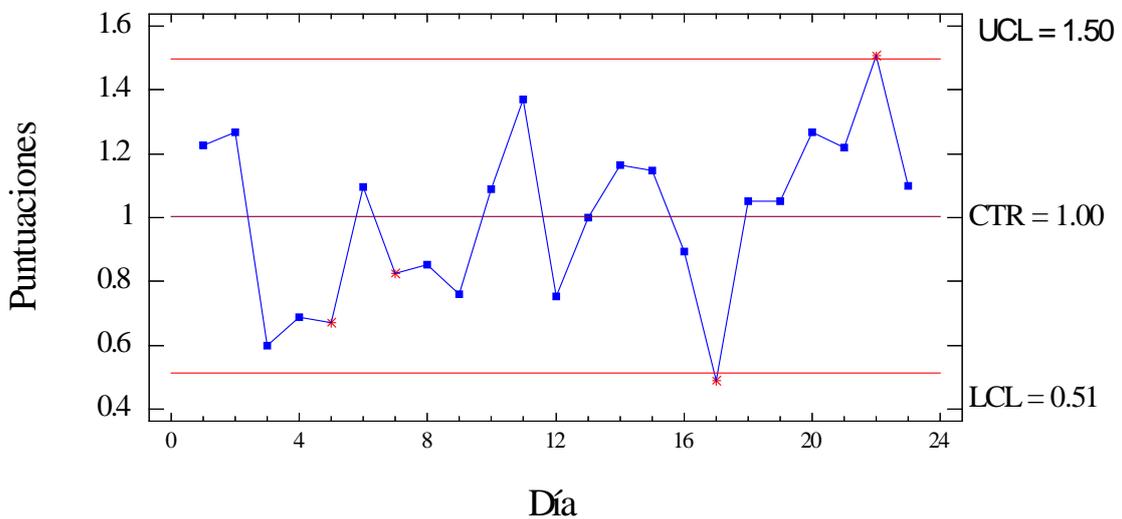


**Figura 7.37** Gráfico de la media de la satisfacción de los clientes con respecto a la igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

- Gráfico de la desviación estándar

El gráfico de la desviación estándar, nos muestra que la variación entre los días ha sido bastante heterogéneo, pero si observamos los valores de variación nos damos cuenta que los límites se encuentran entre valores mínimos los cuales nos dan a entender que los resultados de las medias no varían demasiado como para alcanzar niveles de insatisfacción.

Desviación estándar de Igualdad en atención por parte del personal

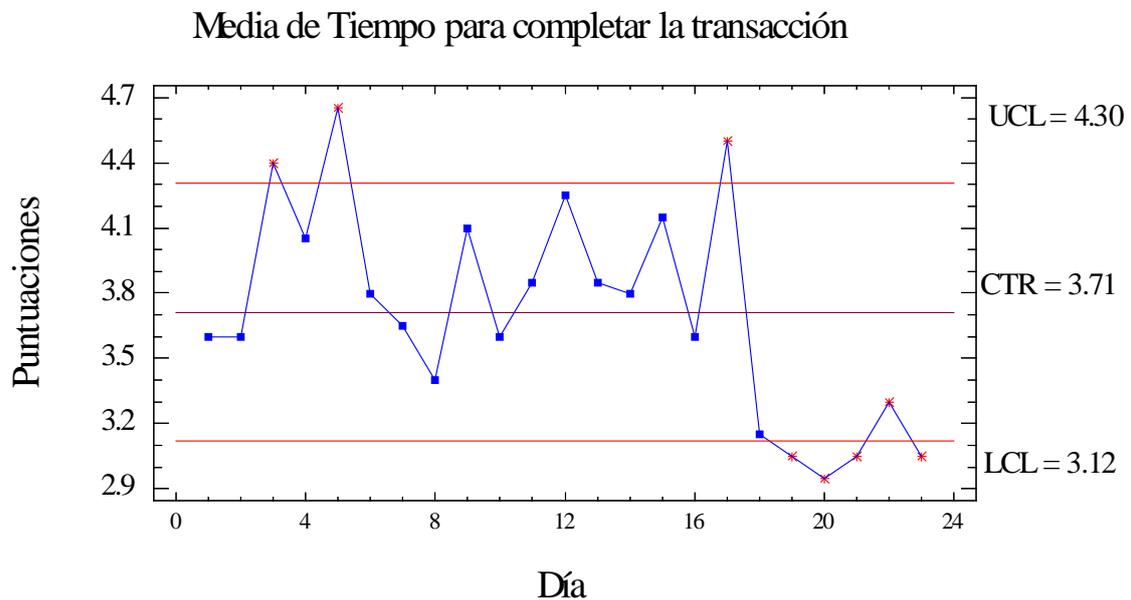


**Figura 7.38** Gráfico de la desviación estándar de la satisfacción de los clientes con respecto a la igualdad en atención por parte del personal de ventas.

### 13. Gráfico de control de tiempo para completar la transacción

- Gráfico de la media

Al observar el gráfico de control de la media; podemos observar, que es un proceso que se encuentra completamente fuera de control, no se puede reajustar debido a que son muchos los puntos que quedan fuera de los límites de control; pero se puede rescatar que los puntajes entre los que se encuentra el gráfico corresponde a valores de satisfacción buenos, muy buenos e incluiría a los que están ni satisfechos ni insatisfechos. Habría que analizar detalladamente puesto que existe una causa asignable a la cual responde el comportamiento de los puntos en el gráfico.

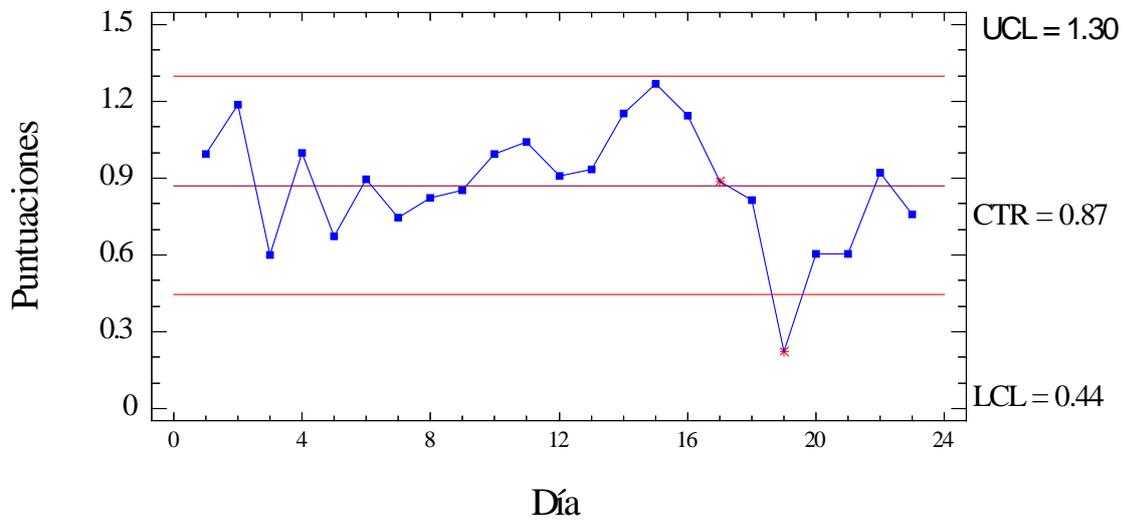


**Figura 7.39** Gráfica de la media para la satisfacción del cliente con respecto al tiempo para completar la transacción.

- Gráfico de la desviación estándar

Se puede observar, que la variación es muy heterogénea a lo largo de los días en que se ha realizado la encuesta y que de acuerdo a los valores que toma podemos darnos cuenta que existen clientes que pueden alcanzar el valor de insatisfacción.

Desviación estándar de tiempo para completar la transacción

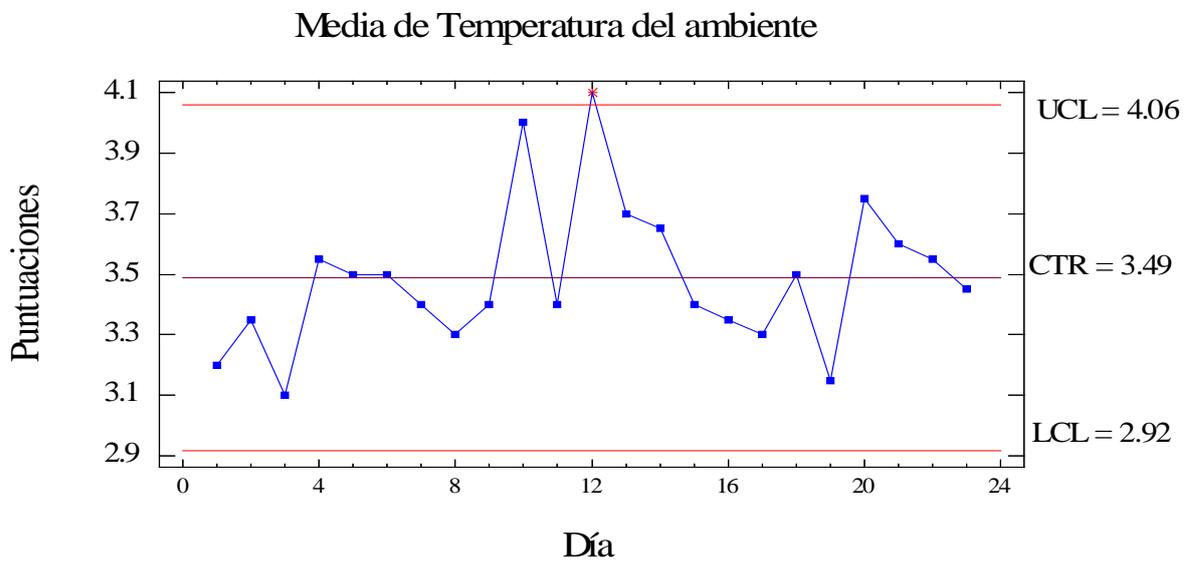


**Figura 7.40** Gráfica de la desviación estándar para la satisfacción del cliente con respecto al tiempo para completar la transacción.

14. Gráficos de control de Temperatura del ambiente.

- Gráfico de la media

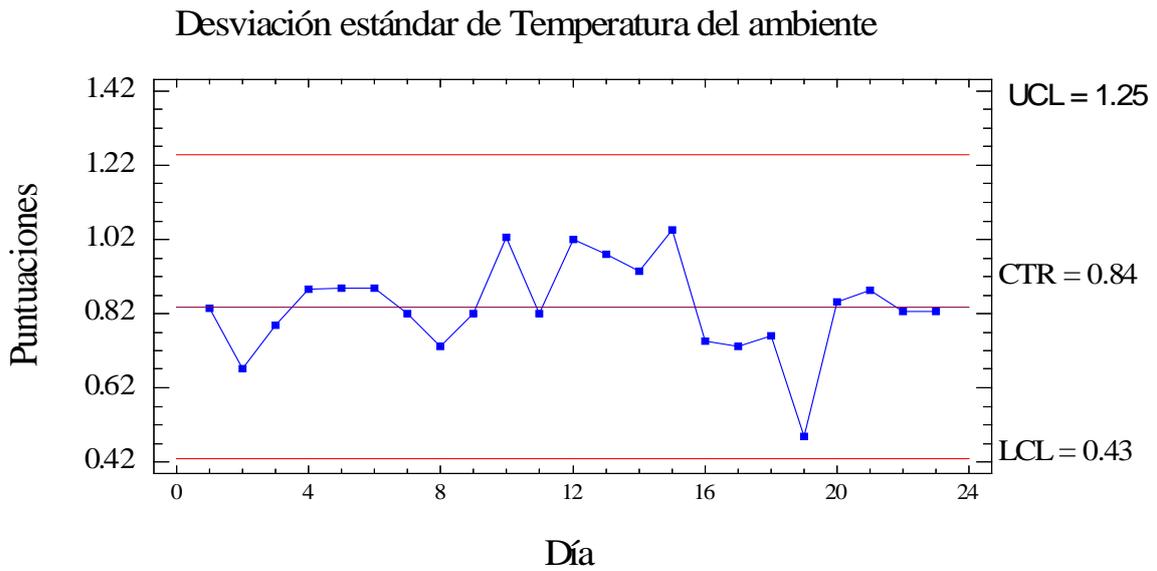
En el gráfico de control (figura 7.41), se observa un punto fuera de los límites de especificación, por tanto se procederá a re-calcular lo gráfico de la media y la desviación estándar, eliminando este punto.



**Figura 7.41** Gráfico de control para la media de la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente.

- Gráfico de la desviación estándar

Éste gráfico de control (figura 7.42), se observa que las desviaciones de las respuestas están en un proceso que se encuentra bajo control, pero se realizará el análisis con el gráfico con límites re-calculados.

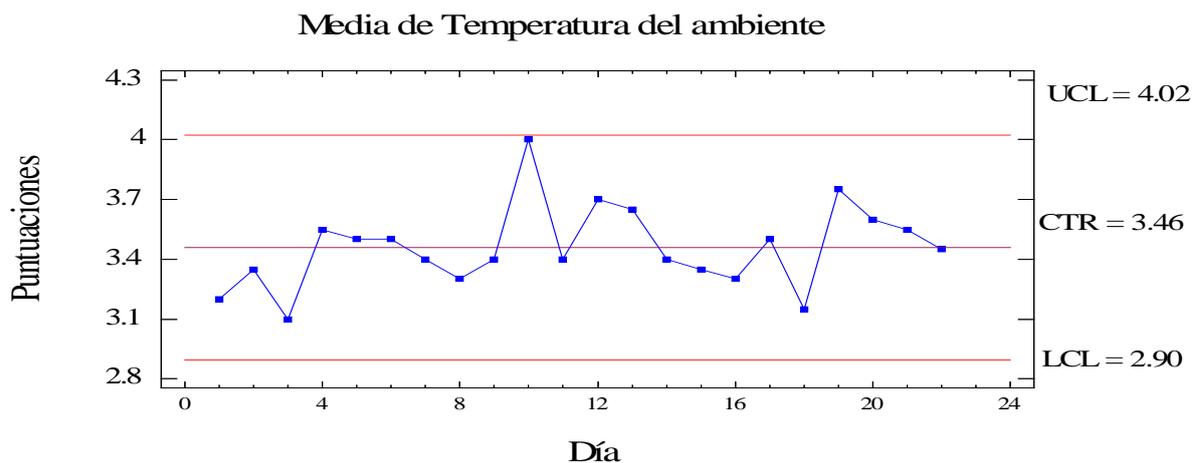


**Figura 7.42** Gráfico de control para la desviación estándar de la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente.

Gráficos de control de Temperatura del ambiente con límites re-calculados.

- *Gráfico de la media con límites re-calculados*

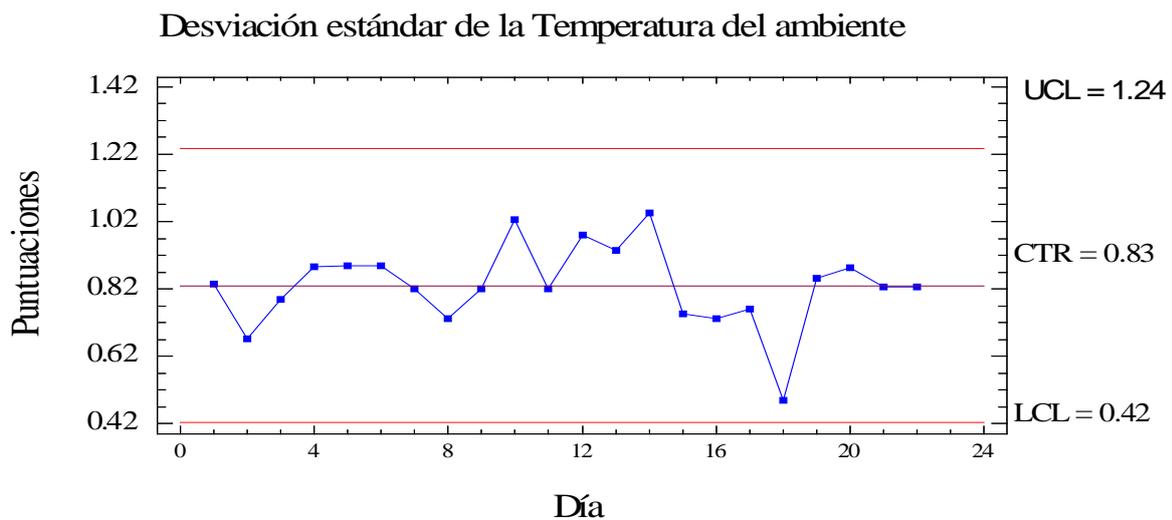
Al observar este gráfico de control con límites re-calculados; podemos observar que el proceso se encuentra en control con los límites 2.90 y 4.02; además se observa que durante los primeros días de la encuesta el nivel de satisfacción, respecto a esta dimensión, estuvo por debajo de la línea central de control, lo que significa que los clientes mostraron indiferencia ante la temperatura del ambiente, los próximos tres días de la encuesta el nivel de satisfacción aumento un poco comparado con los 3 días anteriores. Se puede observar, que el día décimo la mayoría de clientes se sintieron satisfechos con esta dimensión; observándose también que después los niveles bajaron y no volvieron a alcanzar un punto tan alto, lo cual nos permite inferir que los clientes se muestran indiferentes en cuánto a la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente.



**Figura 7.43** Gráfico de control para la media de la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente, con límites re-calculados.

• *Gráfico de la desviación estándar con límites re-calculados*

La gráfica de control para la desviación estándar de la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente, con límites re-calculados; nos muestra que las desviaciones han sido homogéneas, dado que los valores de las puntuaciones entre las cuales se están distribuyendo, son valores bastante bajos. Se puede observar que el día 18 se presentó una gran homogeneidad en las respuestas; y al comparar éste día con el gráfico de medias, observamos que la media de las respuestas para ese día corresponde al nivel de indiferencia (ni satisfecho ni insatisfecho).



**Figura 7.44** Gráfico de control para la desviación estándar de la satisfacción respecto a la temperatura del ambiente, con límites re-calculados

<b>Media Promedio</b>		
		<b>Media promedio</b>
1	Calidad general de la atención	3.74782609
2	Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido	3.74782609
3	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	3.83695652
4	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	3.57608696
5	Ofrecieron productos similares y económicos.	3.56521739
6	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	3.20434783
7	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	4.18695652
8	Localización del personal de ventas para la atención.	3.07391304
9	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta	3.65
10	Atención personalizada por parte del personal de ventas.	2.96956522
11	Paciencia del personal de ventas.	4.62608696
12	Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.	4.40434783
13	Tiempo para completar la transacción.	3.71304348
14	Temperatura del ambiente.	3.48695652

**Tabla 7.45** Cuadro de Medias

Desviación Estándar Promedio		Desviación Estándar Promedio
1	Calidad General de la atención	0.2118524
2	Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido.	0.9917584
3	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	1.2796476
4	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	1.1977185
5	Ofrecieron productos similares y económicos.	1.1887238
6	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	1.8231252
7	Localización del personal de venta para la atención.	1.8802241
8	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0.9390028
9	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	1.6840261
10	Atención personalizada por parte del personal de ventas.	1.3655133
11	Paciencia del personal de ventas.	0.8927115
12	Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.	1.0038299
13	Tiempo para completar la transacción.	0.8704516
14	Temperatura del ambiente	0.8377911

**Tabla 7.46** Media de las desviaciones estándar.

Esta tabla, muestran las desviaciones estándar promedio de cada artículo de satisfacción, en ella se puede observar una mayor homogeneidad de los resultados en Temperatura del Ambiente, seguido de Tiempo para completar la transacción, el en tercer lugar esta Paciencia del personal de ventas, después de esta están Disponibilidad del personal de ventas y periodo de tiempo antes de ser atendido, lo cual indica que el trabajo que se realiza en estas áreas, son los que muestran resultados más homogéneos, esto implica que por ejemplo el personal del área de ventas demora tiempo casi el mismo tiempo antes de atender a un cliente o también que los vendedores tienen mucha paciencia para atender a los clientes. La Localización del personal de venta para la atención muestra resultados más

variables, esto significa, que el tiempo que demora un cliente en localizar a un vendedor es muy variable.

## 7.2 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

### 7.2.1. Pendiente de los gráficos de correlación

	<b>Pendiente de los gráficos de dispersión</b>	<b>Modelo de Regresión</b>	<b>Análisis de varianza</b>
		<b>y=a +bx</b>	<b>p-valor</b>
1	Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido	$y = -1,923 + 1,44x$	0,0002
2	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	$y = 0,996 + 0,648x$	0,0001
3	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	$y = 1,823 + 0,464x$	0,0979
4	Ofrecieron productos similares y económicos.	$y = 2,107 + 0,386x$	0,1640
5	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	$y = 2,935 + 0,171x$	0,3934
6	Localización del personal de venta para la atención.	$y = 2,335 + 0,373x$	0,0074
7	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	$y = 1,242 + 0,535x$	0,1121
8	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	$y = 1,796 + 0,461x$	0,0034
9	Atención personalizada por parte del personal de ventas.	$y = 2,362 + 0,377x$	0,0134
10	Paciencia del personal de ventas.	$y = -0,43 + 0,846x$	0,0031
11	Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.	$y = -0,864 + 0,987x$	0,0048
12	Tiempo para completar la transacción.	$y = 2,858 + 0,168x$	0,3851
13	Temperatura del ambiente	$y = 3,537 - 0,016x$	0,9684

**Tabla 7.47** Pendientes del modelo de regresión de la combinación de la Satisfacción General con cada una de los artículos de satisfacción

N°	MODELO DE REGRESIÓN	INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS DE VARIANZA (ANVA)
1	<p>Satisfacción General vs. Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido.</p> <p><b>Y= -1.923 + 1.44x</b></p>	<p>El p-valor (0.0002) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido" (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 1.44 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
2	<p>Satisfacción General vs. Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.</p> <p><b>Y= 0.996 + 0.648x</b></p>	<p>El p-valor (0.0001) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas" (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.648 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
3	<p>Satisfacción General vs. Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.</p> <p><b>Y= 1.823 + 0.464x</b></p>	<p>El p-valor (0.0979) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas" (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.464 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>

4	<p>Satisfacción General vs. Ofrecieron productos similares y económicos.</p> <p><b>Y= 2.107 + 0.386x</b></p>	<p>El p-valor (0.1640) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Ofrecieron productos similares y económicos" (x), no justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>
5	<p>Satisfacción General vs. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.</p> <p><b>Y= 2.935 + 0.171x</b></p>	<p>El p-valor (0.3934) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención" (x), no justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>
6	<p>Satisfacción General vs. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.</p> <p><b>Y= 1.242 + 0.535x</b></p>	<p>El p-valor (0.1121) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención" (x), no justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.</p>
7	<p>Satisfacción General vs. Localización del personal de venta para la atención.</p> <p><b>Y= 2.335 + 0.373x</b></p>	<p>El p-valor (0.0074) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Localización del personal de venta para la atención" (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.373 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>

8	<p>Satisfacción General vs. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.</p> <p><b>Y= 1.796 + 0.461x</b></p>	<p>El p-valor (0.0034) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Persuasión por parte del personal para efectuar la venta." (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.461 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
9	<p>Satisfacción General vs. Atención personalizada por parte del personal de ventas.</p> <p><b>Y= 2.362 + 0.377x</b></p>	<p>El p-valor (0.0134) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Atención personalizada por parte del personal de ventas." (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.377 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
10	<p>Satisfacción General vs. Paciencia del personal de ventas.</p> <p><b>Y= -0.43 + 0.846x</b></p>	<p>El p-valor (0.0031) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Paciencia del personal de ventas." (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por cada unidad de aumento en "x" la variable "y" aumenta en 0.846 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.</p>
11	<p>Satisfacción General vs. Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.</p>	<p>El p-valor (0.0048) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es significativo a un nivel de significancia del 5%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable "Igualdad en la atención por parte del personal de ventas." (x), justifican variaciones en la variable "Satisfacción general" (y), es decir, por</p>

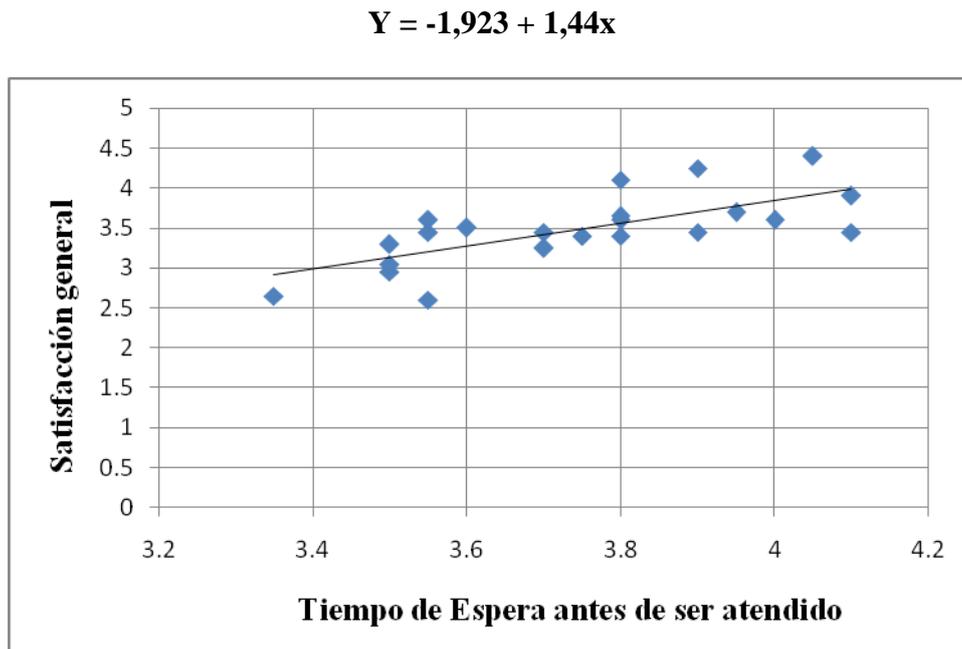
	<b>Y= -0.864 + 0.987x</b>	cada unidad de aumento en “x” la variable “y” aumenta en 0.987 unidades. También se puede observar que la relación de estas variables es positiva, debido a que la tendencia de la línea de regresión es creciente.
12	Satisfacción General vs. Tiempo para completar la transacción.  <b>Y= 2.858 + 0.168x</b>	El p-valor (0.3851) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “Tiempo para completar la transacción” (x), no justifican variaciones en la variable “Satisfacción general” (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.
13	Satisfacción General vs. Temperatura del ambiente.  <b>Y= 3.537- 0.016x</b>	El p-valor (0.9684) del Análisis de Varianza, indica que el modelo de regresión lineal simple es no significativo a un nivel de significancia del 10%, lo cual quiere decir que las variaciones en la variable “Temperatura del ambiente.” (x), no justifican variaciones en la variable “Satisfacción general” (y). Por tanto no se puede describir una relación entre estas variables.

**Tabla 7.48** INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS DE VARIANZA (ANVA).

La interpretación de cada uno de los modelos que se presentan en la tabla 7.47, se interpretan a continuación junto con su respectivo gráfico de dispersión.

### *Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido*

En la figura 7.49, se observa la distribución de las medias de la Satisfacción general en función de las medias del tiempo de espera antes de ser atendido; se puede observar claramente una tendencia lineal, la pendiente del modelo de regresión es 1.44, lo que significa, que por cada unidad de aumento en la media de la dimensión Tiempo de espera antes de ser atendido, la satisfacción general aumenta en 1.44 unidades. Al evaluar el p-valor que resulta del análisis de varianza para este modelo se observa que este es menor a 0.05, por tanto se puede concluir que el factor tiempo de espera antes de ser atendido es relevante para explicar los cambios en la Satisfacción general.

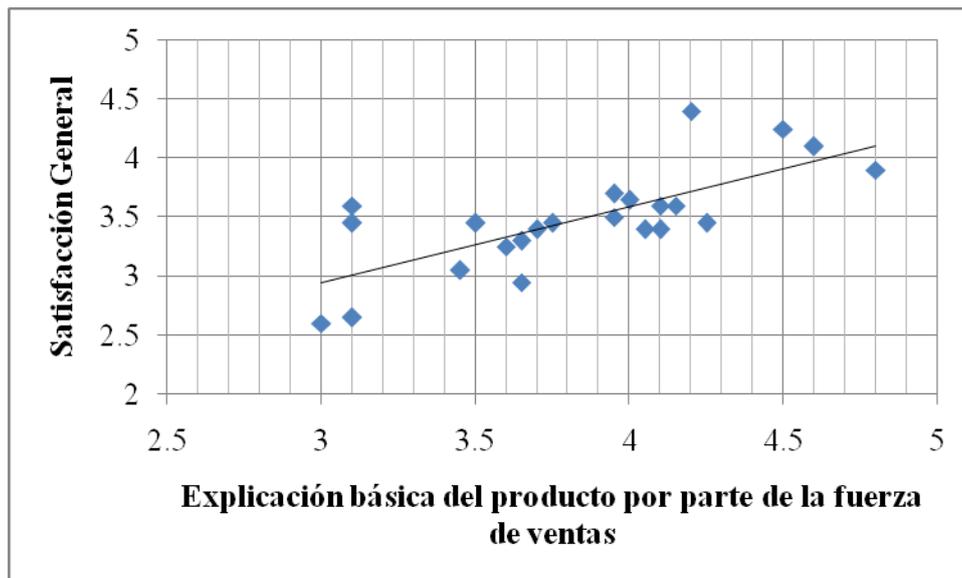


**Figura 7.49** Diagrama de dispersión del Tiempo de Espera antes de ser atendido versus la Satisfacción General

### *Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas*

En la figura 7.50, se puede observar tendencia lineal en el gráfico de dispersión al relacionar la explicación básica del servicio por parte de la fuerza de ventas; la pendiente del modelo en este caso es 0.648, lo que significa, que por cada unidad de aumento en la media de la explicación básica la Satisfacción general aumenta en 0.648, esta relación y tendencia es confirmada por el análisis de varianza el cual arroja un p-valor que resulta 0.0001 el cual es menor que 0.05 y por tanto se puede decir que existe evidencia suficiente para afirmar que esta dimensión de la calidad es relevante para explicar la Satisfacción general de los clientes.

$$y = 0,996 + 0,648x$$

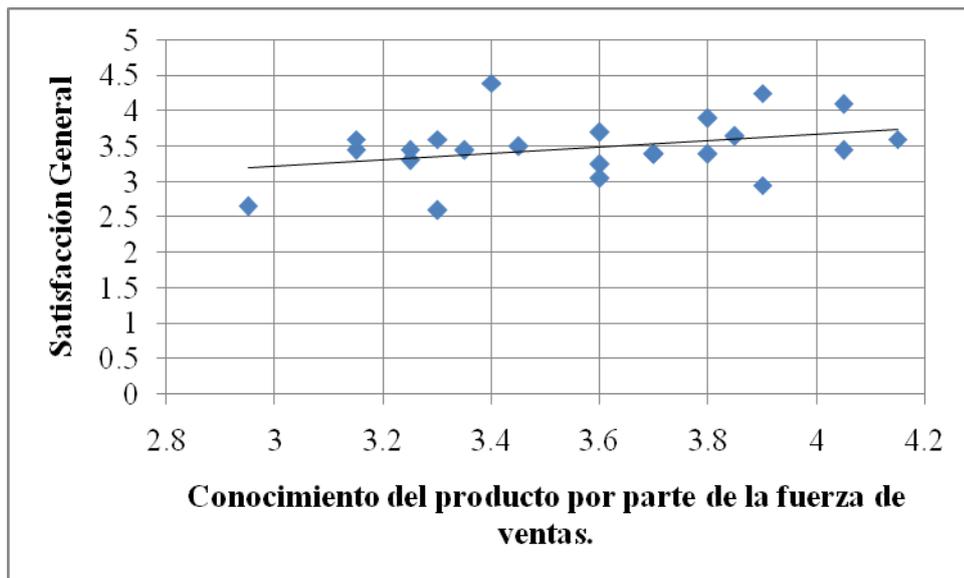


**Figura 7.50** Diagrama de dispersión de la explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas versus la Satisfacción General

**Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.**

Este gráfico (figura 7.51), muestra en la dispersión de los valores de las medias del conocimiento del producto versus las medias de la satisfacción general, una relación lineal, la cual es expresada en el modelo matemático, teniendo el de pendiente 0.464, lo que significa, que por cada unidad de aumento en la media de esta dimensión de la calidad, la satisfacción general aumenta en 0.464 unidades. Aunque el análisis de varianza nos dice que a un nivel de significancia del 5% no se puede afirmar que esta dimensión explique las variaciones en la media de la satisfacción general.

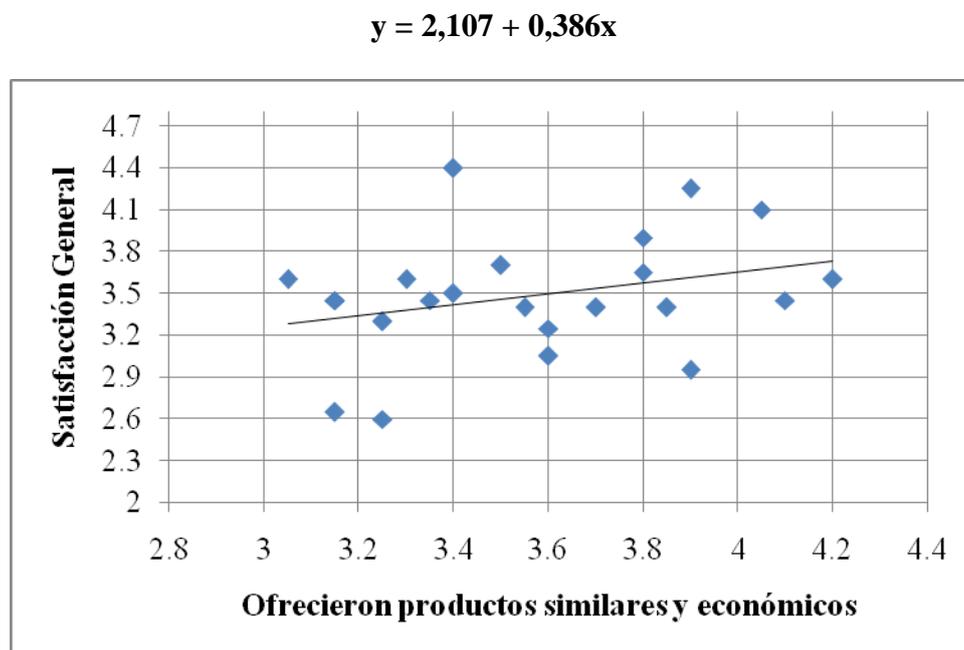
$$y = 1,823 + 0,464x$$



**Figura 7.51** Diagrama de dispersión del Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas versus la Satisfacción General

***Ofrecieron productos similares y económicos.***

En este diagrama de dispersión (figura 7.52), no es posible observar una tendencia lineal bien definida, es por eso que el p-valor del ANVA (Análisis de Varianza) rechaza que el modelo sirva para explicar las variaciones en la media de la satisfacción general. En este caso el modelo de regresión lineal no tiene un buen ajuste por lo que no se podría utilizar este modelo para predicciones.

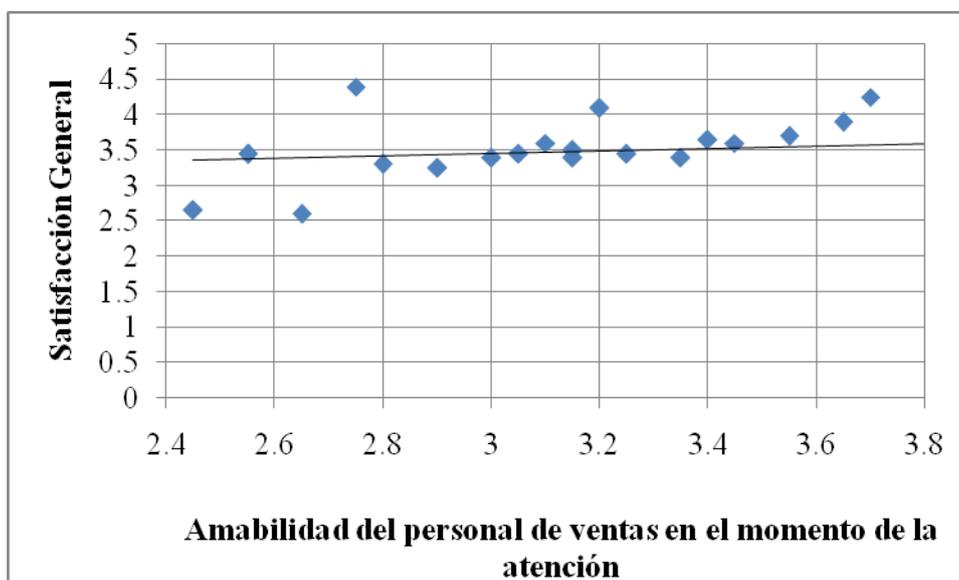


**Figura 7.52** Diagrama de dispersión de Ofrecieron productos similares y económicos versus la Satisfacción General

### ***Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención***

De acuerdo a los resultados que se obtienen en la tabla 7.47; el p-valor del análisis de varianza, nos dice que no existe evidencia suficiente para afirmar que los cambios en las medias de la amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención explica los cambios en la Satisfacción general, de manera lineal, por tanto por lo que se observa en la gráfica se puede ver que los valores siguen un patrón el cual podría ser de una forma curvilínea y tal vez en esta forma el modelo si resulte significativo. Esto nos lleva a inferir por tanto que la amabilidad del vendedor al momento de la venta no implica que el cliente quede satisfecho con el servicio brindado.

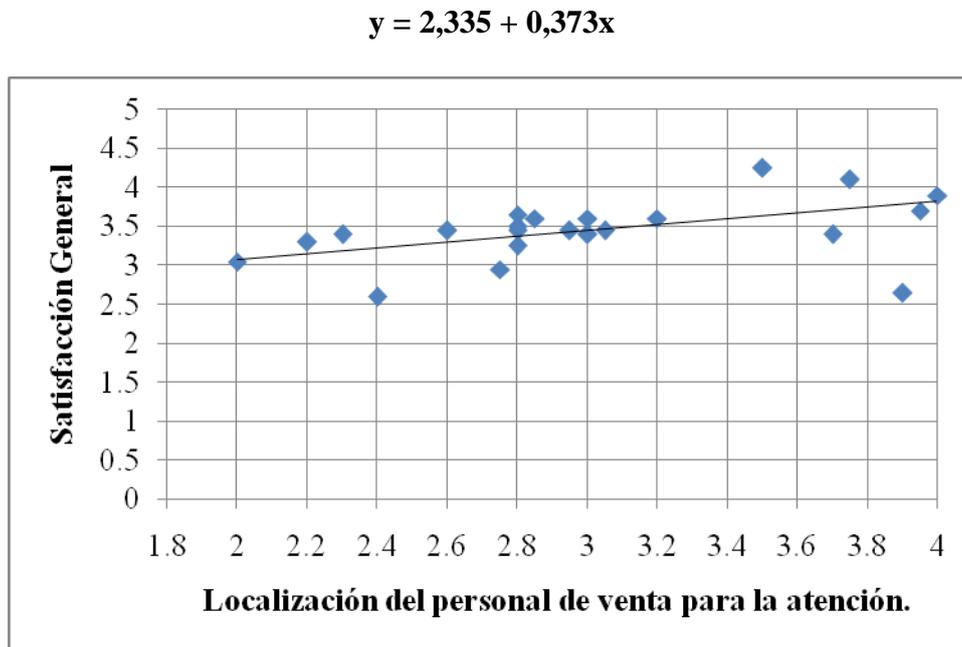
$$y = 2,935 + 0,171x$$



**Figura 7.53** Diagrama de dispersión de Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención versus la Satisfacción General

### ***Localización del personal de venta para la atención.***

La relación lineal que se puede observar en esta gráfica (figura 7.54), nos permite apreciar la relación lineal existente de esta dimensión con la satisfacción general, esto se puede afirmar al verificar que el p-valor del análisis de varianza, 0.0074 es menor que 0.05, por tanto se puede afirmar que los cambios en las puntuaciones medias de esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general. En el modelo ajustado se puede observar que por cada unidad de aumento en las puntuaciones medias de esta dimensión ocasionan un aumento de 0.373 unidades en las puntuaciones medias de la satisfacción general.

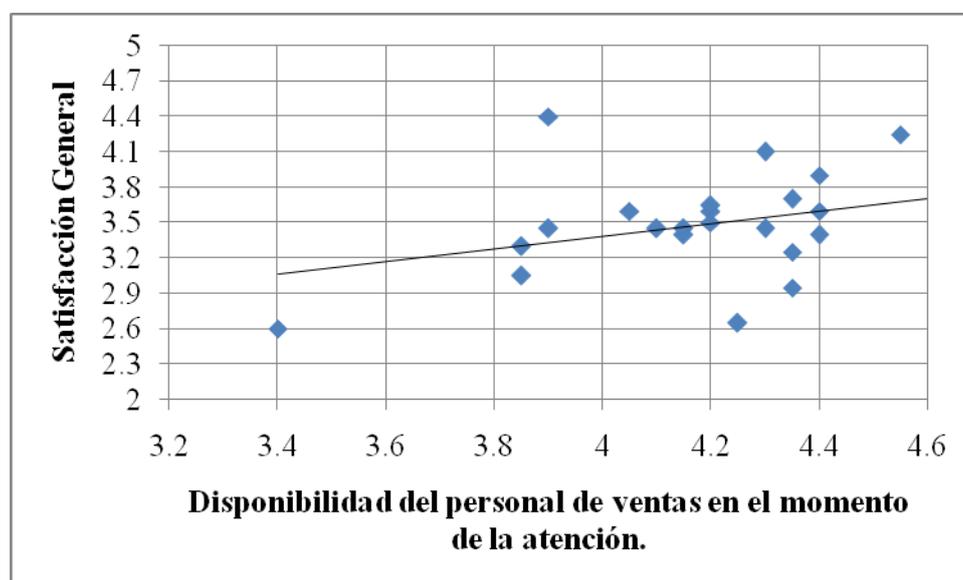


**Figura 7.54** Diagrama de Localización del personal de venta para la atención versus la Satisfacción General.

### ***Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.***

El gráfico de dispersión para esta dimensión de la calidad, muestra claramente que no se podría hablar de una relación lineal con la satisfacción general, dado que los puntos en el gráfico están muy alejados del modelo estimado y por ello no se puede apreciar bien que exista algún tipo de tendencia, esto es comprobado por el p-valor de la ANOVA, el cual es 0.1121, lo que significa que no existe que no existe evidencia suficiente para afirmar que los cambios en las puntuaciones medias de esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general del cliente. Aquí el valor de la pendiente se podría explicar como el incremento en la satisfacción general por cada unidad de aumento en esta dimensión, pero esto no nos es útil, dado que la debida prueba del ANVA rechaza la relación lineal.

$$y = 1,242 + 0,535x$$

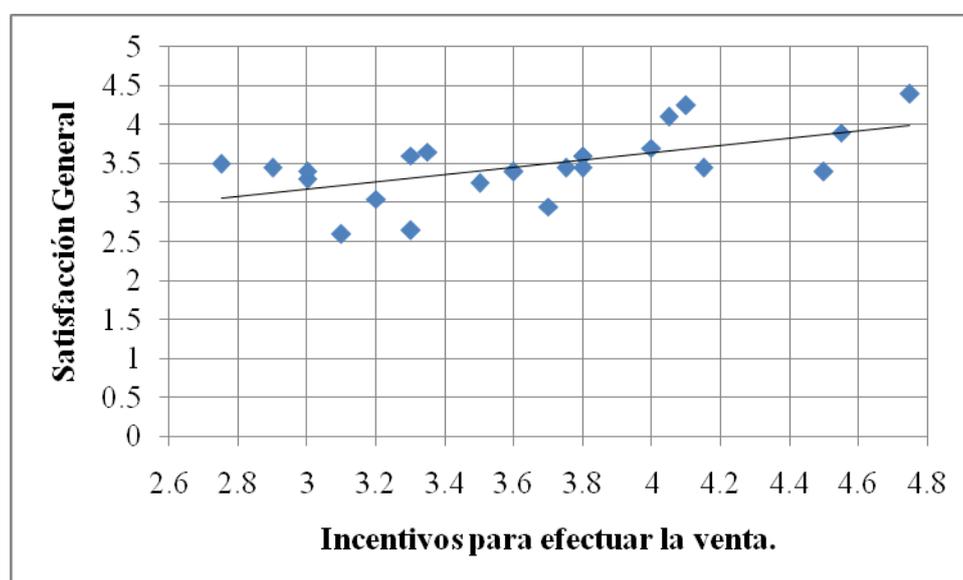


**Figura 7.55** Diagrama de disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención versus la Satisfacción General

### *Persuasión por parte del personal para efectuar la venta*

Este gráfico de dispersión, nos muestra también la existencia de una relación lineal entre esta dimensión de la calidad y la satisfacción general. Dado que el p-valor es menor que 0.05, como se muestra en la tabla 7.56, se afirma que los cambios en esta dimensión explican los cambios en las puntuaciones medias de la satisfacción general, además de que esta dimensión ocasiona un aumento de 0.461 unidades en la satisfacción general al aumentar en una unidad.

$$y = 1,796 + 0,461x$$

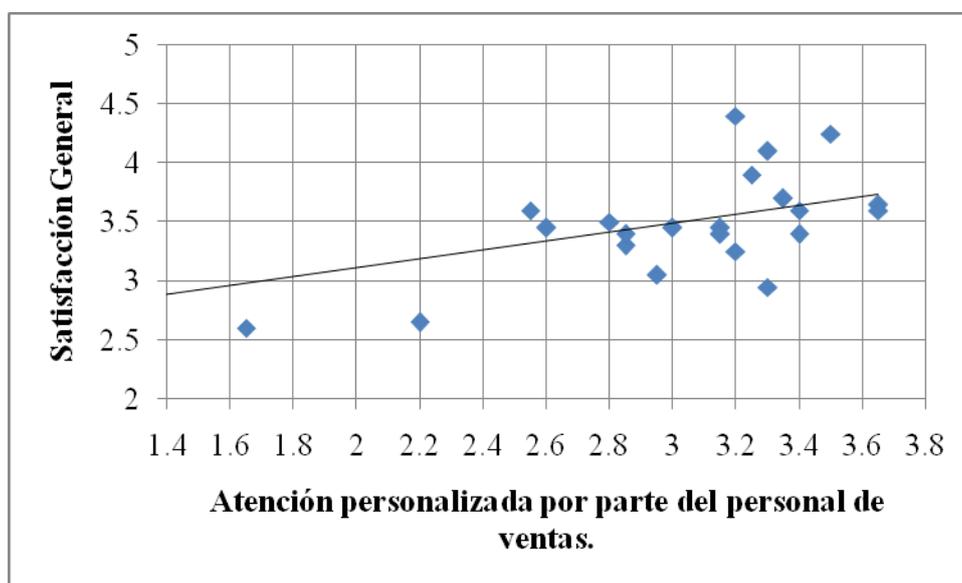


**Figura 7.56** Diagrama de Incentivos para efectuar la venta versus la Satisfacción General

### *Atención personalizada por parte del personal de ventas*

En esta dimensión de la calidad del servicio, se puede afirmar que los cambios en ella explican los cambios en la satisfacción general, además por cada unidad de aumento en las puntuaciones de esta dimensión, éstas ocasionan un aumento de 0.377 unidades en las puntuaciones de la satisfacción general.

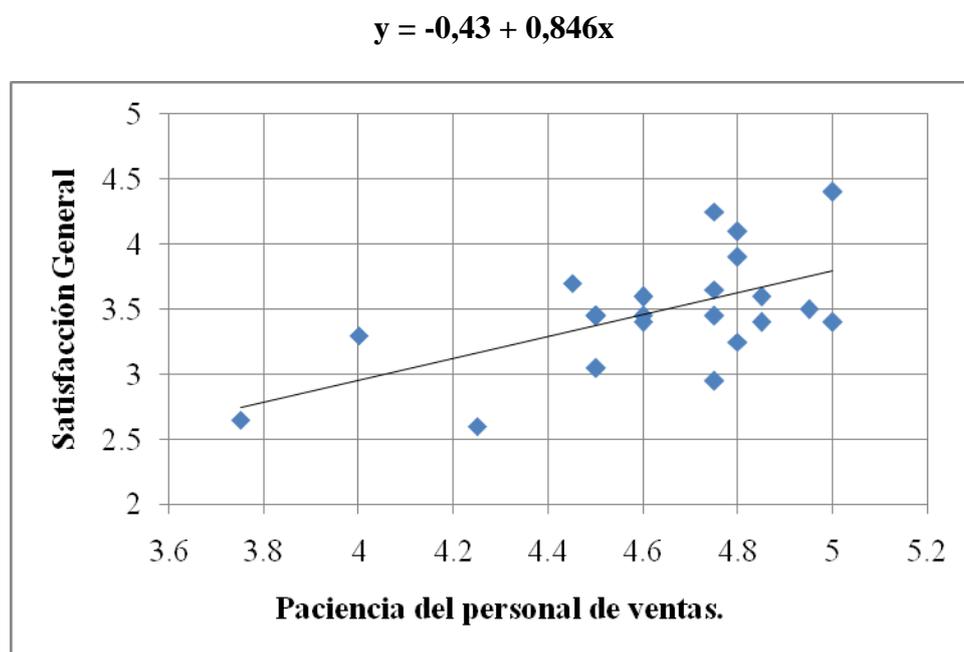
$$y = 2,362 + 0,377x$$



**Figura 7.57** Diagrama de Atención personalizada por parte del personal de ventas versus la Satisfacción General

### ***Paciencia del personal de ventas.***

Esta dimensión de la calidad en el diagrama de dispersión, nos permite apreciar la relación lineal existente y que verifica el análisis de varianza del modelo ajustado, el cual nos dice que por cada unidad de aumento en las puntuaciones medias de la paciencia del personal las puntuaciones medias de la satisfacción general aumentan en 0.846 puntos.

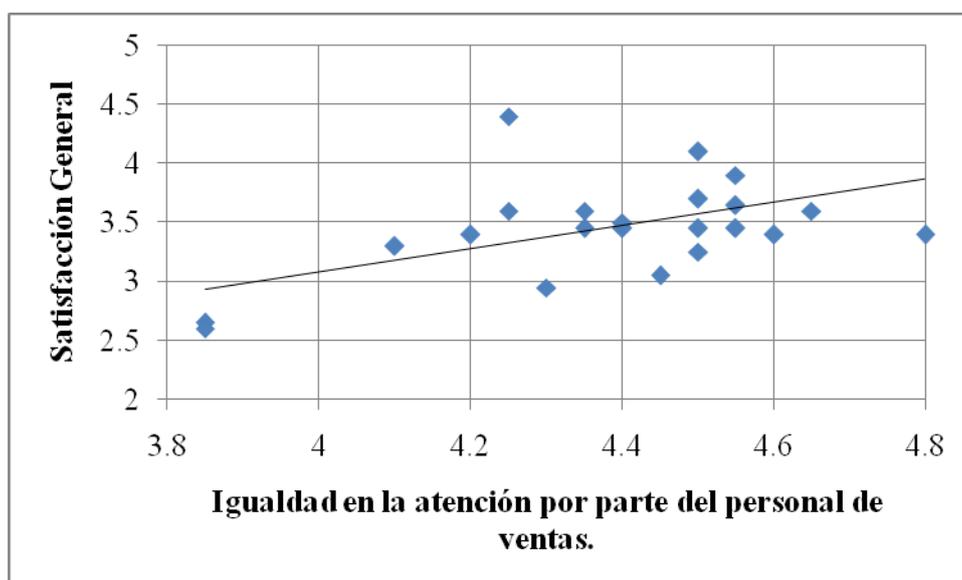


**Figura 7.58** Diagrama de Paciencia del personal de ventas versus la Satisfacción General

### ***Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.***

En este gráfico de dispersión, se puede apreciar la relación lineal existente entre esta dimensión y la satisfacción general del cliente, el p-valor del ANVA es menor a 0.05 por tanto se puede asegurar una tendencia lineal en la distribución de las medias de esta dimensión y la satisfacción general, el p-valor es 0.0048. La pendiente del modelo de regresión es 0.987, es decir por cada unidad de aumento en las puntuaciones de esta dimensión la satisfacción general aumenta en aproximadamente un punto.

$$y = -0,864 + 0,987x$$

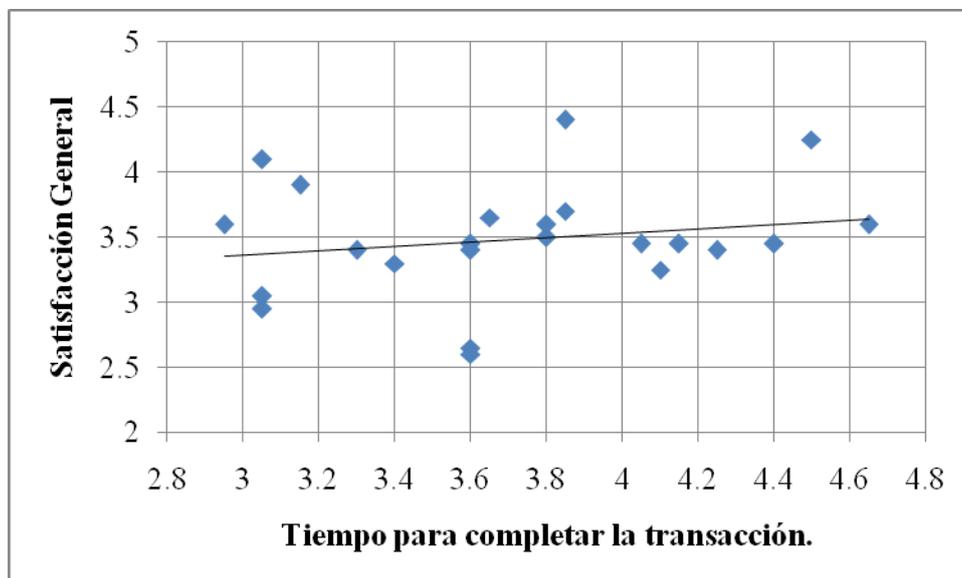


**Figura 7.59** Diagrama de Igualdad en la atención por parte del personal de ventas versus la Satisfacción General

### ***Tiempo para completar la transacción***

En esta dimensión de la calidad, al observar el gráfico de dispersión, no existe una tendencia lineal bien definida, dado la variabilidad de los puntos que no permiten que se presente una relación lineal. El p-valor ubicado en la tabla 7.47 confirma esto dado que es mayor a 0.05, siendo 0.3851. Entonces el modelo está bien ajustado y no puede ser utilizado para predecir valores de la satisfacción general.

$$y = 2,858 + 0,168x$$

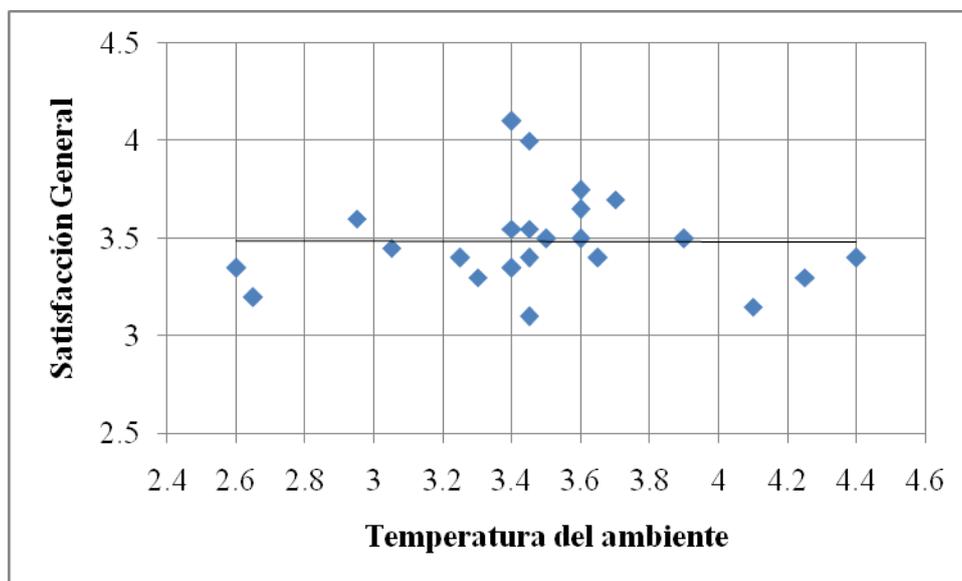


**Figura 7.60** Diagrama de tiempo para completar la transacción versus la Satisfacción General

### *Temperatura del ambiente*

Observando esta gráfica, podemos rechazar la idea de la existencia de una relación lineal entre esta dimensión y la satisfacción general, el p-valor del ANVA es demasiado alto lo que rechaza el ajuste efectuado, por completo. Por tanto esta dimensión de la calidad no influye en la satisfacción general.

$$y = 3,537 - 0,016x$$



**Figura 7.61** Diagrama de temperatura del ambiente versus la Satisfacción General

#### 7.4. r DE PEARSON

##### Coefficiente de correlación de Pearson

La tabla que se muestra a continuación, recoge un resumen de los correspondientes coeficientes de correlación ( $r$ ) y de determinación ( $r^2$ ), para la relación de cada dimensión de la calidad, con el nivel de satisfacción general. El coeficiente de correlación, como ya se sabe es un índice que mide la relación lineal entre 2 variables. El coeficiente de determinación se interpreta como el porcentaje de variación de la variable dependiente (Satisfacción general en este caso) ocasionado por los cambios en el modelo de regresión lineal ajustado, en el que la variable independiente es una dimensión de la calidad en cada caso.

Coeficiente de correlación R de Pearson			
		$r$	$r^2$
1	Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido.	0.7028	49.4
2	Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.	0.7338	53.84
3	Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.	0.3536	12.51
4	Ofrecieron productos similares y económicos.	0.3002	9.01
5	Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0.1868	3.49
6	Localización del personal de venta para la atención.	0.5429	29.47
7	Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.	0.3403	11.58
8	Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.	0.5838	34.08
9	Atención personalizada por parte del personal de ventas.	0.5075	25.76
10	Paciencia del personal de ventas.	0.5894	34.74
11	Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.	0.5664	32.09
12	Tiempo para completar la transacción.	0.1901	3.61
13	Temperatura del ambiente	0.0087	0.001

**Tabla 7.62** Coeficientes de correlación y determinación para la relación lineal entre los Artículos de Satisfacción y la Satisfacción general.

### ***Periodo de Tiempo de espera antes de ser atendido.***

El coeficiente de correlación para la relación lineal entre esta dimensión de la calidad y la satisfacción general es 0.7028, el cual indica que existe una relación lineal directa o positiva fuerte entre estas dos variables. El coeficiente de determinación, indica que el modelo ajustado de regresión lineal (ver gráficos de dispersión), explica el 49.40% de las variaciones en la Satisfacción general del cliente.

### ***Explicación básica del producto por parte de la fuerza de ventas.***

En esta dimensión, se observa una relación lineal fuerte, 0.7338 y que el porcentaje de variación de la Satisfacción general que es explicada por esta dimensión es 53.84%.

### ***Conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas***

En éste artículo de satisfacción el coeficiente de Pearson, se observa que existe una relación lineal muy débil con la Satisfacción general (0.3536) y que el porcentaje de la variación de la satisfacción general que es explicado por éste artículo de satisfacción es 12.51%; pero no por eso deja de ser importante dado que este influye en la satisfacción general aunque en menor grado que los anteriores artículos de satisfacción.

### ***Ofrecieron productos similares y económicos***

La relación lineal entre éste artículo de satisfacción y la satisfacción general del cliente es muy débil (0.3002), y el porcentaje que éste explica a la satisfacción

general también es muy bajo 9.01%; lo cual indica que no es un factor muy influyente; pero no por eso se puede descuidar.

#### ***Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.***

No se puede hablar de la existencia de una relación lineal entre éste artículo de satisfacción y la satisfacción general, esto debido a que el coeficiente de correlación de Pearson arroja un valor demasiado bajo (0.1868) como para inferir que éste artículo de satisfacción influye de manera lineal sobre la satisfacción general. El porcentaje de las variaciones de la Satisfacción general ocasionado por esta dimensión es 3.49%.

#### ***Localización del personal de venta para la atención.***

Éste artículo de satisfacción, presenta una relación directa no muy fuerte (0.5429) con la satisfacción general y también esta explica en un 29.47% las variaciones de la satisfacción general.

#### ***Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención***

La relación lineal es débil (0.3403), y el porcentaje que explica éste artículo de satisfacción las variaciones en la satisfacción general es 11.58%. Estos valores no son altos, pero al menos se observa existe influencia de éste artículo de satisfacción sobre la satisfacción general del cliente.

### ***Persuasión por parte del personal para efectuar la venta***

La relación positiva que presenta éste artículo de satisfacción con la satisfacción; general del cliente es 0.5838, un valor que permite señalarlo como no muy fuerte, y el porcentaje que esta explica las variaciones en la satisfacción general es 34.08%.

### ***Atención personalizada por parte del personal de ventas***

Éste artículo de satisfacción, presenta un coeficiente de correlación lineal muy parecido a los 2 anteriores, es 0.5075 y las variaciones explicadas por éste artículo de satisfacción son el 25.76%.

### ***Paciencia del personal de ventas***

Éste artículo de satisfacción tiene un coeficiente de correlación de 0.5894, el cual se interpreta como una relación lineal positiva un poco fuerte. El porcentaje de variaciones en la Satisfacción general explicado por éste artículo de satisfacción es 34.74%.

### ***Igualdad en la atención por parte del personal de ventas***

Éste artículo de satisfacción también muestra una relación positiva un poco fuerte 0.5664, y el coeficiente de determinación que brinda es de 32.09%.

### ***Tiempo para completar la transacción.***

El coeficiente de correlación para éste artículo de satisfacción es bajo (0.1901), lo cual indica una relación positiva débil de éste artículo de satisfacción con la satisfacción general. El 3.01% de las variaciones en la satisfacción general son explicadas por esta dimensión de la calidad.

### ***Temperatura del ambiente***

Éste artículo de satisfacción no presenta una relación lineal con la satisfacción general del cliente, dado que su coeficiente  $r$  es 0.0087 el cual nos lleva a un coeficiente de determinación de 0.0001%.

**CAPÍTULO VII**  
**CONCLUSIONES**

Al finalizar la presente investigación y analizar todos los resultados obtenidos con la encuesta aplicada durante 23 días, para medir la satisfacción del cliente con el servicio que se le brinda en Saga Falabella – Piura, en el área electro, para cada dimensión de la calidad estudiada concluimos lo siguiente:

***Número de respuestas negativas del cliente en la encuesta.*** Al evaluar la cantidad de respuestas negativas, que contienen las muestras de 20 personas por día en la encuesta aplicada, la cual contiene 14 preguntas, la máxima cantidad de respuestas negativas que se puede obtener es de 280. Esto sirve de referencia, pues al observar el gráfico de control  $c$  con límites re-calculados (fig. 7.2) se puede observar que el número de respuestas negativas puede variar entre 33 y 78. Teniendo en cuenta estas cantidades y que lo que la empresa busca es optimizar la satisfacción de sus clientes, es decir, que el número de respuestas negativas sea cero, al realizar la comparación con las cantidades antes mencionadas, podemos concluir que los niveles de satisfacción del cliente con el servicio que brinda la empresa, en base al número de respuestas negativas de ellos, no es muy satisfactorio así que debería tomar nuevas políticas para la mejora de la calidad del servicio.

- **Satisfacción general.** En cuanto a éste artículo de satisfacción, la cual se realizó para analizar la apreciación general de la calidad del servicio brindado por la empresa, se concluye que no se puede hablar de un control bueno de la satisfacción del cliente, a pesar de que los valores se encuentran en un proceso bajo control, en los límites entre niveles de ni satisfacción ni insatisfacción y satisfacción, en el gráfico 7.3. Estos límites no son los deseados para decir que la empresa mantiene un estándar de la calidad del servicio que brinda. Esto se confirma con el análisis de la variabilidad de las muestras en el gráfico 7.4; por tanto se concluye que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado por la empresa.
- **Periodo de tiempo de espera antes de ser atendido.** De acuerdo con las figuras 7.7 y 7.8 (gráficas de control de la media y de la desviación estándar para el periodo de tiempo que el cliente espera antes de ser atendido), se concluye, que el trabajo que la empresa realiza sobre éste artículo de satisfacción es satisfactorio, pero aún debería de trabajarse un poco más, porque existen clientes que alcanzan niveles neutrales de satisfacción, es decir, que están ni satisfechos ni insatisfechos. La existencia de clientes que no alcanzan la satisfacción con el servicio brindado son potenciales clientes de la competencia; por tanto se recomienda a los administradores de la empresa, reforzar un poco más el trabajo en éste artículo de satisfacción.
- **Explicación básica del producto.** En las figuras 7.11 y 7.12 (gráficos de control con límites re-calculados), se aprecia que los valores de las muestras se presentan entre niveles de: muy satisfecho, satisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho, pudiendo alcanzar también valores de insatisfacción debido a la variabilidad de las respuestas; en conclusión no se puede afirmar que la empresa mantiene un estándar de

satisfacción del cliente en éste artículo de satisfacción, por tanto se puede identificar como un factor influyente en la satisfacción general del cliente.

- ***Conocimiento del producto.*** Cuando se analizó las respuestas referentes al conocimiento del producto por parte del personal de ventas, en las figuras 7.13 y 7.14, se verifica que los clientes no se encuentran satisfechos. Se puede decir que alcanzan un nivel de equilibrio, puesto que de acuerdo a la distribución de sus respuestas, se puede encontrar la mayoría de medias en un rango de valores que hacen referencia al nivel: ni satisfecho ni insatisfecho y teniendo en cuenta que la variación de estas respuestas puede ser negativa o positiva, se puede asumir que la valoración del cliente en éste artículo de satisfacción, se va a presentar normalmente entre satisfecha e insatisfecha, y que muy difícilmente alcanzará valores óptimos de mucha satisfacción; entonces se puede concluir que la apreciación del cliente respecto al conocimiento que el vendedor tiene del producto, no mantiene un estándar de calidad. Por lo tanto habría que desarrollarse programas que mejoren el desempeño del personal de ventas con respecto al conocimiento del producto
- ***Ofrece productos similares y económicos.*** Observando las figuras 7.15 y 7.16 en el análisis, podemos apreciar que los valores promedio se ubican entre satisfactorio y ni satisfactorio ni insatisfactorio, aunque la mayoría de ellos se encuentran ubicados en la categoría de neutralidad. Al apreciar el gráfico de la desviación estándar, este nos lleva a inferir que las respuestas no varían mucho y que el comportamiento normal de satisfacción de los clientes se mantiene en la categoría de equilibrio; por tanto no se puede hablar de un estándar de la calidad que la empresa pueda reflejar en el momento de ofrecer productos similares y económicos, por el contrario, se puede

decir que debería ser tomada más en cuenta, dado que esto de alguna manera también repercute en la satisfacción general del cliente.

- ***Amabilidad del vendedor.*** Del análisis, se observa en las figuras 7.17 y 7.18, que no existe un estándar de calidad bien definido, debido a la gran variabilidad en las respuestas de los clientes, además del análisis de los valores de las medias diarias. Se observa como existen puntos o valores promedio que se presentan en la categoría de insatisfacción, por tanto la empresa debería brindar programas de capacitación para modelar la actitud del personal de ventas frente al cliente y así lograr obtener una mayor valoración de los clientes en lo referente a la amabilidad del vendedor, además porque el trato del vendedor al cliente influye mucho en la decisión de compra del producto; entonces un cliente que no está satisfecho con la atención brindada por el personal de ventas, es menos probable que efectúe una compra.
- ***Localización del personal de servicio.*** Observando el comportamiento en los gráficos de control, figura 7.19 y 7.20, y gráficos de control con límites recalculados, fig. 7.21 y 7.22, se aprecia que la empresa no tiene un control sobre la localización del personal de servicio. Los clientes distribuyen su estado de satisfacción entre los valores de satisfecho insatisfecho, teniendo como posibilidad, por la variación, alcanzar valores extremos, como el de muy satisfecho, que sería lo ideal, pero también puede mostrarse muy insatisfecho y esto es muy perjudicial para la empresa. De esta manera, se recomienda a los administradores de la empresa, que tomen un mayor interés para mejorar la localización de su personal de venta a la hora de la atención.

- **Disponibilidad del personal de ventas.** En el análisis de los gráficos de control de esta dimensión, fig. 7.23, 7.24, 7.25 y 7.26, se observa que las medias se encuentran bajo control en los límites de 3.60 a 4.84, los cuales implican que la empresa se encuentra en un estándar de calidad para la satisfacción del cliente en la disponibilidad del personal de ventas.
- **Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.** Los gráficos de control de la media y la desviación estándar (fig. 7.27 y 7.28) evidencian un control sobre el nivel de satisfacción, es decir, el cliente se muestra muy satisfecho con los incentivos que se le dan para efectuar la compra, es decir la persuasión por parte del personal para efectuar la venta está siendo efectiva; sin embargo hay algunos, a los que podríamos llamar más exigentes, que los incentivos que se les da para efectuar la compra, no les causa mayor satisfacción o insatisfacción. Por esta razón, si la empresa quiere mantener un estándar de satisfacción en la persuasión por parte del personal para efectuar la venta, por encima del nivel de neutralidad, debería mejorar los incentivos de manera que éstos redundarán en niveles muy altos de satisfacción, teniendo completamente controlada.
- **Atención personalizada.** El cliente es la razón de existencia de la empresa y él lo sabe; es por esto que muchas veces se vuelve muy caprichoso. Los gráficos de control (7.29, 7.30, 7.31 y 7.32), evidencian lo dicho anteriormente: los clientes no se sienten cómodos con la atención que reciben por el personal de ventas. Ellos necesitan tener una atención personalizada y en este sentido se encuentran insatisfechos con el servicio prestado por la empresa; entonces la empresa debe tener medidas urgentes mejorar al respecto, dado que como se muestra en los gráficos de

control correspondientes, los clientes están alcanzando niveles de insatisfacción y algunos niveles de mucha insatisfacción. Esto es un factor que puede afectar en gran manera el que la empresa pueda mantener estos clientes teniendo en cuenta que la competencia podría trabajar de mejor manera en este punto y conquistar a estos clientes.

- ***Paciencia del personal.*** Este es un factor muy importante en cuanto a lo que se refiere a la gestión de la calidad del servicio brindado por la empresa, dado que el cliente muchas veces se vuelve muy caprichoso y antojadizo, lo cual requiere una gran paciencia por parte del personal de ventas, ya que esto muchas veces resulta muy incómodo para el vendedor y podría terminar con la paciencia de cualquier persona. Teniendo en cuenta esto y los resultados que se extraen de los gráficos de control (fig. 7.33, 7.34, 7.35 y 7.36), se concluye que la empresa capacita a su personal con respecto a la paciencia en la atención y mantiene estándares muy altos de satisfacción, es decir que el personal de ventas está muy bien capacitado para atender con mucha paciencia a los clientes.
- ***Igualdad de atención por parte del personal de ventas.*** El cliente con frecuencia está al tanto de los detalles del servicio que le brinda la empresa, por este motivo comúnmente el cliente observa la atención que se le brinda a otro cliente y la compara con la atención que él ha recibido. En este sentido se ha efectuado la evaluación y se concluye que la empresa mantiene también aquí un estándar alto de la satisfacción. Esto se confirma al observar los gráficos de control (fig. 7.37 y 7.38).

- **Tiempo para completar la transacción.** El análisis de los gráficos de control (fig. 7.39 y 7.40), nos muestra un proceso completamente fuera de control. Entonces, se puede concluir, respecto al tiempo para completar la transacción, la empresa no tiene un estándar que permita agilizar las transacciones y evitar la insatisfacción de sus clientes. Se recomienda tener muy en cuenta este tiempo dado que muestra una gran debilidad de la empresa en cuanto a la calidad del servicio brindado.
- **Temperatura del ambiente.** En las figuras 7.41, 7.42 7.43 y 7.44, en las cuales se presentan los resultados de la encuesta, en cuanto al nivel de satisfacción, se observa que los valores están bajo control en un rango de valores que abarcan los niveles de satisfacción y el nivel de equilibrio, es decir el nivel ni satisfecho ni insatisfecho. Por tanto no se puede asegurar un control de satisfacción sobre la temperatura del ambiente, dado que los valores presentados debido a la variabilidad pueden tomar valores de insatisfacción.
- Al analizar los valores de los **coeficientes r de Pearson** se concluye que los artículos de satisfacción que influyen de manera lineal, en mayor magnitud, sobre la satisfacción general del cliente, son la explicación básica del producto y el tiempo de espera antes de ser atendido. Existen cinco preguntas del cuestionario que influyen casi en la misma magnitud sobre la satisfacción general, estas son; Localización del personal de venta para la atención, Incentivos para efectuar la venta, Atención personalizada por parte del personal de ventas, Paciencia del personal de ventas e Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Hayes, Bob E. (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Angulo Bustíos, César (2005). *Estadística*. Piura: Universidad de Piura.
- Ilzarbe, Laura y Vegas Chiyón, Susana (2008). *Herramientas para la gestión de la CALIDAD - Teoría y aplicaciones prácticas*. Piura: Universidad de Piura.
- Sangüeña, Marta; Mateo, Ricardo y Ilzarbe, Laura. *Teoría y Práctica de la Calidad*. Thomson Editores Spain – Paraninfo, S.A
- Barlow, Janelle y Moller, Claus. *Una queja es un Regalo*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Blanchard, Ken; Ballard, Jim y Finch, Fred. *Clientemanía*. Editorial: Norma.

- ENCUESTAS (Ver Anexo 1)

### **ANEXO 1: INCCIDENTES CRÍTICOS**

Entrevista Número: \_\_\_\_ sobre incidentes críticos.

Ejemplos positivos

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Ejemplos negativos

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES DE SAGA

### FALABELLA

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_. En esta oportunidad se están realizando encuestas para conocer las opiniones acerca del servicio que reciben, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas. Le garantizamos que la información que nos brinde será anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.

#### 1. Calidad general de la atención

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 2. Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

#### 3. Explicación básica del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 4. Conocimiento del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 5. Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

7. Localización del personal de ventas para la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

10. Atención personalizada por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

11. Paciencia del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

12. Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

13. Tiempo para completar la transacción.

1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

14. La temperatura del ambiente (aire acondicionado).

1

2

3

4

5

Muy Alto

Alto

Ni Alto,  
Ni bajo

Bajo

Muy Bajo

### **ANEXO 3:**

#### ***Artículos de satisfacción que hacen referencia a las dimensiones calidad***

- **Dimensión de calidad:** Satisfacción General del servicio.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

1.- Calidad general de la atención.

- **Dimensión de calidad:** Capacidad de atención del servicio.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

2.- Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

- **Dimensión de calidad:** Conocimiento del producto.

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

3.- Explicación básica del producto por parte del vendedor

4.- Conocimiento del producto por parte del vendedor.

5.- Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

- **Dimensión de calidad:** Profesionalidad.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

6.- Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

- **Dimensión de calidad: Disponibilidad del Servicio**

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

7.- Localización del personal de ventas para la atención

8.- Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención

- **Dimensión de calidad: Capacidad de atención del servicio**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

9.-Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

- **Dimensión de calidad: Disponibilidad del servicio**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

10.- Atención personalizada por parte del personal de ventas.

- **Dimensión de calidad: Profesionalidad**

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

11.- Paciencia del personal de ventas

12.- Igualdad en la atención por parte del personal de ventas

- **Dimensión de calidad: Velocidad de Transacción**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

13.- Tiempo para completar la transacción

## ANEXO 4:

### Validez y Confiabilidad del Cuestionario

Para efectuar el análisis de validez y confiabilidad de la encuesta utilizada en nuestro estudio, se utilizó una muestra piloto con 40 personas, en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

#### Confiabilidad

##### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	40	100.0
Excluidos	0	.0
Total	40	100.0

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach <sup>17</sup>	N de elementos
.886	14

De los cuadros anteriores, se observa que el análisis se efectuó para una muestra de 40 personas. Además, se muestra el valor del Estadístico Alfa de Conbach, el cual es alto y hace referencia a un 88.6% de confiabilidad, para un número de 14 preguntas realizadas en total.

##### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
Pregunta 1	41.3750	128.599	.442	<b>.884</b>
Pregunta 2	41.7750	121.204	.690	<b>.873</b>
Pregunta 3	41.7000	118.113	.780	<b>.868</b>
Pregunta 4	41.6250	120.599	.698	<b>.872</b>
Pregunta 5	42.2750	119.692	.527	<b>.882</b>
Pregunta 6	41.0000	120.513	.693	<b>.872</b>
Pregunta 7	41.6750	113.712	.658	<b>.874</b>
Pregunta 8	41.6250	116.394	.748	<b>.869</b>
Pregunta 9	42.9000	129.528	.316	<b>.885</b>
Pregunta 10	40.8250	122.661	.601	<b>.877</b>

<sup>17</sup> Muestra la confiabilidad del instrumento de medición (la encuesta)

Pregunta 11	40.9750	124.230	.603	<b>.877</b>
Pregunta 12	41.2250	124.333	.697	<b>.874</b>
Pregunta 13	42.2000	129.292	.448	<b>.883</b>
Pregunta 14	41.5500	143.946	-.123	<b>.898</b>

En este cuadro, se aprecia los cambios que se efectúan en el Estadístico Alfa de Conbach, si se elimina una pregunta del cuestionario significa que puede aumentar o disminuye la proporción de confiabilidad. Como se puede observar, en la columna alfa de Conbach, si se elimina una pregunta, por ejemplo la pregunta 14 del cuestionario, se lograría aumentar la confiabilidad a un 89.8%, entonces para el posterior análisis factorial, se eliminará esta pregunta, pero hay que tener en cuenta que en el cuestionario se seguirá aplicando, debido al interés de los administradores de la empresa por tener información acerca de este punto.

De esta manera presentamos a continuación el procedimiento de confiabilidad nuevamente, pero eliminando la pregunta 14.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	13

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
Pregunta 1	38.1000	130.195	.441	<b>.897</b>
Pregunta 2	38.5000	122.872	.685	<b>.887</b>
Pregunta 3	38.4250	119.738	.775	<b>.882</b>
Pregunta 4	38.3500	122.028	.701	<b>.886</b>
Pregunta 5	39.0000	121.231	.526	<b>.896</b>
Pregunta 6	37.7250	121.897	.698	<b>.886</b>
Pregunta 7	38.4000	115.374	.653	<b>.889</b>
Pregunta 8	38.3500	117.874	.748	<b>.883</b>
Pregunta 9	39.6250	130.702	.328	<b>.895</b>
Pregunta 10	37.5500	124.049	.607	<b>.890</b>
Pregunta 11	37.7000	125.395	.618	<b>.890</b>
Pregunta 12	37.9500	125.587	.709	<b>.887</b>
Pregunta 13	38.9250	131.097	.439	<b>.897</b>

Se observa que si se elimina cualquier elemento la proporción del alfa de Conbach ya no aumenta, por tanto el instrumento es confiable.

## Validez

Se aplicó un análisis factorial, en el cual se obtuvo como resultado lo siguiente:

### **Análisis factorial**

#### **Comunalidades**

	Inicial	Extracción
Pregunta 1	.565	.498
Pregunta 2	.722	.525
Pregunta 3	.911	.706
Pregunta 4	.876	.618
Pregunta 5	.527	.293
Pregunta 6	.624	.483
Pregunta 7	.715	.423
Pregunta 8	.705	.579
Pregunta 9	.781	.572
Pregunta 10	.583	.461
Pregunta 11	.819	.527
Pregunta 12	.858	.608
Pregunta 13	.678	.581

Del cuadro anterior se observa las comunalidades, es decir, la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en la variable.

#### **Varianza total explicada**

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.192	71.629	71.629	5.943	69.542	69.542
2	1.481	6.392	78.021			
3	1.107	3.517	81.537			
4	.917	3.051	84.588			
5	.761	2.852	87.440			
6	.722	2.552	89.992			
7	.563	2.329	92.321			
8	.380	1.925	94.246			
9	.366	1.816	96.063			
10	.186	1.427	97.490			
11	.182	1.399	98.889			
12	.096	.739	99.628			
13	.048	.372	100.000			

### Matriz factorial

	Factor
	1
Pregunta 1	.745
Pregunta 2	.725
Pregunta 3	.840
Pregunta 4	.786
Pregunta 5	.542
Pregunta 6	.695
Pregunta 7	.650
Pregunta 8	.761
Pregunta 9	.585
Pregunta 10	.679
Pregunta 11	.726
Pregunta 12	.779
Pregunta 13	.625

Se observó, que de éste análisis se obtiene como resultado un factor el cual lo vamos a identificar como SATISFACCION DE LA CALIDAD EN GENERAL, de éste factor se obtiene un porcentaje de varianza de 69.542%; y además se puede observar las cargas factoriales, que son la proporción de varianza explicada por cada elemento, es decir cuánto explican la variabilidad del factor, cada pregunta del cuestionario.

Conclusiones generales de la validez del cuestionario:

El cuestionario aplicado a la empresa es confiable en un 89.8% y es válido para medir la satisfacción general.

- ENCUESTAS (Ver Anexo 1)

### **ANEXO 1: INCCIDENTES CRÍTICOS**

Entrevista Número: \_\_\_\_ sobre incidentes críticos.

Ejemplos positivos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Ejemplos negativos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

## ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES DE SAGA

### FALABELLA

Encuesta Nº \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_. En esta oportunidad se están realizando encuestas para conocer las opiniones acerca del servicio que reciben, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas. Le garantizamos que la información que nos brinde será anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.

#### 1. Calidad general de la atención

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 2. Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

#### 3. Explicación básica del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 4. Conocimiento del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

#### 5. Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

7. Localización del personal de ventas para la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

10. Atención personalizada por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

11. Paciencia del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

12. Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

13. Tiempo para completar la transacción.

1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

14. La temperatura del ambiente (aire acondicionado).

1

2

3

4

5

Muy Alto

Alto

Ni Alto,  
Ni bajo

Bajo

Muy Bajo

### **ANEXO 3:**

#### ***Artículos de satisfacción que hacen referencia a las dimensiones calidad***

- **Dimensión de calidad:** Satisfacción General del servicio.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

1.- Calidad general de la atención.

- **Dimensión de calidad:** Capacidad de atención del servicio.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

2.- Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

- **Dimensión de calidad:** Conocimiento del producto.

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

3.- Explicación básica del producto por parte del vendedor

4.- Conocimiento del producto por parte del vendedor.

5.- Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

- **Dimensión de calidad:** Profesionalidad.

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es:

6.- Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

- **Dimensión de calidad: Disponibilidad del Servicio**

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

7.- Localización del personal de ventas para la atención

8.- Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención

- **Dimensión de calidad: Capacidad de atención del servicio**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

9.-Persuasión por parte del personal para efectuar la venta

- **Dimensión de calidad: Disponibilidad del servicio**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

10.- Atención personalizada por parte del personal de ventas.

- **Dimensión de calidad: Profesionalidad**

Los artículos de satisfacción de la encuesta que reflejan la dimensión de Calidad son:

11.- Paciencia del personal de ventas

12.- Igualdad en la atención por parte del personal de ventas

- **Dimensión de calidad: Velocidad de Transacción**

El artículo de satisfacción de la encuesta que refleja la dimensión de Calidad es

13.- Tiempo para completar la transacción

## ANEXO 4:

### Validez y Confiabilidad del Cuestionario

Para efectuar el análisis de validez y confiabilidad de la encuesta utilizada en nuestro estudio, se utilizó una muestra piloto con 40 personas, en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

#### Confiabilidad

##### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	40	100.0
Excluidos	0	.0
Total	40	100.0

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach <sup>17</sup>	N de elementos
.886	14

De los cuadros anteriores, se observa que el análisis se efectuó para una muestra de 40 personas. Además, se muestra el valor del Estadístico Alfa de Conbach, el cual es alto y hace referencia a un 88.6% de confiabilidad, para un número de 14 preguntas realizadas en total.

##### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
Pregunta 1	41.3750	128.599	.442	<b>.884</b>
Pregunta 2	41.7750	121.204	.690	<b>.873</b>
Pregunta 3	41.7000	118.113	.780	<b>.868</b>
Pregunta 4	41.6250	120.599	.698	<b>.872</b>
Pregunta 5	42.2750	119.692	.527	<b>.882</b>
Pregunta 6	41.0000	120.513	.693	<b>.872</b>
Pregunta 7	41.6750	113.712	.658	<b>.874</b>
Pregunta 8	41.6250	116.394	.748	<b>.869</b>
Pregunta 9	42.9000	129.528	.316	<b>.885</b>
Pregunta 10	40.8250	122.661	.601	<b>.877</b>

<sup>17</sup> Muestra la confiabilidad del instrumento de medición (la encuesta)

Pregunta 11	40.9750	124.230	.603	<b>.877</b>
Pregunta 12	41.2250	124.333	.697	<b>.874</b>
Pregunta 13	42.2000	129.292	.448	<b>.883</b>
Pregunta 14	41.5500	143.946	-.123	<b>.898</b>

En este cuadro, se aprecia los cambios que se efectúan en el Estadístico Alfa de Conbach, si se elimina una pregunta del cuestionario significa que puede aumentar o disminuye la proporción de confiabilidad. Como se puede observar, en la columna alfa de Conbach, si se elimina una pregunta, por ejemplo la pregunta 14 del cuestionario, se lograría aumentar la confiabilidad a un 89.8%, entonces para el posterior análisis factorial, se eliminará esta pregunta, pero hay que tener en cuenta que en el cuestionario se seguirá aplicando, debido al interés de los administradores de la empresa por tener información acerca de este punto.

De esta manera presentamos a continuación el procedimiento de confiabilidad nuevamente, pero eliminando la pregunta 14.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	13

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	<i>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</i>
Pregunta 1	38.1000	130.195	.441	<b>.897</b>
Pregunta 2	38.5000	122.872	.685	<b>.887</b>
Pregunta 3	38.4250	119.738	.775	<b>.882</b>
Pregunta 4	38.3500	122.028	.701	<b>.886</b>
Pregunta 5	39.0000	121.231	.526	<b>.896</b>
Pregunta 6	37.7250	121.897	.698	<b>.886</b>
Pregunta 7	38.4000	115.374	.653	<b>.889</b>
Pregunta 8	38.3500	117.874	.748	<b>.883</b>
Pregunta 9	39.6250	130.702	.328	<b>.895</b>
Pregunta 10	37.5500	124.049	.607	<b>.890</b>
Pregunta 11	37.7000	125.395	.618	<b>.890</b>
Pregunta 12	37.9500	125.587	.709	<b>.887</b>
Pregunta 13	38.9250	131.097	.439	<b>.897</b>

Se observa que si se elimina cualquier elemento la proporción del alfa de Conbach ya no aumenta, por tanto el instrumento es confiable.

## Validez

Se aplicó un análisis factorial, en el cual se obtuvo como resultado lo siguiente:

### **Análisis factorial**

#### **Comunalidades**

	Inicial	Extracción
Pregunta 1	.565	.498
Pregunta 2	.722	.525
Pregunta 3	.911	.706
Pregunta 4	.876	.618
Pregunta 5	.527	.293
Pregunta 6	.624	.483
Pregunta 7	.715	.423
Pregunta 8	.705	.579
Pregunta 9	.781	.572
Pregunta 10	.583	.461
Pregunta 11	.819	.527
Pregunta 12	.858	.608
Pregunta 13	.678	.581

Del cuadro anterior se observa las comunalidades, es decir, la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en la variable.

#### **Varianza total explicada**

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.192	71.629	71.629	5.943	69.542	69.542
2	1.481	6.392	78.021			
3	1.107	3.517	81.537			
4	.917	3.051	84.588			
5	.761	2.852	87.440			
6	.722	2.552	89.992			
7	.563	2.329	92.321			
8	.380	1.925	94.246			
9	.366	1.816	96.063			
10	.186	1.427	97.490			
11	.182	1.399	98.889			
12	.096	.739	99.628			
13	.048	.372	100.000			

### Matriz factorial

	Factor
	1
Pregunta 1	.745
Pregunta 2	.725
Pregunta 3	.840
Pregunta 4	.786
Pregunta 5	.542
Pregunta 6	.695
Pregunta 7	.650
Pregunta 8	.761
Pregunta 9	.585
Pregunta 10	.679
Pregunta 11	.726
Pregunta 12	.779
Pregunta 13	.625

Se observó, que de éste análisis se obtiene como resultado un factor el cual lo vamos a identificar como SATISFACCION DE LA CALIDAD EN GENERAL, de éste factor se obtiene un porcentaje de varianza de 69.542%; y además se puede observar las cargas factoriales, que son la proporción de varianza explicada por cada elemento, es decir cuánto explican la variabilidad del factor, cada pregunta del cuestionario.

Conclusiones generales de la validez del cuestionario:

El cuestionario aplicado a la empresa es confiable en un 89.8% y es válido para medir la satisfacción general.

## ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES DE SAGA FALABELLA

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_. En esta oportunidad se están realizando encuestas para conocer las opiniones acerca del servicio que reciben, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas. Le garantizamos que la información que nos brinde será anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.

### 1. Calidad general de la atención

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

### 2. Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

### 3. Explicación básica del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

### 4. Conocimiento del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

5. Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

7. Localización del personal de ventas para la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

10. Atención personalizada por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

11. Paciencia del personal de ventas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

12. Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

13. Tiempo para completar la transacción.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni baio	Bajo	Muy Bajo

14. La temperatura del ambiente (aire acondicionado).

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni baio	Bajo	Muy Bajo

## ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES DE SAGA FALABELLA

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_. En esta oportunidad se están realizando encuestas para conocer las opiniones acerca del servicio que reciben, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas. Le garantizamos que la información que nos brinde será anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.

### 1. Calidad general de la atención

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

### 2. Periodo de Tiempo que esperó antes de que me atendieran.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

### 3. Explicación básica del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

### 4. Conocimiento del producto por parte del vendedor.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

5. Ofrecimiento del vendedor de productos similares y económicos.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

6. Amabilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

7. Localización del personal de ventas para la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

8. Disponibilidad del personal de ventas en el momento de la atención.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

9. Persuasión por parte del personal para efectuar la venta.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

10. Atención personalizada por parte del personal de ventas.

1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

11. Paciencia del personal de ventas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

12. Igualdad en la atención por parte del personal de ventas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy Deficiente	Deficiente	Ni Deficiente, Ni Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente

13. Tiempo para completar la transacción.

<input type="checkbox"/>				
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

14. La temperatura del ambiente (aire acondicionado).

<input type="checkbox"/>				
Muy Alto	Alto	Ni Alto, Ni bajo	Bajo	Muy Bajo

Hubo rapidèz en la atención que me brindaron  
Hubo rapidèz a la hora que me atendieron  
La atención brindada por el personal de venta fué rápida  
Màs de media hora esperando para que el personal de ventas me atiendan.  
La falta de rapidèz del personal de ventas  
La falta de rapidèz del personal de ventas, por lo tanto tuve que esperar

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Esperé mucho tiempo para que me atendieran

Me brindaron una explicación pausada a la hora que me atendieron  
La explicación recibida fue puntual por parte del personal de venta  
La explicación detallada del producto que me brindaron el personal de venta  
Me brindaron una explicación directa del producto sin mucho pre-ambulo  
Precisión por parte del personal de venta a la hora de explicarme el producto  
No me brindaron explicación del producto por parte de la fuerza de venta  
No hacen demostración del producto, dedicandose sólo a una explicación básica del producto  
El personal de ventas no me explicó a detalle el producto  
Me engañaron a la hora de explicar sobre el producto, porque no poseía las características que me explicaron en un comienzo  
Tuve que averiguar la funcionalidad del producto dado que el personal de venta solo me brindo una información muy básica de este.  
Existe poca explicación del producto

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Me brindaron una explicación básica, más no una demostración de producto.

El personal de venta tiene conocimiento de los productos que venden  
El personal de venta no conoce bien el producto dado que no me explicaron bien a la hora que les pregunté y tuvieron que preguntar la funcion  
Al personal de venta le falta conocimiento del producto  
Falta de conocimiento del producto

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El conocimiento del producto por parte del personal de venta es básica, dado que a la hora de preguntar no sabía

El personal de ventas me brindaron alternativas de productos econòmicos y con similar funcionalidad  
Me brindaron alternativas para otros productos similares y econòmicos  
Les solicité una cotización pero el personal de ventas no me la brindó, al parecer querían centrarse en la venta de una determinada marca.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Me brindaron alternativas de productos similares y econòmicos

El personal de ventas que me atendió fué muy amable.  
Algunos de los vendedores son atentos y generalmente compatibles, poniendose en la situación de cada uno de nosotros  
El trato que recibí fue muy amable  
La cordialidad es lo que más resalto a la hora que me atendieron  
Recibí un trato "frío" por parte del personal de ventas  
Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que me acerqué a consultar sobre un producto  
Los vendedores son muy distantes en el momento en que qtienden a un cliente  
El trato del vendedor es muy cortante lo que genera que no me sienta cómoda y simplemente me retiro.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Recibí un trato amable y cordial por parte del personal de ventas en el momento que me atendieron.

Se puede apreciar el interes del vendedor a la hora de atender al cliente  
El personal de venta se acercan a los clientes para atenderlos  
Se ofrece el personal de ventas para explicar de algún producto a los clientes  
El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Tuve que buscar al personal de ventas para que me pueda atender y explicar el producto.

Disponibilidad por parte del personal de venta para atender al cliente  
El personal de área (donde se encontraba el producto que queria información) no se encontraba, por ende tuve que esperar más de lo previsto.  
Poco personal de ventas en el área de computadoras lo que me ocasiona demora

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Hay disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente.

Personal de ventas intentan que se logre la venta  
Yo trabajo en ventas y pude notar que al personal de ventas le hace falta persuadir al cliente para lograr la venta.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Falta persuadir al cliente para que se realice la venta.

La atención que ofrecen es personalizada, dado que no atienden a más clientes a la vez  
La atención que me brindaron no fue personalizada, dado que atendían a varios a la vez.  
El personal de venta atienden a muchas personas a la vez y no te escuchan

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El personal de ventas atienden a muchas personas a la vez y no brindan un servicio personalizado.

Paciencia del personal de ventas a la hora de atender

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Paciencia del personal de ventas

Falta de naturalidad del personal de venta a la hora de atender

El personal de venta se dejan llevar por las apariencias de los clientes

Falta de Equidad

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El personal de ventas se deja llevar por las apariencias de los clientes.

En el momento en que me acerqué a realizar una devolución y cambio de un televisor que recién había adquirido, pude notar una gran agilidad

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Ante la devolución que realicé, la transacción que realizaron fue rápida

Estoy contenta la forma que el personal de ventas me trató

Siempre compro acá, por la buena atención que recibo.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Estoy satisfecha de la manera en que me atienden.

alidad de éste..

in bien y tuvo que consultar.

por parte del personal de venta en realizar toda la transacción de devolución y cambio

	P1.	P2.	P3.	P4	P5.	P6.	P7.	P8.	P9.	P10.	P11.	P12.	P13.	P14.
Encuesta 1	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5
Encuesta 2	3	1	3	3	1	3	1	1	1	5	3	2	2	3
Encuesta 3	4	2	1	1	1	4	1	5	3	1	3	3	2	5
Encuesta 4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3
Encuesta 5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2	3
Encuesta 6	2	4	4	4	5	4	1	1	2	5	5	2	5	3
Encuesta 7	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	3	4
Encuesta 8	3	2	4	4	5	4	1	1	2	5	5	3	2	3
Encuesta 9	3	2	4	4	5	4	1	1	3	5	5	4	2	3
Encuesta 10	4	2	4	4	5	5	1	5	3	5	5	4	2	3
Encuesta 11	4	4	4	4	3	4	1	1	3	5	3	3	4	3
Encuesta 12	4	4	4	4	5	3	1	3	3	3	4	3	4	3
Encuesta 13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
Encuesta 14	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
Encuesta 15	4	4	4	4	5	4	1	3	3	5	5	3	4	5
Encuesta 16	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3
Encuesta 17	2	2	5	5	5	5	1	5	3	5	5	3	3	3
Encuesta 18	2	5	2	2	5	3	1	5	3	5	5	3	5	3
Encuesta 19	4	4	4	4	5	4	1	5	3	5	5	3	4	3
Encuesta 20	4	4	2	2	1	1	1	1	1	5	5	3	1	3

Hubo rapidez en la atención que me brindaron  
Hubo rapidez a la hora que me atendieron  
La atención brindada por el personal de venta fué rápida  
Màs de media hora esperando para que el personal de ventas me atiendan.  
La falta de rapidez del personal de ventas  
La falta de rapidez del personal de ventas, por lo tanto tuve que esperar

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Esperé mucho tiempo para que me atendieran

Me brindaron una explicación pausada a la hora que me atendieron  
La explicación recibida fue puntual por parte del personal de venta  
La explicación detallada del producto que me brindaron el personal de venta  
Me brindaron una explicación directa del producto sin mucho pre-ambulo  
Precisión por parte del personal de venta a la hora de explicarme el producto  
No me brindaron explicación del producto por parte de la fuerza de venta  
No hacen demostración del producto, dedicandose sólo a una explicación básica del producto  
El personal de ventas no me explicó a detalle el producto  
Me engañaron a la hora de explicar sobre el producto, porque no poseía las características que me explicaron en un comienzo  
Tuve que averiguar la funcionalidad del producto dado que el personal de venta solo me brindo una información muy básica de este.  
Existe poca explicación del producto

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Me brindaron una explicación básica, más no una demostración de producto.

El personal de venta tiene conocimiento de los productos que venden  
El personal de venta no conoce bien el producto dado que no me explicaron bien a la hora que les pregunté y tuvieron que preguntar la función  
Al personal de venta le falta conocimiento del producto  
Falta de conocimiento del producto

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El conocimiento del producto por parte del personal de venta es básica, dado que a la hora de preguntar no sabía

El personal de ventas me brindaron alternativas de productos económicos y con similar funcionalidad  
Me brindaron alternativas para otros productos similares y económicos  
Les solicité una cotización pero el personal de ventas no me la brindó, al parecer querían centrarse en la venta de una determinada marca.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Me brindaron alternativas de productos similares y económicos

El personal de ventas que me atendió fué muy amable.  
Algunos de los vendedores son atentos y generalmente compatibles, poniendose en la situación de cada uno de nosotros  
El trato que recibí fue muy amable  
La cordialidad es lo que más resalto a la hora que me atendieron  
Recibí un trato "frío" por parte del personal de ventas  
Falta de amabilidad por parte del personal de venta a la hora que me acerqué a consultar sobre un producto  
Los vendedores son muy distantes en el momento en que atienden a un cliente  
El trato del vendedor es muy cortante lo que genera que no me sienta cómoda y simplemente me retiro.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Recibí un trato amable y cordial por parte del personal de ventas en el momento que me atendieron.

Se puede apreciar el interes del vendedor a la hora de atender al cliente  
El personal de venta se acercan a los clientes para atenderlos  
Se ofrece el personal de ventas para explicar de algún producto a los clientes  
El personal de venta no busca al cliente, sino el cliente tiene que buscar al personal de venta

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Tuve que buscar al personal de ventas para que me pueda atender y explicar el producto.

Disponibilidad por parte del personal de venta para atender al cliente  
El personal de área (donde se encontraba el producto que quería información) no se encontraba, por ende tuve que esperar más de lo previsto.  
Poco personal de ventas en el área de computadoras lo que me ocasiona demora

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Hay disponibilidad por parte del personal de ventas para atender al cliente.

Personal de ventas intentan que se logre la venta  
Yo trabajo en ventas y pude notar que al personal de ventas le hace falta persuadir al cliente para lograr la venta.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Falta persuadir al cliente para que se realice la venta.

La atención que ofrecen es personalizada, dado que no atienden a más clientes a la vez  
La atención que me brindaron no fue personalizada, dado que atendían a varios a la vez.

El personal de venta atienden a muchas personas a la vez y no te escuchan

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El personal de ventas atienden a muchas personas a la vez y no brindan un servicio personalizado.

Paciencia del personal de ventas a la hora de atender

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Paciencia del personal de ventas

Falta de naturalidad del personal de venta a la hora de atender

El personal de venta se dejan llevar por las apariencias de los clientes

Falta de Equidad

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** El personal de ventas se deja llevar por las apariencias de los clientes.

En el momento en que me acerqué a realizar una devolución y cambio de un televisor que recién había adquirido, pude notar una gran agilidad

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Ante la devolución que realicé, la transacción que realizaron fue rápida

Estoy contenta la forma que el personal de ventas me trató

Siempre compro acá, por la buena atención que recibo.

**ARTICULO DE SATISFACCIÓN:** Estoy satisfecha de la manera en que me atienden.

alidad de éste..

in bien y tuvo que consultar.

por parte del personal de venta en realizar toda la transacción de devolución y cambio

	P1.	P2.	P3.	P4	P5.	P6.	P7.	P8.	P9.	P10.	P11.	P12.	P13.	P14.
Encuesta 1	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5
Encuesta 2	3	1	3	3	1	3	1	1	1	5	3	2	2	3
Encuesta 3	4	2	1	1	1	4	1	5	3	1	3	3	2	5
Encuesta 4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3
Encuesta 5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2	3
Encuesta 6	2	4	4	4	5	4	1	1	2	5	5	2	5	3
Encuesta 7	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	3	4
Encuesta 8	3	2	4	4	5	4	1	1	2	5	5	3	2	3
Encuesta 9	3	2	4	4	5	4	1	1	3	5	5	4	2	3
Encuesta 10	4	2	4	4	5	5	1	5	3	5	5	4	2	3
Encuesta 11	4	4	4	4	3	4	1	1	3	5	3	3	4	3
Encuesta 12	4	4	4	4	5	3	1	3	3	3	4	3	4	3
Encuesta 13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
Encuesta 14	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
Encuesta 15	4	4	4	4	5	4	1	3	3	5	5	3	4	5
Encuesta 16	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3
Encuesta 17	2	2	5	5	5	5	1	5	3	5	5	3	3	3
Encuesta 18	2	5	2	2	5	3	1	5	3	5	5	3	5	3
Encuesta 19	4	4	4	4	5	4	1	5	3	5	5	3	4	3
Encuesta 20	4	4	2	2	1	1	1	1	1	5	5	3	1	3

## **GLOSARIO**

### 1. Calidad del servicio.

Es el grado en que los productos y servicios cumplen con las exigencias de los clientes y usuarios que los utilizan

### 2. Clientes

Es quien accede y adquieren a un producto o servicio por medio de una transacción. Son las personas naturales o jurídicas, que paga y requiere el producto para satisfacer convenientemente necesidades de los consumidores (o usuario). En muchas ocasiones, el consumidor es también el cliente.

### 3. Consumidor:

Son aquellas personas naturales o jurídicas que adquieren productos para posteriormente consumirlos o utilizarlo para satisfacer sus necesidades.

### 4. Desviación estándar

Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente) y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva, es decir, se refiere a como se dispersan los valores con respecto al valor de tendencia central (media), con esto te da un intervalo para pronosticar un resultado en base a cierto grado de confiabilidad.

## 5. Diagramas de Dispersión

Es la representación gráfica utilizado para describir el comportamiento conjunto de dos variables.

## 6. Dimensiones de calidad

Son dimensiones significativas, sobre las cuales los clientes basan su opinión del producto o servicio que han recibido en un momento determinado.

## 7. Empresa de Retail

El término viene del inglés y designa a los negocios que venden al menudeo. La traducción más cercana en español es la de “detallista” o como se usa en Venezuela “detail”. Sin embargo este último se acerca más al significado con que se aplica en inglés pues hace referencia a las cadenas de negocios como supermercados y tiendas que venden al por menor pero también es aplicable a la rama de servicios.

Característica del sistema de negocios del retail: Estos grandes supermercados o tiendas poseen grandes almacenes que funcionan como centros de distribución que ubicados en puntos estratégicos para abastecer a varias de sus tiendas; de hecho todo lo que concierne a la logística (distribución y almacenamiento) es considerado hoy en día una de las claves estratégicas del negocio.

Hay que tener en cuenta que no solo se venden productos “baratos”. sino que la gran variedad y volumen de sus ventas atraen a marcas de renombre que los ofrecen a precios más cómodos, y tal como vemos en este sistema de ventas a gran volumen podemos encontrar incluso productos de alta tecnología, como televisores o

computadoras de última generación (aunque lo más probable es que los productos "tope de la línea" o del más alto perfil sólo los podamos encontrar en locales especializados. Dadas estas y otras características el retail o retail han llenado un espacio en el mercado tanto de artículos como el laboral y con tal eficiencia que es difícil imaginar nuestra economía sin estos tipos de negocios.

#### 8. Incidente crítico.

Son aquellos aspectos de la actuación de la organización con los que los clientes se ponen en contacto.

#### 9. Gráficos de control

Son una herramienta para medir si el proceso se encuentra dentro de los límites deseados. Su aplicación más frecuente es en los procesos industriales, aunque son válidos para cualquier proceso en toda organización. Son un diagrama, donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando los datos se registran durante el funcionamiento y a medida que se obtienen.

El gráfico de control típico muestra tres líneas paralelas al eje de las "X", a saber:

- Línea Central, que representa el valor medio de calidad exigido por la fábrica.
- Línea Superior, que representa el Límite Superior de Control (LSC).
- Línea Inferior, que representa el Límite Inferior de Control (LIC).

Por lo tanto, el desempeño del proceso a través del tiempo estará dentro de los parámetros aceptables cuando todos los puntos del gráfico están entre el el Límite

Superior de Control (LSC) y el Límite Inferior de Control (LIC) y dicha disposición sea aleatoria.

Existen dos tipos de gráficos de control, para:

- Atributos, aplicable a estudios de comportamiento de números y proporciones.
- Variables, aplicables a problemas de peso, densidad, concentración, etc

#### 10. Media

La media resume en un valor las características de una variable teniendo en cuenta a todos los casos. Solamente puede utilizarse con variables cuantitativas.

#### 11. Proveedor del servicio

Son aquellos que brindan los servicios relacionados con el procesamiento de las transacciones

#### 12. UCL (Upper control limits)

Hace referencia a los límites de control superior; las siglas en español son LCS

#### 13. LCL (Lower control limits)

Hace referencia a los límites de control inferior, las siglas en español son LCI

#### 14. CTR (Center line)

Hace referencia a la línea central del gráfico de control