



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN COMO BASE PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN

AUTOR: ESTIBALEZ PIÑANA, RAQUEL

TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSÉ MANUEL

COTUTORA: SÁNCHEZ GALDÓN, ANA ISABEL

Curso Académico: 2013-14



ÍNDICE:

Capítulo 1. Introducción.....	4
1.1. La calidad.....	4
1.1.1. Del control de la calidad a la calidad total	6
1.2. La satisfacción de las expectativas del cliente.....	7
1.3. Medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente	7
1.3.1. Planificación del proceso de medición.....	10
1.3.1.1 Mediciones directas.....	10
1.3.1.2 Mediciones indirectas.....	16
1.3.2 Realización de la medición	19
1.3.2.1 Mediciones directas.....	19
1.3.2.2 Mediciones indirectas.....	19
1.3.3 Análisis de los datos.....	19
1.3.3.1 Mediciones directas.....	20
1.3.3.2 Mediciones indirectas.....	22
1.3.4 Verificación y mejora.....	22
Capítulo 2. Justificación y objetivos del trabajo final de graduación.....	25
2.1. Problemática de la tienda	25
2.2. Objetivos	26
2.2.1. Objetivo principal.....	26
2.2.2. Objetivos específico:	26
2.2.3. Objetivos personales	29
2.3. Competencias.....	29
2.3.1 Competencias generales	29
2.3.2. Competencias particulares.....	30
Capítulo 3. Metodología.....	31
3.1. Planificación.....	31
3.1.1. Planificación temporal.....	32
3.2. Definición de la encuesta y selección de la muestra	32
3.3. Trabajo de campo y depuración de los datos obtenidos	35



3.4. Análisis descriptivo de los datos e identificación de áreas de mejora.....	37
3.4.1. Análisis de resultados mediante el modelo NPS	38
3.4.2. Análisis de resultados mediante la comparación de medias.....	52
3.4.3. Análisis de resultados mediante el estudio de la tendencia.....	55
3.4.4. Análisis de resultados mediante la consecución de objetivos	61
3.4.5. Análisis de resultados mediante la comparación con otras tiendas.....	66
3.4.6. Principales conclusiones del análisis descriptivo	70
3.5. Aplicación de metodologías de inferencia estadística para el estudio de áreas de mejora 75	
3.5.1 Análisis inferencial del aspecto "Servicio general"	76
3.5.2. Análisis inferencial del aspecto "Disponibilidad del personal"	79
3.5.3. Análisis inferencial del aspecto "Simpatía"	82
3.5.4. Análisis inferencial del aspecto "Disposición/calidad".....	86
3.5.5. Análisis inferencial del aspecto "Se siente como cliente apreciado"	90
3.6. Elaboración del informe ejecutivo	94
Capítulo 4. Propuestas de mejoras.....	100
4.1. Propuestas de mejoras	100
4.2. Evaluación de las propuestas de mejora implantadas	101
Capítulo 5. Presupuesto.....	106
Capítulo 6. Conclusión.....	107
Bibliografía.....	110
Anexo II.....	111



Capítulo 1. Introducción

1.1. La calidad

La Calidad es un concepto que en las últimas décadas se ha puesto de moda. Es un término que día a día se encuentra en multitud de contextos y con el que parece ser se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor o incluso algo es excelente.

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Existen diversas razones que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

El objetivo que se perseguía en el momento que apareció el término de calidad era asegurarse unos niveles determinados de productividad y competitividad que posibilitaran la supervivencia de la empresa. Es por ello que la calidad no solo afecta a los aspectos estrictamente técnicos de los productos o de los servicios, también se nota su efecto en las relaciones de la empresa con sus clientes y en lo que éstos esperan de las empresas.

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos.

La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

En cuanto al término en sí mismo, todo el mundo recurre a la palabra "calidad", sin embargo, no para todos el significado es el mismo. Para los productores o proveedores de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto, es decir, lo que el cliente realmente "se lleva". En cambio, desde el punto de vista del cliente, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas, lo que se puede definir como su satisfacción o utilidad.

Conceptualmente, se establecen los siguiente términos, según la escuela Nórdica, la cual a través de lo que se denomina "El modelo de la imagen" enfoca el concepto calidad de servicio desde el punto de vista del producto. En este modelo, la calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes:

- 1. *Calidad Científico-Técnica*: la calidad técnica o dimensión técnica del resultado se refiere a "qué" servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el cliente.
- 2. *Calidad Funcional*: la calidad funcional o dimensión funcional de los procesos se ocupa de "cómo" se traslada el servicio al cliente.
- 3. *Calidad Corporativa*: la calidad técnica y la calidad funcional unidas configuran la imagen de calidad que se intenta comunicar a los clientes potenciales.

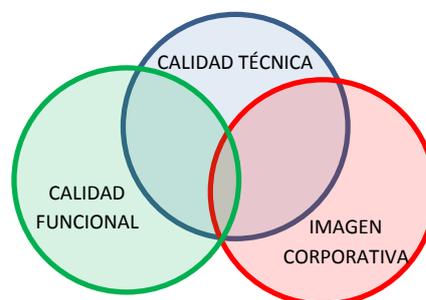


Figura 1.1



1.1.1. Del control de la calidad a la calidad total

Se entiende como control de la calidad la comprobación de la conformidad del producto con respecto a las especificaciones de diseño del mismo. El objetivo de las acciones de control de la calidad consiste en identificar las causas de la variabilidad para establecer métodos de corrección y de prevención y para lograr que los productos fabricados respondan a las especificaciones de diseño.

Hoy en día no es suficiente con evitar vender un producto porque es de baja calidad y que prevenir los errores determinando las fuentes de ese error no basta para mejorar el producto. La alternativa es incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los profesionales que intervienen en ellos, buscando mejorar los procesos día a día. Esto nos conduce a hablar de Calidad Total.

Los principios de la calidad total incluyen: ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos los profesionales, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno.

Planificar, controlar y mejorar la calidad es la receta de *Juran*. Para ello, sugiere determinar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, desarrollar seguidamente los productos o servicios que las satisfagan, evaluar el logro alcanzado, actuar para reducir la diferencia, si ésta se produce, e introducir mejoras hasta donde sea posible. De forma complementaria, no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continuada, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación, son las herramientas que recomienda *Ishikawa*. Según este autor, "trabajar en calidad consiste en *diseñar, producir y servir* un producto o servicio que sea útil, *lo más económico posible* y siempre *satisfactorio para el usuario*" (Kaoru Ishikawa (1985)).

Lo que Kaoru Ishikawa quiere dar a entender con esta definición es que la calidad debe comenzar con un adecuado diseño del producto o servicio, de tal modo que su proyecto sea adecuado para satisfacer las necesidades de uso del producto y de su fabricación o del servicio y el beneficio que el usuario espera recibir. No solamente se trata de diseñar y producir bienes o servicios con calidad sino que hay que ponerlos a disposición de los clientes, de forma adecuada, de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es la razón de ser de la organización, por ello es necesario conseguirla.



1.2. La satisfacción de las expectativas del cliente

En entornos competitivos los clientes son muy importantes para las organizaciones, hasta el punto de determinar su supervivencia. Cuando en los mercados aumenta la concurrencia de competidores, al tiempo que crece la información disponible sobre sus distintas ofertas y los clientes tienen cada vez mayor libertad para elegir entre ellas, la capacidad de la organización para identificar, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes se convierte en un factor crítico para su viabilidad futura. En efecto, si los clientes encuentran en la competencia productos y servicios alternativos que satisfacen mejor sus necesidades y expectativas, acabarán optando por éstos, privando a la organización de los ingresos que la hacen económicamente viable.

Además, las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, por lo que la mejora, e incluso el mantenimiento de la competitividad de la organización, exigen una actividad continua para explorar y entender cuáles son las nuevas necesidades y expectativas de los clientes, y cómo evoluciona su nivel de exigencia.

Por otra parte, lo que la organización entrega al cliente son productos y servicios con unas características determinadas. Por ello necesita comprender en qué medida estas características se adaptan a las necesidades y expectativas de los clientes en cada momento, de forma que pueda introducir los cambios adecuados en su especificación, con el objeto de mantener el máximo grado de satisfacción de los clientes.

1.3. Medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente

La medición y seguimiento continuos de las características de los productos, los servicios y los procesos, permitirán a la organización anticipar los efectos que tendrán sobre la satisfacción del cliente, y tomar las acciones oportunas en caso de que estos efectos no sean los deseados.

El proceso de medición de la satisfacción del cliente tiene por objeto obtener, de forma eficaz y eficiente, la información suficiente, precisa y fiable para llevar a cabo la mejora de los procesos y productos que influyen en la satisfacción del cliente. La figura 2 muestra el ciclo de vida del proceso, que incluye la planificación de las mediciones, su realización, el análisis de los resultados y la provisión de información de entrada a los procesos de mejora.

Tratar las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso permite que éstas se lleven a cabo de forma sistemática. En este sentido, la norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la

calidad. De acuerdo a estas normas, identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. La figura 2 muestra las interrelaciones del proceso de medición de la satisfacción del cliente en el marco de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

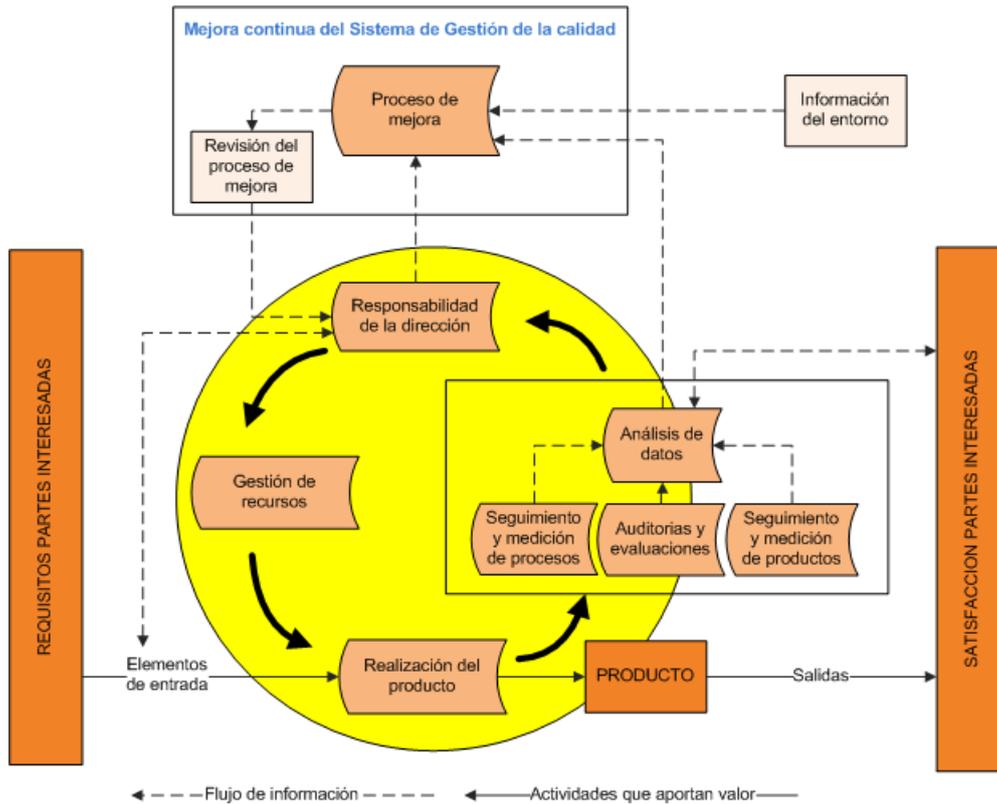


Figura 1.2

Las organizaciones deben realizar un seguimiento de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Las directrices de esta norma alcanzan todas las actividades del proceso de medición de la satisfacción del cliente y provisión de información para su análisis, partiendo de los requisitos identificados para los productos y los servicios, pasando por las mediciones directas e indirectas de dicha satisfacción, el análisis de la importancia, y suficiencia de los requisitos, hasta la provisión de información para la mejora de los productos y servicios. Las directrices de esta norma son genéricas, y por tanto son aplicables a cualquier tipo de organización independientemente de su actividad y tamaño.



Para determinar el grado en que los clientes perciben que se satisfacen sus necesidades y expectativas pueden utilizarse mediciones directas, recabando su opinión u observando la evolución de mediciones indirectas que estén relacionadas con la satisfacción del cliente.

Los requisitos identificados por la organización proporcionan información para establecer las especificaciones de los productos y servicios, y de los procesos de la organización. El proceso de medición de la satisfacción del cliente proporciona información sobre el grado en que el cliente percibe que los requisitos identificados por la organización están siendo satisfechos. El análisis de esta información puede utilizarse además para estimar la importancia relativa de cada uno de los requisitos, e incluso si existe algún requisito no identificado pero con una influencia significativa en la satisfacción del cliente.

Además, la información resultante de las mediciones de las características de los productos y servicios, del desempeño de los procesos, y de fuentes externas, puede ser también utilizada en el proceso de análisis para orientar la mejora. De esta forma podría enfocarse la mejora en la modificación de las especificaciones de productos, servicios, y procesos relacionados con los requisitos que el cliente considera menos satisfactorios pero de alta importancia, o en la identificación de nuevos requisitos importantes para el cliente, y no tenidos en cuenta hasta el momento.

Las mediciones directas tienen la ventaja de que proporcionan información, desde la visión del cliente, sobre su nivel de satisfacción con los productos y servicios con cada una de las características identificadas del producto y servicio, así como sobre su importancia relativa, permitiendo seguir la evolución de ésta en el tiempo. En general, las mediciones directas pueden requerir cuantiosos recursos o ser difíciles de conseguir en algunos casos.

La organización debería establecer la frecuencia para realizar las mediciones directas de la satisfacción del cliente, y la conveniencia de mantener indicadores indirectos para seguir dicha satisfacción en los periodos intermedios.

Por otra parte, los indicadores sobre las características de los productos y servicios proporcionan información para entender en qué grado las especificaciones fijadas para estas características son suficientes para alcanzar la satisfacción del cliente, y qué características pueden tener un mayor impacto para aumentar la satisfacción del cliente si se mejoran.

Las mediciones indirectas suelen implicar indicadores sobre la conformidad de los productos y servicios, sobre el desempeño de los procesos o sobre datos del entorno que pueden estar a disposición de la organización de forma continuada. Algunos de estos indicadores pueden verse influenciados por el nivel de satisfacción de los clientes, por lo que pueden ser útiles para estimar su evolución. Otros indicadores pueden estar relacionados con características de los productos y servicios que tienen un efecto sobre la



satisfacción de los clientes, por lo que pueden utilizarse para predecir cómo evolucionará dicha satisfacción ante los cambios en estas características.

Las mediciones indirectas pueden utilizarse para estimar la evolución de la satisfacción de los clientes en el periodo entre dos mediciones directas, y actuar de forma temprana ante cambios que indiquen que se puede haber producido un deterioro importante en dicha satisfacción. Tienen la ventaja de que pueden estar disponibles de forma continua, aunque su grado de precisión puede ser mucho menor que el de las mediciones directas.

1.3.1. Planificación del proceso de medición

La dirección debería planificar la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La misión, visión, valores y principios éticos de la organización.
- La política y estrategias de la organización.
- Los requisitos de los clientes e información contractual.
- Las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las necesidades del mercado y su evolución futura.
- La información relativa a la competencia.
- Otros datos relativos a las mediciones directas o indirectas previas sobre la satisfacción del cliente.

1.3.1.1 Mediciones directas

La planificación del proceso para la medición directa de la satisfacción del cliente debería tener en cuenta los siguientes elementos:

1 Objetivos

Definir las características de la información en aspectos tales como la precisión y fiabilidad de la información o los plazos de su disponibilidad, para que sea útil para el análisis.



2 Elementos de entrada

Existen distintos tipos de elementos de entrada identificados como clases de requisitos:

- Requisitos identificados por la organización relativos a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Requisitos explícitamente especificados por el cliente.
- Requisitos que aunque no están explícitamente especificados son necesarios para el uso previsto.
- Requisitos legales, y otros requisitos que la organización considere adecuados para alcanzar la satisfacción del cliente.

3 Actividades

La organización debería determinar la secuencia de actividades y los métodos apropiados para la realización del proceso de medición directa de la satisfacción del cliente conforme a los objetivos establecidos. Estas actividades comprenden al menos:

a) El análisis de estudios anteriores: estos estudios pueden aportar información sobre los requisitos relevantes para el cliente y sobre su evolución, que puede ser importante para el diseño de los cuestionarios y para la interpretación de los resultados;

b) la identificación de la población y segmentación: es necesario identificar la población de clientes sobre los que se va a realizar la medición.

Si los clientes de la organización forman grupos con necesidades claramente diferenciadas, puede ser necesario segmentar la población y definir claramente los criterios de segmentación dado que, en caso contrario, la información obtenida podría no ser representativa de ningún grupo específico y los cambios realizados para orientar la mejora podrían ser beneficiosos para un grupo de clientes y contrarios a las necesidades de otros.

c) El cálculo del tamaño de la muestra: en la mayoría de los casos no resulta viable realizar la medición sobre todos los clientes de la organización, especialmente si la población de clientes es muy extensa, o su acceso resulta muy costoso. En este caso es recomendable utilizar técnicas de muestreo para



seleccionar un grupo reducido de clientes cuya medición aporte información representativa de la población completa.

Para que esta muestra resulte representativa es necesario que cada cliente se seleccione de forma totalmente aleatoria, pues de lo contrario podría introducirse un sesgo en los resultados. Esta selección se puede realizar utilizando tablas de números aleatorios, o funciones típicas de hojas de cálculo y paquetes estadísticos como son las funciones de generación de números aleatorios o las funciones de extracción de una muestra aleatoria sobre la base de clientes.

El tamaño de la muestra estará determinado por la precisión y fiabilidad requerida para los resultados de la medida. El anexo A incluye un método para realizar el cálculo del tamaño de la muestra teniendo en cuenta los objetivos de fiabilidad y precisión.

d) La elección de la técnica de recopilación de datos: la técnica empleada para la recopilación de datos puede tener implicaciones en cuanto al coste, los plazos o la disponibilidad de datos suficientes y completos para la medición.

Método	Ventajas	Desventajas	Comentarios
<i>Entrevista telefónica</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Sencillo de seguir, en particular cuando se dispone de herramienta informática. -Disponibilidad horaria de realización amplia. -Permite disponer de guía para su ejecución. -Posibilidad de estructurar e desarrollo de la entrevista según su evolución. 	<ul style="list-style-type: none"> -La entrevista puede resultar tediosa para el encuestado. Limitación de tiempo. -Potencial rechazo del entrevistado por sorpresa negativa o por invadir horario privado. -Dificultad para reconocer al interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Método ampliamente difundido por su simplicidad y coste económico reducido. -Facilidad en la gestión de los datos. -Profusión de herramientas informáticas para diseñar, ejecutar y facilitar el desarrollo de entrevistas.
<i>Entrevista personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Relación directa entre las partes interesadas en la entrevista. -Adaptación de la encuesta al interlocutor. -Permite la utilización de comentarios y matices que otros métodos no permiten. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presencia física de personas para su realización. -Proceso costoso en su desarrollo de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Método empleado para actuaciones muy concretas y para poblaciones acotadas. -Aporta imagen de la organización a través del entrevistador.
<i>Entrevista postal</i>	<ul style="list-style-type: none"> .Sencilla de realizar. -Entrevista a menor coste. -Recoge directamente la opinión del entrevistado sin la mediación de terceros (entrevistador). Es la técnica con menor intrusión. -Los resultados son fiables si se supera una masa crítica de respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> -El porcentaje de respuesta no puede controlarse. -Tiempo de respuesta condicionado al servicio de correo postal que no puede ser controlado por el entrevistador. -El exceso de utilización de este método puede desmotivar la respuesta del entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede ofrecer una buena relación calidad/coste. -Debe controlarse la tasa de retorno para garantizar la fiabilidad. -Facilitar la respuesta del entrevistado aumenta la tasa de participación (por ejemplo proporcionar un sobre franqueado para el reenvío de la encuesta).
<i>Encuesta por Internet y otros medios de las tecnologías de la información</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Fácil de desarrollar. -Flexibilidad, no es necesario un horario determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de control en la seguridad de la información transmitida por este método. -Falta de disponibilidad de acceso a Internet por parte de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> -Método en el que es difícil disponer der evidencias de las respuestas dadas. -La posibilidad de responder desde cualquier acceso a la red permite pensar en la potencialidad de su desarrollo.

Tabla 1.1



e) *El diseño del cuestionario:* el cuestionario debe diseñarse con una terminología y un lenguaje adecuados para su correcta y fácil interpretación por el interlocutor al que se dirige.

El cuestionario puede incluir preguntas con respuesta cerrada o abierta. Las respuestas cerradas permiten construir escalas de valoración (ejemplo: de muy insatisfecho a muy satisfecho) que se pueden transformar en escalas numéricas.

Esto permite su utilización como base de indicadores que permitan el seguimiento de la magnitud medida en el tiempo, o para realizar estudios mediante métodos cuantitativos. En este sentido, para evitar el sesgo que podría producirse con otras preguntas es aconsejable que el cuestionario contenga preguntas que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente y se recomienda incluir al principio del cuestionario una pregunta sobre:

El grado de satisfacción global del cliente (se puede preguntar de una forma directa sobre la satisfacción y/o de una forma indirecta sobre la intención de recomendar el producto o servicio a un tercero). El cuestionario puede contener también preguntas sobre los aspectos siguientes:

- Características del producto o servicio.
- Plazos.
- Información sobre el producto o servicio.
- Servicio de atención al cliente.
- Servicio de asistencia técnica.
- Facturación, formas de pago.
- Contratación.
- Instalación.
- Comunicación e imagen de la organización.
- Precio, promociones, descuentos.

El cuestionario debe incluir los datos de clasificación del cliente, de acuerdo con los criterios establecidos para la segmentación de la población. Las preguntas de respuesta abierta (sobre el aspecto que más satisface al cliente, o que más insatisfacción le ha causado, por ejemplo) permiten identificar características o requisitos que son relevantes para la satisfacción del cliente y que no habían sido tenidas en cuenta por la organización.



La extensión del cuestionario debe diseñarse teniendo en cuenta el método de recopilación de datos previsto. Cuestionarios muy extensos pueden provocar o favorecer el abandono de su cumplimentación por parte del cliente.

En cualquier caso, es necesario tener en cuenta que la respuesta a un cuestionario supone un esfuerzo para el cliente, que debe compensar sus expectativas sobre los beneficios que pueda aportarle (en forma de productos mejores o más adaptados a sus necesidades, compensaciones, etc.). En el anexo C se presenta un ejemplo de cuestionario.

En el caso de querer utilizar la información del cliente con carácter individual, habrá de informar de esta intención al cliente y solicitar su autorización para el uso de dicha información por parte de la empresa. Siempre se tendrá en cuenta la legislación relativa a la protección de datos.

f) La encuesta a los clientes: la planificación de la encuesta debe incluir las actividades los plazos y los recursos necesarios y adecuados a la metodología prevista, de forma que se garantice la disponibilidad de la información en los plazos establecidos y con la precisión y fiabilidad requeridas.

g) El registro: los procedimientos y medios de registro de los datos resultantes de la medición más apropiados para el análisis previsto deberían determinarse.

4 Recursos

La organización debería determinar y asignar los recursos humanos y materiales necesarios para la realización del proceso de medición directa de la satisfacción del cliente conforme a los objetivos establecidos.

5 Competencias

La organización debería determinar y proporcionar las competencias necesarias para el personal implicado en la realización del proceso de medición directa de la satisfacción del cliente.

6 Responsabilidades

Deberían establecerse las responsabilidades relativas al diseño, realización y seguimiento del proceso de medición. Deberían así mismo determinarse las responsabilidades para la comunicación y el acceso a la información de salida.



7 Periodicidad

La organización debería determinar la periodicidad con la que deben realizarse las mediciones directas de la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los costes asociados, la velocidad de cambio en los mercados y el ciclo de vida del producto.

8 Resultados

Información relativa al grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la organización. Esta información puede contemplar la satisfacción global, la satisfacción por tipo de producto o servicio, por tipo de cliente y para cada uno de los requisitos relevantes identificados. Debería especificarse la forma de cálculo y presentación de la información, por ejemplo valores estadísticos, gráficos, etc.

9 Seguimiento

Deberían establecerse indicadores que permitiesen realizar el seguimiento de la eficacia y eficiencia del proceso de medición directa de la satisfacción del cliente.

1.3.1.2 Mediciones indirectas

La planificación del proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería estar basada en el sistema de indicadores implementado en la organización, seleccionando los indicadores relativos a las características de los productos y servicios, o al desempeño de los procesos, relacionados con la satisfacción del cliente.

La planificación debería considerar los siguientes elementos:

1 Objetivos

En aspectos tales como la relación de los indicadores con respecto a las mediciones de satisfacción del cliente, su disponibilidad, o la frecuencia de actualización de la información.

2 Elementos de entrada

Indicadores relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos que impacten en la satisfacción del cliente.



Algunos de los indicadores que se podrían utilizar para la medición indirecta de la satisfacción del cliente son:

- Evaluaciones y reconocimientos de clientes y de terceras partes.
- Organización de eventos orientados al cliente.
- Índices de defectos, rechazos, errores de producto o servicios.
- Garantías aplicadas.
- Quejas o reclamaciones recibidas.
- Indicadores logísticos (plazos de entrega, etc.).
- Innovaciones (patentes, modelos de utilidad, etc.).
- Tiempo de desarrollo de nuevos productos o servicios a petición del cliente.
- Duración del ciclo de vida del producto.
- Otros indicadores de competitividad.
- Índices de respuesta relacionados con el tratamiento a las quejas y reclamaciones o la necesidad de información e información.
- Nivel de facturación de las ventas.
- Diversificación de clientes.
- Diversificación de productos y servicios.
- Duración de la relación de los clientes.
- Recomendaciones de unos clientes a otros potenciales o nuevos.
- Frecuencia y valor de los pedidos de los clientes.
- Felicitaciones y reclamaciones de clientes.
- Clientes nuevos.
- Clientes perdidos.
- Auditorías y evaluación del cliente misterioso.

3 Actividades

La organización debería determinar el grado de relación de los indicadores con las mediciones de satisfacción del cliente, y seleccionar los indicadores que muestren una relación más significativa.

Una forma de determinar este grado de relación es calcular el índice de correlación de cada indicador con la satisfacción global, y con el resto de las mediciones de la satisfacción relativas a las características de productos y servicios. Para ello es necesario disponer de datos numéricos, tanto de los indicadores como de la satisfacción del cliente, y poder asociar los valores del indicador con los correspondientes valores de la satisfacción.



4 Recursos

La organización debería determinar y asignar los recursos humanos y materiales necesarios para la realización del proceso de medición indirecta de la satisfacción del clientes conforme a los objetivos establecidos.

5 Competencias

La organización debería determinar y proporcionar las competencias necesarias para el personal implicado en la realización del proceso de medición indirecta de la satisfacción del cliente.

6 Responsabilidades

Deberían establecerse las responsabilidades relativas al análisis y seguimiento de las medidas indirectas del proceso de medición. Deberían así mismo determinarse las responsabilidades para la comunicación y el acceso a la información de salida.

7 Periodicidad

La organización debería determinar la periodicidad con la que deben realizarse las mediciones indirectas de la satisfacción del cliente, de forma que pueda disponer de información continua relacionada con la evolución del grado de satisfacción de los clientes.

8 Resultados

Información relacionada de forma indirecta con la evolución del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la organización. Por ejemplo, disponer de la información de que los plazos de entrega se hacen cada vez más largos anticipa la evolución negativa de la satisfacción del cliente si se ha comprobado previamente que ambas magnitudes están relacionadas. Es decir, si los plazos de entrega influyen en la satisfacción del cliente, es posible emprender acciones de mejora cuando este indicador empeore.

9 Seguimiento

Deberían establecerse indicadores que permitiesen realizar el seguimiento de la eficacia y eficiencia del proceso de medición indirecta de la satisfacción del cliente.



1.3.2 Realización de la medición

1.3.2.1 Mediciones directas

La organización debería llevar a cabo la realización de las mediciones directas conforme a lo planificado. Si durante la realización de las mediciones se identifican circunstancias que pueden afectar al logro de los objetivos previstos, tales como una alta tasa de cuestionarios incompletos, tiempos de consulta muy superiores a lo planificado, etc., se deberá actuar o emprender las acciones correctivas oportunas para garantizar que se alcanzarán dichos objetivos.

1.3.2.2 Mediciones indirectas

La organización debería llevar a cabo la medición y el seguimiento indirecto de la satisfacción del cliente con la frecuencia establecida.

La información obtenida del análisis de los datos debería servir de elemento de entrada para el proceso de mejora continua del desempeño de la organización y para la anticipación en el cumplimiento de las necesidades y expectativas, así como de los requisitos de los clientes.

La organización debería revisar las relaciones causa-efecto (indicadores causa o indirectos, e indicadores directos o efectos) para gestionar eficaz y eficientemente la satisfacción del cliente.

En caso de incumplimiento de los objetivos planteados en la realización de la medición indirecta de la satisfacción del cliente, la organización debería realizar correcciones y plantear las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

1.3.3 Análisis de los datos

El análisis de los datos generados en los procesos de medición de la satisfacción del cliente tiene por objeto suministrar elementos de entrada para los procesos de mejora de la organización. En este sentido, el análisis de datos debe proporcionar:

- Información sobre el nivel de satisfacción de los clientes y su evolución.
- Orientación sobre los aspectos del producto y del servicio que pueden tener mayor impacto en dicha satisfacción.
- La identificación de áreas prioritarias en las que es conveniente iniciar la mejora.

1.3.3.1 Mediciones directas

Para aumentar la satisfacción del cliente de forma eficiente, los esfuerzos deberían centrarse en aquellos atributos o características de los productos y servicios cuya mejora tendría una influencia relevante en la satisfacción, y que han sido peor valorados por el cliente.

Para ello es necesario conocer la importancia de los distintos atributos identificados en relación con la mejora de la satisfacción global. Esta información puede obtenerse de los propios clientes, mediante preguntas directas sobre la importancia de cada atributo para la mejora de su satisfacción, o a través de la aplicación de modelos y/o técnicas estadísticas adecuadas. Atendiendo al nivel de satisfacción alcanzado por cada atributo y a su importancia en cuanto a su influencia en la mejora de la satisfacción global, es posible realizar una clasificación para su análisis de acuerdo a lo descrito en la figura 1.

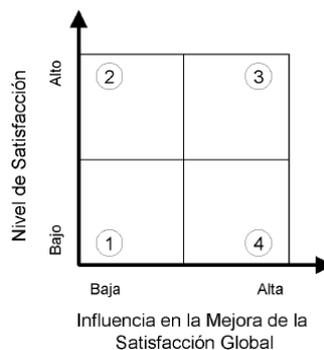


Figura 1.3

Zona 1: atributos para los que el cliente manifiesta una baja satisfacción y cuya mejora tendría un escaso impacto en la satisfacción global.

Un esfuerzo por mejorar estos atributos no tendría un efecto relevante en la mejora de la satisfacción global y detraería recursos de la organización. Estos atributos pueden ser considerados para su eliminación o simplificación, en el caso de que ello redujera los costes o facilitase la utilización del producto o el servicio.

Este análisis podría llevar a una compañía de transporte de pasajeros, por ejemplo, a decidir la eliminación de la comidas a bordo y otros servicios poco valorados por el cliente, lo cual permitiría una reducción de las tarifas que podría hacer más competitiva a la compañía.

Zona 2: atributos bien valorados por el cliente, pero cuya importancia para aumentar la satisfacción global es reducida. Al igual que en el caso anterior, cabe esperar que su eliminación o simplificación permitiese una reducción de costes o mayores facilidades para el cliente sin afectar a su satisfacción global.

No obstante, es posible que en esta zona se encuentren atributos que son esenciales o básicos para la satisfacción del cliente, pero que una vez que han superado un determinado umbral de valoración ya no proporcionan una mejora de la satisfacción global. Este puede ser el caso, por ejemplo, de la durabilidad en determinadas prendas de confección, que una vez superado un determinado límite no contribuye significativamente a la satisfacción global. En estas circunstancias, algunas organizaciones orientan sus esfuerzos a conseguir un diseño continuamente a la moda., manteniendo una durabilidad mínima pero coherente con esta estrategia (una o dos temporadas).

Es importante identificar los atributos básicos, ya que si sus prestaciones disminuyen por debajo de un nivel considerado como aceptable por los clientes, pueden tener un efecto muy negativo sobre la satisfacción global. En el ejemplo anterior, el deterioro de la prenda en un periodo muy corto podría llevar a un cambio significativo en la percepción de la satisfacción global y al aumento de la relevancia de ese atributo.

Zona 3: atributos bien valorados por el cliente y con una alta importancia para aumentar la satisfacción global. Si las valoraciones son muy altas, el margen de mejora puede ser limitado y requerir de una gran aportación de recursos.

En cualquier caso, la organización debería orientar sus esfuerzos para asegurar y mantener el nivel de satisfacción alcanzado en estos atributos, ya que su deterioro podría afectar de forma negativa a la satisfacción global.

Zona 4: atributos que obtienen una escasa valoración por parte del cliente, pero que tienen una alta importancia para aumentar la satisfacción global. En esta zona se encuentran las mayores oportunidades de mejora. Si las valoraciones son



bajas el margen para la mejora es amplio, y pueden conseguirse incrementos significativos de la satisfacción global. La organización debería orientar sus esfuerzos para mejorar estos atributos.

En las zonas 3 y 4 pueden encontrarse atributos cuyas prestaciones afectan de forma proporcional a la satisfacción global. Por otra parte, estas zonas pueden proporcionar información sobre la existencia de atributos importantes, pero que no han sido identificados por la organización. Sería el caso, por ejemplo, de que las valoraciones de la satisfacción global fuesen bastante más bajas que las de los atributos relevantes de la zona 3, y que sin embargo, no se encontrasen atributos en la zona 4. Esta circunstancia podría ser un indicio de que la organización no ha identificado un atributo que tiene un gran impacto en la valoración global, y que está siendo percibido de forma negativa por el cliente.

1.3.3.2 Mediciones indirectas

El análisis de datos de las medidas indirectas debería realizarse teniendo en cuenta las relaciones causales establecidas, las escalas, los objetivos y los aspectos definidos en el apartado 4.2, con el fin de plantear oportunidades de mejora que anticipen la mejora de la percepción directa por parte de los clientes.

Puesto que la importancia relativa de los atributos que componen la satisfacción global, y la correlación entre cada atributo y la satisfacción global, pueden cambiar con el tiempo, lo mismo puede suceder con el conjunto de mediciones indirectas que presenta la satisfacción con un atributo determinado.

Al menos tras la realización de cada medición directa, la organización debería revisar si el conjunto de mediciones indirectas que utiliza para prever la satisfacción con un atributo determinado siguen siendo válidas.

1.3.4 Verificación y mejora

La comprobación de la eficacia del proceso de medición de la satisfacción del cliente para alcanzar los objetivos establecidos puede realizarse verificando, entre otros, los siguientes aspectos:



a) Información completa: es importante comprobar si la información obtenida del cliente es completa. Por ejemplo, en caso de utilizar un cuestionario autocumplimentado, es posible que un número importante de preguntas no haya sido contestado, o que el número de respuestas sea menor del planificado. Esto puede indicar que la redacción del cuestionario no es lo suficientemente clara, o que el cliente no está lo suficientemente motivado como para cumplimentarlo.

Sería por tanto necesario revisar el cuestionario, motivar a los clientes, o cambiar a otra metodología. Por otra parte, en caso de que se haya utilizado una metodología de entrevista es posible que ésta implique un tiempo de respuesta superior al planificado, o que sea complicado localizar al cliente o conseguir que éste le dedique su tiempo. Las restricciones de presupuesto o plazo pueden provocar que se consiga un número de respuestas inferior al requerido. En este caso sería necesario revisar la longitud del cuestionario, la asignación de recursos, o cambiar a una técnica de cuestionario autocumplimentado.

b) Precisión de la información: en caso de utilizar técnicas de muestreo es conveniente confirmar el error muestral para el intervalo de confianza elegido con los datos de la muestra. En caso de que la dispersión de la muestra sea sensiblemente superior a la estimación que se utilizó para el cálculo del tamaño de la muestra, este error será superior al que se marcó como objetivo. Si el error no permitiera determinar con suficiente precisión el nivel de satisfacción de los clientes, sería necesario ampliar el tamaño de la muestra con nuevas observaciones.

c) Segmentación: una alta variabilidad en las respuestas puede ser debida a una alta variabilidad en la calidad de los productos y servicios entregados. Sin embargo, si las mediciones indirectas indican una alta estabilidad en la calidad, esta variabilidad puede ser un síntoma de una inadecuada segmentación de los clientes. En definitiva, se trata de grupos de clientes con necesidades distintas, que necesitan servicios con especificaciones distintas, y para los que la medición de la satisfacción se debe realizar de forma segmentada.

d) Relevancia de las características: la identificación de las características de los productos y servicios que pueden tener una influencia significativa en la satisfacción del cliente permite centrar las actuaciones de mejora en las características con mayor impacto en el aumento de dicha satisfacción. Si el análisis de datos indica la posibilidad de la existencia de características con alta influencia en la satisfacción del cliente que no han sido consideradas, es necesario



llevar a cabo las actividades de investigación adecuadas (grupos focales, método del incidente crítico, preguntas abiertas, etc.) para identificar estas características. En el siguiente ciclo de medición debería evaluarse el impacto de las características identificadas en la satisfacción del cliente.

e) Coherencia de los resultados: la evolución de las mediciones de la satisfacción de los clientes debería ser coherente con la evolución de otros indicadores relacionados con dicha satisfacción. Por ejemplo, tendencias crecientes en la satisfacción del cliente, podrían resultar contradictorias con tendencias negativas en la lealtad de los clientes, la repetición de compra o en la cuota de mercado. Esta situación puede darse cuando el representante del cliente al que se dirige la consulta, no es el que realmente toma la decisión de seleccionar al proveedor (por ejemplo: el responsable de calidad), con lo que la información que se obtiene no es completa.

No obstante, es necesario considerar que estas tendencias aparentemente contradictorias pueden ser perfectamente coherentes si la competencia está consiguiendo mejores incrementos en la satisfacción de los clientes, o si la diferencia de precios a su favor supera las mejoras en el valor de los productos y servicios.

Es conveniente establecer indicadores para el seguimiento continuado de la eficacia del proceso de medida de la satisfacción del cliente en aspectos tales como los plazos para la que la información esté disponible, sea completa y precisa, entre otros. En caso de no alcanzarse los resultados planificados, será necesario efectuar correcciones o emprender las acciones correctivas sobre el proceso que garanticen su consecución.

Por otra parte, la eficacia de este proceso debe ser mejorada de forma continua, ya que la competitividad de la organización está muy determinada por su habilidad para mantener una adaptación superior de sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de sus clientes, en un mercado de competencia creciente. Esta mejora puede alcanzarse haciendo uso de los procesos de mejora ya implementados en la organización.



Capítulo 2. Justificación y objetivos del trabajo final de grado

2.1. Problemática de la tienda

El objeto de estudio del trabajo final de grado es una de las tiendas pertenecientes a una importante cadena multinacional dedicada al sector textil, situada en Castellón de la Plana.

La problemática principal de la tienda es el descenso de clientela en los últimos tres años y la pérdida de beneficios que ello conlleva, notándose una falta de interés y motivación por parte de los clientes que anteriormente frecuentaban el negocio y la aparición de tiendas *low cost* que perjudican a los negocios situados alrededor de las mismas, todo ello acentuado con la situación de crisis económica que afecta al país desde hace aproximadamente siete años, lo cual hace que el poder adquisitivo de las personas haya descendido en gran medida, de forma que los clientes solo busquen artículos a muy bajo coste y que cumplan con las mismas expectativas que ya tenían anteriormente o incluso se vuelvan más exigentes.

Esta situación está provocando que las cadenas textiles se enzarcan en una guerra continua por bajar los precios de los artículos y ofrecer cada día más promociones y descuentos, situación que afecta a los negocios a la hora de hacer el balance anual, donde se observan que los beneficios son menores año tras año o incluso es posible que ni existan tales beneficios.

Es por este motivo por el que se ha procedido a la elaboración de este trabajo. No es posible o al menos sencillo bajar los precios de los artículos sin estudio alguno, pero si que se pueden tomar acciones y medidas para al menos presentar la mercancía de la que se dispone de una forma más agradable y atractiva, de forma que los clientes se sientan atraídos por ella y se pueda cumplir en cierto modo con parte de las expectativas de estos agentes.

Así pues, una vez planteada la situación actual que rodea al negocio situado en Castellón de la Plana, se va a proceder a la elaboración del análisis de la situación, a partir del cual se realizará todo este trabajo, comparando datos con respecto a años anteriores y a otras tiendas pertenecientes a la misma cadena pero situadas en otras ciudades españolas, donde quizás la crisis haya afectado de otra forma. Una vez realizado el estudio, se analizarán las áreas de mejora y se propondrán acciones para conseguir mejores resultados.



Todo ello se evaluará a través de los datos históricos que la tienda tiene, porque a pesar de que se disponen de datos fidedignos de los últimos tres años (2011, 2012, 2013), obtenidos a través de encuestas realizadas a los propios clientes para saber su opinión y tener en cuenta como éstos evalúan cada uno de los aspectos a tener en cuenta en el negocio (aspecto general, probadores, proceso de pago, servicio y estilo), estos no se han estudiado ni se han obtenido resultados de los mismos, simplemente se ha seguido trabajando como hasta el momento y no se han tenido en cuenta para nada, Es por ello que se necesita que esta situación no siga adelante y se tenga en cuenta a partir de ahora la voz del cliente.

2.2. Objetivos

2.2.1. *Objetivo principal*

El objetivo principal que tiene este trabajo final de grado, es conocer cuáles son los puntos débiles del comercio, de forma que una vez detectados, se puedan proponer mejoras para los mismos y una vez implantadas dichas mejoras, estudiar y analizar si se ha conseguido algún resultado con respecto a la satisfacción de los clientes.

Conseguir la satisfacción de los clientes debería ser el único, y sino el más importante, de los objetivos de los negocios, puesto que son los clientes los que hacen que las tiendas puedan seguir adelante.

2.2.2. *Objetivos específicos*

1. Fotografía de la situación actual:

El interés por saber lo opinión de los clientes siempre ha existido en el entorno de la empresa, es por ello que hace tres años que se empezaron a realizar encuestas para poder acceder a la opinión y valoración de cada uno de los clientes habituales y no tan habituales del establecimiento.

Los resultados pertenecientes a los años 2011 y 2012 todavía se obtuvieron de forma manual y por lo tanto más costosa, ya que suponía invertir un largo tiempo y una gran cantidad de recursos tanto humanos como económicos de los cuáles no se disponía.

Es por ello que a pesar de que se tenían los datos, no se había realizado ningún tipo de estudio ni análisis al respecto, de ahí que no se haya implantado ninguna mejora en los aspectos estudiados y si estas se realizaban, era en base a un estudio menos verídico y simplemente aplicado por la visión y experiencia de los gerentes y los propios empleados de cada una de las tiendas. Ambas figuras eran los encargados de ver día tras día aquellas



áreas que necesitaban alguna mejora y los que también se encargaban de ser la voz del cliente.

Esta situación provocó una reacción por parte de los altos directivos de la empresa, los cuales se plantearon implantar un sistema que ayudara a recoger las opiniones de los clientes para poder así mejorar en aquellas áreas que estaban perdiendo ventas y fue por ello que a partir del año 2013 se implantó la metodología de la recogida de datos a través de un enlace web que permitía obtener la información en mucho menos tiempo y con un coste notablemente inferior.

2. Metodología de análisis de datos:

Tal y como se ha comentado en el apartado anterior, la metodología que se ha utilizado para la recogida de los datos para este trabajo final de grado ha sido a través de unas encuestas rellenas por los clientes de la tienda.

Las encuestas están basadas en el método NPS, que se explicará de manera más detallada en el apartado 3.2 del presente trabajo.

En ellas se establece una puntuación desde el número 0 como puntuación más baja y número 10 como puntuación más alta. Es a partir de estas puntuaciones cuando se podrán establecer los tres tipos de clientes que definen al modelo NPS, los detractores, los pasivos y los promotores. A partir de la puntuación obtenida para cada uno de los criterios a estudiar, se identificarán las áreas que necesitan de acciones de mejora tal y como se explica en el siguiente apartado.

3. Identificar áreas de mejora y puntos débiles:

Una vez obtenidos todos los datos procedentes de las encuestas que han realizado los clientes, se procederá a analizarlos para así obtener cuáles son las áreas que necesitan de un plan de mejora y acciones que aplicar. Para ello, se utilizarán cuatro procedimientos de comparativa de resultados entre los datos de la propia tienda y los resultados obtenidos como media de todas las tiendas de la cadena establecidas en el territorio nacional.

Estos cinco procedimientos son:

- **Procedimiento 1:** en este procedimiento se analizarán los datos en base al modelo NPS que se ha utilizado para realizar la encuesta. De esta forma, se analizarán el número de clientes detractores, el número de clientes pasivos y el número de clientes promotores. A partir de estos tres resultados, se determinará cuál es el porcentaje de clientes que dan puntuaciones elevadas y por tanto son los que volverían a recomendar al negocio.



- **Procedimiento 2:** en este procedimiento se comparará el resultado obtenido para cada uno de los aspectos que conforman cada uno de los criterios, con la media total del propio criterio y la media global de toda la tienda, en la que se incluyen los cinco criterios estudiados.

- **Procedimiento 3:** se hará un análisis de la tendencia seguida por los resultados obtenidos en los años 2011, 2012 y 2013, de forma que se estudiará si la tendencia seguida por los mismo ha sido ascendente o descendente con el paso de los años, a consecuencia de no haberse tomado ningún tipo de acción correctiva durante estos últimos tres años en los criterios estudiados.

- **Procedimiento 4:** se comparará la puntuación obtenida en cada uno de los aspectos que conforman los criterios en el año 2013 con respecto a la valoración que se había establecido como objetivo a conseguir en cada uno de los mismos. Una vez analizados los diferentes aspectos, se hará una comparativa de la media del criterio para saber si este ha alcanzado el objetivo fijado o no y de acuerdo a los resultados obtenidos, valorar si se trata de un área de mejora o no.

- **Procedimiento 5:** se tomarán los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos de los criterios y se compararán con la puntuación obtenida en el resto de tiendas del territorio nacional, así como la media de cada criterio comparada con la media global de las tiendas.

4. Programa de mejora:

El siguiente paso que dar cuando ya se hayan obtenido los criterios que han de mejorarse, así como los aspectos de los mismos que también necesitan de algún tipo de acción. Una vez determinados los puntos débiles, se propondrán acciones a tomar para mejorarlos.

Una vez descritas todas las acciones que se han de tomar para las áreas de mejora detectadas, se hará un seguimiento de las mismas para ver si es posible alcanzar los objetivos que se habían establecido. Es habitual que el seguimiento se haga de forma anual, pero para poder ver si las mejorar implantadas están surtiendo efecto en la tienda, se procederá a hacer un seguimiento semestral, para poder presentar en este trabajo final de grado los resultados obtenidos con las mejoras que se han propuesto.



2.2.3. Objetivos personales

Existe un motivo personal por el cual se ha desarrollado este trabajo final de grado. El comercio de estudio ha sido mi puesto de trabajo durante un periodo de nueve años en el cual he visto como han ido bajando las ventas y con ello el descenso de beneficios y de clientela que visita la tienda. Es por ello que a modo de reto personal, me planteé la situación y decidí intentar poner algún tipo de remedio a esta situación, aportando algunas sugerencias y acciones que tomar para poder, aunque sea en pequeña medida, aportar un granito de arena para que aumenten los beneficios del negocio, detectando las áreas en las que se están haciendo las cosas bien y aquellas en las que se necesita actuar de forma casi urgente para cambiar las cosas que estén fallando.

Por último, cabe destacar que existe un motivo meramente académico, ya que es un requisito fundamental para poder obtener la titulación de Graduado en Ingeniería de Organización Industrial.

2.3. Competencias

Las principales competencias que se pretenden adquirir con la realización de este Trabajo Final de Grado son:

2.3.1. Competencias generales

1. Capacidad para comprender e integrar el conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios.
2. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible, y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.
3. Pensamiento analítico y resolución de problemas.
4. Capacidad para innovar y responder de forma satisfactoria y original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales.
4. Capacidad para diseñar, dirigir y evaluar de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.



5. Capacidad para trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes.
6. Capacidad para actuar con responsabilidad ética y profesional.
7. Capacidad para comunicarse de forma efectiva, tanto de forma oral como escrita.
8. Capacidad para desarrollar un pensamiento crítico interesándose por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios.
9. Capacidad para adquirir conocimiento de los problemas contemporáneos.
10. Capacidad para utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible.
11. Capacidad para planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
12. Capacidad para utilizar las técnicas, habilidades y herramientas actualizadas necesarias.

2.3.2. Competencias particulares

1. Capacidad para realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
2. Capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un modelo de excelencia.
3. Capacidad para elaborar un plan de mejora.



Capítulo 3. Metodología

A lo largo de este capítulo, se procederá a explicar detalladamente la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo final de grado.

3.1. Planificación

Para el correcto desarrollo de este trabajo, se han definido una serie de etapas como guía:

1. *Definición de la encuesta*: selección de los criterios e ítems adaptados al Modelo de Excelencia propio del sector textil.
2. *Selección de la muestra*: selección de la parte de la población de clientes que se evaluará.
3. *Trabajo de campo*: medición, seguimiento y control de la evaluación de la satisfacción de los clientes.
4. *Depuración de datos*: análisis de los datos obtenidos y eliminación de datos incoherentes o anómalos.
5. *Análisis descriptivo*: evaluación del conjunto de datos válidos con el fin de determinar sus características.
6. *Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes*: obtención de las áreas mejor resueltas por la organización y sobre las que hay que mejorar según los datos obtenidos en el análisis descriptivo.
7. *Análisis inferencial*: evaluación de la importancia de los datos demográficos sobre los resultados obtenidos en la muestra seleccionada.
8. *Elaboración del informe final*: realización de un informe para la organización con el fin de proporcionar a la organización un documento que le permita entender claramente el resultado de la evaluación realizada.
9. *Definición del programa de mejora*: elaboración de un plan con las principales actuaciones que desde la dirección de la empresa se deben poner en marcha para acercarse a los objetivos de ventas.

3.1.1. Planificación temporal

En la tabla 3 se muestra el desarrollo del proyecto dividido en las etapas anteriormente mencionadas y distribuido según los meses en los que se ha llevado a cabo cada una.

	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
<u>Definición de la encuesta</u>						
<u>Selección de la muestra</u>						
<u>Trabajo de campo</u>						
<u>Depuración de datos</u>						
<u>Análisis descriptivo</u>						
<u>Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes</u>						
<u>Análisis inferencial</u>						
<u>Informe final</u>						
<u>Definición del programa de mejora</u>						

Tabla 3.1

3.2. Definición de la encuesta y selección de la muestra

La encuesta que se ha utilizado para preguntar por la opinión de cada uno de los clientes que acuden a la tienda, ha sido definida por la alta dirección de la compañía. En ella, se recogen los diferentes criterios y subcriterios necesarios para evaluar cada una de las secciones que componen el comercio a través del modelo *Net Promoter Score (NPS)*.

El modelo NPS es una métrica de lealtad de alto prestigio, creado por Fred Reichheld, que las compañías utilizan para recopilar comentarios de los clientes necesarios para informar la estrategia comercial. Este modelo predice la probabilidad de que un cliente vuelva a comprar o recomiende la compañía a un amigo, de forma que se pueda medir la satisfacción de los clientes.

Brevemente, consiste en realizar una única pregunta a los clientes: “¿En qué medida o con qué probabilidad recomendaría este producto a sus familiares y amigos?” Con opciones de respuesta entre 0 y 10. “0” quiere decir que de ninguna manera recomendaría y “10” quiere decir que recomendaría con total seguridad. Dependiendo de la puntuación que otorgan los clientes, estos pueden clasificarse en tres grupos:

- **0 – 6 = Detractores:** clientes insatisfechos que pueden dañar la marca a través de comentarios negativos.
- **7 – 8 = Pasivos:** clientes satisfechos pero indiferentes, que pueden ser captados por la competencia.
- **9 – 10 = Promotores:** clientes leales que seguirán comprando y recomendando la marca a otros.

Restando el porcentaje de Detractores al porcentaje de Promotores, se obtiene el NPS de la marca, como un único número que se deberá calcular periódicamente y que se buscará subir cada año como una manifestación de que se están haciendo las cosas bien en la empresa.

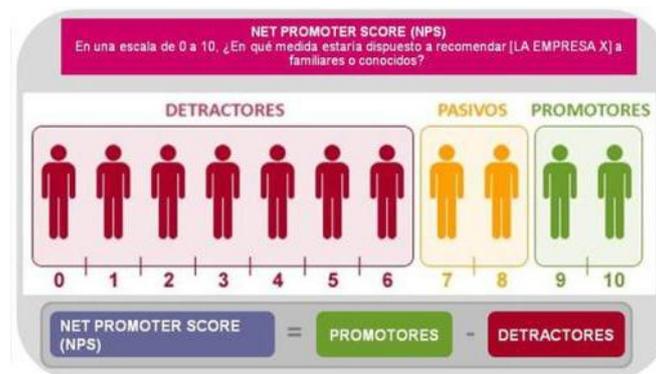


Figura 3.1. Modelo NPS

En el caso particular de la empresa de estudio, la encuesta cuenta con un total de 23 preguntas divididas en cinco criterios, que se definen a continuación. Además, el formato de la encuesta queda adjunto en el Anexo I de este trabajo:

- **Criterio 1:** *Aspecto de la tienda.*
 - 11- Impresión general de la tienda.
 - 12- Escaparates.
 - 13- Zona de entrada.
 - 14- Presentación.
 - 15- Pulcritud.
 - 16- Facilidad de movimiento.
 - 17- Estilo fácil de encontrar.



- **Criterio 2:** *Métrica de los probadores.*
 - 21- Probadores en general.
 - 22- Tiempo de espera.
 - 23- Pulcritud.
 - 24- Disposición y comodidad.

- **Criterio 3:** *Métrica del servicio.*
 - 31- Servicio en general.
 - 32- Disponibilidad del personal.
 - 33- Simpatía.
 - 34- Disposición/calidad.
 - 35- Se siente como un cliente apreciado.

- **Criterio 4:** *Proceso de pago.*
 - 41- Cajas en general.
 - 42- Tiempo de espera.
 - 43- Velocidad y eficiencia.

- **Criterio 5:** *Factores emocionales.*
 - 51- Estilo de la ropa.
 - 52- Presentación de la ropa.
 - 53- Ambiente de la tienda.
 - 54- Tienda moderna.

Por otra parte, en la encuesta se han definido cinco variables que diferencian al individuo:

A. Sexo:

1. Hombre
2. Mujer

B. Edad:

1. Menor de 18
2. 18-24
3. 25-34
4. 34-44
5. 45-54
6. 55-64
7. 65 o más



C. Gastos:

0. No desea responder
1. Menos de 5€
2. 5-24 €
3. 25-49€
4. 50-74€
5. 75-100€
6. Más de 100

D. Profesión:

0. No desea responder
1. Ama de casa
2. Estudiante
3. Jubilado
4. Trabajador jornada completa
5. Trabajador jornada parcial

E. Frecuencia de visita:

1. Últimas 4 semanas
2. Últimos 2-3 meses
3. Últimos 4-6 meses
4. Últimos 7-12 meses
5. Más de 12 meses

3.3. Trabajo de campo y depuración de los datos obtenidos

Las encuestas se hicieron llegar a los clientes de una única manera, a través de internet. A todos los clientes que efectuaban el pago por caja, se les entregaba una tarjeta con una dirección web a través de la cual se podía rellenar la encuesta. De esta forma, entregándola únicamente en el momento de la compra, se conseguía que la evaluación y opinión de la encuesta fuera verídica, ya que habían hecho un verdadero uso de las instalaciones y servicios de la tienda.

De los cinco aspectos estudiados, se detectó que uno de ellos era el que menos respuestas recibía, en este caso se trataba de la métrica de los probadores, ya que no se podía evaluar si no se había hecho uso de los mismos. Así pues, en este aspecto hubo un total de 80 encuestas sobre el total de las 200 que no contestaron.

En cuanto al resto de preguntas, solamente 51 de un total de 3800 preguntas disponibles, no se contestaron, es decir, un 98.66% de las preguntas fueron contestadas.

Además de contabilizar el número de preguntas que no fueron contestadas, también se hizo un análisis demográfico para determinar el número de encuestas que fueron respondidas por hombres y mujeres, obteniéndose un total de 156 mujeres y 44 hombres. Por otro lado, también se consideró el hacer un análisis de los rangos de edad de los clientes y la profesión de los mismos, obteniéndose que los clientes que más visitan la tienda son los comprendidos entre los 25 y los 54 años tal y como muestran los siguientes gráficos:

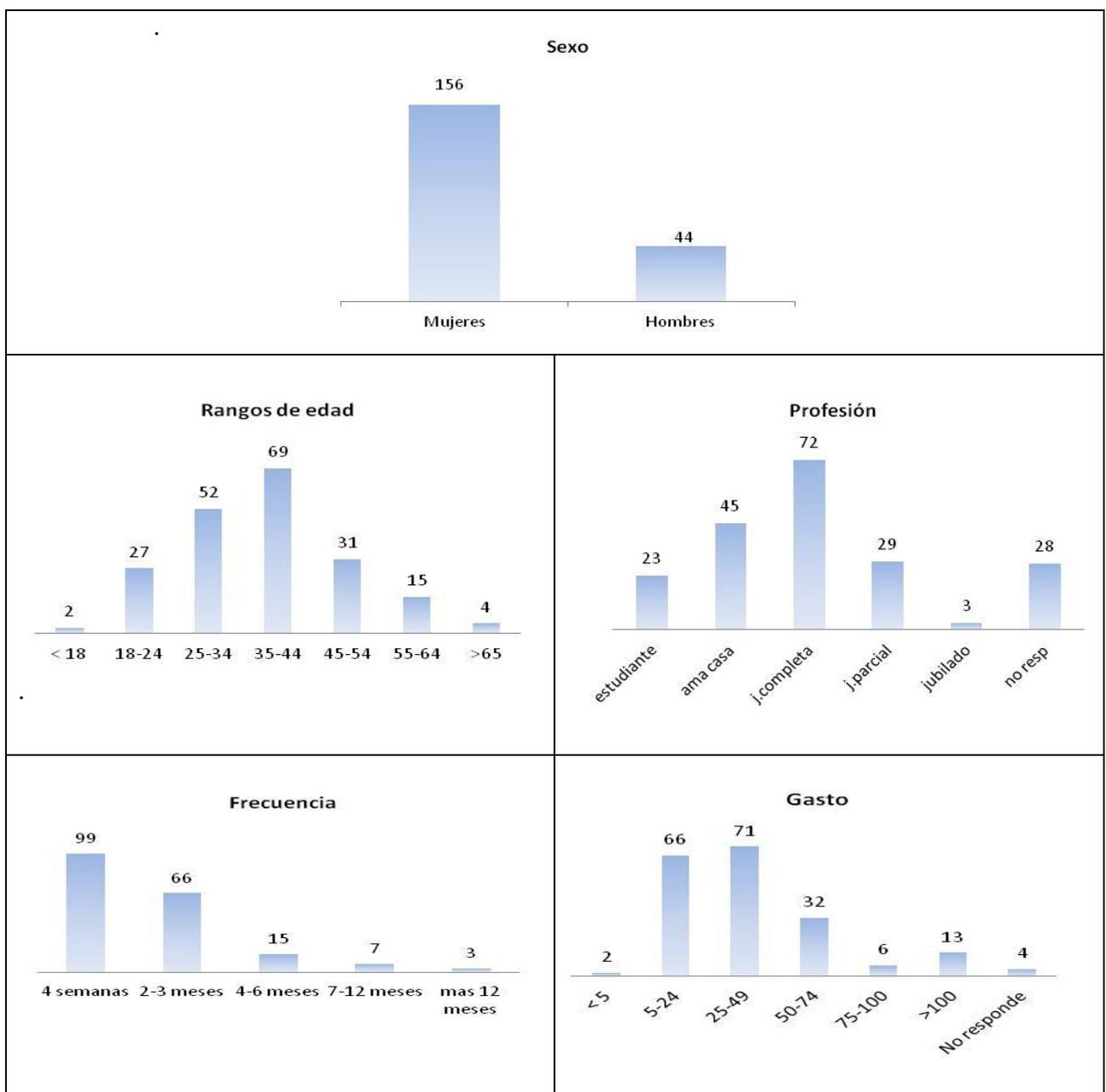


Tabla 3.2

Una vez recogidos e introducidos todos los datos se ha realizado una depuración de los mismos identificando la existencia o no de datos anómalos. Para ello se han utilizado diagramas de dispersión y diagramas de caja y bigotes, pero no se ha identificado ningún valor anómalo.

Los datos se han tratado mediante el programa Microsoft Office Excel y el programa SPSS con el objetivo de organizarlos, calcular la media por ítem y criterio y, en última instancia, identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de los servicios de la tienda derivados de las encuestas de satisfacción.

3.4. Análisis descriptivo de los datos e identificación de áreas de mejora

La estadística descriptiva es una gran parte de la estadística que se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este. Este análisis es muy básico. Aunque hay tendencia a generalizar a toda la población, la primera conclusión obtenida tras un análisis descriptivo es un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

Para identificar las áreas que se han de mejorar en la empresa, se han utilizado cinco métodos diferentes:

- En primer lugar se ha utilizado el modelo NPS (Net Promoter Score). Con dicho modelo se ha analizado en primer lugar el número de clientes que serían detractores, aquellos que puntúan con valores situados entre el 0 y el 6, con lo cual no recomendarían la tienda a sus familiares y amigos. En segundo lugar se analizan los clientes pasivos, aquellos que puntúan con valores entre 7 y 8. Estos son clientes que no opinan que la tienda sea buena ni mala, simplemente compran pero sin ningún motivo especial. Por último se analizan los clientes promotores, que son aquellos clientes que dan puntuaciones entre 9 y 10. Estos son los clientes que sí recomendarían la tienda a familiares y amigos, y que van a comprar porque es un sitio que realmente les gusta.
- En segundo lugar, se ha procedido a calcular la media de cada uno de los aspectos que compone cada criterio, de forma que una vez obtenida esta, se ha procedido a compararla con la media total del criterio y a su vez con la media global de la tienda, incluyendo los cinco aspectos estudiados.



- En tercer lugar, se ha hecho un estudio de la tendencia de los datos obtenidos durante los años 2011, 2012 y 2013. De este modo se ha procedido a observar cómo han ido mejorando o empeorando cada uno de los aspectos que componen los cinco criterios estudiados.
- En cuarto lugar, se han analizado los datos obtenidos del año 2013 y se han comparado con el objetivo que se estableció para dicho año. Si los objetivos se han alcanzado, significa que ese aspecto está funcionando correctamente, de lo contrario, si no se han alcanzado los objetivos marcados, habrá que tomarlo como un aspecto a mejorar y se habrán de proponer soluciones y alternativas para mejorarlo.
- Como último procedimiento, se ha hecho una comparativa de las medias de cada uno de los aspectos de la tienda de estudio con respecto a una media global de todas las tiendas pertenecientes a la cadena y ubicadas en el resto de España. De esta forma se pretende observar y analizar si la provincia se ha visto afectada más que el resto de las provincias españolas por la crisis que se comentaba al principio de este capítulo o por el contrario es un aspecto que está afectado en todas las tiendas y por tanto es algo que hay que mejorar a nivel nacional.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante cada uno de los cinco procedimientos:

3.4.1. Análisis de resultados mediante el modelo NPS

En primer lugar se va a mostrar el número de personas que han dado las distintas puntuaciones a cada uno de los aspectos de los cinco criterios de estudio, tal y como se muestra en la tabla 3.3.

Puntos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Criterio 1											
11	0	0	0	0	1	4	24	37	51	40	35
12	0	0	0	1	4	8	29	44	48	20	35
13	0	0	0	0	3	22	29	39	42	28	28
14	0	0	0	1	2	7	24	55	46	27	32
15	1	1	0	0	5	4	21	33	41	44	42
16	0	0	0	0	2	5	12	32	51	40	49
17	0	0	0	2	2	15	25	33	46	34	36
Criterio 2											
21	0	0	1	1	5	7	11	20	32	19	20
22	0	0	0	0	0	3	2	9	18	34	49
23	0	0	1	1	0	11	7	16	22	34	21
24	0	0	1	1	2	5	5	15	21	35	29
Criterio 3											
31	11	2	3	5	2	18	22	29	31	32	40
32	2	1	3	2	4	17	20	35	39	29	37
33	1	2	2	2	1	12	12	24	46	36	53
34	5	0	1	2	2	13	12	31	38	39	36
35	3	0	1	5	6	18	14	28	39	35	39
Criterio 4											
41	0	1	1	2	1	5	11	37	46	33	55
42	1	1	1	2	5	10	13	34	46	37	45
43	0	0	0	0	4	3	10	30	32	48	66
Criterio 5											
51	0	3	1	3	6	20	31	49	39	19	24
52	0	4	2	2	7	21	34	52	34	19	20
53	1	1	1	2	2	17	20	47	47	29	27
54	0	1	1	3	3	18	29	48	36	26	27

Tabla 3.3

A continuación, se procede al detalle de cada uno de los apartados correspondientes a cada criterio, calculando el número de clientes detractores, pasivos y promotores para cada uno de ellos, pudiendo así finalmente calcular el NPS para cada uno de los subcriterios:

- **CRITERIO 1: Aspecto de la tienda**

En este criterio se evalúan los aspectos generales de la tienda, sobre todo la apariencia. Se evalúan aspectos como la facilidad de movimiento dentro de las instalaciones, así como la pulcritud, la apariencia del establecimiento o la colocación y presentación de la mercancía en los muebles y paredes.

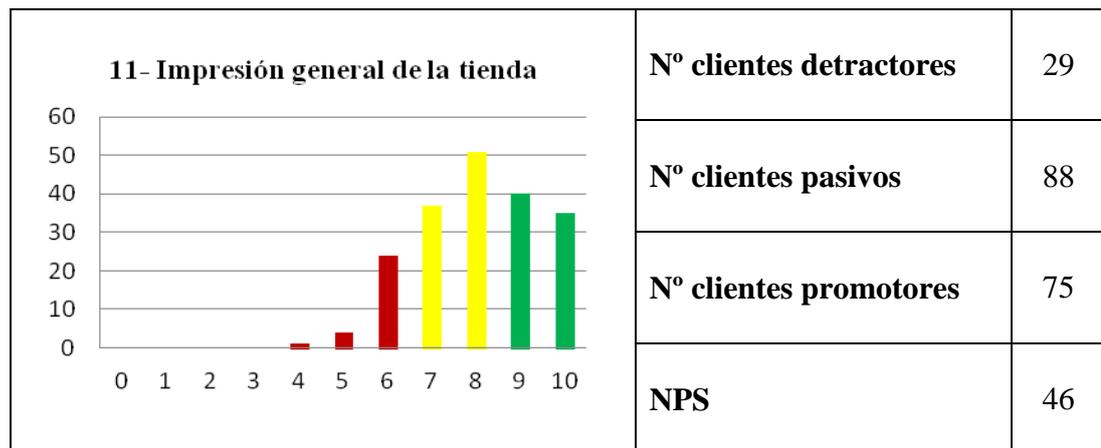


Tabla 3.4

Para el primer aspecto del criterio 1, sólo 75 personas de las encuestadas serían agentes promotores, con lo cual, sólo al 37,5% de la muestra le parece que la impresión general de la tienda es muy buena.

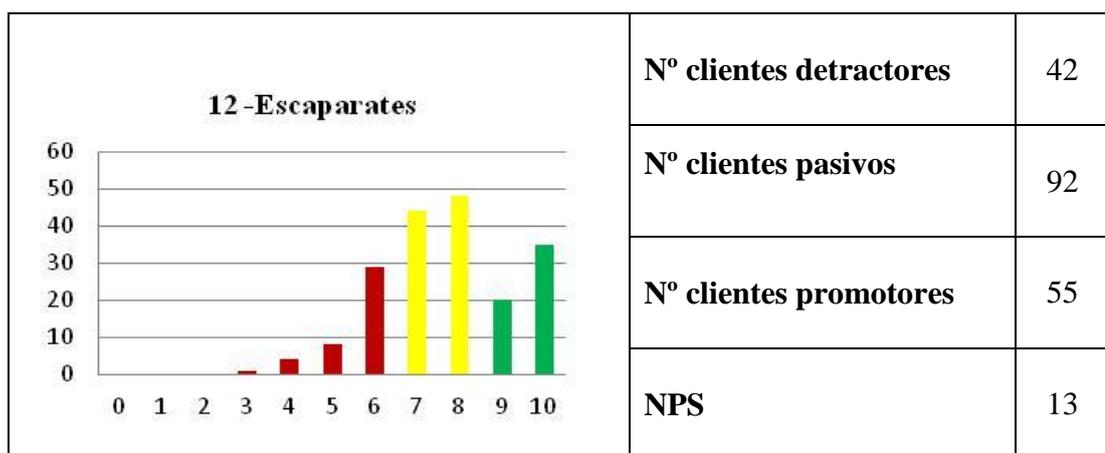


Tabla 3.5

En este aspecto, solo 55 personas de las 200 encuestadas, lo que supone un 27,5% de la muestra, opinan que los escaparates de la tienda tienen una buena presentación y son atractivos. Es un aspecto que está muy mal valorado y que a nivel individual habrá que tener en consideración pero sea indiferente a nivel global del criterio.

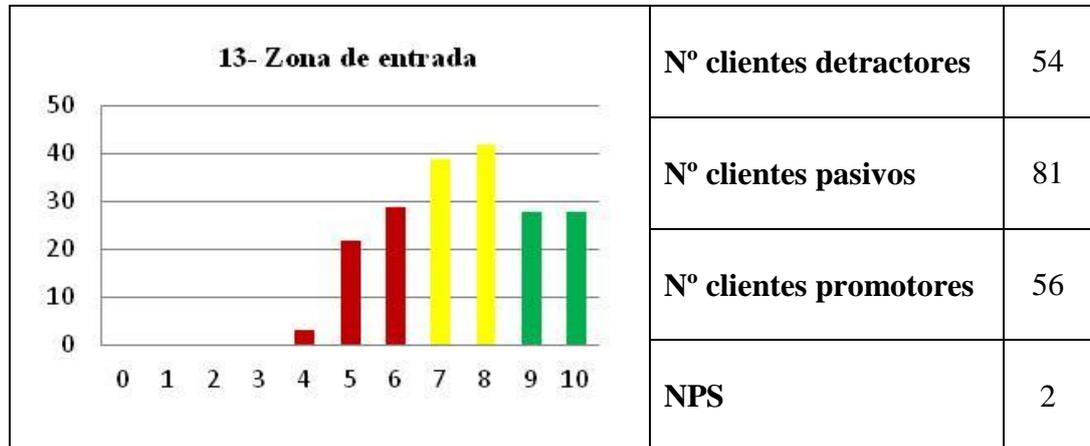


Tabla 3.6

Para el aspecto 3 de este primer criterio, se ha de tener en cuenta que solo 56 personas de las encuestadas, un 28% , creen que la zona de entrada a la tienda tiene un apariencia visual atractiva que haga que tengas ganas de entrar a dar un vistazo a la ropa.

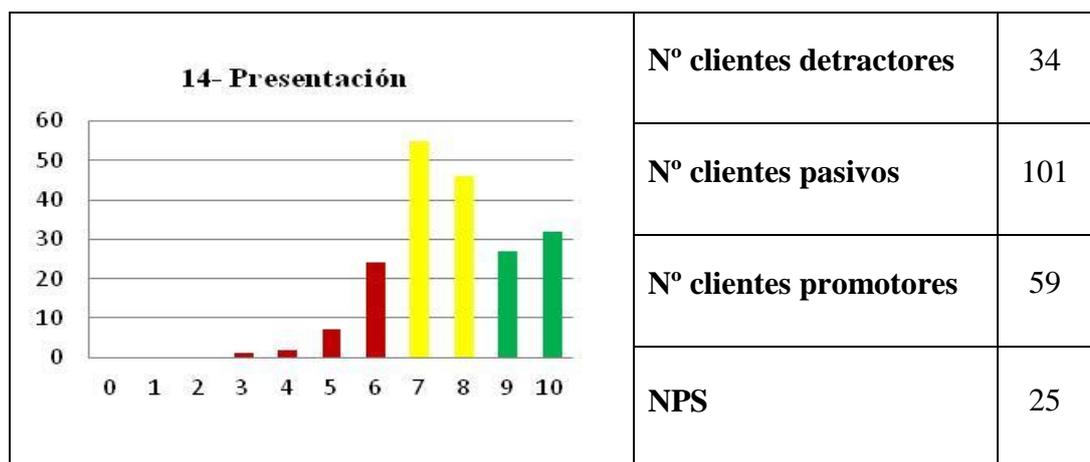


Tabla 3.7

En cuanto a la presentación de la ropa en las paredes y estanterías de la tienda, solo 59 clientes del total de los 200 encuestados, es decir, un 29,5%, son clientes potenciales que creen que la mercancía está muy bien presentada.

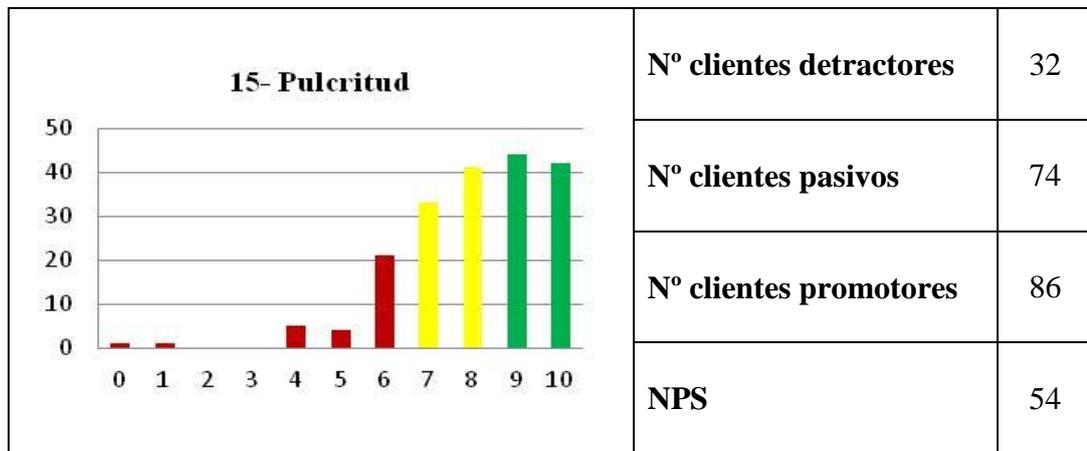


Tabla 3.8

La pulcritud es un aspecto que ha sido en general bastante bien valorado por los clientes encuestados, obteniéndose un resultado de 86 clientes promotores sobre el total de los 200, o lo que es lo mismo, un 43% de clientes que creen que la tienda tiene un buen servicio de limpieza.

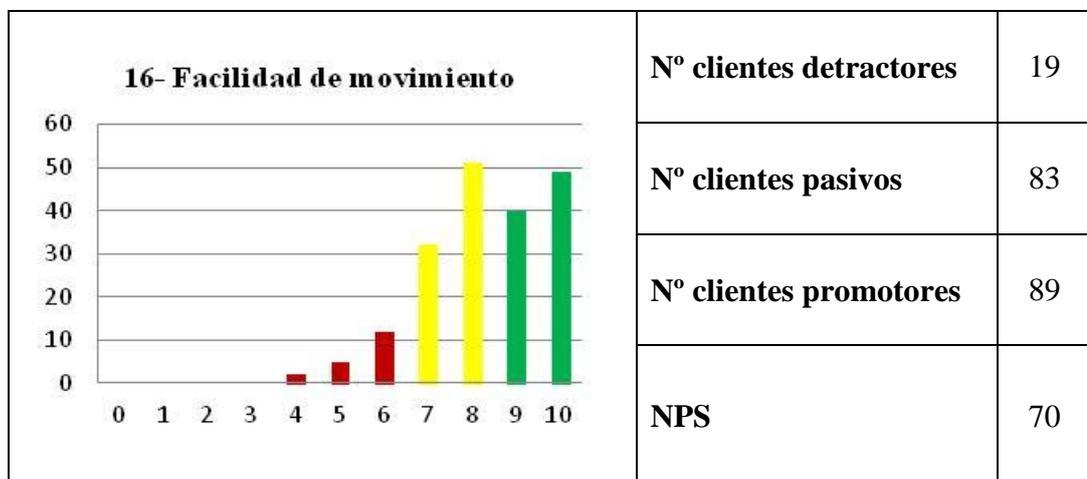


Tabla 3.9

Con este criterio se hace referencia a la facilidad para poder moverse a lo largo de la tienda, sin que ninguna estantería o mueble impida el acceso o paso a cada uno de los artículos. Por los resultados obtenidos se observa que también es uno de los puntos favorables de la tienda ya que un total de 89 personas (44,5%) opinan que el espaciado entre muebles y los pasillos son de fácil acceso.

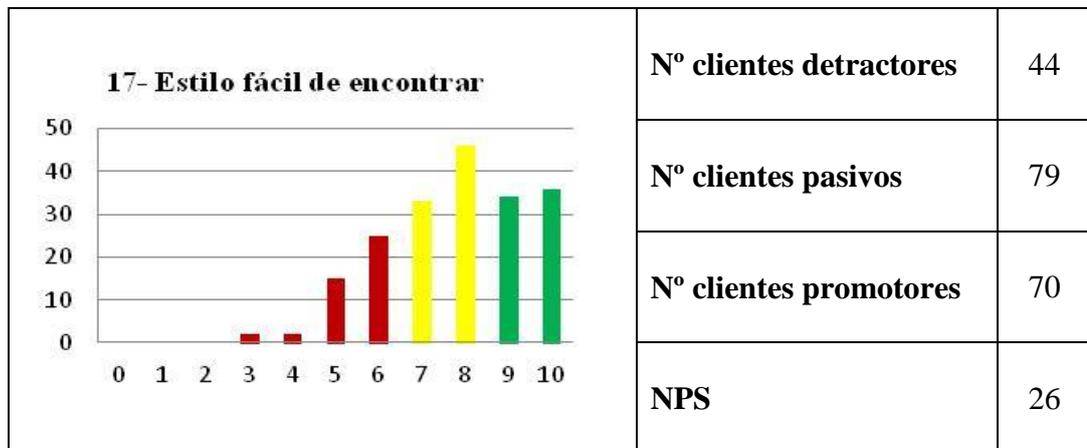


Tabla 3.10

Lo que este criterio quiere mostrar, es la opinión que tienen los clientes en cuanto a la búsqueda de los artículos, es decir, han de valorar si cada tipo de prenda está claramente ubicada por estilo o por clase. Así pues, el criterio no ha sido de los mejor valorados, ya que solo 70 personas, un 35%, creen que se cumple con el propósito de este aspecto.

- **CRITERIO 2: Métrica de los probadores.**

En este criterio se evalúa la visión general del probador, además de aspectos como la pulcritud y la comodidad o el tiempo de espera para poder utilizarlos.

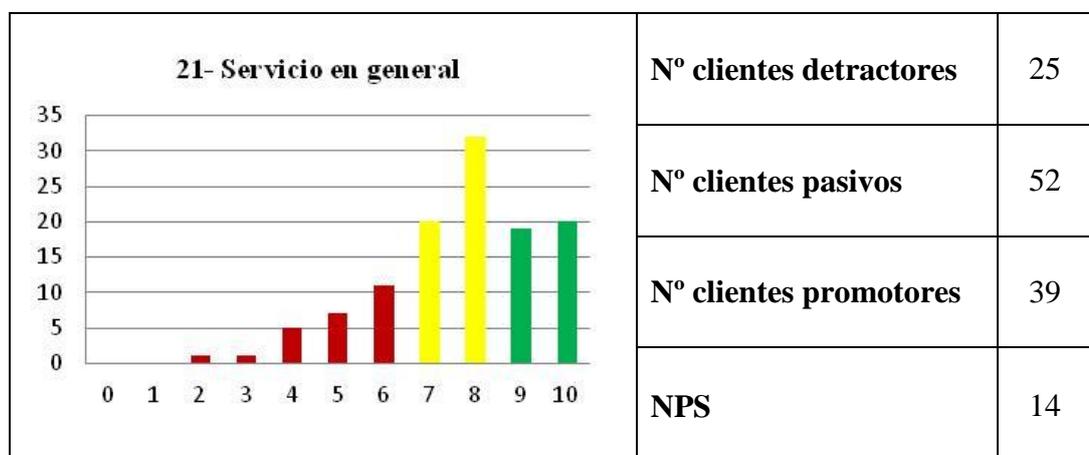


Tabla 3.11

El primer aspecto del criterio 2 evalúa el servicio en general que se ha proporcionado en los probadores de la tienda al hacer uso de los mismo. Este criterio no fue puntuado por todos los clientes ya que no el 100% de ellos hizo uso de los mismos el día que efectuó la compra, por lo tanto no existía sentido alguno por el que tuvieran que valorar este criterio, así pues, del total de los encuestados solo 116 puntuaron el servicio, de los cuales solo 39 (33,62%) suponen ser clientes potenciales ya que opinan que el servicio de los probadores en general es bastante bueno.

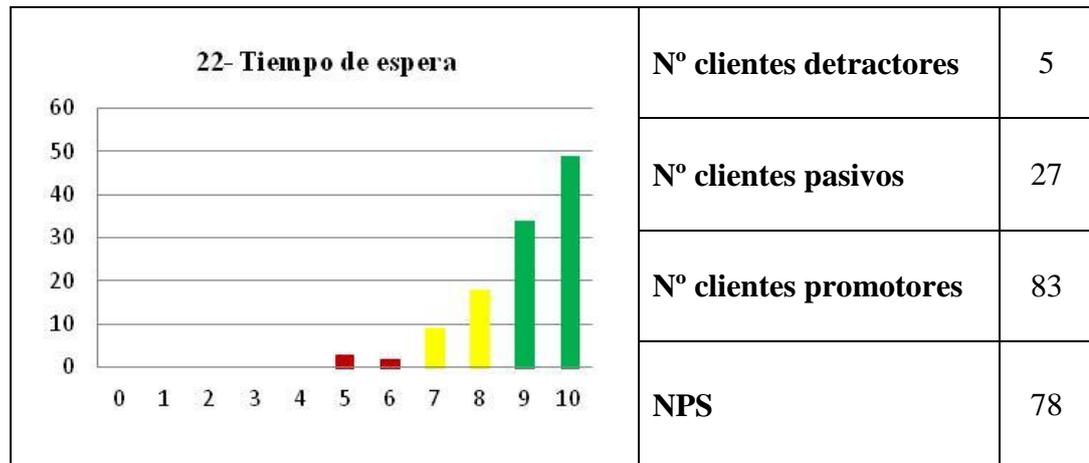


Tabla 3.12

Respecto al tiempo que tuvieron que esperar hasta poder usar las instalaciones del probador, se han obtenido bastantes buenos resultados porque, de los 116 clientes que se ha comentado en el apartado anterior que había puntuado este servicio, 83 personas o lo que es lo mismo, un 71,55% opina que el tiempo de espera ha sido nulo o prácticamente nulo y por lo tanto el servicio se merece una muy buena puntuación.

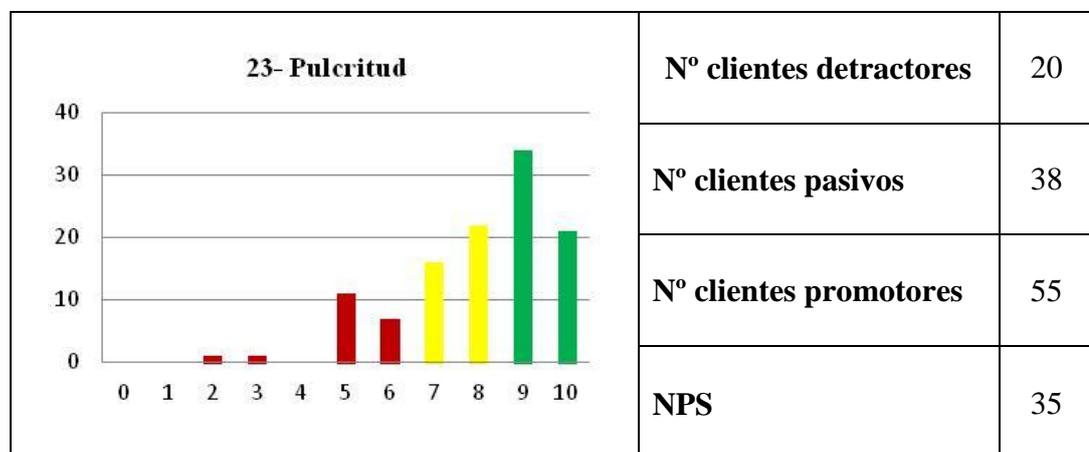


Tabla 3.13

En cuanto a la pulcritud y limpieza de los probadores, este aspecto no ha sido tan bien puntuado como cabía esperar, sólo 55 personas de las 116 que han puntuado, un 47,41% , consideran que la limpieza del probador es la adecuada.

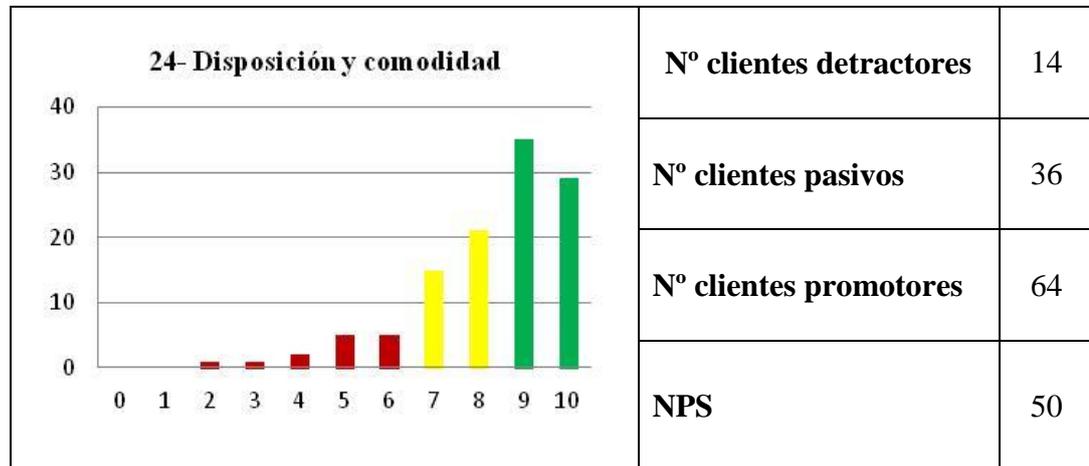


Tabla 3.14

Respecto a la disposición y comodidad de las instalaciones, existe un porcentaje bastante alto, un 55,17% (64 personas) que opinan que aspectos como la ubicación y la disposición del probador son las correctas para una tienda de ropa.

- **CRITERIO 3: Métrica del servicio**

En este criterio se evalúa el servicio proporcionado por el personal del comercio, puntuando factores como la simpatía y la disponibilidad del personal así como el trato que se les da a los usuarios para hacerles sentir como un cliente apreciado.

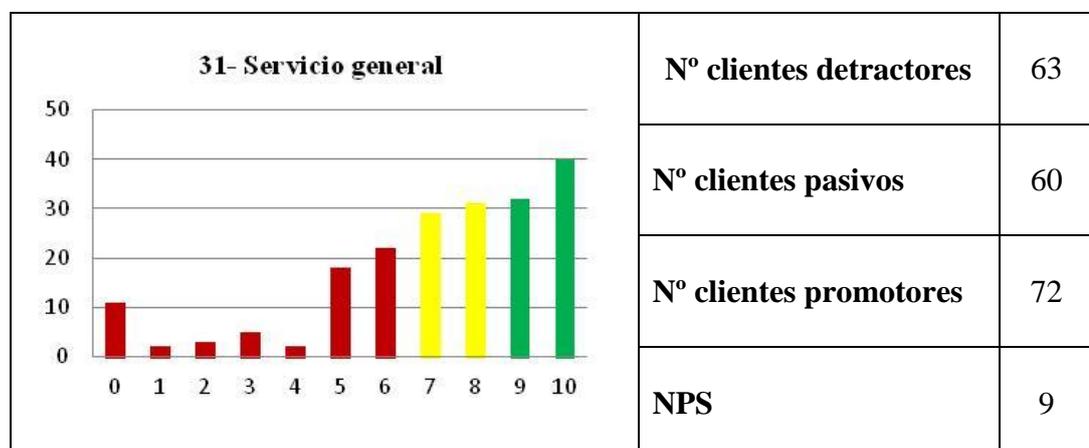


Tabla 3.15

El aspecto que valora el servicio en general ofrecido por el personal de la tienda, tiene solo 72 clientes promotores, lo que significa un 36% de la muestra global. Es una puntuación muy baja sobre uno de los aspectos más relevantes de la tienda, por tanto, habrá que mostrar atención especial a este factor.

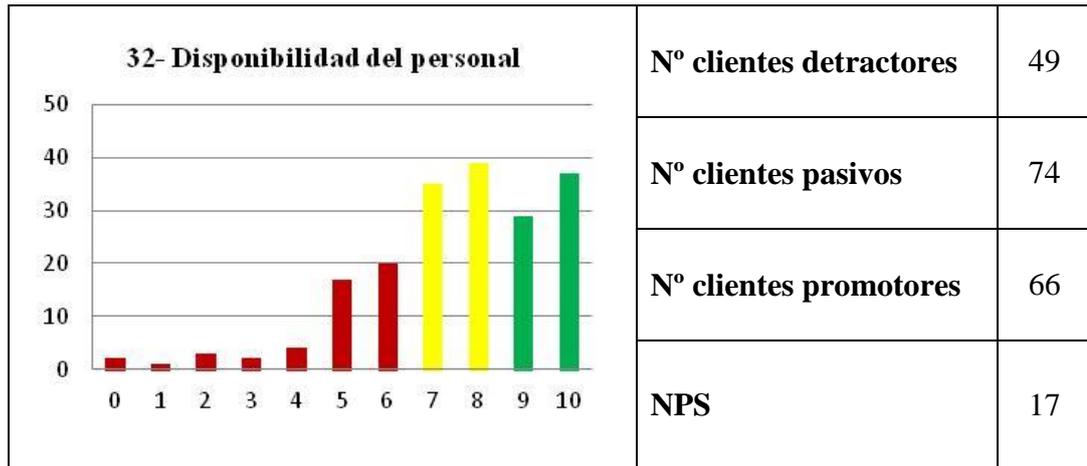


Tabla 3.16

En cuanto a la disponibilidad de los empleados a la hora de tener que atender un cliente, solo se ha obtenido una buena puntuación por parte de 66 clientes, lo que supone un 33% del total. Es un valor demasiado bajo y habrá que proponer áreas de mejora para este aspecto puesto que está dentro de uno de los criterios estudiados más importante.

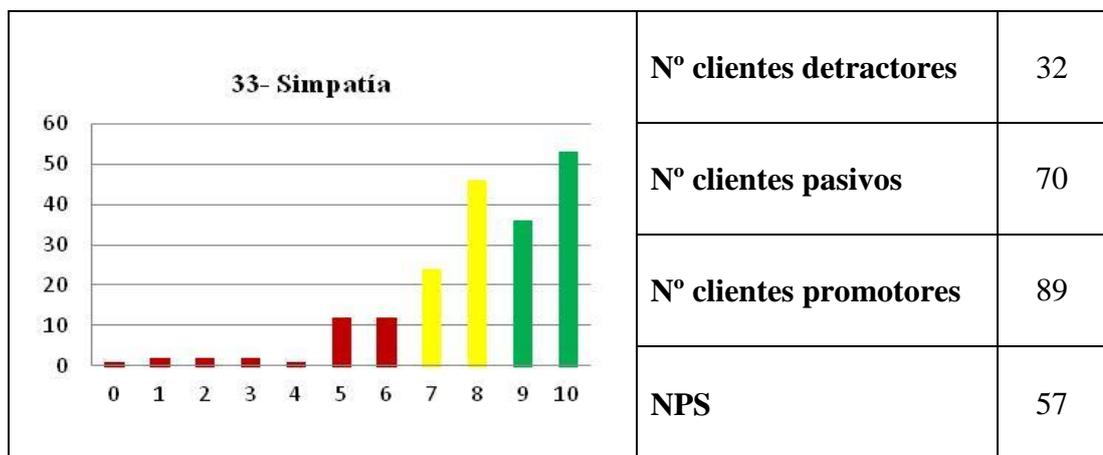


Tabla 3.17

Según los resultados obtenidos, 89 clientes, o lo que es lo mismo un 44,5% opinan que las dependientas son simpáticas y ofrecen un buen trato a la clientela. Habrá que tener en cuenta y mejorar este aspecto puesto que no es tolerable que menos de la mitad de los usuarios opinen que el trato hacia ellos es bueno.

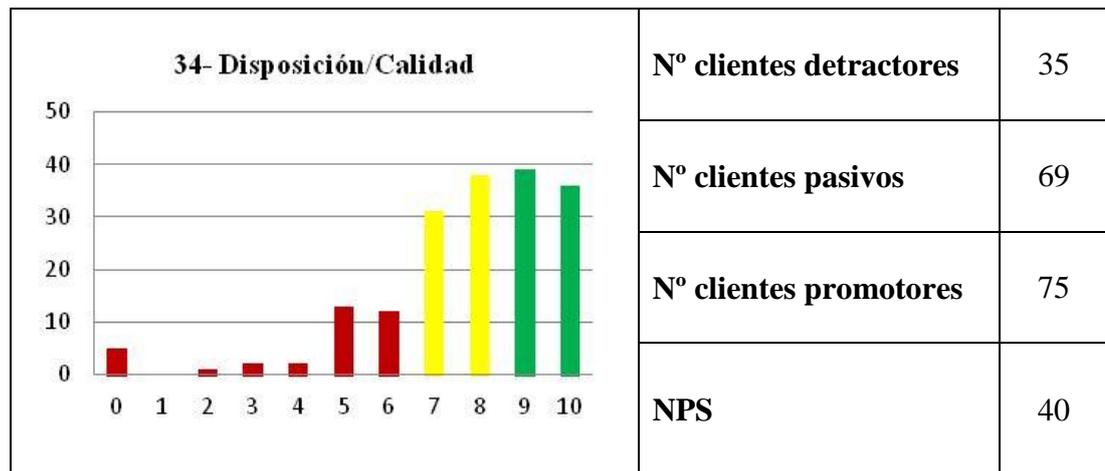


Tabla 3.18

En esta ocasión, solo un 37,5% de los encuestados opinan que la disposición de las dependientas es buena o muy buena a la hora de atenderles cuando necesitan ayuda durante su compra. El resto de las opiniones tampoco creen que la calidad o trato con el que se les atiende sea el adecuado. Este es un aspecto muy importante como para no tenerlo en cuenta a la hora de hacer un plan de mejora, por lo tanto, al igual que sucedía con los dos aspectos anteriores, habrá que tenerlo muy presente.

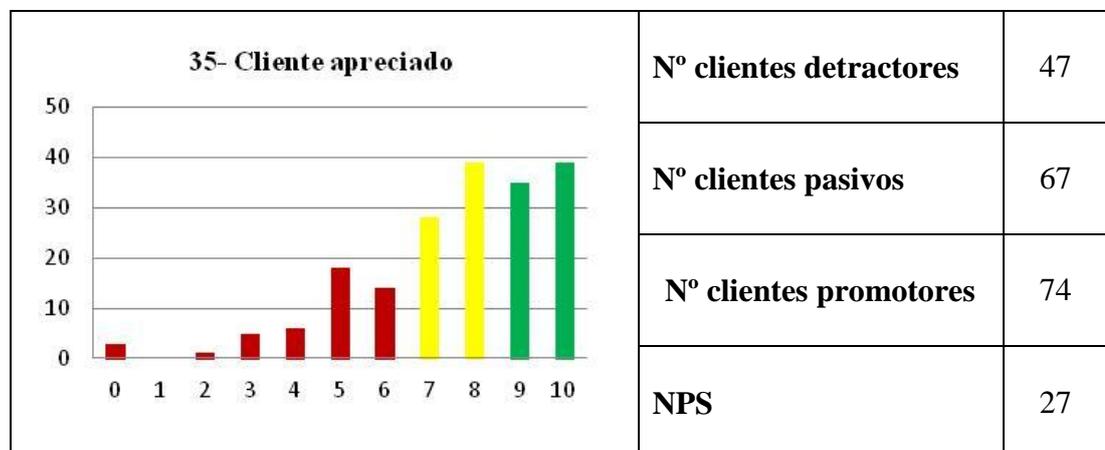


Tabla 3.19

Para este criterio en el que los clientes evalúan si se han sentido como un cliente apreciado por parte de los empleados, de forma que se hayan sentido en un ambiente acogedor y con buen trato por parte de las dependientas, solo un 37% de los clientes opina que haya sido así.

- **CRITERIO 4: Proceso de pago**

En este criterio se evalúa la sistemática del proceso de pago, tanto el tiempo de espera para poder realizar la compra, como la velocidad y eficiencia de las cajeras que atienden.

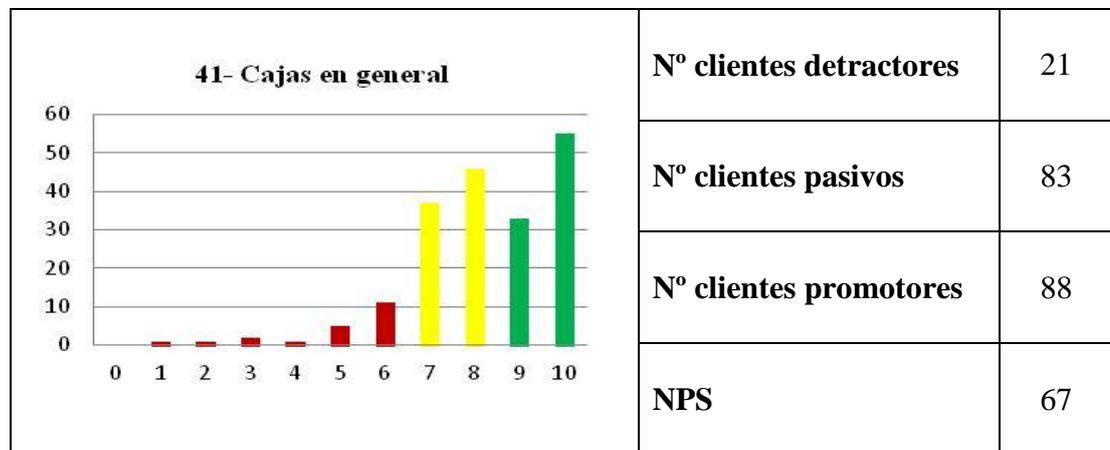


Tabla 3.20

En la puntuación referente al proceso de pago en general, solo un 44% de los encuestados consideran que es un proceso efectivo y lo puntúan como tal. En esta ocasión tampoco se llega a que la mitad de los encuestados opinen de manera positiva sobre este aspecto, sin embargo, no es uno de los aspectos más críticos, por lo que igualmente habrá que tenerlo en cuenta pero no con la misma urgencia que otros de los aspectos estudiados.

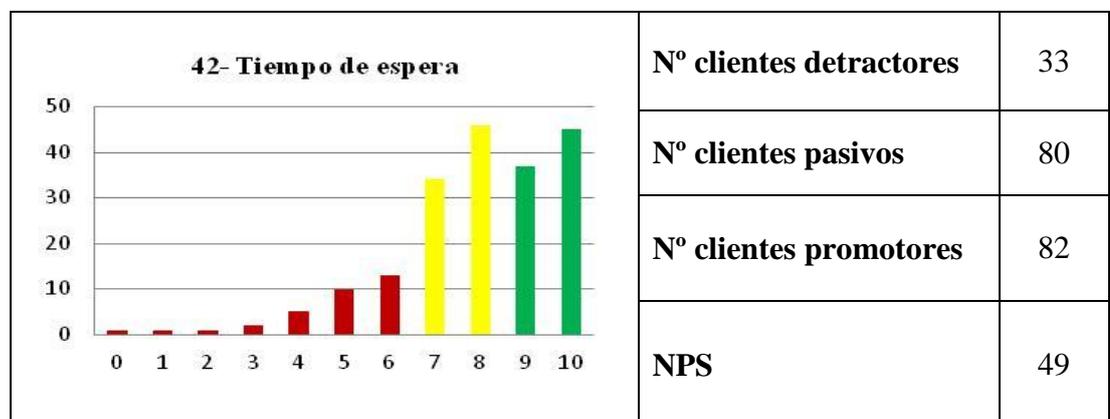


Tabla 3.21

En cuanto al tiempo de espera en la cola de clientes durante el momento del pago, solo un 41% de los clientes opinan que este es el adecuado o corto. Este aspecto es bastante relativo puesto que la percepción del tiempo es un factor que se puede percibir de una forma muy relativa dependiendo de la persona que opine. Aún así, habrá que tenerlo en cuenta pero no será uno de los aspectos más urgentes a tratar.

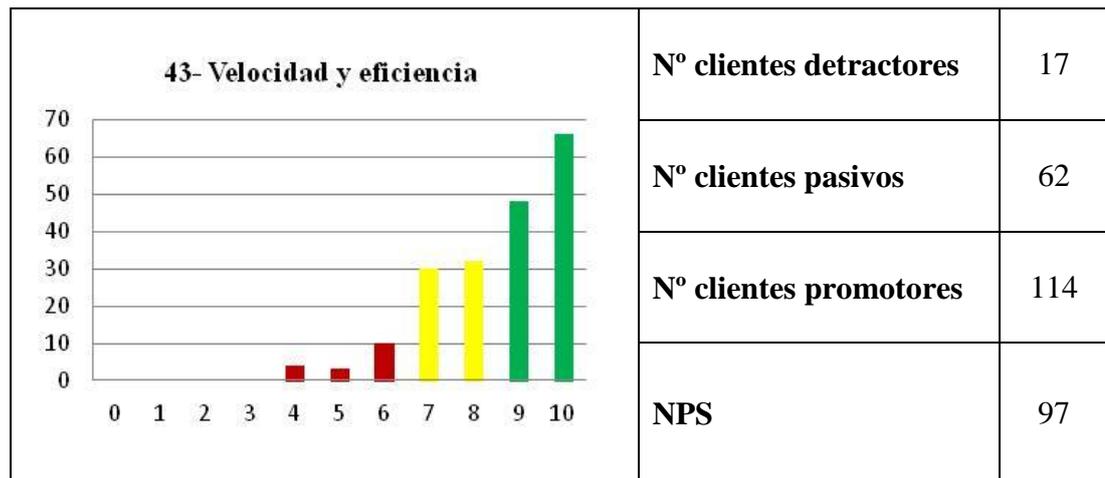


Tabla 3.22

En esta ocasión, 114 clientes de los 200 encuestados, es decir, un 57 %, opinan que la velocidad y eficiencia de las cajeras a la hora de llevar a cabo el proceso de pago es el adecuado e incluso muy bueno. De este modo, este aspecto no será uno de los que deba preocupar a la organización a la hora de proponer las mejoras, porque al igual que ocurría con el tiempo de espera, este aspecto es muy subjetivo y depende mucho de la percepción de las cosas que tenga la persona que opina.

- **CRITERIO 5: Factores emocionales**

En este criterio se evalúan aspectos propios de la marca tales como el estilo y la modernidad, así como la presentación de la mercancía de cara al cliente.

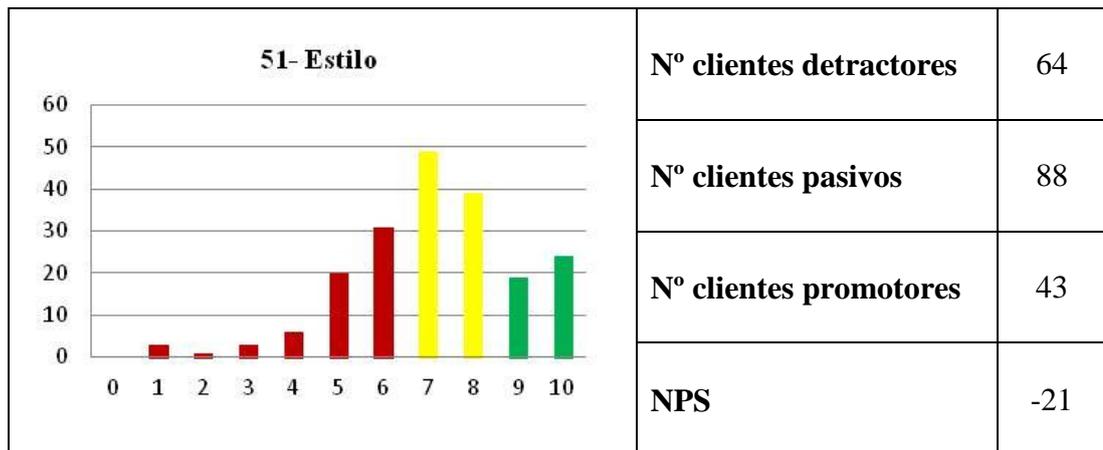


Tabla 3.23

En este aspecto se valora el estilo que tiene la ropa de la marca estudiada, viniendo este establecido por defecto a cada una de las tiendas sin que los gerentes de las mismas tengan algún tipo de decisión sobre él. Así pues, este es un aspecto bastante mal valorado puesto que solo 43 personas, un 21,5%, opinan que el estilo de la ropa está actualizado.

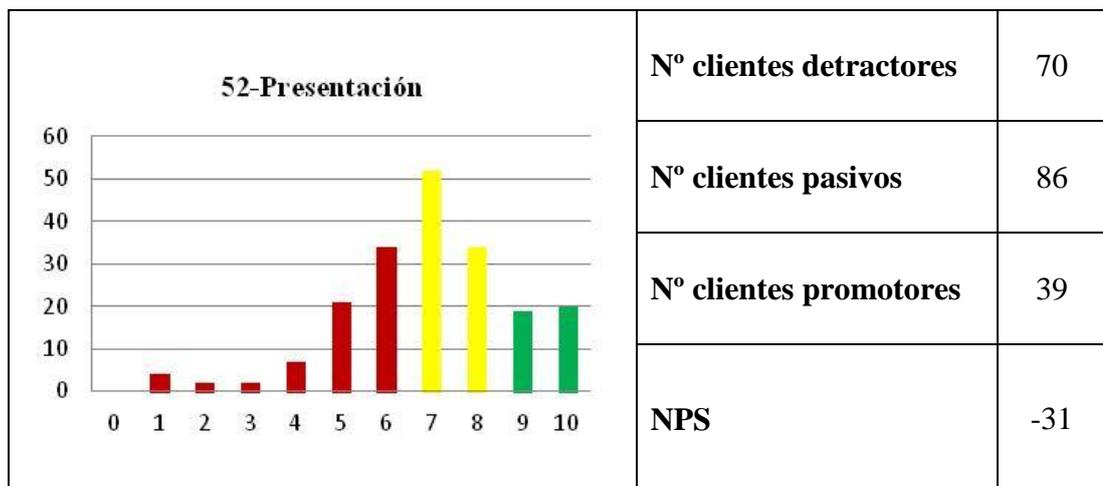


Tabla 3.24

Con el aspecto "Presentación" se hace referencia a la forma en que la mercancía está presentada tanto en las paredes como en los muebles de la tienda. Se valora si ésta está presentada de una forma que esté presentada de manera coordinada, o lo que es lo mismo, que atraiga visualmente. Así pues, la puntuación que se ha obtenido en este aspecto es bajísima en comparación con el resto de puntuaciones que se habían obtenido hasta el momento, ya que solo un 19,5 % de los encuestados le han dado una buena puntuación. Habrá que tomar algún tipo de medida al respecto puesto que sí que es un aspecto que depende únicamente del personal de la tienda estudiada.

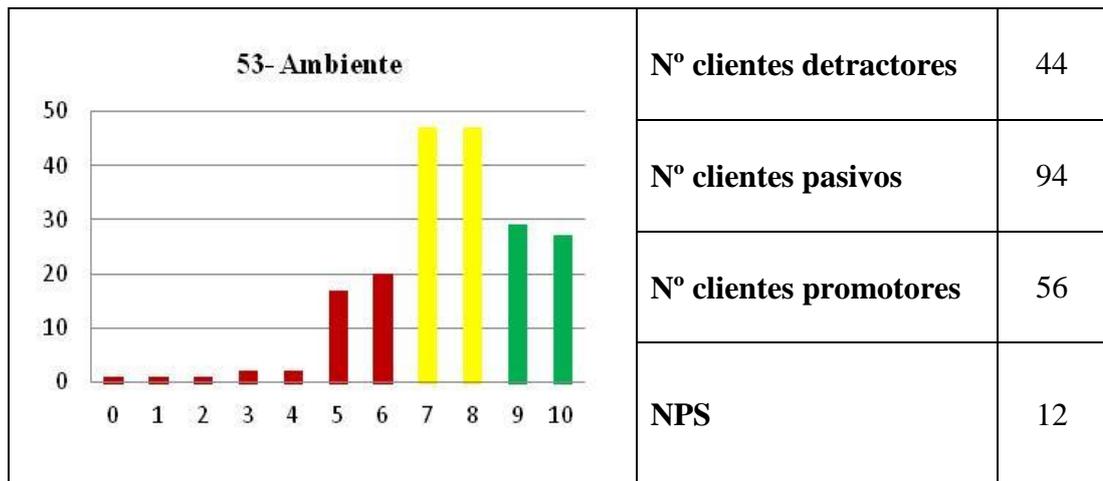


Tabla 3.25

En esta ocasión., solo un 28% han considerado que el ambiente de la tienda es el apropiado y le han dado una puntuación alta. Con al ambiente de la tienda se da a que es la forma en que está presentada la tienda, si se considera que es acogedora o no de forma que haga que los clientes se sientan atraídos para entrar en ella y realizar sus compras.

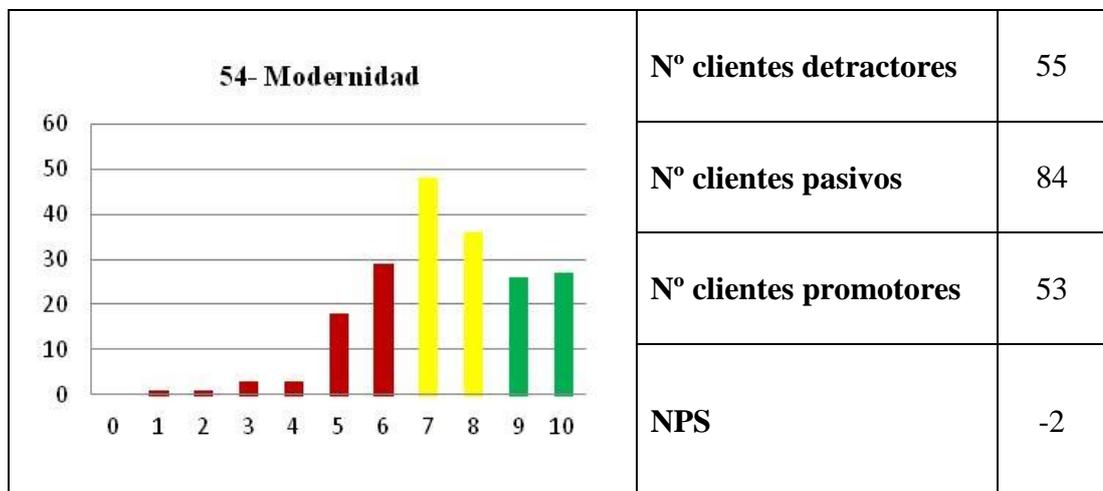


Tabla 3.26

Por último, el aspecto valorado ha sido la modernidad de la ropa que se vende en la tienda, la cual solo ha recibido una puntuación alta por parte de un 26,5% de los encuestados. Al igual que ocurría con el estilo de la ropa, que está altamente relacionado con la modernidad de la misma, no es un factor que dependa de los gerentes de la tienda, puesto que viene impuesto por la tendencia que sigue la moda en cada estación del año y por tanto es un aspecto sobre el que no se puede tener holgura para tomar decisiones sobre acciones de mejora.

A modo de resumen del análisis realizado gracias a los resultados obtenidos a través del modelo NPS (*Net Promoter Score*), se observa que los puntos más críticos de la tienda y los cuales son los que necesitan de un plan de mejora urgente son los criterios 3 (métrica del servicio) y 5 (factores emocionales).

La situación es un poco complicada puesto que sólo se pueden aplicar procesos de mejora en el criterio número 3, ya que tal y como se ha comentado anteriormente, el estilo de la ropa y la modernidad de la misma, que tan mala puntuación han obtenido, vienen impuestas por las tendencias elegidas por los responsables de marketing, de forma que no se puede hacer nada por parte de los empleados de la tienda. No obstante, este es solo uno de los análisis que se han realizado, por tanto habrá que tener en cuenta las medidas a tomar a partir del resto de análisis y procedimientos realizados para obtener este trabajo, los cuales se explican detalladamente en los apartados siguientes.

3.4.2. Análisis de resultados mediante la comparación de medias

Mediante este procedimiento, lo que se pretende es comparar la media de cada uno de los cinco criterios, la cual se ha obtenido como el promedio de todos los aspectos que componen cada uno de los mismos. Una vez se obtenida esta media, se comparará con la media de la tienda, que se obtiene como resultado de promediar los cinco criterios. Si la media del criterio se sitúa por encima de la media de la tienda, cuyo valor es de 7,879, dicho criterio no se tendrá en cuenta como un área de mejora, sin embargo, si por el contrario dicho valor se sitúa por debajo de la media de la tienda, se habrá de tener en cuenta y habrá que aplicar un plan de actuación para mejorar el criterio.

- **CRITERIO 1: Aspecto de la tienda**

El criterio 1 corresponde a la evaluación del aspecto de la tienda. Para este criterio se ha obtenido una media de 7,89.



Tabla 3.27

Como se observa en el gráfico, los aspectos 11 (impresión general de la tienda), 15 (pulcritud) y 16 (facilidad de movimiento) se encuentran por encima del valor de la media de la tienda, sin embargo, los aspectos 12 (escaparates), 13 (zona de entrada), 14 (presentación) y 17 (estilo fácil de encontrar) se encuentran por debajo de dicho valor. No obstante, la media global del criterio es prácticamente la misma que la media de la media de la tienda, así pues, con respecto a este procedimiento, el criterio 1 no supondría un área de mejora.

- **CRITERIO 2: Métrica de los probadores**

El criterio 2 corresponde a la métrica de los probadores. Para este criterio se ha obtenido una media de 8,279.

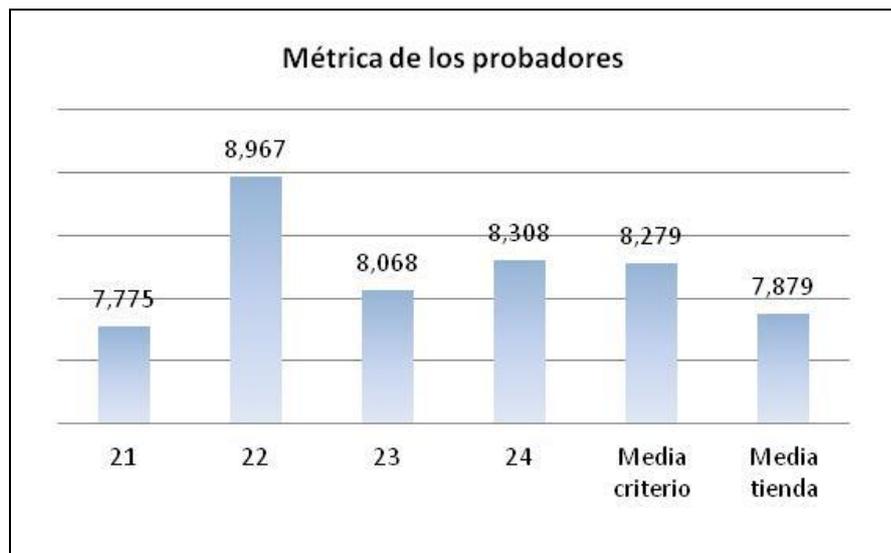


Tabla 3.28

Como se observa en el gráfico, tres de los cuatro aspectos de este criterio, 22 (tiempo de espera), 23 (pulcritud) y 24 (disposición y comodidad), se sitúan por encima de la media de la tienda, sin embargo, hay uno de ellos, el aspecto 21 (probadores en general), que no llega a dicho valor. Al tener la mayoría de los aspectos un valor superior al de la media, no sería necesario detectar este criterio como un área de mejora, siempre y cuando se hable desde el punto de vista de las medias.

- **CRITERIO 3: Métrica del servicio**

El criterio 3 corresponde a la métrica del servicio. Para este criterio se ha obtenido una media de 7,385.

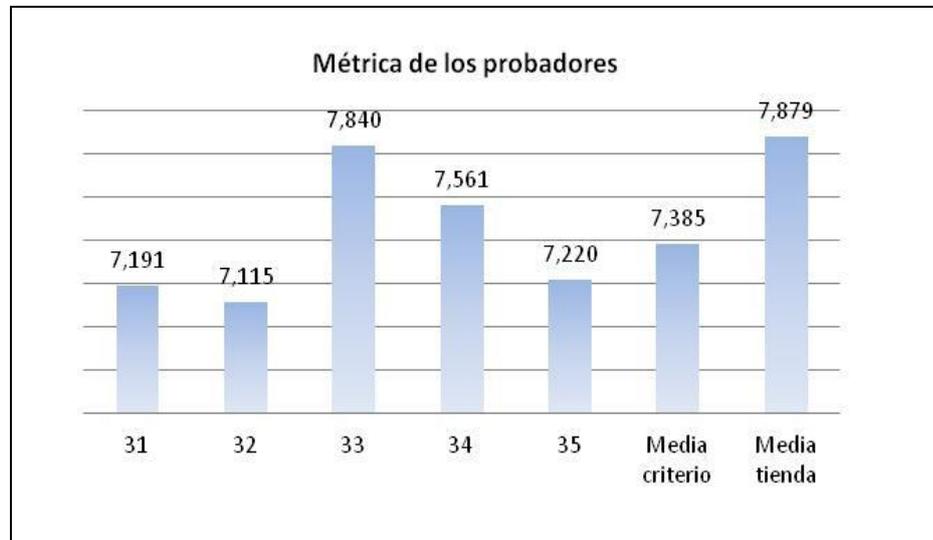


Tabla 3.29

En esta ocasión, sólo uno de los cinco aspectos del criterio, 33 (simpatía), se encuentra por encima del valor de la media de la tienda. Esto supone que el valor de la media del criterio también sea inferior a la media de la tienda, por tanto, en cuanto a este procedimiento, el criterio 3 sí que se debe tener en cuenta y tomarlo como un área de mejora en la que tomar medidas de actuación.

- **CRITERIO 4: Proceso de pago**

El criterio 4 corresponde al proceso de pago. Para este criterio se ha obtenido una media de 8,261

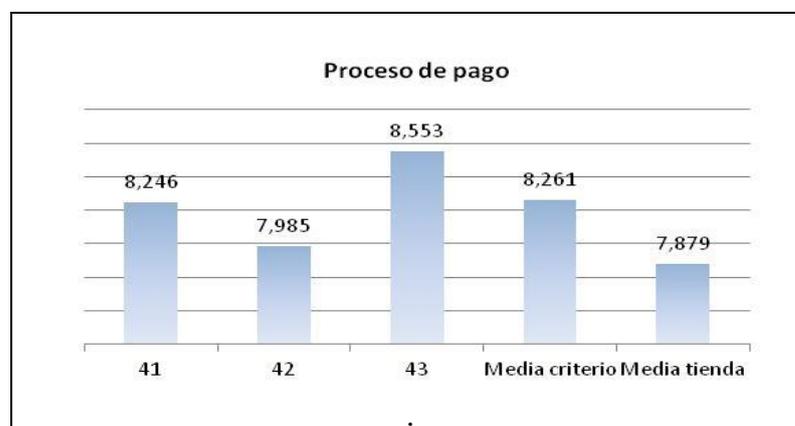


Tabla 3.30

Tal y como se observa en el gráfico, en esta ocasión los tres aspectos del criterio, 41 (cajas en general), 42 (tiempo de espera) y 43 (velocidad y eficiencia), se encuentran por encima del valor de la media de la tienda, de forma que el valor de la media del propio criterio también se sitúa por encima del valor de la tienda, por lo tanto, con respecto al procedimiento de comparación de las medias, este criterio no se debe tener en cuenta como un área de mejora.

- **CRITERIO 5: Factores emocionales**

El criterio 5 corresponde a los factores emocionales. Para este criterio se ha obtenido una media de 7,288.

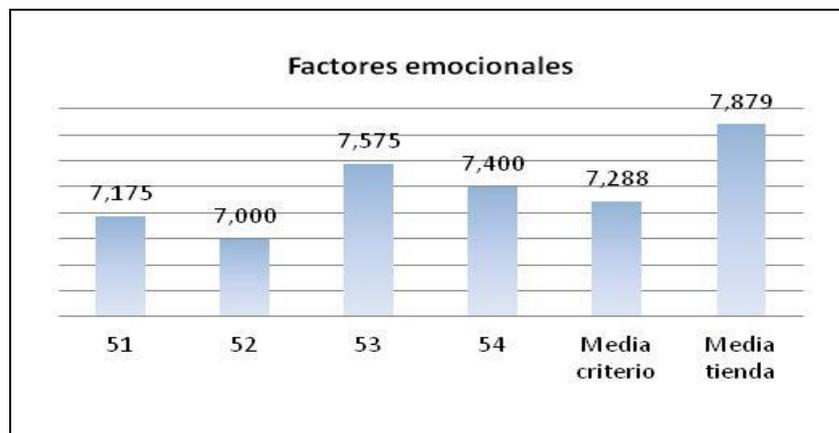


Tabla 3.31

En este último criterio, se observa que ninguno de los cuatro aspectos que conforman este criterio se sitúan por encima del valor de la media de la tienda, con lo cual la media del criterio no es posible situarla por encima de dicho valor. Esto significa que este criterio sí que se ha de tomar en cuenta y se han de tomar actuaciones al respecto, puesto que es un punto débil de la tienda.

3.4.3. Análisis de resultados mediante el estudio de la tendencia

Mediante el procedimiento 3, se van a analizar los resultados obtenidos a lo largo de los últimos tres años, es decir, año 2011, año 2012 y año 2013. A de los datos, se observará si los resultados han seguido una tendencia ascendente o por el contrario siguen una tendencia descendente, considerando el aspecto estudiado como un punto fuerte o un punto débil respectivamente.

- **CRITERIO 1: Aspecto de la tienda**

En este criterio se evalúan aspectos generales de la tienda como la apariencia o la presentación de la ropa en el interior de la misma.

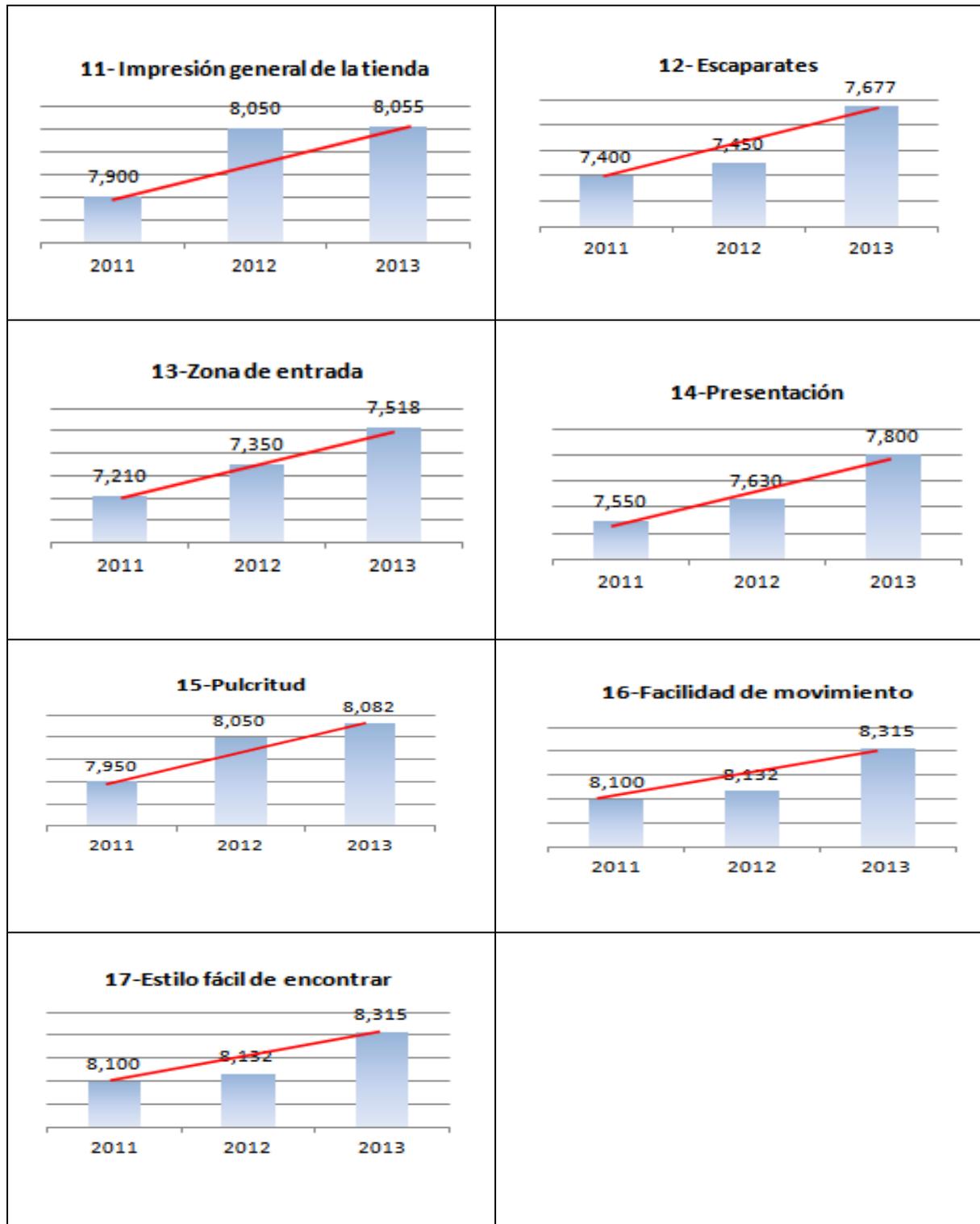


Tabla 3.32

Tal y como se observa en las gráficas de los aspectos pertenecientes al criterio 1 (Aspecto de la tienda), la tendencia de cada uno de ellos va aumentando a medida que pasan los años, en mayor medida en unos y en menor medida en otros, pero tal y como sucedía con el primer procedimiento, se observa que el criterio 1 no es una de las áreas de mejora a tener en cuenta.

- **CRITERIO 2: Métrica de los probadores**

En este criterio se estudian aspectos como el tiempo de espera que se tiene que emplear para poder utilizar este servicio o la pulcritud de los mismos.

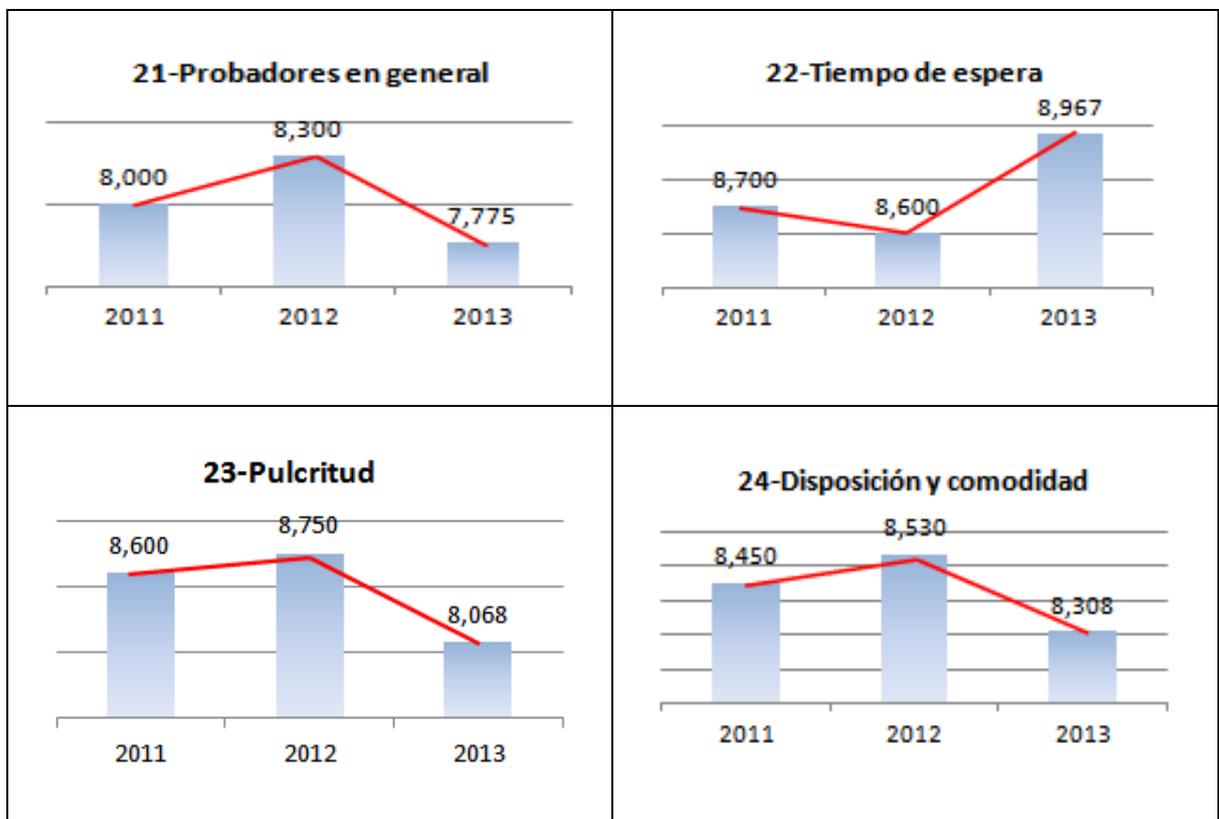


Tabla 3.33

En el análisis del criterio 2, se observa que tres de los cuatro aspectos que conforman el criterio han descendido su valor con respecto a los años 2011 y 2012. A estos aspectos habrá que prestarles cierto cuidado porque han disminuido cuando en los otros dos años anteriores su tendencia era positiva, sin embargo, el aspecto que ha aumentado de puntuación, 22 (tiempo de espera de los probadores) ha recibido una puntuación mucho mayor que en los anteriores años, en los cuales la tendencia era descendente. Así pues, aunque en el procedimiento 1 este criterio no se tenía como un área de mejora, con este procedimiento sí que habrá que tenerlo en cuenta y ver qué tipo de medidas se toman al respecto.

- **CRITERIO 3: Métrica del servicio**

En este criterio se evalúan aspectos como disponibilidad de los empleados de la tienda, la simpatía de los mismos y la disposición que tienen a la hora de atender a los clientes cuando son solicitados por los mismos.

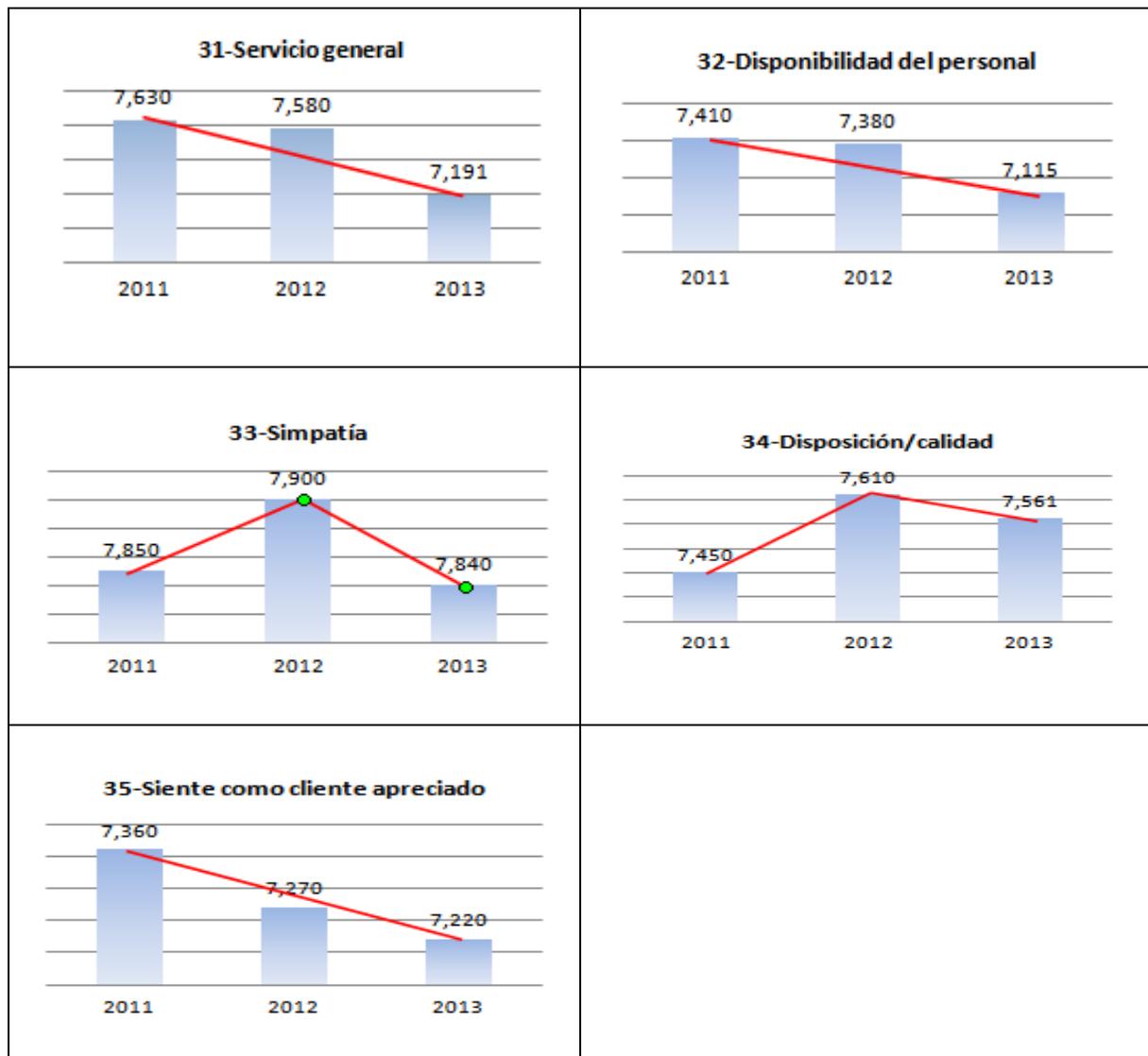


Tabla 3.34

Con los resultados de las gráficas obtenidas, se observa que todos los aspectos del criterio sufren una tendencia descendente con el paso de los años, es decir, reciben menor puntuación por parte de los usuarios, lo cual hace que el criterio se deba tener en cuenta como un área de mejora tal y como sucedía con el procedimiento anterior. Así pues, habrá que tomar acciones correctivas sobre este criterio y establecer un plan de mejora para conseguir mejores resultados de cara a un futuro próximo.

- **CRITERIO 4: Proceso de pago**

En este criterio se estudian aspectos como la velocidad de las empleadas a la hora de efectuar los cobros a los clientes o el tiempo de espera que han tenido que invertir los usuarios para poder efectuar su compra.

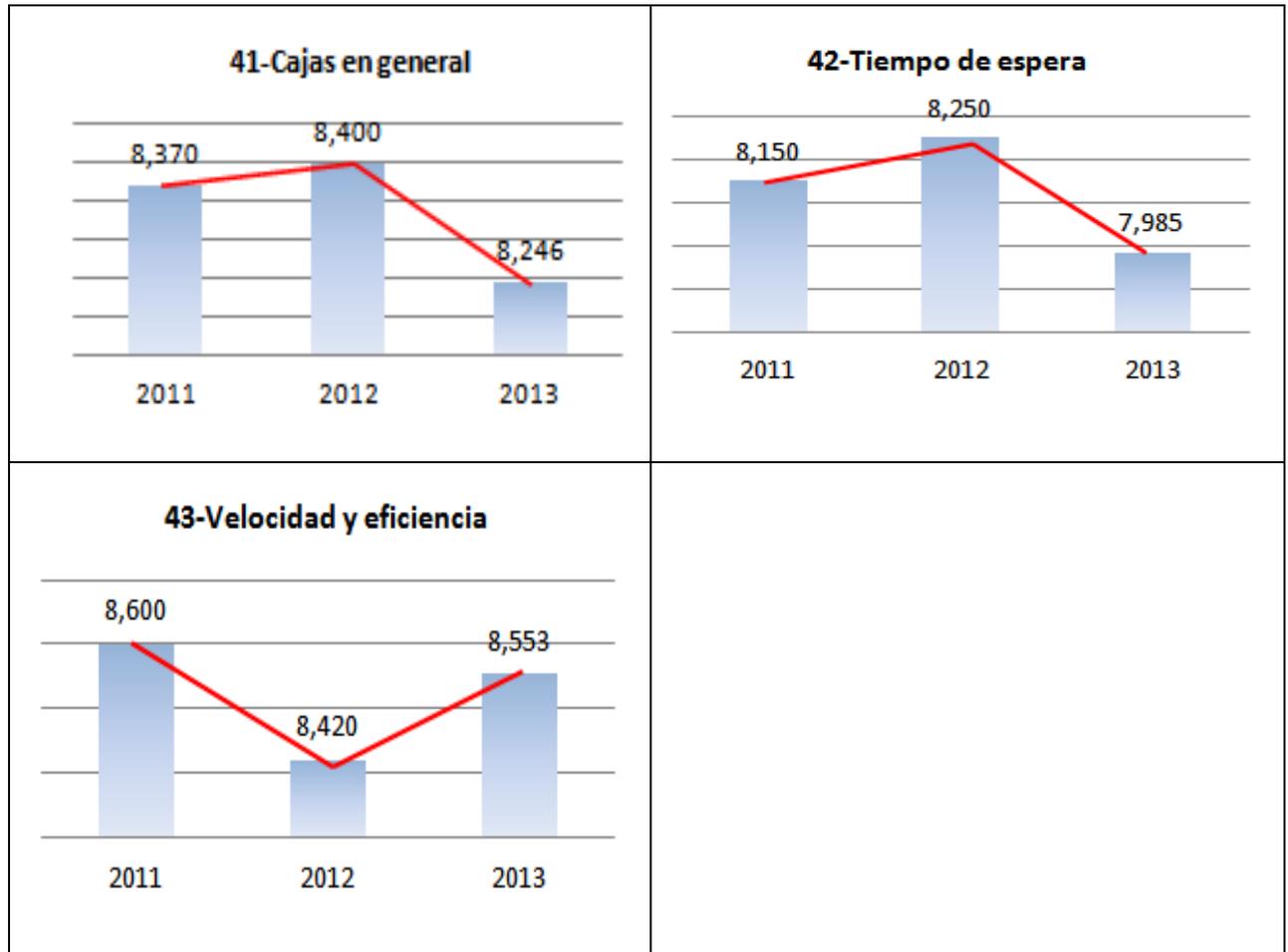


Tabla 3.35

Dos de los tres aspectos de este criterio sufren una tendencia descendente, con lo que habrá que tener en cuenta en los siguientes procedimientos si se tiene que hacer algo al respecto o no, ya que respecto a los resultados obtenidos mediante el procedimiento 1, no se tenían que tomar acciones correctivas sobre este criterio.

- **CRITERIO 5: Factores emocionales**

En este aspecto se evalúan aspectos como el estilo de la ropa o la modernidad de la misma, así como el ambiente que se respira en la tienda.

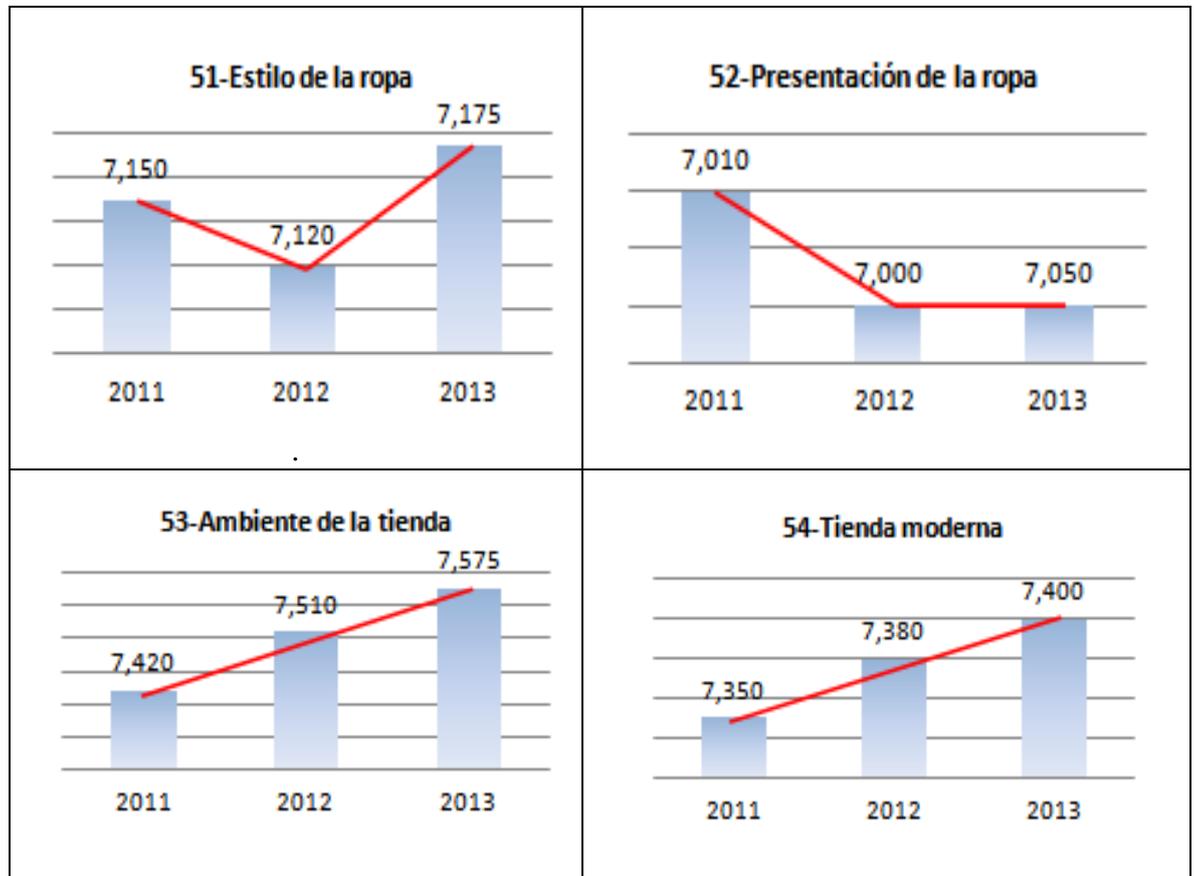


Tabla 3.36

En el criterio 5 también se observa que tres de los cuatro aspectos del criterio siguen una tendencia positiva, es decir, solo uno de ellos sufre un descenso con respecto a la puntuación de años anteriores. Con estos resultados, no se debería tener en cuenta este criterio como una de las áreas a mejorar, sin embargo, tal y como pasaba con el criterio 3, en el procedimiento anterior este mismo surgía como un área a la cual se le tenía que prestar interés por mostrar unas medias más bajas con respecto a la media total. Así pues, se tendrá especial atención a los dos procedimientos siguientes a este para ver como se ha de tomar en cuenta el criterio estudiado.

3.4.4. Análisis de resultados mediante la consecución de objetivos

A continuación se muestran los resultados obtenidos con el tercer procedimiento. Para cada uno de los cinco criterios estudiados, se detallará en primer lugar los resultados obtenidos para cada uno de los aspectos que conforman el mismo, así como la media calculada para el criterio, comparada a su vez con el objetivo que se había establecido para la misma. Una vez obtenida dicha comparativa, se procederá a calcular en qué medida, ya sea positiva o negativa, se ha desviado el resultado obtenido para cada criterio en el año 2013 con respecto al objetivo que se había establecido para dicho año.

Este procedimiento, al igual que los otros dos estudiados anteriormente, ayudará a establecer cuáles son aquellos aspectos y criterios que se han de tomar como área de mejora y sobre los cuales habrá que establecer acciones correctivas.

- **CRITERIO 1: Aspecto de la tienda**

En este criterio se evalúan aspectos generales de la tienda como la apariencia o la presentación de la ropa en el interior de la misma.

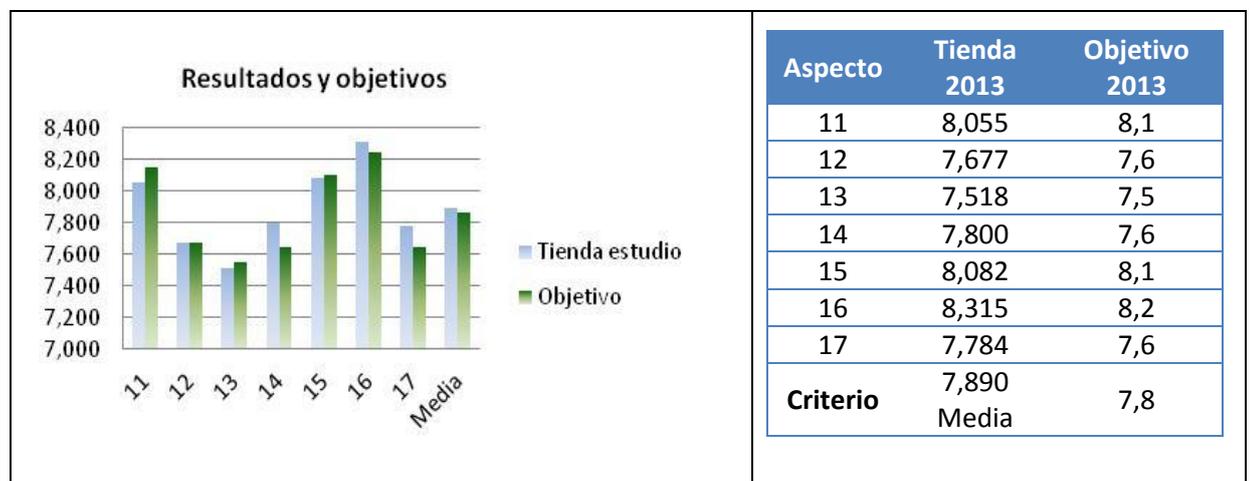


Tabla 3.37

Tal y como se muestra en la gráfica, se observa que todos los aspectos del criterio 1, excepto el aspecto 11 (impresión general de la tienda) y el aspecto 13 (zona de entrada) se encuentran con resultados por encima de los objetivos que se habían marcado, con lo que este criterio no debería tomarse como un área de mejora, tal y como ocurría con los otros tres procedimientos anteriores.



Tabla 3.38

A continuación, se procede a calcular el porcentaje en el que ha mejorado el criterio con respecto al objetivo establecido para el mismo.

La puntuación media que se ha obtenido para el criterio 1 ha sido de 7,890 y el objetivo que se había establecido era de 7,8 puntos. Así pues, los resultados obtenidos han superado al objetivo en un 0,36%, lo cual permite afirmar que aunque la diferencia no sea excesiva, no será necesario tomar este criterio como un área de mejora.

- **CRITERIO 2: Métrica de los probadores**

En este criterio se estudian aspectos como el tiempo de espera que se tiene que emplear para poder utilizar este servicio o la pulcritud de los mismos.

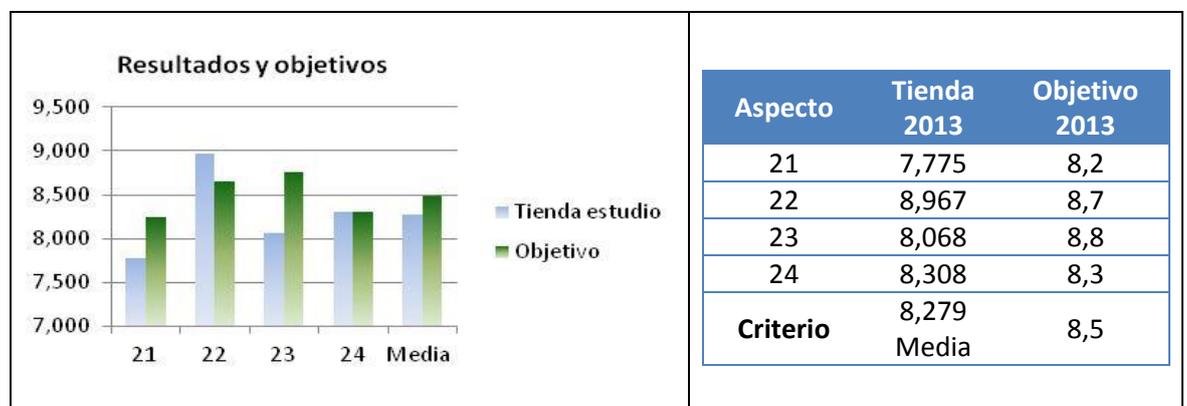


Tabla 3.39

En esta ocasión se observa que tres de los cinco aspectos del criterio no alcanzan la puntuación que se había establecido para llegar a conseguir el objetivo del año 2013, es por ello que la media del criterio tampoco alcanza al objetivo marcado tal y como se ve en la gráfica siguiente. Con todo ello, a pesar de que en los tres procedimientos anteriores el criterio 2 no se había de tomar como un área de mejora, con los resultados obtenidos en este apartado, habrá que plantearse si realmente es un aspecto que necesita de un plan de acción o no.

La puntuación media que se ha obtenido para este criterio es de 8,279 puntos cuando se había establecido un objetivo de 8,5 puntos. Así pues, en esta ocasión la media se ha quedado un 2,519 % por debajo del objetivo marcado, por tanto, habrá que tener este aspecto en consideración.



Tabla 3.40

- **CRITERIO 3: Métrica del servicio**

En este criterio se evalúan aspectos como disponibilidad de los empleados de la tienda, la simpatía de los mismos y la disposición que tienen a la hora de atender a los clientes cuando son solicitados por los mismos.

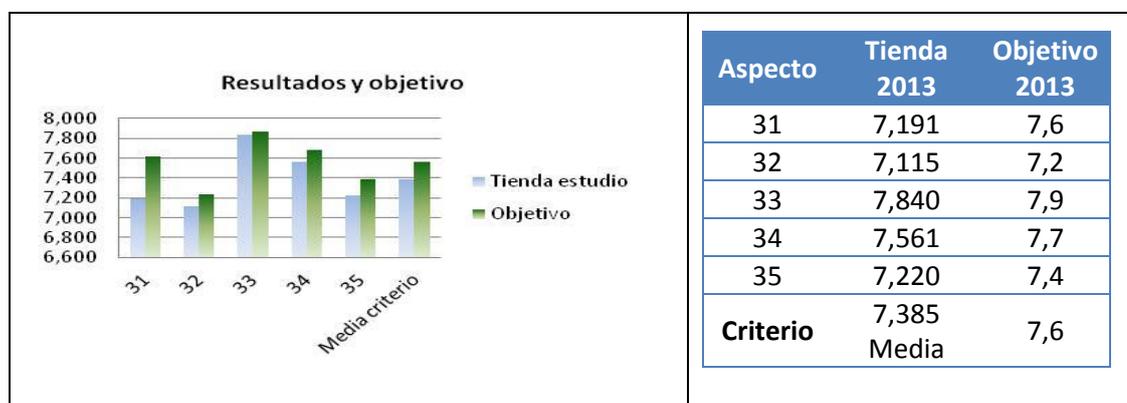


Tabla 3.41

De acuerdo con los resultados obtenidos y mostrados en la gráfica de este apartado, se observa que todos los aspectos de este criterio se sitúan con un valor por debajo del establecido para el objetivo, siendo del mismo modo la media global del criterio también superior a la acordada para el objetivo.

En esta ocasión, la media de la tienda siendo de 7,385 puntos ha quedado por debajo del valor establecido para el objetivo del año 2013 (7,560) en un 2,31%. Así pues, teniendo en cuenta los resultados de este tercer procedimiento y al igual que ocurría con los dos anteriores, este criterio debería tomarse como un área que necesita de un plan de mejora.



Tabla 3.42

- **CRITERIO 4: Proceso de pago**

En este criterio se estudian aspectos como la velocidad de las empleadas a la hora de efectuar los cobros a los clientes o el tiempo de espera que han tenido que invertir los usuarios para poder efectuar su compra.



Tabla 3.43

En este criterio se observa que solo uno de los tres aspectos obtiene una puntuación mayor que el objetivo establecido para el año en cuestión. Es por este motivo que la media global del criterio tampoco es capaz de alcanzar el valor que se le había exigido.

Con la siguiente gráfica se observa tal y como se ha comentado en el párrafo anterior, que el valor de la media del criterio no alcanza el valor propuesto para el objetivo, quedándose un 0,864% por debajo del valor esperado. De este modo, habrá que tener en cuenta si a este criterio se le debe tener en cuenta como un área de mejora, ya que en ninguno de los dos procedimientos anteriores había saltado la alarma de que así lo fuera.

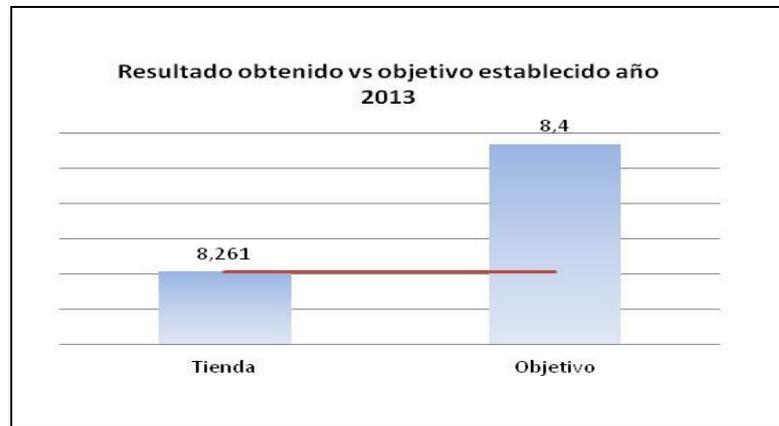


Tabla 3.44

- **CRITERIO 5: Factores emocionales**

En este aspecto se evalúan aspectos como el estilo de la ropa o la modernidad de la misma, así como el ambiente que se respira en la tienda.

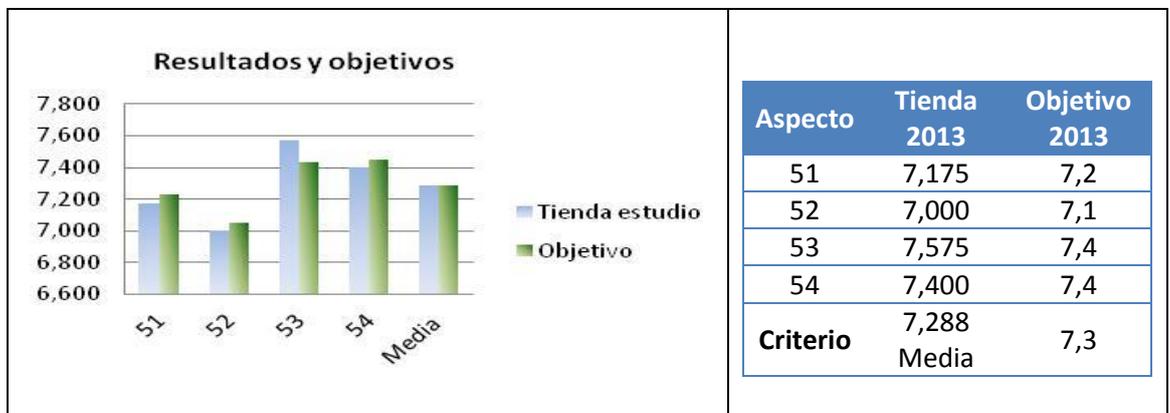


Tabla 3.45

En esta ocasión, también se detecta que sólo unos de los aspectos es capaz de superar al valor que se había establecido para el objetivo. Así pues, se habrá de tener en cuenta que este criterio habrá de tratarse como un área de mejora tal y como se obtenía con los dos procedimientos anteriores.

En base a los resultados obtenidos en esta gráfica, se observa que el valor obtenido en la media del criterio no ha alcanzado el valor del objetivo del año 2013, quedándose un 0,027% por debajo del valor esperado. Aunque la diferencia de puntuación sea pequeña, habrá que tener especial cuidado con este criterio.



Tabla 3.46

3.4.5. Análisis de resultados mediante la comparación con otras tiendas

En este último y quinto procedimiento se analizan los resultados obtenidos en la tienda de estudio para cada uno de los aspectos, así como la media de cada criterio y se comparan con los resultados obtenidos para el resto de tiendas de la cadena establecidas en España.

CRITERIO 1: Aspecto de la tienda

En este criterio se evalúan aspectos generales de la tienda como la apariencia o la presentación de la ropa en el interior de la misma.

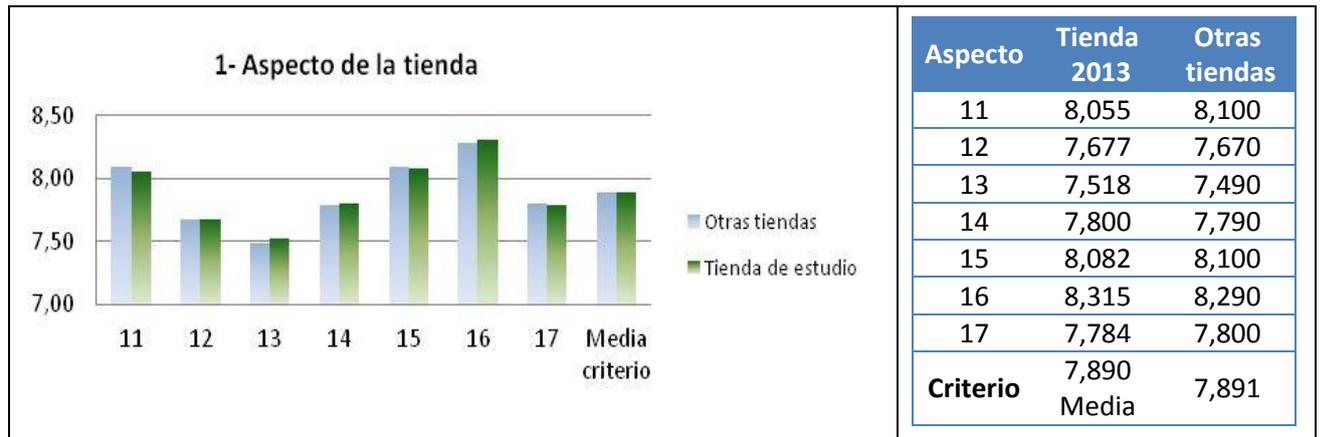


Tabla 3.47

En los resultados del primer criterio se observa que los aspectos 13 (zona de entrada), 14 (presentación) y 16 (facilidad de movimiento), se sitúan con un valor superior al del resto de las tiendas y los cuatro restantes se encuentran un poco por debajo, pero si se analiza la media del criterio, el valor para la tienda de estudio y el valor del resto de las tiendas es prácticamente equiparable. Así pues, no es un criterio que necesite una especial atención puesto que se encuentra dentro del rango de valores.

- **CRITERIO 2: Métrica de los probadores**

En este criterio se estudian aspectos como el tiempo de espera que se tiene que emplear para poder utilizar este servicio o la pulcritud de los mismos.

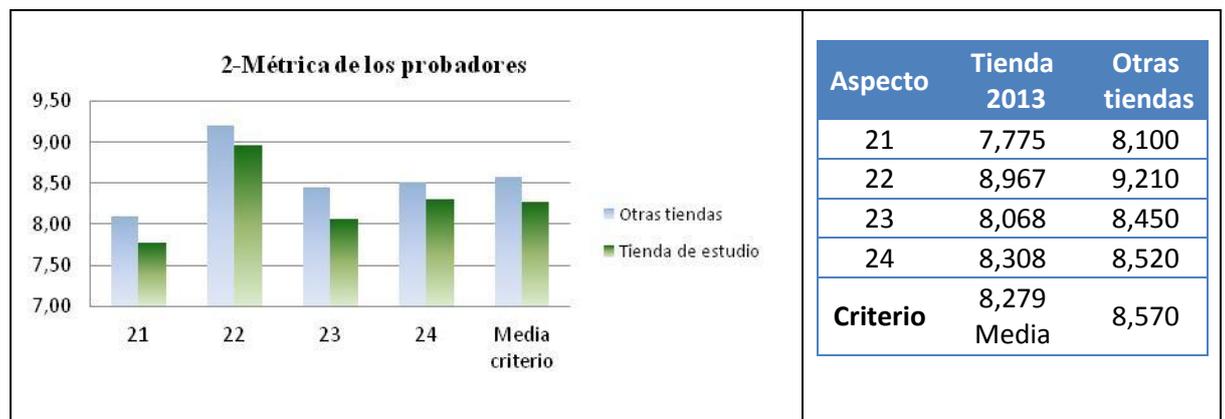


Tabla 3.48

Para el criterio número 2, se observa que el valor de todos los aspectos se encuentran por debajo del valor del resto de tiendas, de forma que el valor de la media global como es evidente también es inferior al del resto de los establecimientos. De este modo, y en contrapartida de lo que ocurría en los otros procedimientos, será necesario tomar este criterio como un área a mejorar.

- **CRITERIO 3: Métrica del servicio**

En este criterio se evalúan aspectos como disponibilidad de los empleados de la tienda, la simpatía de los mismos y la disposición que tienen a la hora de atender a los clientes cuando son solicitados por los mismos.

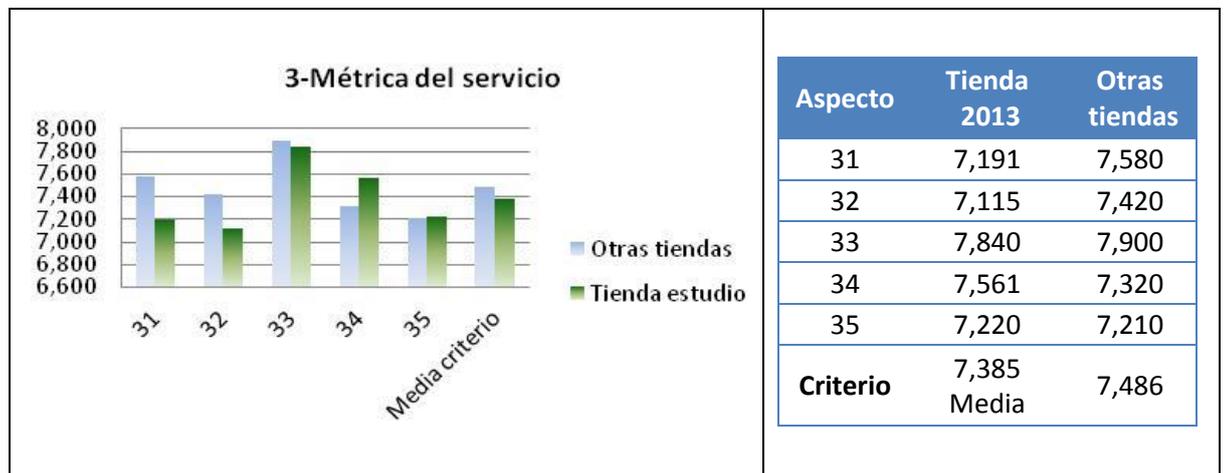


Tabla 3.49

En el criterio 3 se observa que los resultados obtenidos en los aspectos y en la media global son bastante más inferiores que los obtenidos en el resto de tiendas, excepto para el aspecto 34 (disposición/calidad) y el aspecto 35 (se siente como un cliente apreciado). Así pues, este criterio supondrá un aspecto que habrá que tener en cuenta como área de mejora de la tienda, ya que también se obtenía como resultado de los procedimientos explicados anteriormente.

- **CRITERIO 4: Proceso de pago**

En este criterio se estudian aspectos como la velocidad de las empleadas a la hora de efectuar los cobros a los clientes o el tiempo de espera que han tenido que invertir los usuarios para poder efectuar su compra.

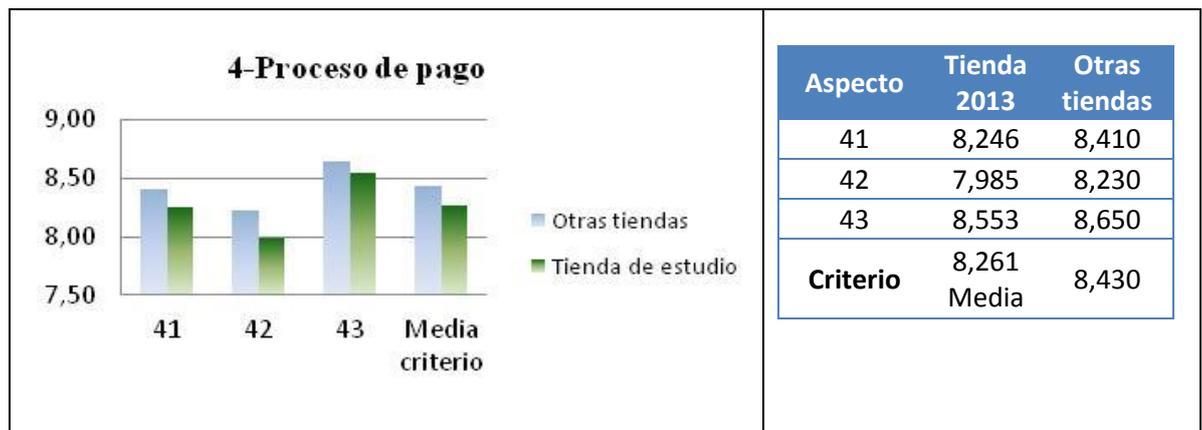


Tabla 3.50

Tal y como muestra la gráfica, el criterio 4 supone un área en la que tener que aplicar mejoras ya que los resultados obtenidos están claramente por debajo del valor de los resultados obtenidos en la media del resto de las tiendas.

- **CRITERIO 5: Factores emocionales**

En este aspecto se evalúan aspectos como el estilo de la ropa o la modernidad de la misma, así como el ambiente que se respira en la tienda.

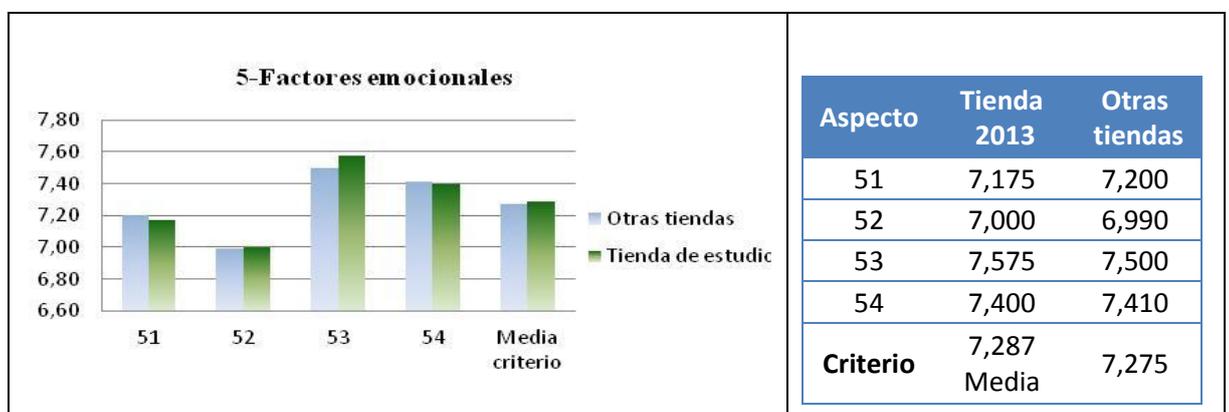


Tabla 3.51

En la comparativa de este último criterio, se observa que las puntuaciones obtenidas en la tienda de Castellón de la Plana son prácticamente equiparables a las obtenidas en el resto de tiendas de la cadena. Este resultado era de esperar puesto que es un criterio que puntúa el estilo de la ropa y la actualidad de las prendas, de forma que si la ropa distribuida para todas las tiendas de la cadena es la misma, la puntuación no puede variar excesivamente de un establecimiento a otro, ya que factores como el estilo o "el estar a la moda" son percibidos prácticamente de la misma forma por los clientes, independientemente de la ciudad o la provincia.

Así pues, para aclarar los resultados obtenidos y detallarlos de forma visual, a continuación se muestra una gráfica con la media de cada criterio y la media global de todos los criterios de la tienda de estudio en comparación con los mismos datos pero del resto de tiendas:



Tabla 3.52

3.4.6. Principales conclusiones del análisis descriptivo

Una vez analizados todos los resultados obtenidos con cada uno de los procedimientos, se procede a realizar una tabla a modo de resumen y a partir de la misma, identificar todas las áreas de mejora que se deben tratar:

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Objetivos 2013	Otras tiendas	Media tienda	Modelo NPS % clientes promotores
Aspecto 11	7,9	8,05	8,055	8,15	8,1	7,879	37,5
Aspecto 12	7,4	7,45	7,677	7,68	7,67	7,879	27,5
Aspecto 13	7,21	7,35	7,518	7,55	7,49	7,879	28
Aspecto 14	7,55	7,63	7,8	7,65	7,79	7,879	29,5
Aspecto 15	7,95	8,05	8,082	8,1	8,1	7,879	43
Aspecto 16	8,1	8,13	8,315	8,25	8,29	7,879	44,5
Aspecto 17	7,5	7,62	7,784	7,65	7,8	7,879	35
Aspecto 21	8	8,3	7,775	8,25	8,1	7,879	33,62
Aspecto 22	8,7	8,6	8,967	8,65	9,21	7,879	71,55
Aspecto 23	8,6	8,75	8,068	8,76	8,45	7,879	47,41
Aspecto 24	8,45	8,53	8,308	8,31	8,52	7,879	55,17
Aspecto 31	7,63	7,58	7,191	7,62	7,58	7,879	36
Aspecto 32	7,41	7,38	7,115	7,24	7,42	7,879	33
Aspecto 33	7,85	7,9	7,84	7,87	7,9	7,879	44,5
Aspecto 34	7,45	7,61	7,56	7,68	7,32	7,879	37,5
Aspecto 35	7,36	7,27	7,22	7,39	7,21	7,879	37
Aspecto 41	8,37	8,4	8,246	8,4	8,41	7,879	44
Aspecto 42	8,15	8,25	7,985	7,95	8,23	7,879	41
Aspecto 43	8,6	8,42	8,553	8,65	8,65	7,879	57
Aspecto 51	7,15	7,12	7,175	7,23	7,2	7,879	21,5
Aspecto 52	7,01	7	7	7,05	6,99	7,879	19,5
Aspecto 53	7,42	7,51	7,575	7,43	7,5	7,879	28
Aspecto 54	7,35	7,38	7,4	7,45	7,41	7,879	26,5

Tabla 3.53

Las dos tablas (tabla 3.53 y tabla 3.54) muestran los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos que conforman los cinco criterios de estudio. En ellas se analizan el promedio de puntuaciones que se han obtenido en los años 2011, 2012 y 2013, así como los objetivos que se habían establecido para el año 2013.



Por otro lado, también queda reflejado el valor de la media de la tienda de estudio, cuyo valor se obtiene haciendo el promedio de los cinco criterios, y el valor medio que se ha obtenido del resto de tiendas que comprende la cadena a nivel nacional.

Una vez se han obtenido todos los resultados, se han analizado mediante los cinco procedimientos que se han ido detallando a lo largo de todo el capítulo 3.

El criterio que se ha establecido para definir si cada aspecto era un punto débil o un punto fuerte para la organización, dependía de cada uno de los procedimientos de estudio, tal y como se explica de forma detallada a continuación:

- **Procedimiento 1:** Modelo NPS

Para el modelo NPS, se ha establecido como puntos débiles aquellos que no superen en un 40% el número de clientes promotores, puesto que muy pocos de los aspectos llegaban a alcanzar el 50% o incluso superarlo, con lo cual, se hubiese obtenido un número muy bajo de puntos fuertes, además de que conseguir que la mitad de los encuestados puntúen de una forma elevada puede suponer algo costoso. Por otro lado, tampoco se podía permitir un porcentaje inferior al otorgado puesto que así no hubiese habido criterio alguno para diferenciar los aspectos a mejorar de los que ya están funcionando bien.

- **Procedimiento 2:** Comparativa de las medias

En cuanto al procedimiento 1, se tomará como punto débil aquellos aspectos cuyo valor medio no supere el valor obtenido como la media global de la tienda, calculada a partir del promedio de los cinco criterios estudiados.

- **Procedimiento 3:** Estudio de la tendencia

Para este procedimiento se han tomado como puntos fuertes aquellos que han seguido una tendencia ascendente con respecto a los años 2011 y 2012 y como puntos débiles aquellos cuya tendencia era descendente. En el caso de darse la situación en la que el aspecto subía de valor en el año 2012 con respecto al año 2011 y sin embargo su valor descendía en el año 2013 se han considerado también como punto débil.



- **Procedimiento 4:** Consecución de objetivos

En esta ocasión se han tomado como puntos débiles aquellos cuyo resultado para el aspecto estudiado ha obtenido en el año 2013 un valor inferior al valor que se había establecido como objetivo para ese mismo año y como punto fuerte aquellos que sí han superado dicho valor.

- **Procedimiento 5:** Benchmarking

Por último, para este procedimiento se han establecido como puntos débiles aquellos aspectos cuyo valor para la media del criterio no ha alcanzado o superado el valor establecido para el mismo criterio pero para el resto de las tiendas de la cadena.

	Modelo NPS	Media aspecto vs media tienda	Análisis de la tendencia	Resultados 2013 vs objetivo 2013	Resultados 2013 vs resultados otras tiendas	Total de factores a mejorar	Resultados
Aspecto 11	Débil	Fuerte	Ascendente	Débil	Débil	3/5	Débil
Aspecto 12	Débil	Débil	Ascendente	Débil	Fuerte	3/5	Débil
Aspecto 13	Débil	Débil	Ascendente	Débil	Fuerte	3/5	Débil
Aspecto 14	Débil	Débil	Ascendente	Fuerte	Fuerte	2/5	
Aspecto 15	Fuerte	Fuerte	Ascendente	Débil	Débil	2/5	
Aspecto 16	Fuerte	Fuerte	Ascendente	Fuerte	Fuerte	0/5	
Aspecto 17	Débil	Débil	Ascendente	Fuerte	Débil	3/5	Débil
Criterio 1						(45,7%)	
Aspecto 21	Débil	Débil	Descendente	Débil	Débil	5/5	Débil
Aspecto 22	Fuerte	Fuerte	Ascendente	Fuerte	Débil	1/5	
Aspecto 23	Fuerte	Fuerte	Descendente	Débil	Débil	3/5	Débil
Aspecto 24	Fuerte	Fuerte	Descendente	Débil	Débil	3/5	Débil
Criterio 2						12/20 (60%)	Área de mejora NO prioritaria
Aspecto 31	Débil	Débil	Descendente	Débil	Débil	5/5	Área de mejora
Aspecto 32	Débil	Débil	Descendente	Débil	Débil	5/5	Área de mejora
Aspecto 33	Fuerte	Débil	Descendente	Débil	Débil	4/5	Área de mejora
Aspecto 34	Débil	Débil	Descendente	Débil	Fuerte	4/5	Área de mejora
Aspecto 35	Débil	Débil	Descendente	Débil	Fuerte	4/5	Área de mejora
Criterio 3						22/25 (88%)	Área de mejora prioritaria
Aspecto 41	Fuerte	Fuerte	Descendente	Débil	Débil	3/5	Débil
Aspecto 42	Fuerte	Fuerte	Descendente	Fuerte	Débil	2/5	
Aspecto 43	Fuerte	Fuerte	Ascendente	Débil	Débil	2/5	
Criterio 4						(46,67%)	
Aspecto 51	Débil	Débil	Ascendente	Débil	Débil	4/5	Área de mejora
Aspecto 52	Débil	Débil	Descendente	Débil	Fuerte	4/5	Área de mejora
Aspecto 53	Débil	Débil	Ascendente	Fuerte	Fuerte	2/5	
Aspecto 54	Débil	Débil	Ascendente	Débil	Débil	4/5	Área de mejora
Criterio 5						14/20 (70%)	Área de mejora prioritaria

Tabla 3.54

Con el análisis de ambas tablas se han obtenido que tres de los cinco criterios estudiados suponen un área de mejora, ya que han obtenido un 60% (métrica de los probadores), un 70% (factores emocionales) y un 88% (métrica del servicio) de puntos débiles. Esto se ha obtenido haciendo un sumatorio de los puntos que han obtenido con respecto a los que debería haber obtenido cada uno de los aspectos. Por tanto, estos tres criterios son áreas críticas que necesitan de un plan de acción urgente.

De estos tres criterios, el referente a la métrica de los probadores, a pesar de tener una puntuación alta de aspectos débiles, no es un referente a tomar puesto que no es un criterio evaluado por todos los clientes que ha realizado la encuesta, por tanto, los resultados no son igual de objetivos que para el resto de los criterios.

Por otro lado, en cuanto a los factores emocionales, los cuales hacen referencia al estilo y la modernidad de la ropa ofrecida por la marca, no es un criterio sobre el cual se puedan tomar acciones para mejorarlo, ya que, el tipo de ropa que se vende en la tienda viene establecido por el departamento de marketing de la cadena, que se encarga de inculcar cuál será el estilismo que se llevará en la próxima temporada, por tanto por parte de la organización no se puede hacer nada, simplemente tenerlo en cuenta de cara a tendencias futuras, pero no como un plan inmediato.

Así pues, el criterio que se ha detectado como un área de mejora prioritaria y que se va a tomar como referente de este trabajo será el criterio tres, el cual hace referencia a la métrica del servicio proporcionado por parte del personal que trabaja en la tienda de Castellón.

3.5. Aplicación de metodologías de inferencia estadística para el estudio de áreas de mejora

Por último, en este apartado se va a realizar un análisis estadístico inferencial sobre las áreas de mejora identificadas en el cuestionario de evaluación, utilizando el procedimiento MLG Univariante implementado en el programa estadístico SPSS.

El procedimiento MLG Univariante proporciona un análisis de regresión y un análisis de varianza para una variable dependiente mediante uno o más factores o variables. Las variables de factor dividen la población en grupos. Con el procedimiento Modelo lineal general se pueden contrastar hipótesis nulas sobre los efectos de otras variables en las medias de varias agrupaciones de una única variable dependiente. Se pueden investigar las interacciones entre los factores así como los efectos de los factores individuales, algunos de los cuales pueden ser aleatorios.



Por otra parte, la metodología del Análisis de la Varianza (ANOVA) se ha utilizado para analizar en profundidad aquellas variables calificadas como áreas de mejora, con el objetivo de identificar posibles influencias o relaciones entre las 5 variables definidas en el cuestionario: sexo, edad, nivel de gastos, profesión y frecuencia de asistencia a la tienda. Mediante esta herramienta estadística se pretende identificar si existe alguna relación entre estas 5 variables con su valoración que tienen los clientes de la empresa a través del cuestionario utilizado.

El análisis ANOVA permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de distintas poblaciones coinciden. En nuestro caso, se quiere contrastar la hipótesis nula de que las medias de cada pregunta estudiada coinciden para cada uno de los niveles de las variables sexo, edad, nivel de gastos, profesión y frecuencia de asistencia a la tienda. También permite estudiar si existe algún tipo de correlación entre estas 5 variables.

Se ha realizado el análisis solamente para aquellas áreas de mejora identificadas. En la Tabla 3.9, se observa que es el criterio 3: cuyas áreas más relevantes de estudio son el servicio en general y la disponibilidad del personal.

A continuación se muestran para cada aspecto del criterio 3 los resultados obtenidos tras el análisis inferencial realizado.

3.5.1 Análisis inferencial del aspecto "Servicio general"

En primer lugar se presenta la tabla de pruebas de los efectos inter-sujetos. Esta tabla nos permite identificar aquellas variables que son significativas, así como las interacciones significativas. Se consideran variables e interacciones significativas aquellas cuyo nivel de significación (última columna) es menos del 5%.

Para este primer aspecto estudiado se puede ver que son las interacciones entre las variables las únicas que son significativas (significación $<0,05$):

- Sexo y gastos
- Gastos y profesión
- Gastos y frecuencia

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: servicio general

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	1049,895 ^a	134	7,835	1,383	,073
Intersección	2597,458	1	2597,458	458,416	,000
Sexo	8,533	1	8,533	1,506	,224
Edad	29,290	6	4,882	,862	,528
Gastos	39,494	6	6,582	1,162	,338
Profesión	6,252	5	1,250	,221	,952
Frecuencia	8,083	4	2,021	,357	,839
Sexo * Edad	3,954	3	1,318	,233	,873
Sexo * Gastos	45,488	3	15,163	2,676	,044
Sexo * Profesión	6,723	3	2,241	,395	,757
Sexo * Frecuencia	22,231	1	22,231	3,923	,072
Edad * Gastos	82,278	8	10,285	1,815	,090
Edad * Profesión	18,227	9	2,025	,357	,951
Edad * Frecuencia	27,997	5	5,599	,988	,432
Gastos * Profesión	115,634	10	11,563	2,041	,043
Gastos * Frecuencia	64,472	5	12,894	2,276	,047
Profesión * Frecuencia	49,818	5	9,964	1,758	,134
Error	368,300	65	5,666		
Total	11657,000	200			
Total corregida	1418,195	199			

a. R cuadrado = ,740 (R cuadrado corregida = ,205)

Tabla 3.55

Una vez identificadas las variables e interacciones significativas hay que estudiar cada una ellas para identificar entre que niveles de las mismas aparecen las diferencias significativas en las medias de la valoración del aspecto estudiado. A continuación se muestran los gráficos de las medias marginales estimadas:

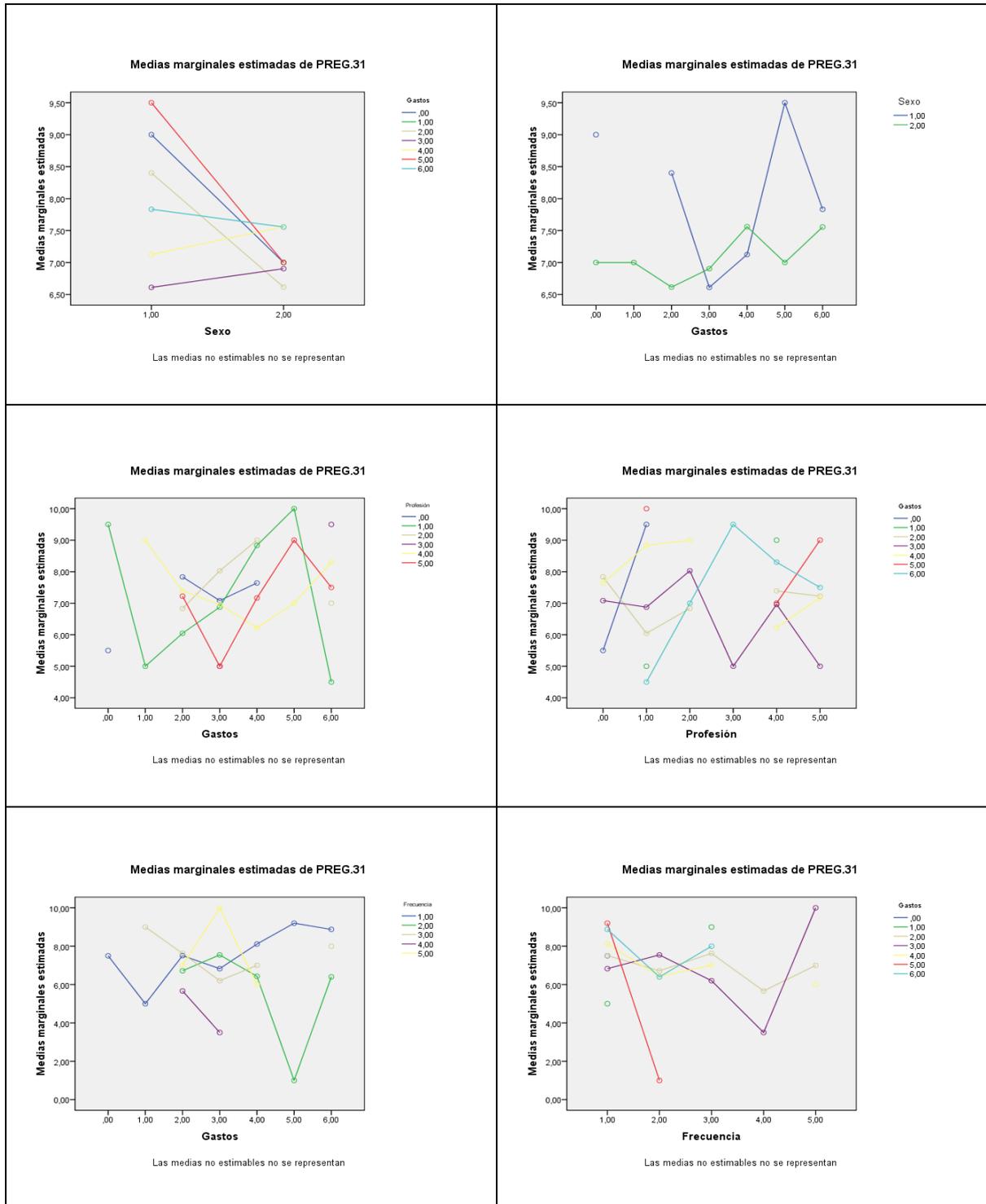


Tabla 3.56

Como se puede observar en las gráficas, estas no siguen ninguna tendencia en concreto ni ningún criterio en particular, sin embargo, los resultados que se pueden destacar de las gráficas para este primer aspecto es que los hombres que tienen un gasto medio entre 25 y 49 euros son los que peor puntuación le dan a este aspecto.

Por otro lado, en cuanto a la profesión de los clientes, son las amas de casa cuyo gasto es superior a 100 euros las que peor puntuación dan, así como los clientes situados en el intervalo de 75 a 100 euros cuya visita a la tienda fue en los últimos 2-3 meses.

3.5.2. Análisis inferencial del aspecto “Disponibilidad del personal”

Como en el apartado anterior, en primer lugar se presenta la tabla de pruebas de los efectos inter-sujetos. Esta tabla nos permite identificar aquellas variables que son significativas, así como las interacciones significativas. Se consideran variables e interacciones significativas aquellas cuyo nivel de significación (última columna) es menos del 5%. Para este aspecto estudiado se puede ver que son las interacciones entre las variables las únicas que son significativas (significación $<0,05$):

- Sexo y gastos
- Edad y gastos
- Gastos y frecuencia

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: disponibilidad del personal					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	794,575 ^a	134	5,930	1,492	,036
Intersección	2621,895	1	2621,895	659,788	,000
Sexo	,011	1	,011	,003	,957
Edad	31,814	6	5,302	1,334	,255
Gastos	26,837	6	4,473	1,126	,357
Profesión	16,325	5	3,265	,822	,539
Frecuencia	18,025	4	4,506	1,134	,348
Sexo * Edad	5,982	3	1,994	,502	,682
Sexo * Gastos	38,048	3	12,683	3,191	,029
Sexo * Profesión	27,411	3	9,137	2,299	,086
Sexo * Frecuencia	4,327	1	4,327	1,089	,301
Edad * Gastos	76,931	8	9,616	2,420	,024
Edad * Profesión	23,337	9	2,593	,653	,748

Edad * Frecuencia	42,854	5	8,571	2,157	,070
Gastos * Profesión	56,849	10	5,685	1,431	,187
Gastos * Frecuencia	43,290	5	8,658	2,179	,047
Profesión * Frecuencia	38,677	5	7,735	1,947	,099
Sexo * Edad * Gastos	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión	11,337	4	2,834	,713	,586
Edad * Gastos * Frecuencia	7,264	2	3,632	,914	,406
Edad * Profesión * Frecuencia	11,679	2	5,839	1,469	,238
Gastos * Profesión * Frecuencia	13,143	2	6,571	1,654	,199
Sexo * Edad * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Error	258,300	65	3,974		
Total	12079,000	200			
Total corregida	1052,875	199			

a. R cuadrado = ,755 (R cuadrado corregida = ,249)

Tabla 3.57

Una vez identificadas las variables e interacciones significativas hay que estudiar cada una ellas para identificar entre que niveles de las mismas aparecen las diferencias significativas en las medias de la valoración del aspecto estudiado. A continuación se muestran los gráficos de las medias marginales estimadas:

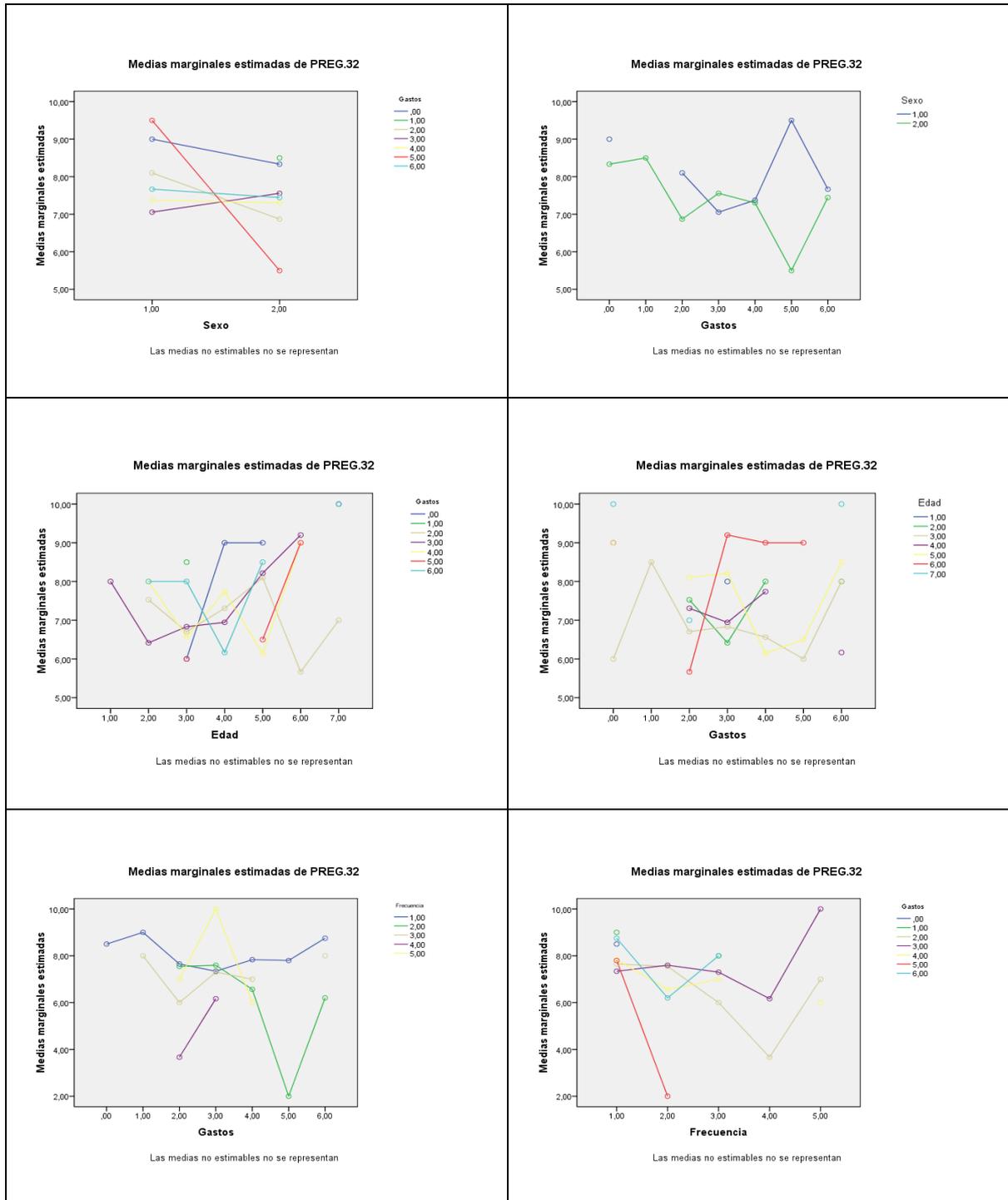


Tabla 3.58

Como se puede observar en las gráficas, al igual que sucedía para el aspecto 31, estas no siguen ninguna tendencia en concreto ni ningún criterio en particular, sin embargo, los resultados que se pueden destacar de las gráficas para este segundo aspecto es que las mujeres que realizan compras situadas entre los 75 y 100 euros son las que peor puntúan la

disponibilidad del personal. Por otro lado, son las personas con una edad comprendida entre los 55 y 64 años y cuyo gasto no excede de los 24 euros las que creen que la disponibilidad no es buena.

Por último, una de las puntuaciones más baja proceden de las personas que visitaron la tienda en los últimos 2 o 3 meses y cuyo gasto se situó en el intervalo entre 75 y 100 euros.

3.5.3. Análisis inferencial del aspecto “Simpatía”

Como en el apartado anterior, en primer lugar se presenta la tabla de pruebas de los efectos inter-sujetos. Esta tabla nos permite identificar aquellas variables que son significativas, así como las interacciones significativas. Se consideran variables e interacciones significativas aquellas cuyo nivel de significación (última columna) es menos del 5%. Para este aspecto estudiado se puede ver que son las interacciones entre las variables las únicas que son significativas (significación $<0,05$):

- Variable: profesión
- Sexo y gastos
- Sexo y profesión
- Sexo y frecuencia
- Edad y gastos
- Edad y frecuencia
- Gastos y frecuencia
- Profesión frecuencias

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: simpatía

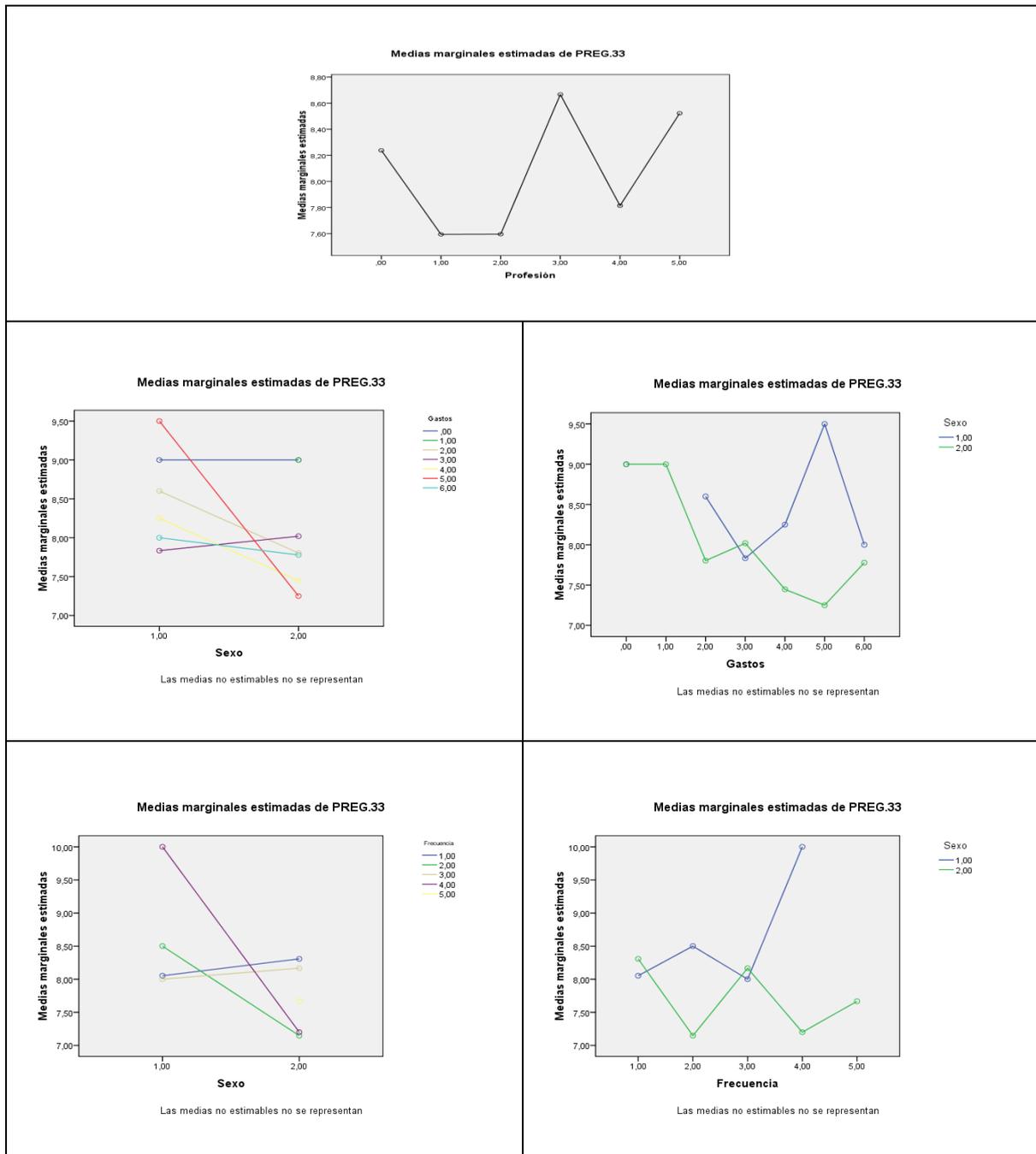
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	705,495 ^a	134	5,265	2,418	,000
Intersección	3250,116	1	3250,116	1492,986	,000
Sexo	,003	1	,003	,001	,972
Edad	20,381	6	3,397	1,560	,173
Gastos	11,867	6	1,978	,909	,494
Profesión	27,486	5	5,497	2,525	,038

Frecuencia	7,465	4	1,866	,857	,494
Sexo * Edad	2,341	3	,780	,358	,783
Sexo * Gastos	47,350	3	15,783	7,250	,000
Sexo * Profesión	22,620	3	7,540	3,464	,021
Sexo * Frecuencia	17,308	1	17,308	7,951	,006
Edad * Gastos	101,771	8	12,721	5,844	,000
Edad * Profesión	12,009	9	1,334	,613	,782
Edad * Frecuencia	38,072	5	7,614	3,498	,007
Gastos * Profesión	29,168	10	2,917	1,340	,229
Gastos * Frecuencia	62,913	5	12,583	5,780	,000
Profesión * Frecuencia	30,554	5	6,111	2,807	,023
Sexo * Edad * Gastos	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión	7,364	4	1,841	,846	,501
Edad * Gastos * Frecuencia	15,472	2	7,736	3,554	,034
Edad * Profesión * Frecuencia	4,222	2	2,111	,970	,385
Gastos * Profesión * Frecuencia	13,053	2	6,527	2,998	,057
Sexo * Edad * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Error	141,500	65	2,177		
Total	13663,000	200			
Total corregida	846,995	199			

a. R cuadrado = ,833 (R cuadrado corregida = ,489)

Tabla 3.59

Una vez identificadas las variables e interacciones significativas hay que estudiar cada una ellas para identificar entre que niveles de las mismas aparecen las diferencias significativas en las medias de la valoración del aspecto estudiado. A continuación se muestran los gráficos de las medias marginales estimadas:



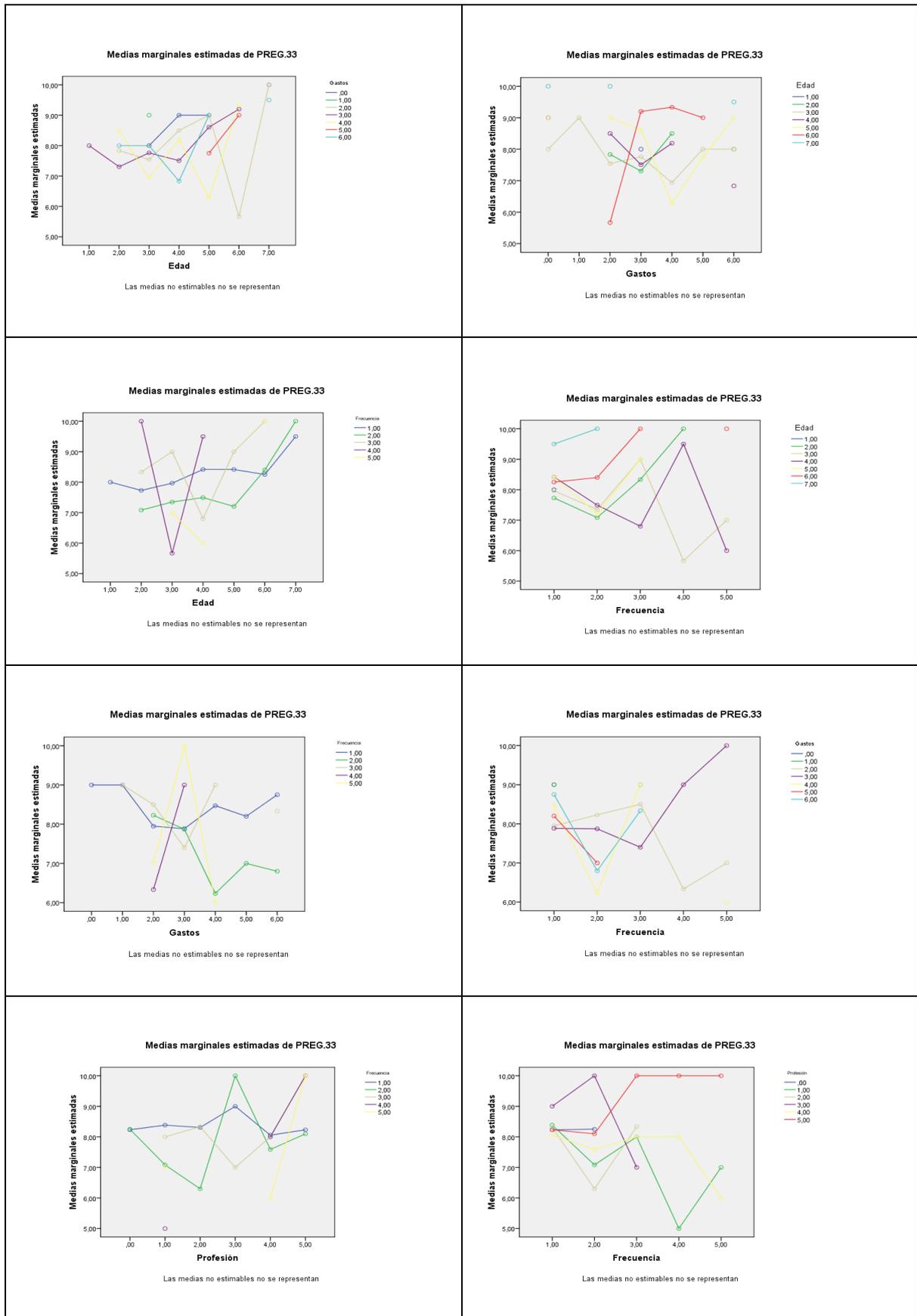


Tabla 3.60

Como se puede observar en las gráficas, al igual que sucedía para los dos aspectos anteriores, estas no siguen ninguna tendencia en concreto ni ningún criterio en particular, sin embargo, los resultados que se pueden destacar en este tercer aspecto (Simpatía) son los estudiantes y las amas de casa los que peor lo puntúan.

Por otro lado, las mujeres que han visitado la tienda en los últimos 2 o 3 meses coinciden puntuando este aspecto con las mujeres que han visitado la tienda en los últimos 7 o 12 meses.

En cuanto al gasto en función de la edad, son los clientes con una edad comprendida entre los 55 y 64 años cuyo gasto varía desde los 5 euros hasta los 24 euros los que dan la peor puntuación, así como aquellos que no visitaron la tienda desde hacía más de un año y cuya compra ascendía a un importe situado entre 50 y 74 euros.

Respecto a la frecuencia de visita, son los clientes que no visitaron la tienda durante los últimos 7 y 12 meses y cuya edad está comprendida entre 25 y 34 años los que puntúan de formas más baja, siendo también así para aquellos clientes cuya jornada laboral es completa y que no habían visitado el comercio desde hacía más de un año.

3.5.4. Análisis inferencial del aspecto “Disposición/calidad”

Como en el apartado anterior, en primer lugar se presenta la tabla de pruebas de los efectos inter-sujetos. Esta tabla nos permite identificar aquellas variables que son significativas, así como las interacciones significativas. Se consideran variables e interacciones significativas aquellas cuyo nivel de significación (última columna) es menos del 5%. Para este aspecto estudiado se puede ver que son las interacciones entre las variables las únicas que son significativas (significación $<0,05$):

- Variable: Gastos
- Sexo y frecuencia
- Edad y gastos
- Edad y frecuencia
- Gastos y profesión

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: disposición/calidad

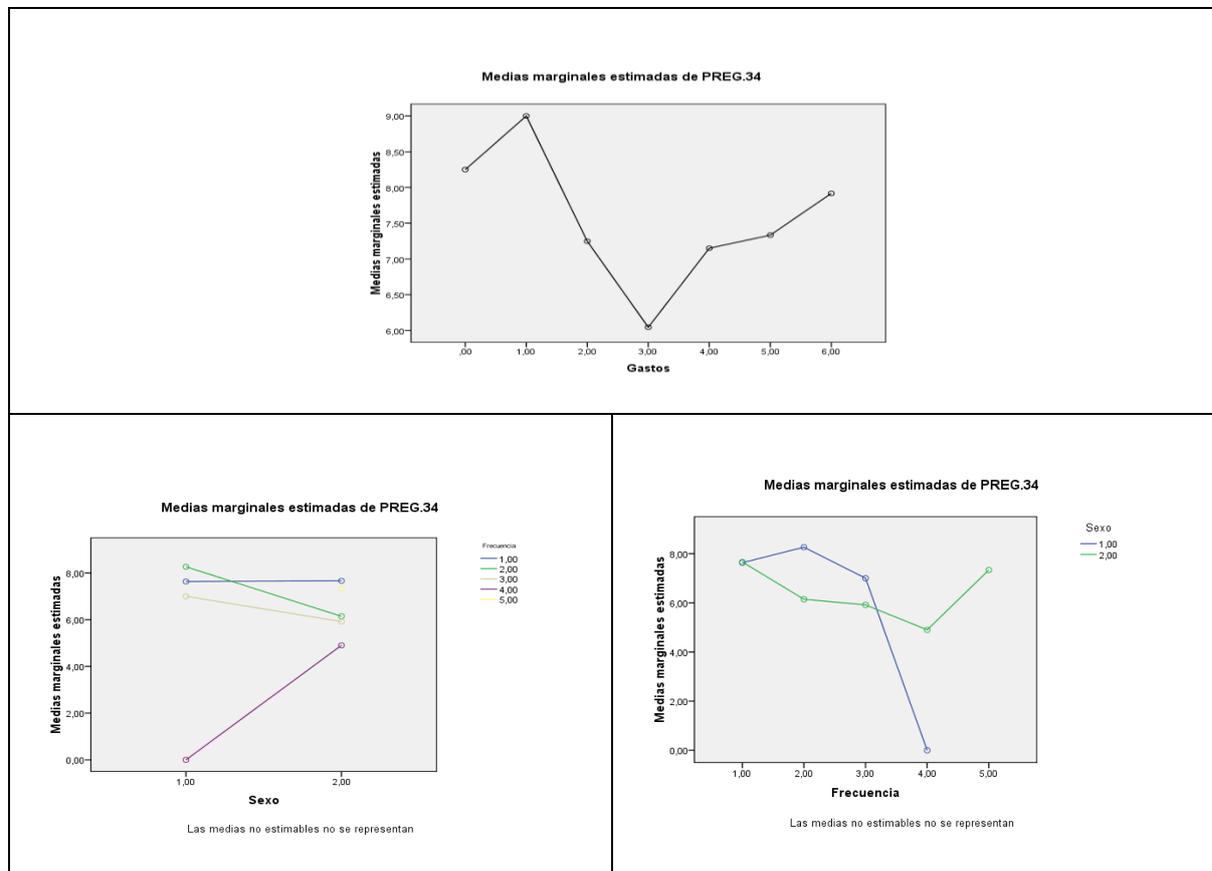
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	1309,488 ^a	134	9,772	1,854	,003
Intersección	2365,518	1	2365,518	448,712	,000
Sexo	2,919	1	2,919	,554	,460
Edad	21,331	6	3,555	,674	,671
Gastos	73,686	6	12,281	2,330	,042
Profesión	32,210	5	6,442	1,222	,309
Frecuencia	15,403	4	3,851	,730	,574
Sexo * Edad	1,813	3	,604	,115	,951
Sexo * Gastos	34,842	3	11,614	2,203	,096
Sexo * Profesión	18,929	3	6,310	1,197	,318
Sexo * Frecuencia	24,923	1	24,923	4,728	,033
Edad * Gastos	106,302	8	13,288	2,521	,019
Edad * Profesión	56,229	9	6,248	1,185	,320
Edad * Frecuencia	108,685	5	21,737	4,123	,003
Gastos * Profesión	114,801	10	11,480	2,178	,030
Gastos * Frecuencia	39,021	5	7,804	1,480	,208
Profesión * Frecuencia	49,816	5	9,963	1,890	,108
Sexo * Edad * Gastos	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión	52,024	4	13,006	2,467	,053
Edad * Gastos * Frecuencia	14,937	2	7,469	1,417	,250
Edad * Profesión * Frecuencia	6,799	2	3,400	,645	,528
Gastos * Profesión * Frecuencia	12,650	2	6,325	1,200	,308
Sexo * Edad * Gastos * Profesión	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Profesión * Frecuencia	,000	0	.	.	.

Sexo * Gastos * Profesión *					
Frecuencia	,000	0	.	.	.
Edad * Gastos * Profesión *					
Frecuencia	,000	0	.	.	.
Sexo * Edad * Gastos * Profesión *					
Frecuencia	,000	0	.	.	.
Error	342,667	65	5,272		
Total	11977,000	200			
Total corregida	1652,155	199			

a. R cuadrado = ,793 (R cuadrado corregida = ,365)

Tabla 3.61

Una vez identificadas las variables e interacciones significativas hay que estudiar cada una ellas para identificar entre que niveles de las mismas aparecen las diferencias significativas en las medias de la valoración del aspecto estudiado. A continuación se muestran los gráficos de las medias marginales estimadas:



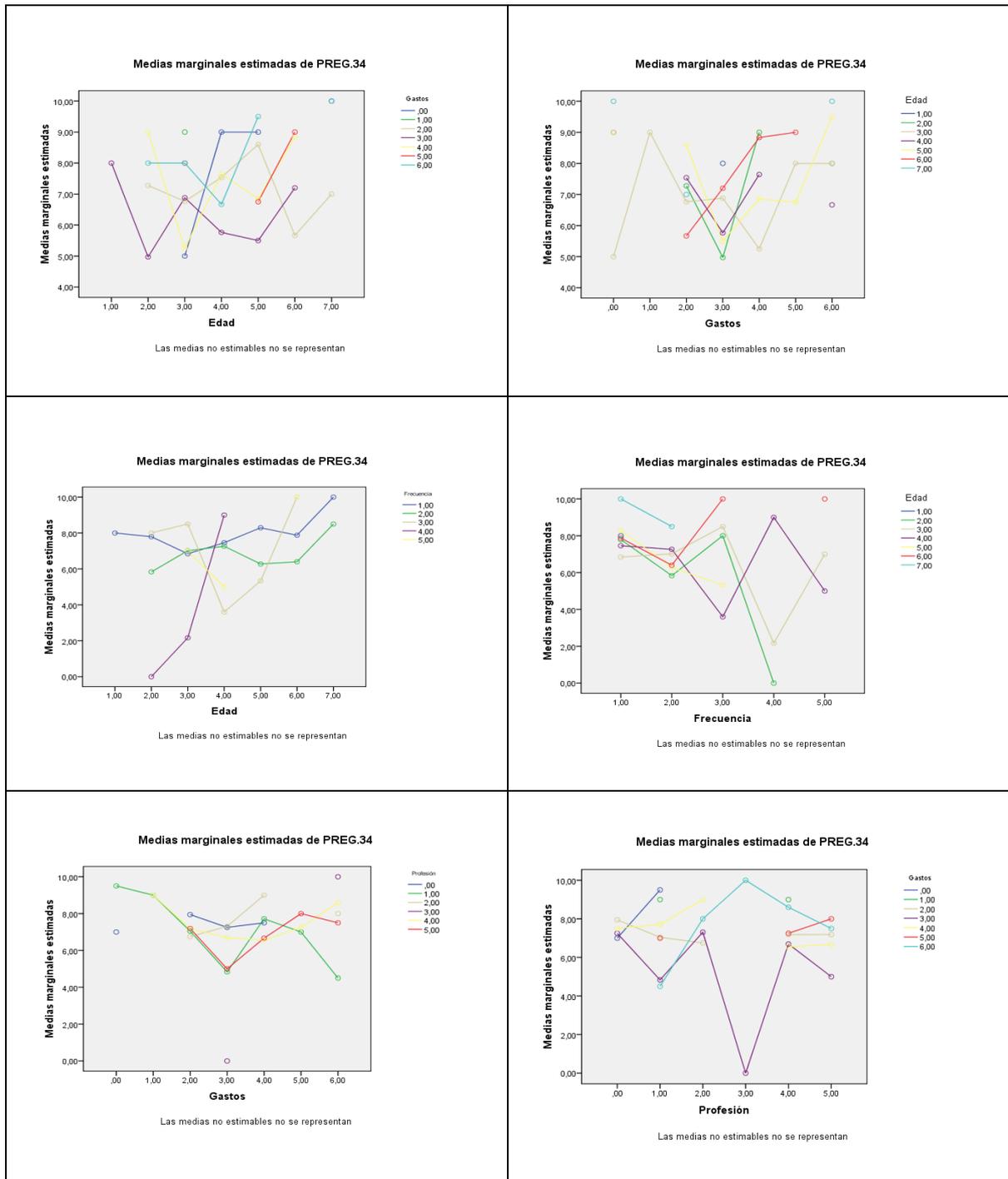


Tabla 3.62

Como se puede observar en la tabla y en las gráficas, al igual que sucedía para los aspectos anteriores, estas no siguen ninguna tendencia en concreto ni ningún criterio en particular. Lo que se puede extraer de la primera gráfica es que aquellos clientes que hacen compras con un importe situado entre los 25 y 49 euros son los que peor puntúan este criterio (Disposición/Calidad).



Por otro lado, de las gráficas se extrae que son los hombres que no habían visitado la tienda desde hacía más de un año los que puntúan de forma más baja este aspecto, así como los clientes con edades comprendidas entre los 18 y 24 años que no han visitado la tienda desde los últimos 7 a 12 meses.

Respecto a la interferencia de la edad de los clientes con el gasto que estos han generado, los clientes que han puesto una puntuación más baja son aquellos que no desean expresar cuanto se gastaron en su última compra, estando estos en una edad comprendida entre los 25 y 34 años, junto con los clientes cuya edad está entre los 18 y 24 años cuyo gasto se sitúa en un intervalo entre 25 y 49 euros.

Por último cabe destacar que respecto a la profesión de los clientes, son las amas de casa cuya compra ha superado los 100 euros de importe las que han dado la puntuación más baja a la disponibilidad de los empleados y la calidad de su atención.

3.5.5. Análisis inferencial del aspecto “Se siente como cliente apreciado”

Como en el apartado anterior, en primer lugar se presenta la tabla de pruebas de los efectos inter-sujetos. Esta tabla nos permite identificar aquellas variables que son significativas, así como las interacciones significativas. Se consideran variables e interacciones significativas aquellas cuyo nivel de significación (última columna) es menos del 5%. Para este aspecto estudiado se puede ver que son las interacciones entre las variables las únicas que son significativas (significación $<0,05$):

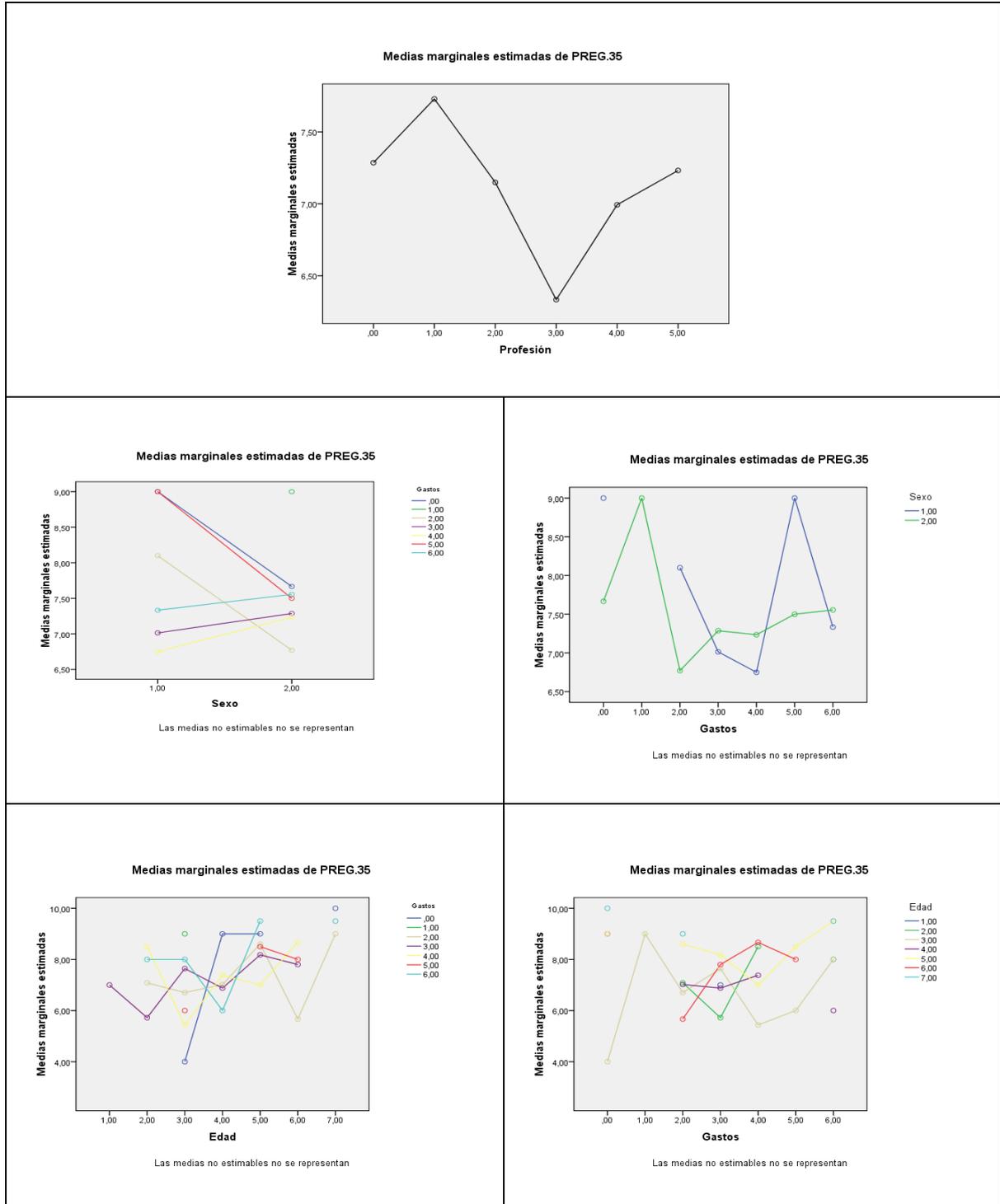
- Profesión
- Sexo y gastos
- Edad y gastos
- Edad y frecuencia
- Gastos y frecuencia

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: ¿se siente cómo cliente apreciado					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	1085,055 ^a	134	8,097	1,995	,001
Intersección	2446,349	1	2446,349	602,720	,000
Sexo	1,007	1	1,007	,248	,620
Edad	25,659	6	4,277	1,054	,400
Gastos	16,314	6	2,719	,670	,674
Profesión	50,061	5	10,012	2,467	,042
Frecuencia	21,868	4	5,467	1,347	,262
Sexo * Edad	4,142	3	1,381	,340	,796
Sexo * Gastos	54,811	3	18,270	4,501	,006
Sexo * Profesión	24,030	3	8,010	1,973	,127
Sexo * Frecuencia	14,019	1	14,019	3,454	,068
Edad * Gastos	125,300	8	15,662	3,859	,001
Edad * Profesión	63,244	9	7,027	1,731	,100
Edad * Frecuencia	89,153	5	17,831	4,393	,002
Gastos * Profesión	44,391	10	4,439	1,094	,380
Gastos * Frecuencia	63,659	5	12,732	3,137	,013
Profesión * Frecuencia	43,075	5	8,615	2,123	,074
Error	263,825	65	4,059		
Total	12124,000	200			
Total corregida	1348,880	199			

a. R cuadrado = ,804 (R cuadrado corregida = ,401)

Tabla 3.63

Una vez identificadas las variables e interacciones significativas hay que estudiar cada una ellas para identificar entre que niveles de las mismas aparecen las diferencias significativas en las medias de la valoración del aspecto estudiado. A continuación se muestran los gráficos de las medias marginales estimadas:



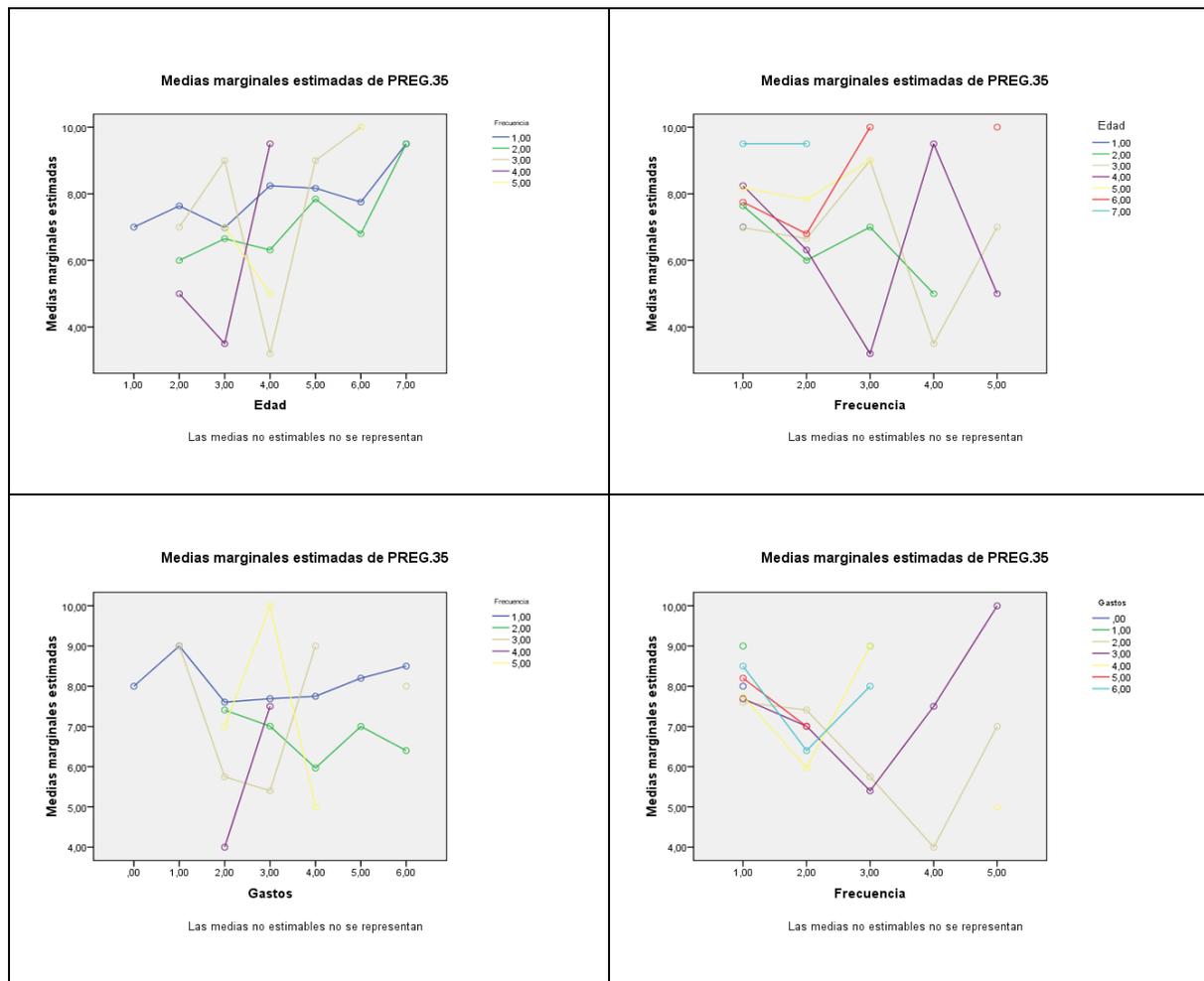


Tabla 3.64

Como se puede observar en la tabla y en las gráficas, al igual que sucedía para los aspectos anteriores, estas no siguen ninguna tendencia en concreto ni ningún criterio en particular. Lo que se puede extraer de la primera gráfica es que los clientes que se sienten más insatisfechos con respecto a la sensibilidad de sentirse como un cliente apreciado son los jubilados.

De las gráficas también se puede extraer que son los clientes con una edad situada entre los 25 y 34 años los cuales no desean responder al gasto que han hecho durante su visita y los que no había vuelto a la tienda desde los últimos 7 a 12 meses los que dan una puntuación más baja en este aspecto.

En cuanto a la interferencia entre el gasto generado y la frecuencia de visita al establecimiento, se observa que son aquellos lo que se han gastado un importe entre 5 y 24 euros y que no han ido a la tienda en los últimos 7 a 12 meses los que peor han evaluado el sentirse como un cliente apreciado.

3.6. Elaboración del informe ejecutivo

El objetivo del informe ejecutivo es dotar a la dirección de la tienda de un documento que le permita entender claramente el resultado de la evaluación realizada. A continuación se presentan las principales conclusiones de la evaluación realizada.

Criterio 1. Aspecto general de la tienda

- El aspecto 11 (Impresión general de la tienda), ha obtenido para la media un valor de 8,055, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879), sin embargo dicho valor no alcanza el objetivo que se había establecido para ese año, el cual debía ser 8,15 y a su vez, tampoco ha alcanzado el valor que el resto de tiendas han conseguido para ese mismo aspecto.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres últimos años, 2011, 2012 y 2013, esta sigue una tendencia ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 37,5% de clientes promotores, situándose por debajo del valor del valor mínimo que se había establecido como límite para no tomarlo como un área de mejora.

- El aspecto 12 (Escaparates) ha obtenido para la media un valor de 7,677, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879), sin embargo dicho valor es prácticamente el mismo que se había establecido como objetivo para el año 2013, siendo este 7,68 y siendo a su vez el mismo que se ha obtenido para el resto de las tiendas del territorio.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres últimos años, esta sigue una tendencia ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 27,5% de clientes promotores.

- El aspecto 13 (Zona de entrada), ha obtenido para la media un valor de 7,518, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879), además de encontrarse muy escasamente por debajo del valor establecido como objetivo (7,55), pero situándose por encima del resultado obtenido por el resto de tiendas, cuyo valor ha sido 7,49.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres últimos años, esta sigue una tendencia ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 28% de clientes promotores.

- El aspecto 14 (Presentación), ha obtenido para la media un valor de 7,8, el cual es prácticamente igual que el valor global de la tienda (7,879), sin embargo dicho valor se sitúa por encima del valor que se había establecido como objetivo (7,65) y a su vez tiene el mismo resultado que se ha obtenido para el resto de tiendas.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres últimos años, esta sigue una tendencia ascendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 29,5% de clientes promotores, sin alcanzar el mínimo establecido.

- El aspecto 15 (Pulcritud), ha obtenido para la media un valor de 8,08, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). A su vez, dicho valor se sitúa al mismo nivel que los resultados establecidos para el objetivo de 2013 y los resultados obtenidos para el resto de tiendas, cuyo valor es de 8,1 para ambos ítems.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres últimos años, esta es ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 43% de clientes promotores, situándose por encima del límite inferior establecido.

- El aspecto 16 (Facilidad de movimiento), ha obtenido para la media un valor de 8,315, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879), situándose también a su vez por encima de los valores establecidos para el objetivo de 2013 y por el resultado obtenido en el resto de tiendas, siendo estos 8,25 y 8,29 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 44,5% de clientes promotores, situándose por encima del límite inferior establecido.

- El aspecto 17 (Estilo fácil de encontrar), ha obtenido para la media un valor de 7,784, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se encuentra por encima del mismo, siendo este 7,65, sin embargo, si se compara con el resultado del resto de tiendas, el valor obtenido es prácticamente el mismo puesto que ha sido 7,8.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 35% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

Criterio 2. Métrica de los probadores

- El aspecto 21 (Probadores en general), ha obtenido para la media un valor de 7,775, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación de la media con el objetivo establecido y con el resultado obtenido para el resto de las tiendas, esta es menor que ambos ítems puesto que los valores obtenidos para ambos ha sido 8,25 y 8,1 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 33,62% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 22 (Tiempo de espera), ha obtenido para la media un valor de 8,967, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se encuentra por encima del mismo, siendo este 8,65, sin embargo, si se compara con el resultado del resto de tiendas, con un resultado de 9,21, el valor obtenido es inferior.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 71,55% de clientes promotores, situándose muy por encima del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 23 (Pulcritud), ha obtenido para la media un valor de 8,068, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo estos 8,76 y 8,45 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 47,415% de clientes promotores, situándose por encima del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 24 (Disposición y comodidad), ha obtenido para la media un valor de 8,308, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se sitúa con un valor igual al que se había establecido como objetivo, sin embargo se encuentra por debajo del valor del resto de tiendas, siendo este de 8,52.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente con el paso de los años. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 55,17% de clientes promotores, situándose por encima del valor mínimo que se había establecido.

Criterio 3. Métrica del servicio

- El aspecto 31 (Servicio general), ha obtenido para la media un valor de 7,191, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo estos 7,62 y 7,58 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 36% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 32 (Disponibilidad del personal), ha obtenido para la media un valor de 7,115, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo estos 7,24 y 7,42 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto solo ha conseguido un 33% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 33 (Simpatía), ha obtenido para la media un valor de 7,84, el cual se sitúa con un valor prácticamente igual el obtenido como valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, aunque con una diferencia insignificante, siendo estos 7,87 y 7,9 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 44,5% de clientes promotores, situándose por encima del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 34 (Disposición/Calidad), ha obtenido para la media un valor de 7,56, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se encuentra por debajo del mismo, siendo este 7,68, sin embargo, si se compara con el resultado del resto de tiendas, el valor obtenido es superior ya que este era 7,32.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 37,5% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

-El aspecto 35 (Se siente como un cliente apreciado), ha obtenido para la media un valor de 7,22, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se encuentra por debajo del mismo, siendo este 7,39, sin embargo, si se compara con el resultado del resto de tiendas, el valor es prácticamente el mismo puesto que ha sido 7,21. En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 37% de clientes promotores, situándose por del valor mínimo que se había establecido.



Criterio 4. Proceso de pago

- El aspecto 41 (Cajas en general), ha obtenido para la media un valor de 8,246, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo estos 8,4 y 8,41 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 44% de clientes promotores, situándose por encima del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 42 (Tiempo de espera), ha obtenido para la media un valor de 7,985 , el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, siendo este 7,95, la media se encuentra escasamente por encima del mismo, sin embargo, si se compara con el resultado de otras tiendas, siendo este 8,23, se observa que la media se encuentra un poco por debajo.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 41% de clientes promotores, situándose un poco por encima del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 43 (Velocidad y eficiencia), ha obtenido para la media un valor de 8,556, el cual se sitúa por encima del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo el mismo para los dos ítems (8,65).

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto ha conseguido un 57% de clientes promotores, situándose por encima del valor mínimo que se había establecido.

Criterio 5. Factores emocionales

- El aspecto 51 (Estilo de la ropa), ha obtenido para la media un valor de 7,175, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y el resultado del resto de tiendas, el valor de la media se encuentra por debajo de ambos, siendo estos 7,23 y 7,2 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 21,5% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.



- El aspecto 52 (Presentación de la ropa), ha obtenido para la media un valor de 7,00, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y los resultados para las otras tiendas, el valor es prácticamente el mismo para los tres ítems, ya que los dos últimos tienen un valor de 7,05 y 6,99 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es descendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 19,5% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 53 (Ambiente de la tienda), ha obtenido para la media un valor de 7,575, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido, la media se encuentra por encima del mismo, siendo este 7,43, sin embargo, si se compara con el resultado del resto de tiendas, el valor obtenido es prácticamente el mismo puesto que ha sido 7,5

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 28% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

- El aspecto 54 (Tienda moderna), ha obtenido para la media un valor de 7,4, el cual se sitúa por debajo del valor global de la tienda (7,879). Respecto a la comparación con el objetivo establecido y los resultados para las otras tiendas, el valor es prácticamente el mismo para los tres ítems, ya que los dos últimos tienen un valor de 7,45 y 7,41 respectivamente.

En cuanto a la tendencia que siguen los resultados obtenidos para los tres último años, esta es ascendente. Por último, respecto al análisis mediante el modelo NPS, este aspecto sólo ha conseguido un 26,5% de clientes promotores, situándose por debajo del valor mínimo que se había establecido.

Capítulo 4. Propuestas de mejora

Una vez obtenidas las áreas más débiles a través de los cinco procedimientos descritos en el capítulo 3 de este trabajo, se pasa a definir un programa de mejoras para alcanzar resultados más satisfactorios en cada una de las mismas, de forma que se alcance en la medida de lo posible el objetivo de la empresa.

4.1. Propuestas de mejoras

Una vez analizados todos los datos obtenidos mediante los procedimientos estudiados y después de tener una reunión con la dirección de la empresa, se procedió a la planificación del programa de mejoras. Dicho programa pretende definir para un horizonte temporal de 1 año las actuaciones que se deben tener en cuenta para mejorar de forma inmediata los resultados obtenidos en el criterio prioritario.

Así pues, las mejoras que se ha propuesto establecer son:

- Impartir cursos de formación en atención al cliente a cada una de las dependientas de la tienda.
- Colocar una caja más para poder atender con mayor rapidez a los clientes.
- Impartir cursos de *Visual Merchandasing* (colocación de la ropa en paredes y estanterías) a todas las empleadas para conseguir una apariencia de la tienda más atractiva y moderna.
- Reforzar las horas punta con un número mayor de dependientas.
- Cambiar las instalaciones de los probadores para que estas resulten más cómodas y atractivas.
- Implantar un sistema de incentivos semestral, para conseguir aumentar el número de ventas y la disponibilidad por parte de las empleadas.



4.2. Evaluación de las propuestas de mejora implantadas

Una vez identificadas las áreas más débiles de la tienda y propuesto el programa de mejoras, se procedió a la implantación del mismo. Durante el periodo comprendido entre los meses de enero y junio del presente año 2014, se han ido implantando algunas de las mejoras propuestas en el apartado anterior, de forma que se han podido evaluar los resultados obtenidos hasta el momento y comprobar de esta manera si las medidas adoptadas han sido las adecuadas o aún es necesario implantar alguna mejora más o incluso variar las ya propuestas hasta el momento.

Tal y como se había identificado a través de los cinco procedimientos anteriormente explicados, los criterios que peores resultados han obtenido son los criterios 3 (Métrica del servicio) y 5 (Factores emocionales).

El criterio 5 necesita de toda una reestructuración por parte de los directores de marketing de la marca, lo cual no permite que el estilo de ropa de una cadena cambie de la noche a la mañana y como ya se vio no era un aspecto que solo afectaba a la tienda de Castellón como era de esperar. Así pues, las mejoras más urgentes y que se han puesto en marcha durante el primer semestre del año 2014 han sido las referentes al criterio número 3.

Es por ello que de las mejoras propuestas se decidió impartir un curso de formación en atención al cliente a todas las dependientas, tanto de forma individual como de forma grupal, proponiendo situaciones difíciles con clientes exigentes y la forma en cómo resolver cada uno de esos posibles casos, así como pautas de comportamiento y disciplina a la hora de atender a los clientes.

A continuación y a partir de las 130 encuestas que se han recibido durante el periodo comprendido entre Enero y Junio de 2014, se presentan los datos obtenidos con respecto a este criterio y la evaluación de los mismos, de forma que se podrá realizar una comparación con los datos del año anterior y comprobar si las acciones de mejora han tenido buenos resultados o no.

CRITERIO 1: Aspecto de la tienda

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el criterio 1 de la tienda, así como un gráfico comparativo entre los años 2013 y 2014.



Tabla 4.1

Como se puede observar en la gráfica, todos los aspectos que pertenecen al criterio 1 (Aspecto de la tienda) han aumentado su valor en lo que respecta al año 2014. Así pues, se puede ver que la media del criterio ha aumentado en un 1,7% con respecto al año 2013. De este modo, se puede afirmar que las mejoras propuestas para la tienda, están teniendo un efecto positivo en este criterio.

CRITERIO 2: Métrica de los probadores

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el criterio 2 de la tienda, así como un gráfico comparativo entre los años 2013 y 2014.

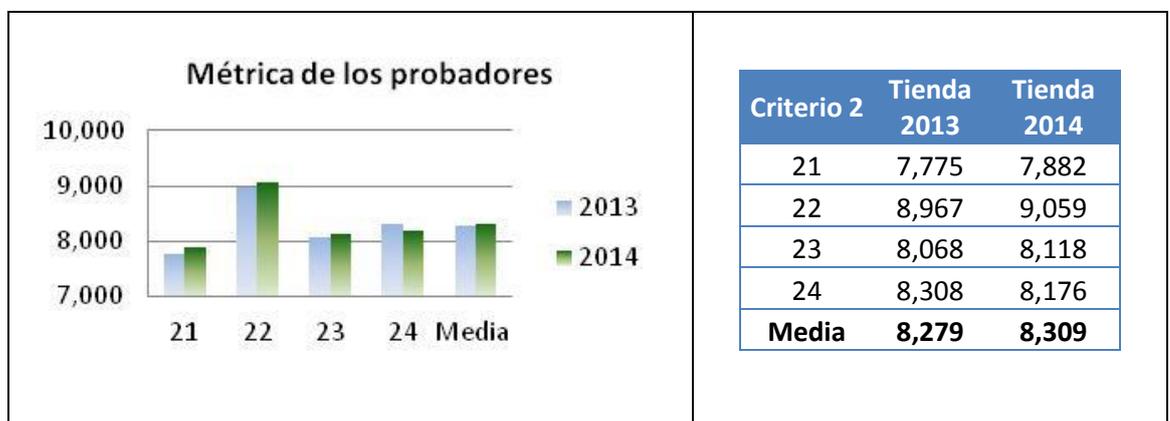


Tabla 4.2

Como se observa en la gráfica, todos los aspectos del criterio excepto el aspecto 24 (Tiempo de espera) han aumentado su valor con respecto al año 2013. Así pues, la media del criterio en el año 2014 ha aumentado en un 0,36% con respecto al valor que dicho criterio había obtenido el año anterior. De este modo, se puede afirmar que las mejoras propuestas para la tienda, están teniendo un efecto positivo en este criterio, pero hay que seguir aplicando más mejoras.

CRITERIO 3: Métrica del servicio

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el criterio 3 de la tienda, así como un gráfico comparativo entre los años 2013 y 2014.

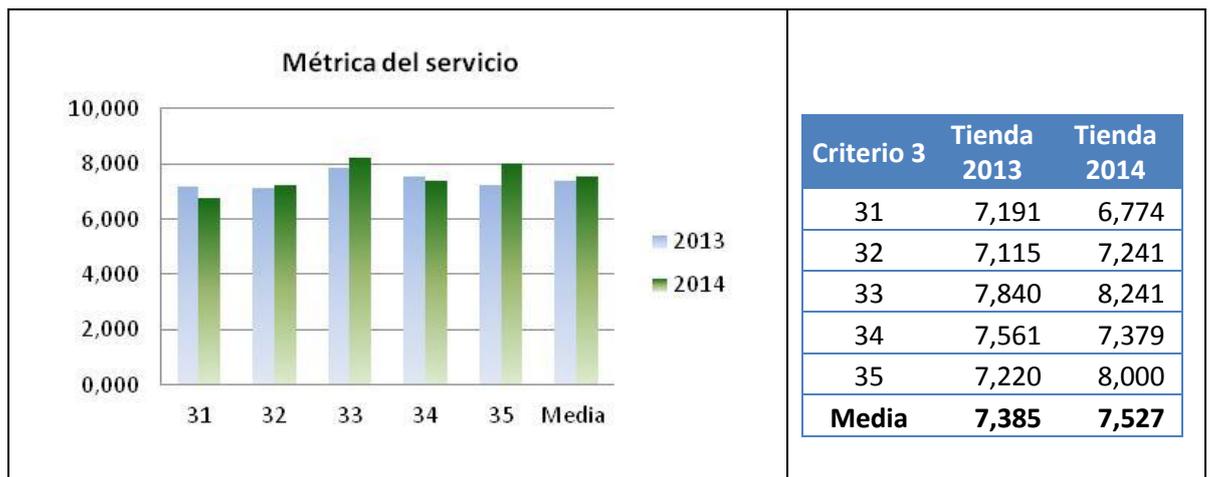


Tabla 4.3

Como se observa en la gráfica, todos los aspectos del criterio excepto los aspectos 31 (Servicio general) y el aspecto 34 (Disposición/calidad) tienen un valor superior con respecto al año 2013. Así pues, la media del criterio ha superado en un 1,88% el valor que se obtuvo en el año anterior.

De este modo, se puede afirmar que las mejoras aplicadas están teniendo un efecto positivo en este criterio, pero no lo suficiente puesto que este criterio era el que peor puntuación tenía de todo, así que habrá que seguir aplicando mejoras sobre el mismo.

CRITERIO 4: Proceso de pago

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el criterio 4 de la tienda, así como un gráfico comparativo entre los años 2013 y 2014.

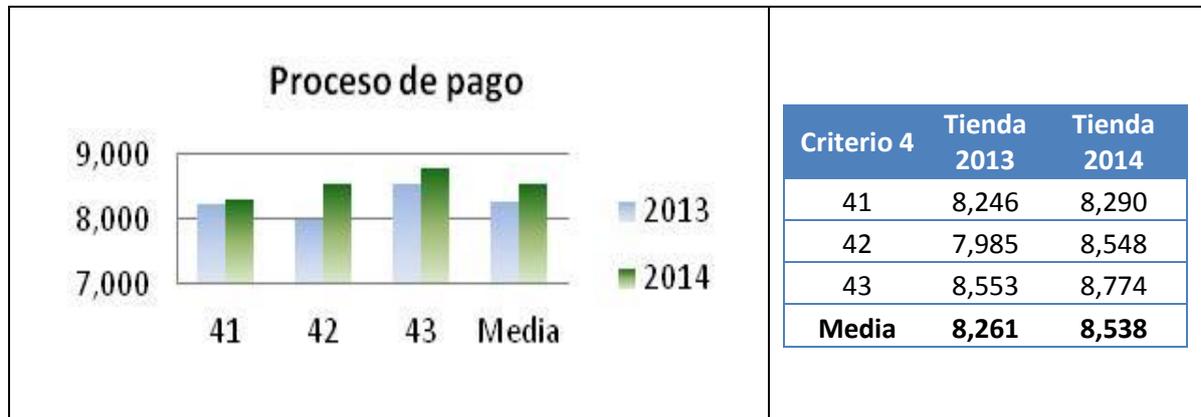


Tabla 4.4

Con la gráfica se observa que todos los aspectos que componen este criterio han conseguido un valor superior al que se obtuvo para el año 2013, suponiendo esto que consecuentemente la media del criterio también tenga un valor mayor y haya superado a la media del año 2013 en un 3,24%.

De este modo, se puede afirmar que las mejoras aplicadas están teniendo un efecto positivo en este criterio.

CRITERIO 5: Factores emocionales

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el criterio 5 de la tienda, así como un gráfico comparativo entre los años 2013 y 2014.

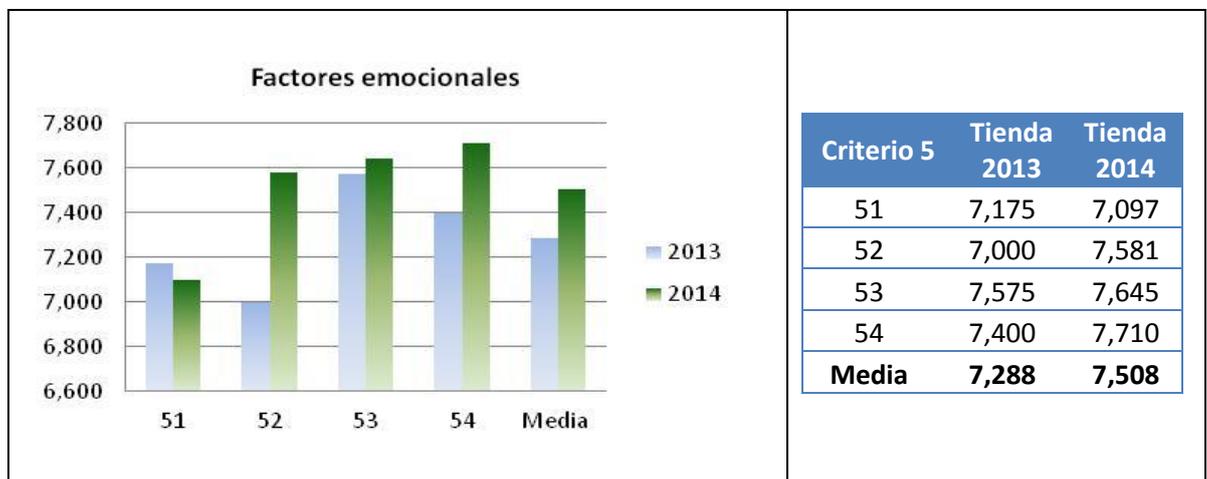


Tabla 4.5



Como se observa en la gráfica, todos los aspectos de este criterio han aumentado su valor con respecto a los valores obtenidos el año 2013, excepto el aspecto 51 (Estilo de la ropa). Así pues, como consecuencia de ello la media del criterio también ha aumentado en un 2,93%.

De este modo, se puede afirmar que las mejoras aplicadas están teniendo un efecto positivo en este criterio.

Como resultado final, se ha obtenido una media global de la tienda de 8,018, con respecto al valor 7,879 que se había obtenido en el año 2013, suponiendo esto un aumento del 1,73% con respecto al año anterior.

Capítulo 5. Presupuesto

Como último capítulo de este trabajo, se detalla un presupuesto con el coste que supone el trabajo de cada una de las partes que se han realizado. En este caso, solo se tendrá en cuenta las horas dedicadas por partes del ingeniero en la realización de este análisis de la satisfacción de los clientes, puesto que no ha habido ningún coste material por utilizarse un método informático para poder hacer llegar las encuestas a cada uno de los clientes. Así pues, teniendo en cuenta que el honorario medio en el ejercicio libre de la profesión se establece en 35,00€ hora, el presupuesto quedaría de la siguiente forma:

Descripción trabajo	Horas	Precio unitario/hora (€)	Coste total (€)
1 Definición de la encuesta	2	35,00	70,00
2 Selección de la muestra	4	35,00	140,00
3 Trabajo de campo	50	35,00	1750,00
4 Depuración de datos	3	35,00	105,00
5 Análisis descriptivo	20	35,00	700,00
6 Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes	10	35,00	350,00
7 Análisis inferencial	5	35,00	175,00
8 Informe final	4	35,00	140,00
9 Definición del programa de mejoras	7	35,00	245,00

Tabla 5.1

El presupuesto destinado al proyecto para analizar la satisfacción de los clientes asciende a un total de 3.675,00 €, siendo el trabajo de campo y el análisis descriptivo del proyecto las dos áreas de mayor coste, por suponer estas también las que han necesitado mayor horas de dedicación.

Capítulo 6. Conclusión

El objeto de estudio del trabajo final de grado es una tienda del sector textil perteneciente a una cadena multinacional y situada en Castellón de la Plana.

Con la crisis vivida en el país en los últimos siete años y la aparición de tiendas de ropa *low cost*, la tienda se ha visto inmersa en una situación de pérdida de ingresos durante los últimos años. Esta situación ha provocado que la dirección de la tienda quiera saber si dichas pérdidas se deben a la propia crisis que ha afectado de forma desproporcionada a la provincia o si son debidas al propio funcionamiento de la tienda.

Lo más relevante de la situación es que la tienda dispone de un histórico de datos de los tres últimos años, los cuales no se han analizado, debido a una falta de recursos tanto económicos como materiales. Así pues, la dirección de la tienda ha decidido que es el momento de analizar dichos datos y ver qué está pasando y cuál es la situación de la tienda con respecto al resto de tiendas de la cadena situadas en territorio nacional.

Así pues, la dirección de la empresa con la ayuda del alumno tutor de este trabajo final de grado, han llevado a cabo un procedimiento mediante el cual se va a llevar a cabo la tarea de análisis de datos y obtención de resultados.

En primer lugar, se ha diseñado un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes de la tienda, mediante un cuestionario compuesto por 24 preguntas y que se ha facilitado a los clientes mediante un enlace web. En total se han recogido un total de 200 encuestas.

A continuación, se ha implantado una metodología en la que mediante cinco procedimientos diferentes, se han evaluado y analizado los datos de la tienda. Estos cinco procedimientos son:

- Análisis de resultados obtenidos mediante el modelo NPS (*Net Promoter Score*).
- Comparativa de la media de cada uno de los aspectos estudiados con la media global de la tienda.
- Comparativa de la media de cada aspecto con el valor del objetivo establecido para cada uno de ellos en el año 2013.
- Análisis de la tendencia de los datos obtenidos en los últimos tres años.
- Comparativa de la media de cada aspecto con el valor de la media de otras tiendas de la cadena.



Una vez analizados todos los resultados obtenidos con cada uno de los cinco procedimientos, se ha procedido a establecer aquellos aspectos que son puntos débiles para la organización y sobre los que hay que proponer áreas de mejora.

Con los resultados se obtuvo que tres de los cinco criterios estudiados, métrica de los probadores, métrica del servicio y factores emocionales, suponían un área de mejora, sin embargo, uno de ellos no suponía un área de mejora prioritaria (métrica de los probadores), con lo cual, la atención se fijó más en los otros dos criterios. De esos dos criterios, hubo uno sobre el que no se podían establecer mejoras (factores emocionales), puesto que no depende de la tienda sino que el estilo de la ropa ya viene establecido por defecto con la marca.

Así pues, la mayor atención se ha centrado sobre el criterio que supone un área de mejora prioritaria, el criterio 3 (métrica del servicio). Es para este criterio donde se ha realizado además un análisis inferencial para ver cómo afectan sobre el mismo factores como la edad, el sexo, la profesión y el gasto de la compra de cada uno de los clientes.

Una vez detectado el criterio que necesita de un plan de mejora con mayor urgencia, se han propuesto una serie de acciones de mejora para intentar conseguir que los resultados de la tienda aumenten con respecto al año anterior.

De todas las mejoras propuestas, no se han podido implantar todas por falta de tiempo y presupuesto, pero se han podido llevar a cabo las siguientes:

- Impartir cursos de formación en atención al cliente a cada una de las dependientas de la tienda.
- Reforzar las horas punta con un número mayor de dependientas.
- Cambiar las instalaciones de los probadores para que estas resulten más cómodas y atractivas.

A partir de la implantación de estas mejoras a comienzos del año 2014, se han recogido un total de 130 encuestas en un periodo de seis meses. Una vez recogidas las encuestas, se han analizado los datos obtenidos y se ha hecho una comparativa entre las medias del año 2013 y 2014.

Es a través de dicha comparativa cuando se ha observado que unos de los aspectos estudiados obtienen valores superiores y otros inferiores con respecto al año anterior, no obstante, la media de los cinco criterios estudiados ha sido mayor que la del año pasado en todos los casos. Estos resultados demuestran que las mejoras establecidas suponen un efecto positivo en todos los criterios, al menos durante el primer semestre del año 2014,



por tanto, habrá que seguir con las mejoras ya implantadas e implantar alguna mejora más de las propuestas y analizar los resultados una vez finalizado el año, para ver si se han conseguido los objetivos que se han establecido.

Con todo ello, como resultado final del trabajo, la dirección de la tienda ha obtenido:

Una fotografía de su situación actual con respecto a la satisfacción de sus clientes.

Una fotografía de sus puntos fuertes y áreas de mejora en todas las áreas de trabajo.

Un programa de mejora que establezca qué aspectos merecen la mayor atención de la tienda con el objetivo de ser mejorados.

Una evaluación de las propuestas de mejora implantadas.



Bibliografía

A.II.1. Normativa

- **Norma UNE 66176:** Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.
- **ISO 9001:** Sistema de gestión de la calidad.

A.II.2. Libros

- **Steenkamp, J.B. (1978)**, Product quality: A investigation into the concept and how it is perceived by consumer. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- **Ishikawa (2003)** ¿Qué es el control total de calidad?; ISBN: 9580470405; 2/15/2003; Editorial: Norma.
- **Garvin, D.A. (1984)**, “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?” Sloan Management Review, 26 (1), pp. 25-43.
- **Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992)**, “Total quality –oriented human resources management”. Organizational Dynamics, 20(4), pp-29-41.

A.II.3. Enlaces web

- http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.VAHxDGOLW
KU
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- <http://www.uaemex.mx/planeacion/docs/sgc/Algo%20acerca%20del%20concepto%20de%20calidad.pdf>
- http://calidad-gestion.com.ar/boletin/43_nivel_satisfaccion_cliente.html
- <http://www.uv.es/~toran/mkservitm/descarga/tema03mser.pdf>



ANEXO I. Encuesta

A.I.1. PREGUNTAS GENERALES

En este anexo, se presenta el cuestionario facilitado a los clientes a través de un enlace web. De esta forma, se muestran todas las preguntas realizadas a los clientes, así como la posible puntuación que se le puede dar a cada una de ellas.

Por favor, indique su sexo

- Hombre
- Mujer

¿Ha experimentado algún problema durante su visita a la tienda?

- Sí
- No

Por favor, indíquenos su grupo de edad:

- Menor de 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 o más
- Prefiero no responder

¿Tiene hijos?

- Sí
- No
- Prefiero no responder



¿Cuánto gastó en su visita más reciente?

- Menos de 5€
- 5€-24€
- 25€-49€
- 50€-74€
- 75€-100€
- Más de 100€
- Prefiero no responder

¿Cuál es su situación profesional?

- Trabajo a tiempo completo/autónomo
- Trabajo a tiempo parcial/autónomo
- Ama de casa
- Jubilado
- Estudiante
- No desea responder

Antes de esta visita, ¿cuándo fue la última vez que estuvo en esta tienda?

- Últimas 4 semanas
- En los últimos 2-3 meses
- En los últimos 4-6 meses
- En los últimos 7-12 meses
- No en los últimos 12 meses

En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con su visita?

Nada

satisfecho

Extremadamente

satisfecho

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



¿Qué tipo de ropa compró?

- Ropa de mujer
- Ropa de hombre
- Ropa de niños
- Otro (por favor especifique)
- No realizó ninguna compra

¿En qué departamento de ropa realizó la compra?

- Camisetas/Polos
- Camisas
- Blusas
- Chaquetas/Jerseys/ Cárdigans
- Pantalones vaqueros
- Otros pantalones
- Abrigos
- Lencería
- Zapatos
- Accesorios
- Otros

A.I.2. ASPECTO DE LA TIENDA

En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la apariencia de la tienda?

Nada

Extremadamente

satisfecho

satisfecho

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuál es su nivel de satisfacción con lo siguiente?

Nada

Extremadamente

satisfecho

satisfecho

No lo sé

Diseño de los escaparates 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Entrada de la tienda atractiva 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Presentación de la ropa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



- Pulcritud 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Facilidad de movimiento 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Facilidad para encontrar mi estilo de ropa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Le saludó algún miembro del personal antes de realizar su compra?

- Sí
 No

¿Solicitó ayuda antes de realizar su compra?

- Sí
 No

¿Le ayudaron antes de realizar su compra?

- Sí
 No

A.1.2 MÉTRICA DE LOS PROBADORES

¿Utilizó los probadores?

- Sí
 No

En general, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los probadores?

Nada *Extremadamente*
satisfecho *satisfecho*

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuál es su nivel de satisfacción con los probadores en las siguientes áreas?

- | | <i>Nada</i> | <i>Extremadamente</i> | |
|-------------------------|-------------------------|---|--|
| | <i>satisfecho</i> | <i>satisfecho</i> | <i>No lo sé</i> |
| Tiempo de espera | <input type="radio"/> 0 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> |
| Pulcritud | <input type="radio"/> 0 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> |
| Disposición y comodidad | <input type="radio"/> 0 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> |



A.I.3. MÉTRICA DEL SERVICIO

En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la ayuda que recibió?

<i>Nada</i>	<i>Extremadamente</i>
<i>satisfecho</i>	<i>satisfecho</i>
<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	

¿Cuál es su nivel de satisfacción con el personal en las siguientes áreas?

	<i>Nada</i>	<i>Extremadamente</i>	
	<i>satisfecho</i>	<i>satisfecho</i>	<i>No lo sé</i>
Disponibilidad	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
Amabilidad/Cortesía	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
Disposición/Calidad del asesoramiento	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
Haciéndole que se sintiera como un cliente apreciado	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>

A.I.4. PROCESO DE PAGO

En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de pago?

<i>Nada</i>	<i>Extremadamente</i>
<i>satisfecho</i>	<i>satisfecho</i>
<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	



¿Cuál es su nivel de satisfacción con caja en las siguientes áreas?

	<i>Nada</i>					<i>Extremadamente</i>						
	<i>satisfecho</i>					<i>satisfecho</i>					<i>No lo sé</i>	
Tiempo de espera	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
Velocidad y eficacia del pago	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>

A.I.5. FACTORES EMOCIONALES

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

	<i>Totalmente en</i>					<i>Totalmente</i>						
	<i>desacuerdo</i>					<i>de acuerdo</i>						
La tienda ofrece mi estilo de ropa	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
La forma en la que se presenta la ropa es llamativa	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
Me gustó el ambiente de compras en general	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>
La tienda se ve moderna y al día	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/>