

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Marketing



# **MARKETING DE SERVICIOS: SAGA FALABELLA**

<b>Nury Milagros Sotelo Aguilar</b>	<b>20163626</b>
<b>Vania Micaela Benavides García</b>	<b>20160157</b>
<b>Claudia Jireh Contreras Donayre</b>	<b>20160390</b>
<b>Michelle Alexandra Fernandez Choque</b>	<b>20162023</b>
<b>Mariana Raquel Vines Flores</b>	<b>20161558</b>
<b>Camila Alexandra Perry Zimmerman</b>	<b>20161111</b>

**Curso:**

Marketing de Servicios

**Sección:**

863

**Profesora:**

Marybel Esther Mollo Flores

Lima – Perú  
Julio de 2020





**MARKETING DE SERVICIOS: SAGA**  
**FALABELLA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Resumen Ejecutivo .....	2
1.1.1 Misión y visión de la empresa.....	2
1.1.2 Análisis de los objetivos corporativos de la empresa .....	3
1.1.3 Nivel de participación en el mercado peruano.....	5
1.1.4 Volumen de ventas en los últimos (3) años .....	6
1.2 Análisis de las unidades de negocio.....	6
<b>CAPÍTULO II: DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS DE SERVICIOS Y MARKETING BASADO EN EXPERIENCIAS .....</b>	<b>10</b>
2.1 Aplicar la mezcla de los servicios.....	10
2.1.1 Modelo de las 8P's.....	10
2.2 Los servicios y su participación en la creación de valor.....	19
2.2.1 Diferenciación de servicios .....	19
2.2.2 Servicios básicos .....	20
2.2.3 Servicios complementarios .....	20
2.2.4 Innovación y emprendimiento digital y social .....	22
2.3 Procesos de servicio al cliente de la empresa .....	22
2.4 Marketing Relacional.....	28
2.4.1 Identificar el tipo consumidor de servicios en base a la línea de producto elegida .....	29
2.4.2 Valor del cliente a través del tiempo.....	30
2.4.3 Estrategias de captación, retención, recuperación y fidelización.....	31
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1 Definición del problema.....	33
3.2 Elaboración del diseño de investigación.....	36
3.2.1 Diseñar las fases exploratorias, descriptiva y/o causal de la investigación .....	37
3.2.2 Especificar los procedimientos de medición y escalamiento.....	37
3.2.3 Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario para la recolección de datos .....	37

3.2.4	Especificar el proceso de sondeo .....	39
3.2.5	Desarrollar un plan para el análisis de datos.....	40
3.3	Elección de herramienta(s) digital(es) para aplicación de la encuesta online.....	41
3.4	Preparación y análisis de datos .....	42
3.5	Preparación y presentación del informe de resultados.....	42
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MEJORA.....</b>		<b>52</b>
4.1	Objetivos .....	52
4.2	Plan de acción .....	52
4.3	Mecanismos de control para implementar la propuesta.....	54
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>58</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>63</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Personal de Saga Falabella en el año 2018 y 2017 .....	16
Tabla 2.2 Personal de Saga Falabella temporales y permanentes.....	16
Tabla 3.1 Cuestionario de Saga Falabella.....	38
Tabla 3.2 Datos del tamaño de muestra .....	40
Tabla 3.3 Rangos de colores para analizar la información .....	42
Tabla 3.4 Dimensión Credibilidad.....	43
Tabla 3.5 Dimensión Seguridad.....	44
Tabla 3.6 Dimensión Acceso .....	44
Tabla 3.7 Dimensión Comunicación .....	45
Tabla 3.8 Dimensión Comprensión del Cliente.....	46
Tabla 3.9 Dimensión Elementos Tangibles .....	46
Tabla 3.10 Dimensión Confiabilidad.....	47
Tabla 3.11 Dimensión Capacidad de Respuesta.....	48
Tabla 3.12 Dimensión Habilidad .....	48
Tabla 3.13 Dimensión Cortesía .....	49
Tabla 3.14 Modelo SERVQUAL resumido para Saga Falabella .....	49
Tabla 4.1 Estrategia a realizar.....	53
Tabla 4.2 Estrategia a realizar.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Comparación del Nivel de Participación entre Falabella y Ripley .....	5
Figura 1.2 Share of Market de las tiendas por departamento en Perú .....	5
Figura 1.3 Ventas anuales de Saga Falabella.....	6
Figura 2.1 Tienda Saga Falabella en Lima, Perú .....	11
Figura 2.2 Spot publicitario: Úrsula es Falabella .....	13
Figura 2.3 Spot publicitario: Úrsula es Falabella .....	13
Figura 2.4 Flujograma canal offline .....	15
Figura 2.5 Flujograma canal online .....	15
Figura 2.6 Vendedores de Saga Falabella.....	17
Figura 2.7 Bolsas reutilizables de Saga Falabella.....	19
Figura 3.1 Comentario en post de Facebook .....	33
Figura 3.2 Comentario en post de Facebook .....	34
Figura 3.3 Comentario en post de Facebook .....	35
Figura 3.4 Comentario en post de Facebook .....	35
Figura 3.5 Modelo de Ishikawa – Saga Falabella.....	36
Figura 3.6 Fórmula tamaño de muestra .....	39
Figura 3.7 Publicación de la encuesta en la cuenta de Saga Falabella en Facebook .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de servucción Saga Falabella en la venta retail de ropa .....	64
Anexo 2: Modelo SERVQUAL.....	65
Anexo 3: Resultados de Encuesta.....	66

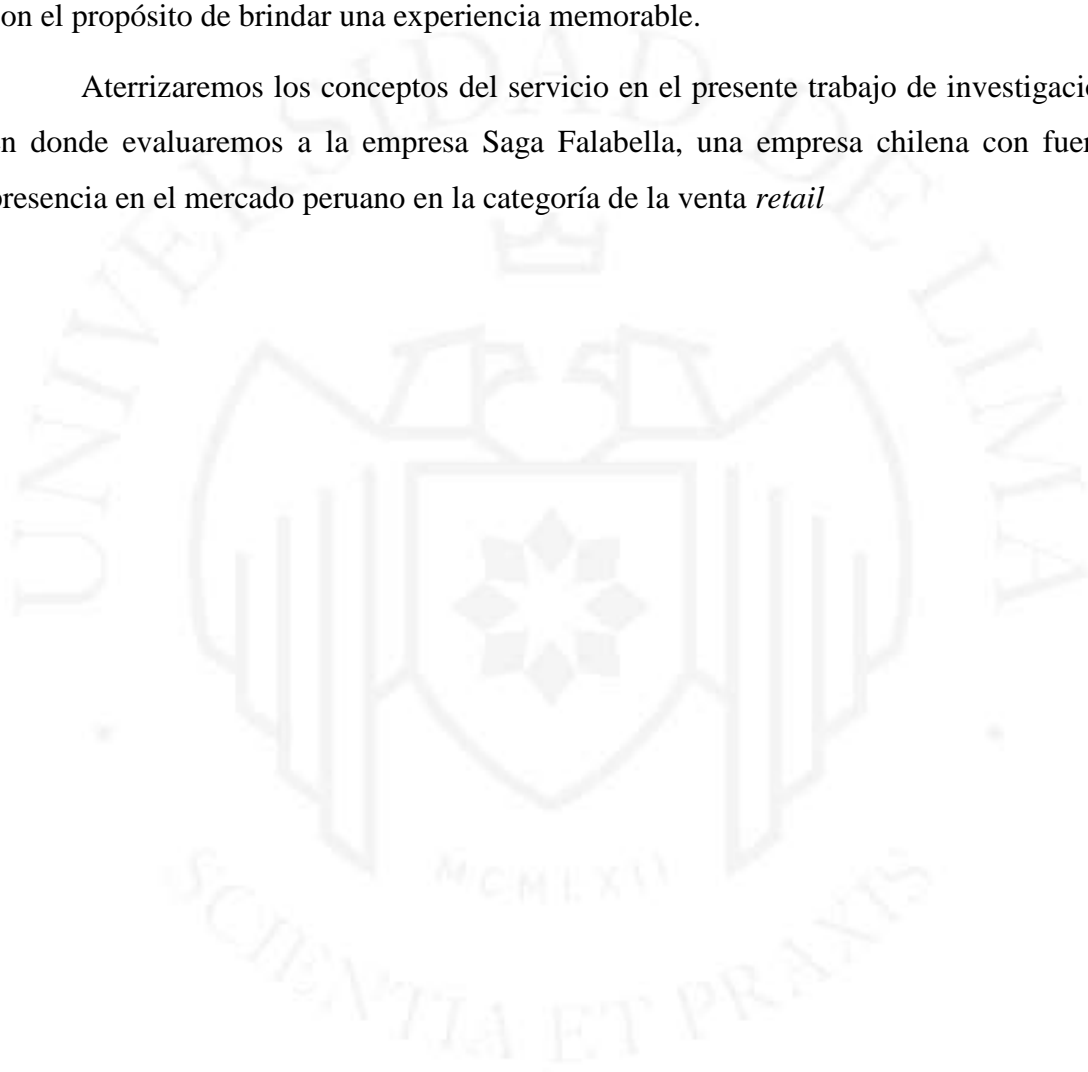




# INTRODUCCIÓN

El poder ofrecer un servicio de calidad siempre ha sido un esfuerzo mayor al de ofrecer un producto, gracias a que, para poder evaluar un buen servicio, el cliente deberá experimentarlo por su cuenta. Los servicios cuentan con todo un procesamiento para poder realizarlos, por lo que necesita que todas las áreas de la empresa estén alineadas con el propósito de brindar una experiencia memorable.

Aterrizaremos los conceptos del servicio en el presente trabajo de investigación en donde evaluaremos a la empresa Saga Falabella, una empresa chilena con fuerte presencia en el mercado peruano en la categoría de la venta *retail*



# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

## 1.1 Resumen Ejecutivo

Falabella es una corporación chilena que se encuentra en diferentes países de América del Sur, así como en México. En el presente trabajo se analizará cómo realiza su entrega de servicio, así como su comportamiento y su impacto en el mercado. En el Perú, tiene 6 unidades de negocio, pero es conocida principalmente por su UEN Saga Falabella. En este trabajo, se analizará el retail Falabella para determinar las 8P.

Este retail tiene como principales competidores a Ripley, Oechsle y París; y entre todas ellas tiene el 93.4% del mercado peruano. Saga es el líder de mercado con un 46.5% del mercado, le sigue Ripley con 27.6%, Oechsle con 11 y en cuarto lugar con Paris con un 8.6% (Euromonitor, 2020). El sector retail, es un rubro que desde el 2015 ha ido creciendo con una tendencia continua, pero lenta. Del 2016 al 2017 creció en 49.3 millones de soles, del 2017 al 2018 en 98.1 millones de soles, y del 2018 al 2019 en 145.7 (Euromonitor, 2020). El crecimiento de este sector se ha ido dando debido a que hubo mayor estabilidad económica en el Perú, así como por la apertura de nuevos centros comerciales en diferentes lugares del Perú. Sin embargo, este crecimiento se ha visto afectado por la pandemia del Covid 19. Las personas ya no pueden acudir a los centros comerciales, ni a las tiendas por departamentos, por lo que el ecommerce ha tomado el liderazgo en el canal de ventas.

En los siguientes capítulos, se determinará como Falabella crea valor para sus clientes y entregan el servicio. Asimismo, se mostrará cómo Falabella crea los procesos y se asegura de que todos sus trabajadores los comprendan y apliquen. Por tanto, por medio del presente trabajo se desea conocer y entender cómo esta organización es líder en el mercado.

### 1.1.1 Misión y visión de la empresa

- Misión: La visión de Falabella es “Enriquecer la vida de nuestros clientes con los productos y experiencias que ellos quieren” (Falabella, 2018).

- **Visión:** Por otro lado, la misión de Falabella es “Liderar el comercio Latinoamericano entregando la mejor experiencia de compra omnicanal” (Falabella, 2018).

### **1.1.2 Análisis de los objetivos corporativos de la empresa**

#### Objetivos 2016 – 2019

Falabella planeó invertir US \$4038 millones para tener una expansión orgánica en los 6 países donde opera (entre el 2016 y 2019 US) (PeruRetail, 2019).

- Falabella busca tomar ventaja de la correlación que tiene como CMR con el objetivo de ahondar en el entendimiento de sus clientes para poder tener un impacto positivo en sus ventas.

Este objetivo nos parece fundamental, ya que de esta forma se podrá tomar ventaja de tener su propia entidad financiera. Asimismo, a través de los usos de dicha línea de crédito se pudo saber cómo los clientes la utilizan en otros negocios para saber qué productos son valorados por sus clientes.

- Falabella busca aumentar su eficiencia al alzar la presencia en las áreas de “fast fashion” y así favorecer las ventas por los canales online.

Invirtiendo en estos formatos ayudaría a que las fuentes de ingreso se maximicen puesto que generarán una mayor circulación de mercadería.

Hacer cambios y actualizar las ubicaciones actuales en vez de crecer de manera agresiva en nuevos lugares. (Perú Retail et al., 2016).

Esto ayudó a que se realice una mayor penetración de mercado. Con ello se logró ser más eficiente con los recursos.

- Falabella planea abrir 36 locales para el 2016, así como 37 para el 2017. Sin embargo, para el 2018 y 2019 tienen como objetivo seguir creciendo con 37 nuevos locales anualmente.

Esto ayudó a que se realice el desarrollo de mercado, puesto que así se ubicarán en áreas donde se encuentran mercados diferentes a los que ya se dirigen.

- Aumentar la “productividad” así como la “eficiencia” de las distintas etapas operativas, además de fortalecer la presencia en los canales digitales, así como físicos para atender mejor a los clientes de Falabella.

Dar fortaleza en ambos canales teniendo como fin la satisfacción de sus clientes ayudó a que Falabella siga teniendo presencia en los diferentes canales de venta.

- Ratificar la concentración en fomentar decisiones que eleven la productividad operativa, desarrollar la omnicanalidad así como desarrollar la presencia en la región. (América Retail et al., 2016).

Dar atención a la omnicanalidad es muy importante si es que se quiere lograr tener la fidelidad de los clientes. Ellos deben tener la misma experiencia por cualquier canal de la empresa.

### Objetivos 2020 – 2023

Falabella invertirá US \$2.900 millones para seguir avanzando en la construcción de su ecosistema físico y digital. Falabella (Falabella, 2020) en un comunicado sobre su plan de inversiones declaró los siguientes objetivos:

- Invertir el 38% en logística y tecnología para desarrollar con más potencia la digitalización con el fin de aumentar la “eficiencia” y el “nivel de servicio”.
- Invertir el 31% en abrir tiendas y emporios en la región. Se pondrá principal atención en la expansión de Sodimac sede México, así como en el desarrollo de IKEA en toda la región.

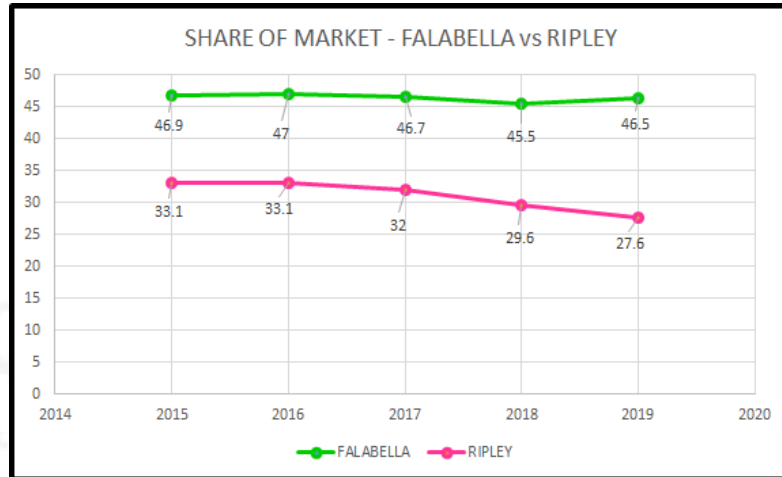
Aunque estos objetivos se quedaron en la incubadora debido a la pandemia mundial que ha afectado al mundo igual que a Perú, iba a ayudar que Falabella siga siendo tendencia en el canal online. Asimismo, la apertura de nuevos centros comerciales iba a colaborar a que la corporación se siga extendiendo en todos los países y ciudades donde se encuentra.

Sin embargo, a pesar de todo ello, estos objetivos demuestran que Falabella ya iba prediciendo el cambio en la forma en que las personas iban a adquirir sus productos debido a que cada vez las personas atesoran más su tiempo. Pese a ello, creemos que su objetivo de digitalización debe seguir en sus planes, puesto que hay una tendencia al uso del e-commerce y este debe ser aprovechado por Falabella.

### 1.1.3 Nivel de participación en el mercado peruano

Figura 1.1

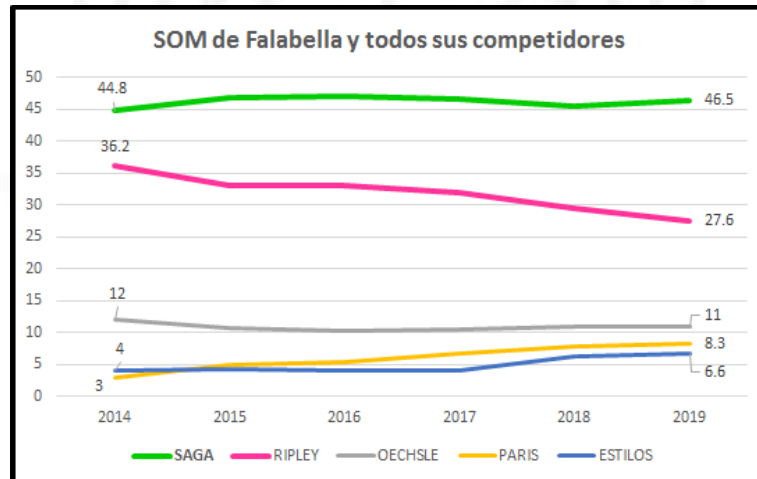
Comparación del Nivel de Participación entre Falabella y Ripley



Fuente: Euromonitor (2020)

Figura 1.2

Share of Market de las tiendas por departamento en Perú

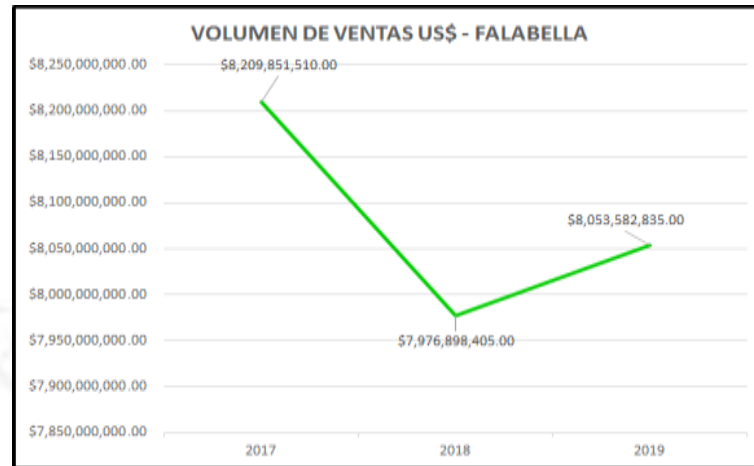


Elaboración propia

### 1.1.4 Volumen de ventas en los últimos (3) años

Figura 1.3

Ventas anuales de Saga Falabella



Elaboración propia

## 1.2 Análisis de las unidades de negocio

- a) **Mejoramiento del Hogar:** En nuestro país, Falabella opera en esta unidad de negocio a través de las tiendas Sodimac y Maestro (adquirida en 2014), con una participación de mercado del 14%. Hasta el año 2019 contaba con 55 tiendas a nivel nacional, cabe resaltar que han implementado una sola tienda bajo la marca Sodimac Maestro para probar este nuevo concepto. En este sector, compete con las grandes tiendas de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, ferreterías, hipermercados, tiendas departamentales, tiendas de especialidad y proveedores que atienden directamente a clientes de empresas constructoras. Algunos de sus competidores más destacados son: Promart, Cassinelli. El formato de home center tiene un bajo nivel de penetración pues contamos con 55 tiendas para 33 millones de habitantes, a diferencia de Chile que cuenta con 89 establecimientos para 18 millones de personas. De acuerdo a los estilos de

vida de Arellano, el público al que se dirige Falabella a través de esta unidad de negocio pertenece al grupo de los sofisticados, que buscan remodelar o arreglar su hogar; a los formalistas, que buscan establecer e implementar una vivienda y progresistas, que quieren cumplir el sueño de “la casa propia” (Arellano, 2017).

- b) **Tiendas por departamento:** En esta unidad de negocio, Falabella opera a través de 29 tiendas y cuenta con una participación de mercado de 18%. La empresa compete en cuatro subsectores, las tiendas por departamento, las multitiendas, los comercios online y las cadenas de especialidad que brindan su oferta de acuerdo a un estilo de vida o concepto en específico. Podemos distinguir a sus competidores: Paris, Ripley, Oechsle y Estilos. Según el informe de marcas de Arellano, Saga Falabella es la tienda por departamento más recordada (35%) y preferida (41%) por los peruanos; además, se ha posicionado como una marca de confianza que genera un alto nivel de lealtad y frecuencia de compra. Le siguen Oechsle con un 14% de recordación, en tercer lugar, está Ripley con un 13%; por último, Paris con un 3%. Otro dato importante es sobre el lugar que ofrece una mayor experiencia, lo encabeza Saga Falabella con un 47%, le sigue Ripley con el 16%, luego Oechsle con un 11%, Paris con 5% y Estilos con 3% (Arellano, 2019).
- c) **Supermercados:** En Perú se tiene a Tottus y el formato de precio conveniente Hiperbodega Precio Uno, hay 77 tiendas y la empresa cuenta con una participación de mercado de 5%, compete con supermercados, hipermercados, tiendas de autoservicio y almacenes de barrio, algunos son: Wong, Metro, Mass, Plaza Vea, Vivanda. Según Euromonitor (2020), Wong es el líder en supermercados con una participación de 34%, le sigue Metro con 29.5%, Plaza Vea Super con 12.3% y en cuarto lugar está Tottus con 5%.
- d) **Negocio Inmobiliario:** Esta unidad de negocio está dedicada al desarrollo y operación de centros comerciales como Mall Plaza y Open Plaza, así como la administración de tiendas en ubicaciones free standing. En nuestro país existen 3 Mall Plaza y 11 Open Plaza, cuenta con una participación de

mercado de 2,9%, se dirige a hombres y mujeres de 18 a 65 años de los NSE A2, B, C y D. Relacionado a Mall Plaza, según la empresa, la propuesta de valor de este centro tiene presente el retail, la entretención, gastronomía, salud y otros usos bajo una estrategia de crecimiento sostenible que busca aportar valor a todos sus grupos de interés, promoviendo el desarrollo local, el acceso a la cultura y el cuidado del medio ambiente. Relacionado a Falabella Inmobiliario, esta unidad opera centros comerciales de menor escala, que tienen como ancla los formatos Falabella, Sodimac y Tottus, aprovechando la afluencia de personas y complementando con entretenimiento y la oferta de tiendas menores. En este negocio compite con los centros comerciales tales como *malls*, *power centers*, *strip centers* y el comercio tradicional ubicado cerca a sus centros comerciales, algunos son: Real Plaza, Plaza San Miguel.

- e) **Servicios Financieros:** Esta unidad de negocio incluye CMR Falabella (tarjeta de crédito), Banco Falabella, Seguros Falabella (*broker*) y CF Seguros, tiene una participación de mercado en nuestro país de 4.15%. Actualmente hay 1 126 694 cuentas CMR con saldo y 70 sucursales bancarias a nivel nacional. Compite con bancos, operadores de tarjetas de crédito, corredores y compañías de seguro, algunos son: BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank. Hemos obtenido información sobre lo que opinan los consumidores de acuerdo a un estudio realizado por IPSOS en el año 2017, BCP se mantiene en el *Top of Mind* de la categoría desde el 2014. En el 2017 obtuvo un 45%, sigue BBVA con 19%, Interbank con 12%, Scotiabank con 9%, Mibanco con 4%, Banco de la Nación con 3% y en el séptimo lugar, está Banco Falabella con un 2%; además, según los consumidores, Banco Falabella ocupa el segundo lugar de los bancos que realizan más cobros indebidos con un 22% y el cuarto lugar de los que más quejas tienen con un 17%, otro dato interesante es el tiempo de demora en responder los reclamos, en el que Banco Falabella ocupa el segundo lugar con un 18%. Según el estudio, podemos concluir que el público ideal para esta unidad de negocios comprende a hombres y mujeres de 40 a 54 años que sean trabajadores dependientes o independientes.



- f) **E-commerce:** Esta unidad de negocio está presente en el resto de las unidades; es decir, cada una cuenta con plataformas online para realizar pedidos o consultas; además, Falabella compró en 2018 a la empresa Linio, un *marketplace* regional con fuerte posicionamiento en México, Colombia y Perú.



## **CAPÍTULO II: DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS DE SERVICIOS Y MARKETING BASADO EN EXPERIENCIAS**

### **2.1 Aplicar la mezcla de los servicios**

#### **2.1.1 Modelo de las 8P's**

##### **a) Producto**

Saga Falabella es una tienda por departamento que ofrece un servicio de venta retail, a través del comercio minorista de una amplia variedad de categorías (moda, muebles, belleza, electrohogar, etc). A lo largo de todo el proceso de servicio se hará indispensable el uso de elementos tangibles como intangibles. Por un lado, es necesario, en los establecimientos de Saga Falabella (infraestructura), letreros de la tienda, maniqués, uniformes de los trabajadores, bolsas, mobiliario de los probadores, cajeros, colgadores, personal de atención, espejos, personal de seguridad, etc. Por otro lado, en lo intangible, será vital la atención al cliente en la tienda, la reposición de mercadería, la seguridad en tienda, la atención en los probadores, la iluminación, el olor agradable, la limpieza, la música, el orden, entre otros.

##### **b) Precio**

Saga Falabella fija precios al alcance de todos los niveles socioeconómicos, gracias a la amplia gama de marcas que ofrece. Por ejemplo, según Alex Zimmermann, se pueden encontrar precios desde S/. 9 hasta S/. 200 en su principal categoría que es ropa (“Saga Falabella afina estrategia para competir...”, 2015). Por otro lado, también existen costos no monetarios que debe asumir el consumidor, pues se realiza una inversión de tiempo y esfuerzo en las colas de los cajeros y de los probadores, lo cual también

tiene un impacto físico por el cansancio de esperar parado. Asimismo, existe un costo sensorial, por la temperatura del local y el ruido de la multitud, estos serán subjetivos dependiendo de cada cliente.

**c) Plaza**

Saga Falabella incluye tanto canales físicos como digitales para ofrecer su mix de productos al consumidor final. Por un lado, cuenta con 25 tiendas y 2 subsidiarias que son Saga Falabella Oriente y Saga Falabella Iquitos, las cuales tienen 3 tiendas (Saga Falabella S.A., 2019). En cuanto a la superficie de ventas de sus tiendas tienen un aproximado de 177,000 m<sup>2</sup> (Castro & Campos, 2019).

Por otro lado, cuenta con una página web y la app “Falabella”, donde el cliente puede realizar sus compras de manera 100% online con la ayuda de una asistente virtual llamada Amanda. Estos productos vendidos de forma virtual son adquiridos por el consumidor a través del servicio a domicilio o mediante el recojo en tienda. Asimismo, implementan una estrategia de omnicanalidad, al crear una experiencia integrada y coherente, sin importar cómo o dónde se comunique el cliente.

Figura 2.1

Tienda Saga Falabella en Lima, Perú



Nota: De Falabella anuncia que no apelará sanción de Indecopi por publicidad que inducía a discriminación, por Gestión, 2019 (<https://gestion.pe/economia/falabella-anuncia-apelara-sancion-indecopi-publicidad-inducia-discriminacion-274115-noticia/>).

#### **d) Promoción**

Saga Falabella emplea diversas formas de comunicación para informar y persuadir al consumidor, específicamente hace uso de las redes sociales Facebook e Instagram y la televisión. Dentro de estos medios se busca llegar al público objetivo para difundir información sobre los beneficios de comprar en las tiendas de Saga Falabella, como la variedad de categorías, la variedad de marcas, las últimas tendencias, la calidad del servicio, etc. También, buscan animar al cliente a comprar en sus locales o en su página web promocionando descuentos, rebajas, liquidaciones, el famoso “Hot Sale”, beneficios de la tarjeta CMR, etc. Por otra parte, también invierten en publicidad de recordación de marca, con la participación de personajes famosos a nivel mundial, como Gisele Bündchen y Úrsula Corberó, quienes declaran que “son Falabella”. Asimismo, se muestra la facilidad de usar la app y la página web junto con la famosa frase “En Saga Falabella y en sagafalabella.com” al final de cada spot publicitario.

Por el lado de la promoción dentro de los establecimientos, la fuente de información son los asesores de la tienda, el personal de seguridad y los cajeros, pues el cliente recurrirá a ellos para obtener una respuesta ante alguna consulta sobre las promociones, reclamos, descuentos, horarios, medios de pago, etc. De igual forma, en el caso de los cajeros, estos son los responsables de entregar promociones a los clientes al momento de realizar su compra como las tarjetas gift cards y los vales de consumo.

Otro factor que impacta en las promociones de las categorías de Saga Falabella son las temporadas, las modas y las nuevas tecnologías, ya que los productos se van actualizando cada cierto tiempo y para evitar pérdidas y sobrestocks de los productos fuera de moda, se decide bajar los márgenes a través de descuentos, liquidación de temporada y/o promociones.

Figura 2.2

Spot publicitario: Úrsula es Falabella



Nota: Adoptado de Úrsula es Falabella, por Falabella Chile, 2019 (<https://www.youtube.com/watch?v=4nLwkwTAgfQ>).

Figura 2.3

Spot publicitario: Úrsula es Falabella



Nota: De Si recibiste una tarjeta de S/.30 soles entre el 24 de abril y 3 de mayo, ¡tienes hasta hoy para usarla en tus compras de miles de productos de vestuario, calzado o accesorios! Entérate de más aquí: <http://on.fb.me/1A0sXRM>, por Falabella Perú, 2015 (<https://www.facebook.com/sagafalabella/photos/si-recibiste-una-tarjeta-de-s30-soles-entre-el-24-de-abril-y-3-de-mayo-tienes-ha/10153375081988274/>).

**e) Procesos**

En el canal offline el proceso de servicio es hacia las personas, ya que desde que el cliente ingresa a la tienda participa de forma activa en el proceso de la venta retail como se observa en la Figura 2.4 Asimismo, encontramos diversos momentos en el que el cliente tendrá un contacto directo con el

personal de Saga Falabella, por ejemplo, con los asesores de tienda para consultar sobre algún producto, con el personal de los probadores para probarse las prendas, con los cajeros para realizar su compra, con el de seguridad para validar la boleta, etc. Por lo tanto, Saga Falabella debe invertir en mejorar la experiencia del cliente durante todo el proceso del servicio, ya que el shopper valorará la eficiencia, amabilidad y rapidez del personal durante y después de la venta, en caso existiera algún reclamo o devolución de algún producto adquirido en sus tiendas.

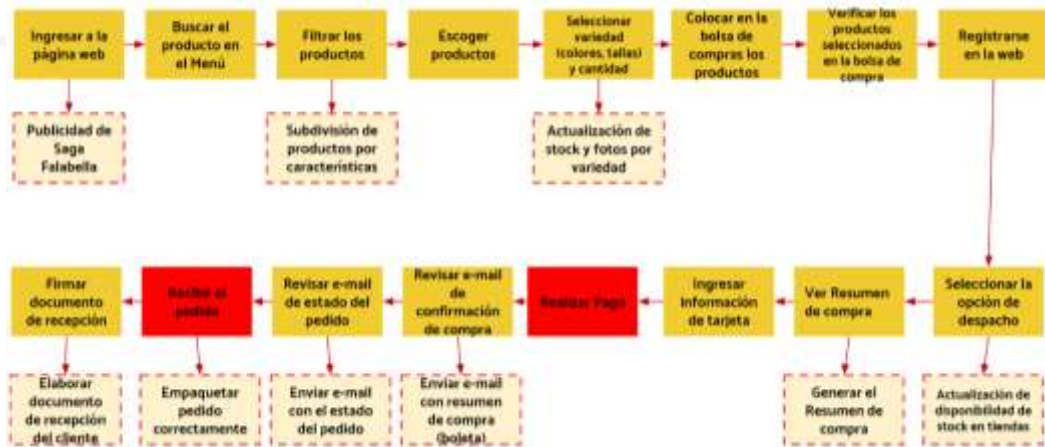
Por otro lado, en el canal online, el proceso de servicio es un procedimiento hacia la información, por lo tanto, Saga Falabella debe dar la información correcta en tiempo real, por lo que debe actualizar constantemente la información brindada en su página web, ya que el cliente en base a ello evaluará el servicio que se le ha proporcionado a lo largo de su experiencia online. Como se observa en la Figura 2.5, el punto crítico para la empresa es cuando se realiza el pago de la compra, ya que Saga Falabella como empresa buscará generar ventas y no puede fallar en este aspecto, tiene que acompañar al cliente para que facilite su compra. Asimismo, la entrega del pedido es un punto crítico para los clientes, quienes a partir de este paso pueden generar una percepción final del servicio online de Saga Falabella, ya que podrá evaluar si efectivamente ha recibido sus productos con las características solicitadas, si cumplieron con el tiempo de entrega comunicado, la amabilidad y cortesía del personal de contacto, entre otros aspectos.

Figura 2.4  
Flujograma canal offline



Elaboración propia

Figura 2.5  
Flujograma canal online



Elaboración propia

**f) Personas**

Entre los años 2018 y 2017, el número de trabajadores en Saga Falabella fue de 9190 y 9488 respectivamente (Saga Falabella S.A., 2019). Distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.1

Personal de Saga Falabella en el año 2018 y 2017

	2018	2017
<b>Funcionarios</b>	623	588
<b>Empleados</b>	8567	8900
<b>Total</b>	<b>9190</b>	<b>9488</b>

Nota: Adoptado de Memoria Anual 2018, por Saga Falabella S.A., 2019 ([https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual\\_2018.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual_2018.pdf)).

Tabla 2.2

Personal de Saga Falabella temporales y permanentes

	2018	2017
<b>Temporales</b>	4677	5586
<b>Permanentes</b>	4513	3897
<b>Total</b>	<b>9190</b>	<b>9488</b>

Nota: Adoptado de Memoria Anual 2018, por Saga Falabella S.A., 2019 ([https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual\\_2018.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual_2018.pdf)).

Al tener este dato se puede concluir que Saga Falabella contrata en el año una gran cantidad de personas para poder realizar sus operaciones. En el caso del personal que tiene un contacto directo con el cliente, cumplirá un rol fundamental dentro de la empresa, ya que será el que la represente en el momento que se preste el servicio. Es por ello que el proceso de reclutamiento y selección de este personal será fundamental para encontrar a las personas indicadas que cumplan con el perfil del puesto. Entre los principales requisitos que Saga Falabella busca en sus vendedores son: una experiencia mínima de 6 meses en ventas, manejo de caja registradora, secundaria completa y residir en zonas aledañas. Otro aspecto importante para brindar un servicio de excelencia al cliente son las capacitaciones a los vendedores, Saga Falabella las realiza con la finalidad



de que puedan resolver de mejor manera las consultas de los clientes, principalmente porque cada vez estos son más exigentes.

En cuanto a la motivación a los empleados, Saga Falabella ofrece descuentos exclusivos a su personal, seguro laboral, bonificaciones si llegan sus metas, altas comisiones, entre otros. Por el lado del clima laboral, existe una excelente comunicación y buen trato entre los jefes y los vendedores, como también, entre los demás colaboradores, ya que se fomenta bastante la parte del trabajo en equipo

Figura 2.6

Vendedores de Saga Falabella



Nota: De Empleos en Saga Falabella, por Empleos Peruanos, s.f. (<https://paginasdeempleos.com/empleos-saga-falabella/>).

#### **g) Evidencia Física**

Por el lado de los elementos tangibles en el servicio que ofrece Saga Falabella, se encuentra la infraestructura de sus tiendas, podemos encontrar tiendas inauguradas en los últimos años con una apariencia por fuera moderna, en el interior de estas, también podemos encontrar el mobiliario de las instalaciones, como las cajas registradoras, los separadores de las colas, los espejos, los colgadores, los focos de iluminación, los letreros de las ofertas y de señalización, los materiales impresos, las bolsas reutilizables, maniqués, los probadores, escaleras eléctricas, puertas, muebles de exhibición, los uniformes del personal, entre otros. Todo lo mencionado le permite a Saga Falabella mostrarse como un servicio de

calidad para sus clientes, ya que sin estas evidencias físicas el servicio no sería el mismo.

#### **h) Productividad**

Saga Falabella es una tienda por departamento que busca incrementar su productividad y ofrecerle un mejor servicio al cliente a través de los avances tecnológicos. Según Alex Zimmermann, actualmente ya cuentan con un puesto de CTO (Chief Technology Officer), quien se encuentra desarrollando proyectos de inteligencia artificial, principalmente para sus plataformas digitales, como el *chatbot* “Amanda”, quien agiliza el proceso de respuesta de consultas de una forma práctica y rápida. Asimismo, afirma que Saga Falabella ya emplea programas de *machine learning e e-learning* para optimizar sus procesos (“Saga Falabella desarrolla inteligencia artificial...”, 2018).

Otro aspecto que destacar, para la recuperación de sus inversiones, es el uso del reciclaje para elaborar bolsas eco amigables a base de los banners publicitarios que no se llegaron a repartir a los *shoppers*. Estas bolsas tienen un diseño único y muestran mensajes para incentivar el cuidado del ecosistema, por ejemplo, la frase “Piensa en verde”. Cabe destacar, que estas se encuentran en todas las tiendas Falabella a nivel nacional y en su página web y tienen un costo de S/6.90 cada una (“Perú: Falabella dejará de entregar bolsas de plástico...”, 2019).

Figura 2.7

### Bolsas reutilizables de Saga Falabella



Nota: De Perú: Falabella dejará de entregar bolsas de plástico desde el primero de agosto, por Perú-retail, 2019 (<https://www.peru-retail.com/falabella-peru-recicla-banners-convierte-en-bolsas-reutilizables/>).

## 2.2 Los servicios y su participación en la creación de valor

### 2.2.1 Diferenciación de servicios

Existen dos tipos de atributos, que sirven para diferenciar los servicios de la competencia que existen en el mercado y a su vez, para establecer los niveles de servicio:

a) **Atributos cuantificables:**

En este caso, se evalúa el nivel de rapidez en la atención recibida por parte de los clientes ya sea al solicitar ayuda para encontrar determinados productos o solicitar asesoría de estos. Para esto, Falabella cuenta con un personal capacitado el cual siempre se encuentra disponible en la tienda y que están dispuestos a ayudar a los clientes de una forma rápida y concisa. De la misma forma en la plataforma online, Falabella presenta en su página web un buscador actualizado, lo que permite que los clientes puedan realizar búsquedas y que los resultados salgan de una manera rápida y

ordenada. Además, también se evalúa la rapidez en el despacho de los productos, en la cual el tiempo que demora la empresa en dejar los pedidos dependerá de la distancia de los distritos. Por último, también se evalúa el número de puntos de recojo que posee la tienda, los cuales se han ido incrementando en los últimos meses.

b) **Atributos cualitativos:**

En este caso, se puede observar que Falabella cuenta con clientes satisfechos con el nivel de servicio brindado en las instalaciones, ya que siempre cuentan con un personal dispuestos a brindarles una experiencia de compra agradable. Asimismo, en el canal digital, los clientes suelen encontrar los mismos productos que en la tienda física, lo que genera que la experiencia digital sea satisfactoria. Además, se puede observar que la plataforma digital es segura y esto genera que los clientes sientan una mayor confianza para realizar sus transacciones vía online, así como también tener la certeza de que sus productos llegarán a su domicilio.

### **2.2.2 Servicios básicos**

El procesamiento que sigue Falabella es hacia las personas, ya que desde que el cliente ingresa al punto de venta participa de forma activa en el proceso de venta *retail*. Asimismo, tiene contacto directo con el personal de la tienda, los cuales serán los encargados de asesorar al cliente en alguna compra o ayudarlos con alguna consulta.

### **2.2.3 Servicios complementarios**

#### **De Facilitación:**

- a) Información: En la página web podemos observar que brindan la información sobre las promociones actuales, muestran todas las categorías de productos (detallan las especificaciones) y la disponibilidad de ellos. También brinda información sobre sus procesos de entrega y su protocolo

de devoluciones. Además, se encuentran las direcciones de los diferentes puntos de venta con sus respectivos horarios de atención.

- b) Toma de pedido: Se puede observar que los clientes pueden suscribirse en la página web y de esta manera crear una cuenta de usuario, donde le permitirá guardar todos sus pedidos y ver el seguimiento de su envío. Asimismo, en la plataforma online van a poder realizar sus pedidos al llenar todos sus datos.
- c) Facturación: Una vez realizada la compra en la tienda física se les brindará a los clientes su respectiva factura, si es una compra online se le enviará su factura a su correo electrónico. Asimismo, en Falabella existen máquinas en donde se puede observar el estado de cuenta al pasar la tarjeta. También se puede ver reflejado, en las llamadas telefónicas que se realizan a los clientes para avisarles sobre algún plazo vencido o alguna deuda.
- d) Pago: El pago se puede hacer en efectivo o también con el uso de tarjetas de débito o crédito, las cuales te permitirán pagar en cómodas cuotas mensuales o que el monto se cobre directamente de la tarjeta.

#### **De Mejora:**

- a) Hospitalidad: Al ingresar a los locales de Falabella, el personal de seguridad da la bienvenida a los clientes a través de un saludo amigable. Asimismo, en las instalaciones se cuenta con servicios higiénicos (sanitarios y probadores). En la parte de las oficinas de Falabella cuentan con una sala de espera que tiene asientos cómodos y revistas de entrenamiento para los clientes.
- b) Consulta: Falabella cuenta con un personal capacitado que brinda una atención personalizada de acuerdo con los requerimientos de cada cliente. Asimismo, para productos que requieren una mayor información, existe un personal dispuesto a dar asesorías para resolver cualquier duda de los clientes y a su vez, guiarlos en su decisión de compra.
- c) Cuidado: La mayoría de los puntos de venta se encuentran en centros comerciales y estos cuentan con un estacionamiento. Por otro lado, los

productos comprados online son entregados por una van de la empresa que se encarga de cumplir con todos los pedidos. Estos son colocados en cajas especiales para que el producto no se dañe en el transcurso de la ruta.

- d) Excepciones: Falabella cuenta con un área de servicio al cliente en donde se resuelven todas las posibles quejas de los clientes. Asimismo, sus productos de mayor valor cuentan con una garantía que brinda la reparación gratuita de los productos o en el peor de los casos, el intercambio por uno nuevo.

#### **2.2.4 Innovación y emprendimiento digital y social**

Falabella ha ido invirtiendo en el desarrollo de tecnologías de información con el fin de poder potenciar su canal digital. Asimismo, tiene en sus planes abrir más de diez puntos de recojo tanto en Lima como en provincias. Uno de sus principales emprendimientos, es el desarrollo de un nuevo modelo para realizar las compras online y poder retirar los productos a través de unos *lockers* en los grifos. Este trabajo se realizaría en conjunto a la cadena de grifos Repsol, en la cual posee cinco puntos de retiros en *lockers* actualmente. La principal ventaja diferencial de este nuevo modelo es que estarán disponibles las 24 horas y esto permitirá que el cliente pueda recoger su pedido en cualquier momento del día en el punto que se le haga más cerca. Una vez que se encuentre en el *locker*, el cliente introducirá un código (previamente enviado con la confirmación de su compra) y de esta manera podrá abrirlo sin ningún problema. Esta nueva forma de recojo evitará que el cliente haga colas y que le toquen largos tiempos de espera.

Por otro lado, para potenciar su canal digital y medios sociales, Falabella optó por incluir la colaboración de *fashion bloggers*, en donde cada vez que se lanza una nueva tendencia o colección, las *bloggers* se dedican a hacer fotos y recomendar los productos a través de sus medios digitales. Asimismo, comunican al público las promociones que existen si realizan las compras vía online.

### **2.3 Procesos de servicio al cliente de la empresa**

#### **Etapa previa a la compra**

**a) Panorama general**

Un cliente de venta retail puede que espere cierto nivel de servicio por parte de una gran empresa, además, de que los precios en Saga Falabella son más elevados que otros minoristas.

**b) Activación de una necesidad**

La decisión de comprar o usar un servicio inicia con la activación de una necesidad (Lovelock & Wirtz, 2015). Las necesidades pueden surgir por pensamientos inconscientes, como las aspiraciones personales por parte del cliente al comprar en Saga, también surgen por las condiciones físicas como la vestimenta o el hambre, este último podría motivar a comprar electrodomésticos. Por último, están las fuentes externas referentes a las actividades de marketing que realiza la empresa. Saga cuenta con publicidad masiva para llegar a todos sus consumidores.

**c) Búsqueda de información**

Un cliente necesita tener toda la información disponible para poder tomar una decisión y estar seguro de esta. El grupo de productos que el cliente considera como posible compra, se denomina un conjunto evocado (Lovelock & Wirtz, 2015, p.39). La evaluación de alternativas es importante para el cliente, al pertenecer al mercado de venta retail, la comparación de precios y la facilidad de acceder a la información (Verhoef et al., 2007) pueden ser dos variables que apoyen a que el cliente se sienta seguro de su decisión.

**d) Evaluación de alternativas**

- *Atributos de búsqueda:* El cliente evalúa la variedad de precios en los productos, las marcas que el retail ofrece y si es de fácil accesibilidad. Por el lado del canal online, considera el tiempo de entrega y las facilidades de pago.

- *Atributos de experiencia*: El cliente evalúa las opiniones de sus grupos de referencia antes de comprar en el retail (Lovelock & Wirtz, 2015). Esta experiencia previa influirá en la percepción de la experiencia del cliente y de lo que espera del servicio una vez que lo reciba. Por el lado del canal online, quizás revise los comentarios del producto y su calificación.
- *Atributos de credibilidad*: El cliente evalúa los términos y condiciones, además de las políticas de la empresa antes de realizar una compra (Lovelock & Wirtz, 2015). Saga Falabella es un retail con gran renombre y muy conocido, según el informe de marcas de Arellano (2019), Saga Falabella es la tienda por departamento más recordada (35%) y preferida (41%) por los peruanos.

**e) Características de evaluación**

Los productos de Saga en la categoría de venta retail son muy tangibles, por lo tanto, son fáciles de evaluar su calidad y funcionamiento.

**f) Riesgo percibido**

La percepción del riesgo se declara como el análisis de la incertidumbre y sus posibles consecuencias (Dowling et al, como se citó en Herhausen, D. et al., 2015). Para que el cliente evite percibir riesgos al realizar su compra, comparan ofertas con otros minoristas, visitan la tienda y tocan el producto para ver su calidad, investiga sobre las marcas que vende el retail, pregunta a sus grupos de referencia sobre sus experiencias previas y piden garantías, sobre todo en productos de tecnología. Lo que puede realizar Saga Falabella para minimizar el riesgo, es animar al cliente a que pruebe el producto, otorgar garantías, permitir ver el estado de sus pedidos, mostrar los documentos que acrediten la calidad del producto y mostrarse transparentes con la información que brindan sobre el producto.



### **g) Expectativas**

Las alteraciones del servicio percibidas y los factores situacionales definen el servicio adecuado que requieren los clientes, que se define como el nivel mínimo de servicio aceptable (Lovelock & Wirtz, 2015), el cliente esperará que pueda adquirir su producto de manera eficiente ya sea con una rápida atención por parte del personal y facilidades de pago al momento de acercarse a caja. Asimismo, las necesidades personales y la creencia de lo que es posible definen el servicio deseado por el cliente (Lovelock & Wirtz, 2015). Saga Falabella al ser un retailer con renombre y con precios un poco elevados, los clientes esperan que su calidad de servicio sea buena. Una experiencia memorable generaría una mejor difusión boca a boca.

### **h) Decisión de compra**

Luego de haber evaluado las alternativas y percibir un riesgo reducido, el cliente optará por acercarse al establecimiento y recibir el servicio, ingresando a la etapa del encuentro del servicio.

## **Etapas del encuentro del servicio**

### **a) Panorama general**

Se deberá comprender el modelo de servucción que consiste en cómo se produce los cuatro elementos que predominan en la experiencia de servicio (Hoffman & Bateson, 2011). Tiene una zona visible, que comprende al personal de contacto; como los cajeros, reponedores, seguridad y personal por marca, el serviespacio; que es el uso de evidencia física para diseñar los entornos del servicio, como el inmobiliario que usan para colocar los productos, letreros, símbolos y señales dentro del establecimiento y considera a otros clientes, quienes son los clientes que se encuentran en constante movimiento y realizando compras por el retail. Por otro lado, tiene una zona no visible que comprende el sistema de organización interna,

que incluye todos los procesos que se realizan internamente para brindar un servicio de calidad (Hoffman & Bateson, 2011).

#### **b) Encuentro de servicio**

Se propuso un modelo de servucción (revisar Anexo 1) tomando como ejemplo de un cliente que realiza una venta retail en la categoría de ropa. Debido a que es la categoría en donde se realizan más acciones por parte del cliente y el personal.

- Actividad 1: El cliente querrá averiguar sobre la ubicación de la tienda, para ello necesitará entrar a la página web o se necesitará anuncios publicitarios.
- Actividad 2: El cliente encontrará e ingresará a la tienda gracias al letrero de la tienda en el pasillo del CC. Un personal de seguridad saludará al cliente y lo recibirá.
- Actividad 3: El cliente buscará conocer la oferta de los productos, para ello, visualizará los inmobiliarios en donde se exhiben los productos.
- Actividad 4: El cliente recorrerá los pasillos observando la infraestructura del establecimiento, evaluará la música, la iluminación, el aire acondicionado, las señalizaciones y el orden en el surtido. Se le acercará a un personal del área para encontrar el producto que busca, el personal lo guiará por los pasillos hacia los corners de las marcas. Luego le entregará la ropa al cliente según lo que necesite y le indicará donde está el probador.
- Actividad 5: El cliente se acercará con sus prendas al probador en donde habrá un personal de apoyo, este último tendrá la tarea de solicitar las prendas que el cliente se probará, las contabilizará, luego indicará a cuál probador deberá el cliente acercarse y le ayudará a escoger una talla o modelo diferente si así lo desease. El cliente evaluará que el probador cuente con el mobiliario necesario como espejo, asiento, perchero e iluminación. Al finalizar, el colaborador se

despedirá del cliente y devolverá la ropa que el cliente no comprará a su lugar.

- Actividad 6: El cliente luego de encontrar las prendas que comprará, se dirigirá a la zona de pago. El personal encargado de la caja deberá efectuar la venta mediante la caja registradora, para ello, deberá escanear el producto, quitar los precintos de seguridad, efectuar el pago y emitir una boleta. Para el despacho del producto, el personal de caja deberá colocar las prendas en una bolsa y entregárselo al cliente. Finalmente, despedirse de él.

### c) Modelos y marcos de referencia

- Momentos de verdad: Se genera cuando el cliente entra en contacto con un colaborador del establecimiento (Lovelock & Wirtz, 2015). Este cliente buscará información de donde se encuentra el producto que desea, por lo tanto, se lo preguntará al primer colaborador que vea. Por el canal online, el cliente al ingresar a la página web tendrá un contacto con la empresa y podrá iniciar la búsqueda de información.
- Modelo de alto y bajo contacto: En el servicio de venta retail, el cliente estará en contacto muchas veces con el personal de la tienda, desde que ingresa (con el personal de seguridad) hasta el momento de comprar el producto (con el cajero). En el canal online, este contacto es mucho menor.
- Modelo de servucción: Los cuatro factores del modelo se relacionan entre sí como ya se explicó anteriormente en el punto b.
- Metáfora del teatro: Todas las áreas de la empresa deben estar involucradas para que el servicio sea de calidad. Existe un soporte atrás para la puesta en escena, incluso el cliente también tiene un rol en este proceso (Lovelock & Wirtz, 2015). Cada colaborador del retail debe tener en claro su libreto, sobre todo porque en este servicio el cliente tendrá muchos momentos de verdad.

## **Etapa posterior al encuentro**

### **a) Panorama general**

Luego de haber recibido el servicio, el cliente realizará una evaluación de desempeño y decidirá si repetirá su compra en un futuro.

### **b) Satisfacción del cliente con la experiencia del servicio**

La satisfacción se define como el juicio de actitud posterior a la compra de un servicio o a una serie de interacciones de servicio. Esta satisfacción puede ser una rectificación positiva (momento muy satisfactorio y memorable), confirmación (la atención fue tal y como el cliente lo esperaba) o rectificación negativa (el cliente tuvo un mal momento) (Lovelock & Wirtz, 2015).

### **c) Deleite del cliente**

El deleite del cliente está en función a tres elementos:

- Niveles: El cliente considera que la atención y la calidad del servicio tuvo un alto desempeño luego de su evaluación.
- Activación: El cliente se siente sorprendido por el buen servicio que recibió por parte del retail.
- Afecto positivo: El cliente siente placer al haber cumplido con su aspiración de comprar un producto en el retail (Lovelock & Wirtz, 2015, p.59).

## **2.4 Marketing Relacional**

Según el autor Brunetta (2014), el marketing relacional busca establecer lazos duraderos con el cliente y construir una sólida lealtad. La información que obtengamos nos ayudará a definir qué estrategia utilizar para asegurar nuevas ventajas competitivas.

### **2.4.1 Identificar el tipo consumidor de servicios en base a la línea de producto elegida**

#### **a) El cliente de Saga**

Hombres y mujeres del NSE A, B y C1 entre 18 a 65 años de edad. Con un estilo de vida sofisticado y que buscan calidad en los productos que compra en el canal retail, son medianamente sensibles al precio.

#### **b) Necesidades del cliente**

Según los autores Lovelock y Wirtz (2015), las necesidades de los clientes se basan en tres componentes: pensamientos inconscientes, condiciones físicas y fuentes externas.

- **Pensamientos inconscientes:** el cliente tiene como aspiración por ejemplo rediseñar su hogar, optará por la categoría de decoración del hogar del retail Saga Falabella. Si el cliente desea renovar su armario, optará por acercarse al área de vestimenta y calzado del retail.
- **Condiciones físicas:** Si el cliente siente la necesidad de vestimenta y no es muy sensible al precio, quizás opte por los productos de Saga Falabella. Por otro lado, el poder comprar un producto como un electrodoméstico o una decoración de hogar puede generar cierta satisfacción o sentimiento de independencia por parte de un cliente joven que se piensa en dejar su hogar.
- **Fuentes externas:** Saga Falabella cuenta con publicidad tanto ATL como BTL. Utiliza medios de comunicación masivos como TV y periódicos, pero a la vez tiene promociones que solo funcionan en algunas tiendas. Por el canal online, usa el *mailing* para brindar ofertas a sus clientes en base a sus preferencias, además, utilizan estrategias SEM para poder alcanzar a su público a través de anuncios por internet en base a lo que buscan.

### c) Expectativas del cliente

- Nivel de servicio deseado: Nivel anhelado de calidad del servicio, se busca el deleite del cliente (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 47). Saga Falabella al ser un retailer de confianza y preferido por los peruanos tendrá expectativas altas sobre el servicio de calidad que ofrecen. Los clientes esperarán un buen ambiente en el establecimiento y vocación de servicio por parte del personal de contacto.
- Nivel de servicio adecuado: Nivel mínimo de servicio aceptable, que el retail cumpla con lo que el cliente espera (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 47). El cliente de Saga Falabella espera que pueda realizar su compra sin inconvenientes y verificar que la calidad del producto esté relacionado a la inversión que está realizando sobre este.
- Nivel de servicio pronosticado: Nivel del servicio que el cliente en realidad espera recibir (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 47). El cliente espera una atención de calidad por parte del personal de contacto, que estos le ayuden a tomar la decisión correcta, que estén informados y resuelvan sus dudas, además de ayudarlos al momento del despacho.
- Zona de tolerancia: Rango de variación del servicio que el cliente está dispuesto a aceptar (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 49). En el *customer journey* del cliente, uno de los momentos más pesados podría ser el tener que pagar y despachar el producto. El cliente esperará que el despacho sea rápido, sin embargo, así vea una cola inmensa en las cajas, este decidirá por esperar con tal de adquirir el producto. Pero si el cliente luego de esperar en la cola, llega a la caja y este proceso de despacho toma más tiempo de lo debido, el cliente pasará por un mal momento.

#### 2.4.2 Valor del cliente a través del tiempo

Falabella retail es una organización referente para otras empresas del rubro, ya que es líder en sus canales online como offline. Sin embargo, en la actualidad, se ha disparado su presencia en *ecommerce*, ya que le están dando mucha fuerza a la omnicanalidad

(Fernandez, 2019). Es así que están virando sus estrategias a este canal, a su capacidad logística, entre otros para que así poder hacer las entregas en el menor tiempo posible. Esta empresa se ha dado cuenta que el tiempo es muy valorado por sus clientes. Falabella es el retail que más recuerdan los peruanos, así como visitada y por tanto preferida debido a que es un retail que forma parte de la sociedad desde hace muchas décadas. Es decir, esta tienda da un sentimiento de familiaridad, confianza y lealtad. Sin embargo, está perdiendo su lugar en la preferencia de sus consumidores, ya que en la actualidad París está dando una mejor experiencia de compra en sus clientes habituales. Por lo que muchos de ellos se sienten más satisfechos y felices cuando van a París (Arellano, 2019).

A pesar de que muchos otros retailers como Ripley, Paris y Oechsle han entrado en el mercado peruano, estos no han podido destronar a Falabella, ya que esta última es siempre la que siempre están tratando de innovar en el mercado peruano. Además, tiene muy en cuenta la comodidad de sus clientes. Por ejemplo, fue la que le dio más fuerza al canal online; ofrece unas bolsas para poner la ropa y así los clientes no tengan que cargarlas en sus brazos; tiene una opción de sastrería, así como una caja *express* para que los clientes puedan pagar sus compras por sí mismos. Es decir, pone todos sus esfuerzos en entregar una experiencia de innovación y modernidad para sus clientes.

#### **2.4.3 Estrategias de captación, retención, recuperación y fidelización**

- a) **Estrategias de captación:** Saga Falabella utiliza banners, vitrinas y material POP al exterior de la tienda para captar la atención de las personas que transitan cerca de la tienda y así generar un mayor tráfico en la tienda y como resultado, generar ventas; además, emplea publicidad para a través de medios tradicionales como la televisión para informar a los potenciales clientes sobre promociones, ofertas, nuevos productos; etc. Emplea medios como revistas y envío de correos.
- b) **Estrategias de retención:** Falabella envía a sus clientes un correo electrónico, en donde muestra diferentes promociones o avisos sobre los *cyberdays*. Estos mensajes les recuerdan a los clientes la existencia de la

marca y mantienen el contacto con el cliente cuando este no se encuentra recibiendo el servicio.

- c) **Estrategias de recuperación:** Se busca contactar a aquellos clientes antiguos que se encuentran en la base de datos de la empresa y se les informa sobre promociones o actividades futuras, con el fin de que se sientan atraídos a realizar una compra nuevamente.
- d) **Estrategias de fidelización:** Un claro ejemplo es la tarjeta CMR, Falabella busca que más clientes la tengan, estos acumulan los puntos CMR en cada compra y posteriormente los canjean por productos, viajes, *gift card* o créditos en Glovo.



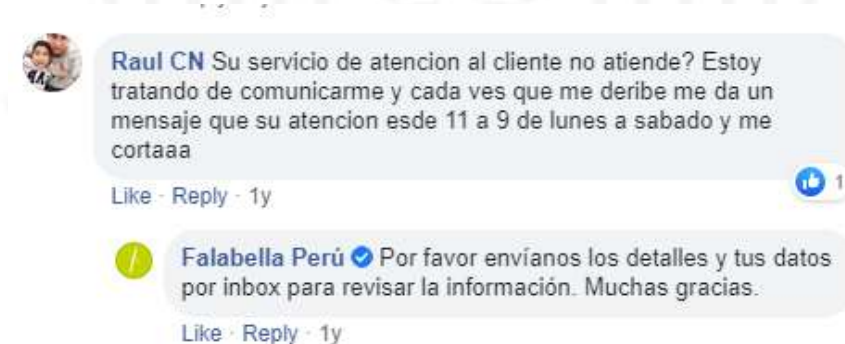


# CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## 3.1 Definición del problema

Hasta antes de la pandemia, Falabella se había posicionado como el líder del e-commerce en Perú como en Latinoamérica (Suito, 2019). Es así que sus ventas online crecieron en 26% en los primeros tres meses del 2019 (Fernandez, 2019). Asimismo, se revisaron los comentarios de los clientes en un post de la cuenta de Facebook de Falabella Perú, el cual fue enviado a la página antes de la situación actual del COVID. En dicho post se pudo observar que los comentarios eran principalmente preguntas sobre los precios y horarios de atención. Solo había una queja sobre lo difícil que es comunicarse con el *call center* tal y como se puede observar en la siguiente Figura 3.1.

Figura 3.1  
Comentario en post de Facebook



Fuente: Facebook

Sin embargo, cuando se buscan publicaciones de Falabella después de que se cerraran todos los negocios debido al Covid-19, se pudo observar que hay varios comentarios seguidos donde señalan los problemas que tienen para comunicarse con servicio al cliente. Esos problemas se deben principalmente a que los pedidos realizados en la página web no fueron entregados en el tiempo establecido y que nadie les da razón de ello tal y como se puede observar en la siguiente Figura 3.2.

Figura 3.2

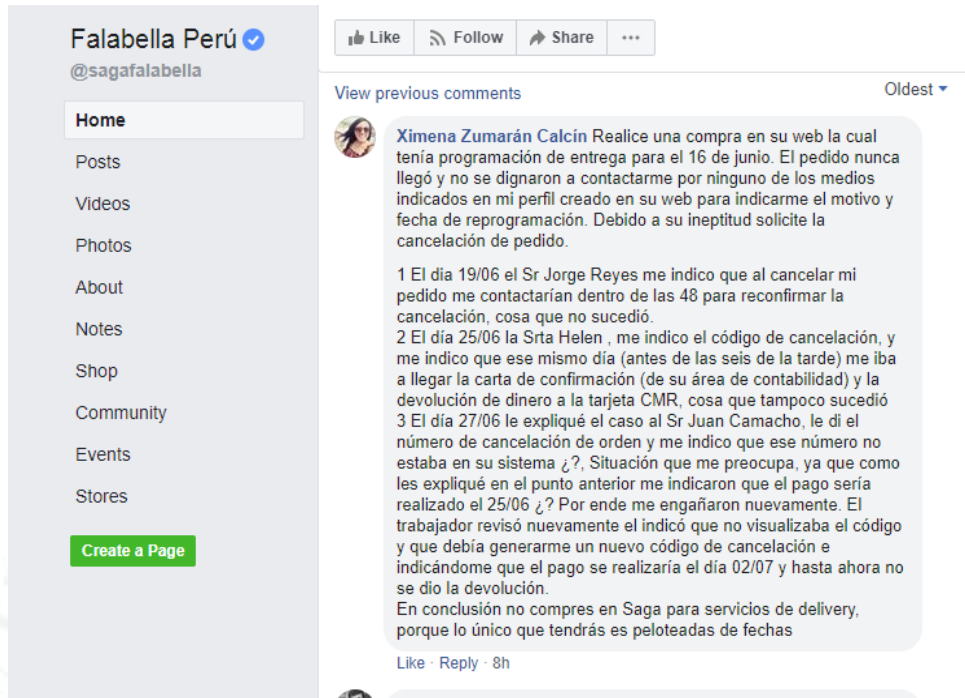
Comentario en post de Facebook



Fuente: Facebook

El principal problema que se pudo identificar en Falabella es que los clientes no obtengan una respuesta adecuada y oportuna sobre el seguimiento de los productos adquiridos por la página web. Los usuarios llaman al servicio al cliente para averiguar sobre la situación de sus pedidos. Sin embargo, cuando los clientes realizan las llamadas, el área de servicio al cliente no tiene conocimientos sobre dónde está su pedido ni cuándo se lo entregarán. Tal y como se puede ver en los siguientes comentarios extraídos de la cuenta de Facebook de Falabella.

Figura 3.3  
Comentario en post de Facebook



Fuente: Facebook

Figura 3.4  
Comentario en post de Facebook

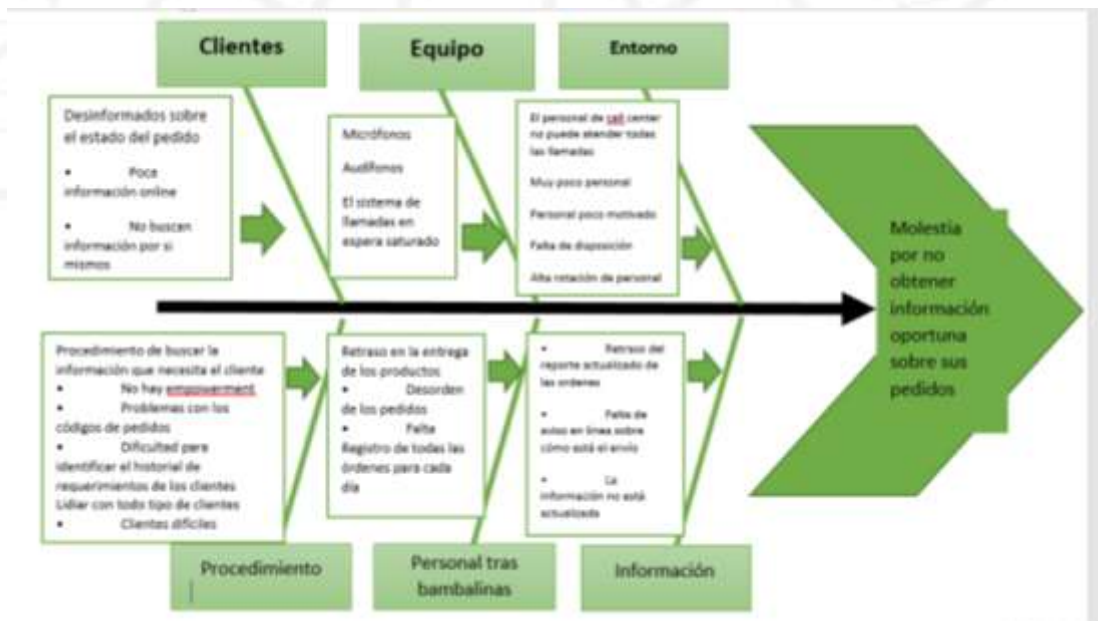


Fuente: Facebook

Este problema trae como consecuencia insatisfacción y rechazo por parte del cliente a seguir usando el servicio, ya que se sienten defraudados y solos. También genera ansiedad, molestia y enojo por parte de los diferentes usuarios. Todo ello puede terminar generando que se pierdan clientes potenciales, así como la pérdida de los actuales debido a esas malas experiencias.

Es así, que luego de un análisis del problema de los clientes de no poder obtener información oportuna sobre sus pedidos, se realizó una lluvia de ideas sobre sus posibles causas. Para ello, nos apoyamos de la herramienta “diagrama de Ishikawa” para encontrar las razones para dicho problema. Ello se puede ver en el siguiente diagrama de Ishikawa.

Figura 3.5  
Modelo de Ishikawa – Saga Falabella



Elaboración propia.

### 3.2 Elaboración del diseño de investigación

Según Malhotra, el diseño de investigación es un marco que detalla los procedimientos necesarios para recopilar la información requerida para resolver el problema de

investigación de mercado (Malhotra, 2020). Bajo esta premisa, a continuación, se explicará el diseño de investigación estructurado para el presente trabajo de investigación de la empresa Saga Falabella.

### **3.2.1 Diseñar las fases exploratorias, descriptiva y/o causal de la investigación**

Nuestra investigación es descriptiva, específicamente, aplicamos un método de investigación cuantitativa que busca recopilar datos cuantificables a través de los cuestionarios, que serán usados posteriormente para el análisis estadístico de la muestra. Asimismo, por medio de esta investigación se pretende describir la situación actual de la empresa en base a la información recopilada de los clientes actuales de Saga Falabella.

### **3.2.2 Especificar los procedimientos de medición y escalamiento**

Se emplea la escala de medición recomendada por el modelo SERVQUAL (Lovelock & Wirtz, 2015), la cual presenta una escala del 1 al 7 en función al grado de expectativa para cada una de las variables expuestas en la pregunta. Siendo 1, el puntaje de satisfacción más bajo, denominado también como “Totalmente en desacuerdo”, mientras en el otro extremo, el 7, representa el puntaje más alto de satisfacción y corresponde a la frase “Totalmente de acuerdo”.

En conclusión, mientras más cerca esté la respuesta al número 1, significa que el cliente no percibe que la empresa posea la característica descrita en la declaración, mientras que, si la respuesta es más próxima al número 7, se percibe que la empresa tiene esta característica o va en buen camino para cumplir con las expectativas.

### **3.2.3 Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario para la recolección de datos**

El cuestionario se basará en las dimensiones del servicio según el modelo SERVQUAL (revisar Anexo II) en donde se observan los indicadores, estándares y objetivos de desempeño. Para este caso, se decidió elaborar entre dos y tres preguntas por cada

dimensión, utilizando la escala anteriormente mencionada. De esta manera, se obtuvo un total de 21 preguntas sobre las percepciones de los clientes de Falabella. En el siguiente cuadro se mostrará la prueba piloto:

Tabla 3.1  
Cuestionario de Saga Falabella

Cuestiones sobre Saga Falabella		Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Confío en que los colaboradores de atención al cliente me brindan una respuesta honesta para alguna consulta							
2	Me siento seguro del servicio fiable que me brinda la tienda online							
3	Cuando visito la tienda, confío en que el personal de caja realiza un servicio seguro durante el pago							
4	Me siento confiado al momento del pago en la tienda online							
5	Cuando me comunico al call center, me atienden de una manera oportuna y rápida							
6	Cuando busco un producto en la tienda online, lo encuentro disponible							
7	Los vendedores de tienda están informados sobre las promociones que me ofrecen o que he visto en el canal digital							
8	Cuando tengo algún requerimiento en tienda, el personal ( seguridad , vendedores, cajeros, etc.) se sienten motivados a brindarme información							
9	Falabella entiende lo que necesito. Por ello, me envía información necesaria, beneficios, promociones de manera oportuna							
10	Cuando hago una compra online, Falabella toma en cuenta el horario de disponibilidad que le brindo para la entrega del producto							
11	Las tiendas de Falabella cumplen con las normas sanitarias mínimas para poder brindar su servicio							
12	El personal de tienda muestra una presentación pulcra							
13	Me siento confiado al proporcionar mis datos personales a Falabella							
14	Falabella brinda un servicio oportuno y necesario para cubrir mis requerimientos (necesidades)							
15	Considero oportuno el tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda (colas en caja)							
16	Los ejecutivos del call center me brindan una respuesta rápida y oportuna cuando lo solicito ( reclamos, dudas, sugerencias, consultas, etc.)							
17	He tenido un proceso de devolución de producto exitoso por parte de Falabella							
18	En el momento que he devuelto un producto a Falabella , el personal ha estado capacitado para el proceso de manera eficiente							
19	Cuando realizo una consulta a los vendedores de tienda sobre los beneficios de algún producto, han sabido explicármelo de manera clara y contundente							
20	El personal de call center de Falabella es amable y cortés							
21	Siento que el personal de tienda de Falabella se preocupa por mis necesidades y me brinda trato oportuno							

Elaboración propia

### 3.2.4 Especificar el proceso de sondeo

#### a) Definición de la población meta:

La muestra estará conformada por personas mayores de 18 años (elemento) que viven en la ciudad de Lima (extensión) y que suelen realizar sus compras en tiendas de Saga Falabella (parámetro). La información será recolectada en el mes de junio del 2020 (tiempo).

#### b) Elección técnica de muestreo:

Al ser un estudio de mercado enfocado en Saga Falabella, se decidió emplear la técnica de muestreo no probabilística de tipo bola de nieve. A través de esta técnica, una vez que encontremos personas que cumplan con las características del estudio y se les pedirá que también difundan la encuesta a personas allegadas a ellos que también las cumplan. Esto resultará muy conveniente para el estudio ya que es una técnica sencilla y rápida para el tipo de estudio que se aplicará en este trabajo.

#### c) Determinar tamaño de la muestra:

Para determinar el número de elementos que se necesitaran para el presente estudio se utilizará la siguiente fórmula:

Figura 3.6

Fórmula tamaño de muestra

$$n = \frac{p \times q}{\frac{E^2}{z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

$$\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.08^2} = 150.06$$

Elaboración propia.

Tabla 3.2

Datos del tamaño de muestra

<b>E</b>	Error muestral <b>8%</b>
<b>Z</b>	Valor curva / distribución normal ( <b>1.96</b> ) para un nivel de confianza del <b>95%</b>
<b>p</b>	Probabilidad de cumplir la condición evaluada ( <b>0.5</b> )
<b>q</b>	Probabilidad de no cumplir con la condición evaluada ( <b>0.5</b> )
<b>N</b>	Población o universo objetivo
<b>n</b>	Tamaño de muestra

Elaboración propia.

En este caso, el tamaño del universo es mayor a 10,000 casos por ello se considerará como una población infinita. Al reemplazar los datos en la fórmula, se obtuvo una muestra estimada de 150 personas. Sin embargo, al tratarse de una investigación con el fin de determinar la solución del problema la muestra debería estar en un rango entre 300 a 500 encuestados.

**d) Realización del proceso de muestreo:**

Los miembros del equipo son los encargados de difundir las encuestas de forma digital a personas que suelen comprar en Falabella y que, a su vez, estos les envíen a sus conocidos que también sean clientes.

**3.2.5 Desarrollar un plan para el análisis de datos**

Debido a que la encuesta es virtual y los resultados de esta son generados de manera automática, se procederá a evaluar y analizar los gráficos que son proporcionados por Google Forms, a partir de ellos se podrán sacar inferencias de cuales son aquellos aspectos que se deben de mejorar y cuáles están funcionando correctamente.



### 3.3 Elección de herramienta(s) digital(es) para aplicación de la encuesta online

Debido a la pandemia del Covid 19, no se pudo realizar un trabajo de campo por lo que se tuvo que optar por la vía online. Hay muchas plataformas que se pueden elegir para realizar este tipo de encuestas; sin embargo, para poder elegir la herramienta digital que se adaptara mejor a nuestras necesidades, se tuvo en cuenta que fuera gratuita, que pudiese ser compartida a más de 100 personas, que nos permitiera hacer más de 10 preguntas y que la información obtenida pudiese ser visualizada en Excel. Es así que se elige Google Forms, puesto que cumple con todos los requerimientos que se necesitaban para realizar el presente análisis.

Esta encuesta fue publicada en la página de Falabella tal y como se puede ver en la Figura 3.7 Así como en otras plataformas donde se pudieran hallar su público objetivo como la página de Vecinos de San Isidro y la de alumnos de la Universidad de Lima, entre otros. En dichas páginas se compartió el link de la encuesta y se les solicitó que la llenaran con sinceridad, ya que no hay respuesta buena ni mala.

Figura 3.7

Publicación de la encuesta en la cuenta de Saga Falabella en Facebook



Fuente: Facebook

### 3.4 Preparación y análisis de datos

El presente informe presenta datos de 164 clientes de Saga Falabella, con el propósito de tener conocimiento del nivel de satisfacción por parte de cada uno de ellos con respecto al servicio otorgado. De esta manera, poder encontrar soluciones en caso el nivel sea bajo, con el objetivo de lograr la satisfacción. Se evaluaron las dimensiones de calidad de servicio propuestas por Lovelock y Wirtz (2015). Esto nos da una percepción sobre cada dimensión evaluada.

### 3.5 Preparación y presentación del informe de resultados

Para analizar los resultados hemos considerado en base a nuestro criterio unos rangos de % el cual se puede observar en la Tabla 3.3. La dimensión que haya conseguido el color verde o el 100% significa que la empresa ha cumplido con satisfacer a los clientes. En rango ámbar o de 70% hasta el 99% significa que la empresa está teniendo dificultades en cumplir con las expectativas de los clientes. Por último, el rango rojo o de 0% hasta 69% significa que la empresa está dañando su propia imagen al generar incomodidad sobre los clientes.

Tabla 3.3

Rangos de colores para analizar la información

Color	% Asignado
Verde	100% a más
Ámbar	70% a 99%
Rojo	menos de 69%

Elaboración propia.

#### a) Dimensión Credibilidad

De acuerdo con nuestro indicador, el atributo de credibilidad ha obtenido una ponderación en color rojo. Este no es un resultado favorable, nos indica que el servicio no se está brindando de manera cuidadosa o confiable, relacionado al servicio online, podemos inferir que el cliente no está obteniendo respuestas que le permitan estar tranquilo respecto a su compra; por ejemplo, la cantidad exacta

de los productos en stock que anuncia la página. Se debe intervenir de inmediato con un plan de acción. Por el lado del canal online, esto se relaciona con que el cliente no confía en el servicio que le está brindando Saga Falabella. Por el lado de la tienda física, los clientes no confían en que los colaboradores les están brindando una respuesta honesta al momento del servicio.

Tabla 3.4  
Dimensión Credibilidad

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Credibilidad	Grado de credibilidad de las respuestas por parte del personal de atención al cliente	Confío en que los colaboradores de atención al cliente me brinden una respuesta honesta al momento que llamo al call center para exponer alguna consulta.	68.00%	68.50%
	Grado de credibilidad que tiene el servicio online en los clientes	Me siento seguro del servicio fiable que me brinda la tienda online de Saga Falabella.	69.00%	

Elaboración propia

#### b) Dimensión Seguridad

De acuerdo con nuestro indicador, el atributo de seguridad ha obtenido una ponderación en color ámbar, lo cual nos indica que se debe trabajar con los colaboradores transmitir confianza y seguridad. Por el lado del canal online, podemos percibir que los clientes se sienten medianamente seguros sobre los medios de pago que ofrece Saga Falabella. Por el lado de la tienda física, los clientes tienen mayor confianza al momento de pagar que en el canal online.

Tabla 3.5  
Dimensión Seguridad

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Seguridad	Percepción de seguridad de que el personal de caja realiza un servicio seguro al momento de realizar el pago	Cuando visito la tienda, confío en que el personal de caja realiza un servicio seguro durante el momento de pago.	80.00%	76.50%
	Percepción de seguridad al momento del pago en la tienda online	Me siento confiado al momento del pago en la tienda on-line.	73.00%	

Elaboración propia

**c) Dimensión Acceso**

De acuerdo con nuestro indicador, el atributo de acceso ha obtenido una ponderación en color rojo. Este no es un resultado favorable, nos demuestra que la facilidad de contacto y accesibilidad no se están desarrollando de manera óptima. Se debe intervenir de inmediato con un plan de acción. Por el lado del canal online, los clientes sienten que no suelen encontrar disponible los productos que necesitan en la página.

Tabla 3.6  
Dimensión Acceso

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Acceso	Nivel de llamadas atendidas	Cuando me comunico al call center, me atienden de una manera oportuna y rápida.	60.00%	65.00%
	Disponibilidad de productos demandados	Cuando busco un producto en la tienda online, lo encuentro disponible.	70.00%	

Elaboración propia

#### d) Dimensión Comunicación

De acuerdo con nuestro indicador, el atributo de comunicación ha obtenido una ponderación en color ámbar, lo cual nos indica que se debe trabajar con los colaboradores para poder escuchar a los clientes y resolver las dudas que ellos tengan, como alguna pregunta relacionada a promociones, se puede mejorar el resultado obtenido en esta dimensión. Por el lado de la tienda física, los clientes perciben que no cuadra la información que reciben por este canal de atención con la información que encuentran en el canal online. Además, sienten que en algunas ocasiones los trabajadores no están motivados para desempeñar el servicio.

Tabla 3.7

#### Dimensión Comunicación

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Comunicación	Grado de conocimiento de las promociones ofrecidas por la empresa	Los vendedores de tienda están informados sobre las promociones que me ofrecen o que he visto en el canal digital (página web, redes sociales, etc.).	68.00%	70.50%
	Percepción de la motivación por parte del personal	Cuando tengo algún requerimiento en tienda, el personal (seguridad, vendedores, reponedores, cajeros, etc.) se siente motivado a brindarme la información correcta/oportuna/necesaria.	73.00%	

Elaboración propia

#### e) Dimensión Comprensión al Cliente

De acuerdo con nuestro indicador, el atributo de acceso ha obtenido una ponderación en color rojo. Este resultado nos indica que Saga Falabella no está comprendiendo al cliente, no está observando y dándose cuenta de las necesidades de estos, se debe intervenir de inmediato con un plan de acción. Por el lado del canal online, los usuarios sienten que Saga Falabella no está cumpliendo con lo que prometen al momento del envío. Por el lado de la tienda

física, los clientes sienten que a veces la marca no les transmite el mensaje que ellos esperan.

Tabla 3.8  
Dimensión Comprensión del Cliente

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Comprensión del cliente	Percepción por parte del cliente que la información entregada es adecuada	Saga Falabella entiende lo que necesito. Por ello, me envía información necesaria, beneficios, promociones de manera oportuna.	68.00%	65.50%
	Porcentaje de pedidos entregados en el horario establecido	Cuando hago una compra online, Saga Falabella toma en cuenta el horario de disponibilidad que le brindó para la entrega del producto.	63.00%	

Elaboración propia

**f) Dimensión Elementos Tangibles**

Esta dimensión fue la que mayor puntaje obtuvo, sin embargo, entra en el rango de color ámbar. Debido a que la tienda tiene un posicionamiento establecido y es reconocida, no puede fallar en su presentación del personal y en la apariencia de las instalaciones y material de comunicación.

Tabla 3.9  
Dimensión Elementos Tangibles

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Elementos tangibles	Percepción del cumplimiento de las normas sanitarias	Las tiendas de Saga Falabella cumplen con las normas sanitarias mínimas para poder brindar su servicio.	75.00%	77.50%
	Percepción de formalidad	El personal de tienda muestra una presentación pulcra.	80.00%	

Elaboración propia

### g) Dimensión Confiabilidad

En esta dimensión, obtuvimos un % en el rango de color ámbar. Lo que significa que la empresa está teniendo dificultades para desempeñar el servicio prometido con seguridad. Es muy importante que trabajen esta dimensión para no perder la confianza de los clientes. Tanto por el canal online como por la tienda física es importante que el cliente perciba que puede confiar en la empresa.

Tabla 3.10  
Dimensión Confiabilidad

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Confiabilidad	Grado de confianza por parte de los clientes en el manejo de sus datos	Me siento confiado al proporcionar mis datos personas a Sagafalabella.	72.00%	70.00%
	Grado de confianza por parte de los clientes en el cumplimiento de sus pedidos	Sagafalabella brinda un servicio oportuno y necesario para cubrir mis requerimientos (necesidades).	68.00%	

Elaboración propia

### h) Dimensión Capacidad de Respuesta

El % que nos brinda esta dimensión entra en un rango de color rojo. Los clientes no perciben que los empleados tengan disposición y voluntad para poder atenderlos y ayudarlos eficazmente. Sobre todo, cuando realizan llamadas al *call center*.

Tabla 3.11  
Dimensión Capacidad de Respuesta

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Capacidad de respuesta	Nivel de percepción del tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda.	Considero oportuno el tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda (colas en caja).	63.00%	59.00%
	Porcentaje de solicitudes atendidas con éxito por parte del call center.	Los ejecutivos del call center me brindan una respuesta rápida y oportuna cuando lo solicito (reclamos, dudas, sugerencias, consultas, etc.).	55.00%	

Elaboración propia

**i) Dimensión Habilidad**

Por el lado de esta dimensión, podemos observar que se ha obtenido un % en el color rojo, lo que significa que los empleados de Saga Falabella no cuentan con los conocimientos y habilidades para desempeñar el servicio bajo la perspectiva de los clientes. Los momentos de contacto entre la empresa Saga Falabella y el cliente no se pueden desconectar así este cambio de canal, por ello es muy importante mantener a un personal capacitado.

Tabla 3.12  
Dimensión Habilidad

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Habilidad	Porcentaje de devoluciones de productos con éxito	Ha tenido procesos de devolución de productos en Falabella. SI - NO  En el momento que he devuelto un producto a Saga Falabella, el personal ha estado capacitado para realizar el proceso de manera eficiente.	65.40%	67.70%



	Cantidad de consultas resueltas de inmediatos	Cuando realizo una consulta a los vendedores para entender sobre los beneficios de algún producto, han sabido explicarlo de manera clara y contundente.	70.00%	
--	---	---	--------	--

Elaboración propia

#### j) Dimensión Cortesía

En esta dimensión obtuvimos un ponderado en el color ámbar. Lo que significa que la empresa Saga Falabella está teniendo dificultades para que su personal pueda desenvolverse con los clientes y mantener un contacto amistoso.

Tabla 3.13

#### Dimensión Cortesía

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Cortesía	Grado de cortesía del personal de call center	El personal de call center de Falabella es amable y cortés.	71.00%	70.00%
	Nivel de atención por parte del personal en tienda física sobre las necesidades del cliente.	Siento que el personal de tienda de Falabella se preocupa por mis necesidades y me brinda un trato oportuno.	69.00%	

Elaboración propia

Tabla 3.14

#### Modelo SERVQUAL resumido para Saga Falabella

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Credibilidad	Grado de credibilidad de las respuestas por parte del personal de atención al cliente	Confío en que los colaboradores de atención al cliente me brindan una respuesta honesta al momento que llamo al call center para exponer alguna consulta.	68.00%	68.50%
	Grado de credibilidad que tiene el servicio online en los clientes	Me siento seguro del servicio fiable que me brinda la tienda online de saga falabella.	69.00%	
Seguridad	Percepción de seguridad de que el personal de caja realiza un servicio seguro al momento de realizar el pago	Cuando visito la tienda, confío en que el personal de caja realiza un servicio seguro durante el momento de pago.	80.00%	76.50%

	percepción de seguridad al momento del pago en la tienda online	Me siento confiado al momento del pago en la tienda on-line.	73.00%	
--	---	--	--------	--

(continúa)

(continuación)

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Acceso	Nivel de llamadas atendidas	Cuando me comunico al call center, me atienden de una manera oportuna y rápida.	60.00%	65.00%
	Disponibilidad de productos demandados	Cuando busco un producto en la tienda online, lo encuentro disponible.	70.00%	
Comunicación	Grado de conocimiento de las promociones ofrecidas por la empresa	Los vendedores de tienda estan informados sobre las promociones que me ofrecen o que he visto en el canal digital (página web, redes sociales, etc.).	68.00%	70.50%
	Percepción de la motivación por parte del personal	Cuando tengo algún requerimiento en tienda, el personal (seguridad, vendedores, reponedores, cajeros, etc.) se siente motivado a brindarme la información correcta/oportuna/necesaria.	73.00%	
Comprensión del cliente	Percepción por parte del cliente que la información entregada es adecuada	Sagafabella entiende lo que necesito. Por ello, me me envía información necesaria, beneficios, promociones de manera oportuna.	68.00%	65.50%
	Porcentaje de pedidos entregados en el horario establecido	Cuando hago una compra online, Sagafalabella toma en cuenta el horario de disponibilidad que le brindo para la entrega del producto.	63.00%	
Elementos tangibles	percepción del cumplimiento de las normas sanitarias	Las tiendas de Sagafalabella cumplen con las normas sanitarias mínimas para poder brindar su servicio.	75.00%	77.50%
	percepción de formalidad	El personal de tienda muestra una presentación pulcra.	80.00%	
Confiabilidad	Grado de confianza por parte de los clientes en el manejo de sus datos	Me siento confiado al proporcionar mis datos personas a Sagafalabella.	72.00%	70.00%
	Grado de confianza por parte de los clientes en el cumplimiento de sus pedidos	Sagafalabella brinda un servicio oportuno y necesario para cubrir mis requerimientos (necesidades).	68.00%	
Capacidad de respuesta	percepción del tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda	Considero oportuno el tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda (colas en caja).	63.00%	59.00%

	Porcentaje de solicitudes atendidas con éxito por parte del call center	Los ejecutivos del call center me brindan una respuesta rápida y oportuna cuando lo solicito (reclamos, dudas, segurencias, consultas, etc.)	55.00%	
--	---	--	--------	--

(continúa)

(continuación)

ATRIBUTOS	INDICADORES	PREGUNTAS	% PARCIAL	% TOTAL
Habilidad	Porcentaje de devoluciones de productos con éxito	Ha tenido procesos de devolución de productos en Falabella. SI - NO  En el momento que he devuelto un producto a Sagafalabella, el personal ha estado capacitado para realizar el proceso de manera eficiente.	65.40%	67.70%
	cantidad de consultas resueltas de inmediatos	Cuando realizo una consulta a los vendedores entienda sobre los beneficios de algún producto, han sabido explicarmelo de manera clara y contundente.	70.00%	
Cortesía	Grado de cortesía del personal de call center	El personal de call center de Falabella es amable y cortés.	71.00%	70.00%
	Nivel de atención por parte del personal en tienda física sobre las necesidades del cliente.	Siento que el personal de tienda de Falabella se preocupa por mis necesidades y me brinda un trato oportuno.	69.00%	

Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MEJORA

### 4.1 Objetivos

#### a) **Objetivo principal:**

Aumentar el nivel de satisfacción a 100% de los clientes sobre el servicio recibido por parte de la tienda por departamento Saga Falabella en el mediano plazo.

#### b) **Objetivos secundarios:**

- Aumentar la percepción positiva de un personal entrenado y con habilidades para atender a los clientes rápidamente a 100% en el mediano plazo.
- Aumentar la percepción por parte del cliente de que la empresa comprende sus necesidades y se les brinda la información adecuada en 100% en el mediano plazo.

### 4.2 Plan de acción

#### a) **Estrategias y tácticas a aplicar:**

- Los usuarios manifiestan que la atención brindada en las tiendas, de manera presencial, no es la adecuada en cuanto al conocimiento y las habilidades que tienen los colaboradores para desempeñar el servicio. Los colaboradores no pueden resolver; por ejemplo, la devolución de un producto de manera rápida, deben avisar a su supervisor o a otro colaborador para que realice la atención, esto afecta negativamente al cliente y su experiencia. Los colaboradores deben estar preparados para resolver cualquier tipo de duda en la tienda, como la ubicación, precio, características; además, deben mostrar la atención necesaria hacia el cliente. Consideramos que la empresa estudiada debe mejorar en este aspecto para brindar la atención que el cliente espera; de lo contrario, la

experiencia del cliente en este canal se verá afectada. Con esta estrategia, buscamos que Saga Falabella forme a colaboradores con las herramientas necesarias para estar preparados ante cualquier duda o consulta que los clientes tengan, de esta manera, la percepción de satisfacción de estos va a mejorar y así la empresa podrá superar la ponderación en rojo obtenida en la dimensión de habilidad.

Tabla 4.1  
Estrategia a realizar

¿Qué?	Programa	Capacitaciones a colaboradores.
¿Cómo?	Acciones	-Realizar reuniones vía <i>zoom</i> , enviar correos con información a tener en cuenta para brindar el servicio correspondiente. -Evaluaciones constantes, prueba de cliente incógnito (aplicar cuando se reanude la atención).
¿Cuándo?	Plazo	Mensual
¿Quién?	Responsables	Atención al cliente.

Elaboración propia.

- Relacionado a la atención virtual, los clientes manifiestan que en ocasiones, Saga Falabella no toma en cuenta sus diversas necesidades al momento de brindar el servicio; por ejemplo, no se toma en cuenta la disponibilidad de los productos al momento de hacer los envíos de las compras realizadas en la página de la empresa; además, no se toma en cuenta los momentos adecuados para comunicarse con el cliente sobre nuevas promociones, beneficios o información que el cliente necesita. Es fundamental que la empresa comprenda al cliente para identificar los mejores momentos para realizar la comunicación con este. En la estrategia mencionada, queremos que la empresa identifique a sus clientes para poder conocerlos mejor, luego de realizar la segmentación adecuada, obtenga la información de los clientes para poder comprenderlos de manera más fácil e identificar lo que realmente

quieren para ofrecer un servicio adecuado y superar la ponderación en rojo.

Tabla 4.2

Estrategia a realizar

¿Qué?	Programa	Entendimiento del cliente.
¿Cómo?	Acciones	-Elaborar un análisis de conectividad de los clientes en la página web que permita encontrar el mejor horario para enviar correos a los clientes. -Elaborar perfiles de clientes, identificar las razones por las que el cliente regresa a Saga Falabella, segmentar clientes actuales. -Realizar un análisis de canasta que permita identificar los productos que más consumen los clientes para tener stock disponible de estos y no tener demoras en las entregas. -Alianza estratégica con grifos y Oxxo, para que sean puntos de recojo de los productos pedidos vía web que permitan al cliente acercarse en cualquier momento del día.
¿Cuándo?	Plazo	Mensual
¿Quién?	Responsables	Área logística, ventas.

Elaboración propia.

#### 4.3 Mecanismos de control para implementar la propuesta

- **Indicadores de satisfacción:** Controlar el tiempo de espera en caja, si este es largo, el colaborador no está respondiendo de manera adecuada o no está dando la información necesaria al cliente sobre la duda o devolución de su producto, invitar al cliente a realizar encuestas de satisfacción del servicio de manera online (ofrecer incentivos), que permitan recoger información sobre la satisfacción del cliente, implementar el NPS para hallar la probabilidad de que el servicio de Saga Falabella sea recomendado, estos deben realizarse de manera diaria. Es importante reducir el número de fracasos en el servicio.
- **Indicadores de entendimiento del cliente:** Revisar la tasa de apertura de correos electrónicos de manera diaria, nos indica cuántos correos son revisados con relación al número de correos enviados. Es importante revisar el número de entregas realizadas a tiempo y las coordinaciones realizadas con los clientes por los medios de comunicación con la empresa. Realizar

estudios cualitativos que permitan identificar las razones de compra de los clientes.



## CONCLUSIONES

- Los servicios y la manera en que se brindan se han transformado de acuerdo a diversos cambios en nuestra sociedad, tales como los avances en tecnología e información, que incluyen el crecimiento de internet, la digitalización de textos, gráficos, audio y video, las redes inalámbricas, equipos móviles y software más rápidos y poderosos (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 11). Concluimos que Saga Falabella ha tomado en cuenta estos avances en su prestación de servicio para cubrir las necesidades de sus clientes, en la actualidad, la innovación se desarrolla de manera más rápida y continua, los clientes pueden acceder a información desde internet y sus celulares. La empresa ha invertido en tecnología para potenciar su presencia en el canal online. Esto nos permite concluir la importancia que debe darse a estos cambios, pues Saga Falabella los ha tomado en cuenta para mantener su negocio a flote y con éxito, y, sobre todo, atender las necesidades cambiantes de sus clientes.
- Saga Falabella es una empresa con trayectoria y experiencia en el mercado, sin embargo, aún tienen que encontrar una forma de poder aprovechar todos los recursos que tienen y poder mejorar su calidad de servicio. Debido a que los clientes están quejándose a través de todos sus canales de atención y esto puede dañar la imagen de la empresa.
- Existe una brecha entre la comunicación otorgada a los clientes versus lo que realmente se entrega en el servicio de Saga Falabella, especialmente, en el canal online se especifica una fecha de entrega de pedido y finalmente esta fecha de entrega no es cumplida, generando falsas expectativas al cliente, en otras palabras, no se está ofreciendo lo que se promete, causando altos niveles de insatisfacción
- Falabella supo actuar ante los cambios inesperados debido al Covid, ya que supo reaccionar de manera rápida a la nueva forma de realizar sus ventas. Eso se puede ver en cómo adaptaron sus objetivos a los cambios en el entorno. Sin embargo, sus acciones no fueron tan eficientes para satisfacer a sus clientes.



- Falabella, actualmente, funciona bajo un modelo de omnicanalidad. En su canal e-commerce se destacan principalmente sus servicios complementarios que agregan valor como el pago, facturación e información y toma de pedidos. Se enfoca que estos servicios se realicen de una forma transparente y ágil, lo cual genera que exista un mayor tráfico en su página web. No obstante, se debería fortalecer su sistema de entrega de pedidos ya que es un punto crítico muy valioso para los clientes y estos tienen altas expectativas sobre el servicio que brinda Falabella, y al no alcanzar el 100% de calidad generan desconfianza e insatisfacción en los clientes.
- Se observa que Falabella fortalece sus estrategias de retención y captación de los clientes ya que, debido a la competitividad del mercado, el contar con clientes leales representa una ventaja competitiva para la empresa. Por ende, se debería implementar una mejor estrategia de recuperación y basándose en estudios de análisis de datos para poder anticiparse a los comportamientos de los clientes insatisfechos y de esta manera poder cumplir con sus expectativas y no dejar que los clientes terminen optando por la competencia.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Falabella debe poner esfuerzo para lograr que aquellos clientes sin relación formal con la organización tengan una relación de membresía a través de transacciones discontinuas, ya que cada compra es registrada y pagada independientemente (Lovelock, 2015). Aparte de la tarjeta de CMR, Falabella debería ofrecerles una membresía a sus clientes. Con ello ambas partes se beneficiaran. Por un lado, la empresa podrá obtener un conocimiento profundo sobre la tendencia de las compras, así como conocer mejor a sus clientes; por otro lado, los clientes se beneficiarán con beneficios de la tienda, ya que podrá canjear puntos a cambios de sus compras.
- Se recomienda monitorear el nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas a sus áreas, por medio de sugerencias anónimas o en reuniones realizadas de manera constante para evitar que se produzca un ciclo de fracaso del colaborador, que pueda causar las deficiencias en el servicio que presenta Saga Falabella. Es importante que se realicen reuniones constantemente para verificar la satisfacción de los empleados en la empresa, así como diversas propuestas que estos tengan para mejorar el área o ellos mismos en su trabajo.
- Se sugiere realizar *focus groups* así como entrevistas para obtener información que ayude a entender cuál es el problema con los *call centers* así como el delivery. Con ello, se podrá entender que es lo que realmente incomoda a los clientes y cómo se podría mejorar.
- Se recomienda en investigaciones futuras averiguar sobre la existencia de pruebas A/B sobre la página web de la tienda de Saga Falabella. Las pruebas A/B consisten en que a cada usuario que ingrese a la página, le aparezca una estructura diferente del *landing page*. Con esto podrá revisar el recorrido que realiza el cliente para realizar una compra o incluso para realizar algún reclamo o sugerencia. Quizás algunos clientes no saben que pueden hacer una pregunta por este canal o no conocen la página de “preguntas frecuentes”. De esta forma se evitaría saturar los *call centers* con consultas que se han podido responder.

- Se recomienda manejar la comunicación externa al consumidor, asegurándose de que el contenido que se publica en las redes sociales, en la página web o la información otorgada por el personal de tienda, sea información veraz y realista y, en la mayor medida posible, comunicar las razones por las cuales no se cumplió con lo acordado. Este último punto, debe implementarse con la mayor rapidez posible, para poder anticiparse a una posible queja o reclamo del cliente, para ello debe existir un continuo seguimiento de todas las transacciones de sus clientes.
- Se recomendaría realizar una convocatoria a través de las redes sociales con el fin de encontrar a usuarios que deseen colaborar con la empresa. De esta manera se podrían realizar sesiones para que los clientes puedan manifestar de manera directa algunos inconvenientes que puedan encontrar, sobre todo, en el e-commerce de Falabella. Así se podrá obtener una mayor retroalimentación y se podrá resolver los problemas de forma más efectiva.



## REFERENCIAS

- ¿Cuáles son los planes de Falabella en el mercado peruano?* (2020). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/planes-falabella-mercado-peruano/>
- Arellano (21 de mayo 2019). *¿Qué cadena multimarca brinda la experiencia de compra más feliz?* <https://www.arellano.pe/cadena-multimarca-brinda-la-experiencia-compra-mas-feliz/>
- Arellano. (2017). *Los seis estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Brunetta, H. A. (2014). *Del marketing relacional al CRM: Gerenciamiento de las relaciones con el cliente* (2da. ed.). Todo Management.
- Cajas Express de Falabella: La tienda en Puruchuco donde el cliente se atiende*. (2019). Peru Retail. <https://www.peru-retail.com/cajas-express-falabella-tienda-puruchuco-cliente-se-atiende/>
- Castro, S. & Campos, G. (31 de mayo de 2019). *Saga Falabella S.A. Informe Anual*. [https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/SF\\_Clasificacion\\_Apoyo\\_-\\_4Q\\_2018.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/SF_Clasificacion_Apoyo_-_4Q_2018.pdf)
- Company Shares of Retail: % Value 2015-2019*. (2020). Euromonitor. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://www.euromonitor.com>
- Ecommerce: Falabella ganó el reconocimiento como el líder latinoamericano del retail*. (4 de septiembre de 2019). América Retail. <https://www.america-retail.com/e-commerce/e-commerce-falabella-gano-el-reconocimiento-como-el-lider-latinoamericano-del-retail/>
- Falabella pisa el freno y ajusta su plan de inversiones 2016-2019* (9 de enero de 2016). América Retail. <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/falabella-pisa-el-freno-y-ajusta-su-plan-de-inversiones-2016-2019/>
- Falabella. (2019). *Memoria anual 2019*. <file:///C:/Users/Michelle%20Choque/Documents/SERVICIOS%202020-1/2019-Memoria-falabella.pdf>
- Falabella. (s.f.). *Falabella invertirá US\$ 2.900 millones para seguir avanzando en la construcción de su ecosistema físico y digital*. [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_news/spanish/2020/20200108\\_Plan-de-inversiones-2020-2023.pdf&sa=D&ust=1590433111318000&usg=AFQjCNGJRHCCM40ZCaRWVwMVAA9Fjz5WGg](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2020/20200108_Plan-de-inversiones-2020-2023.pdf&sa=D&ust=1590433111318000&usg=AFQjCNGJRHCCM40ZCaRWVwMVAA9Fjz5WGg)

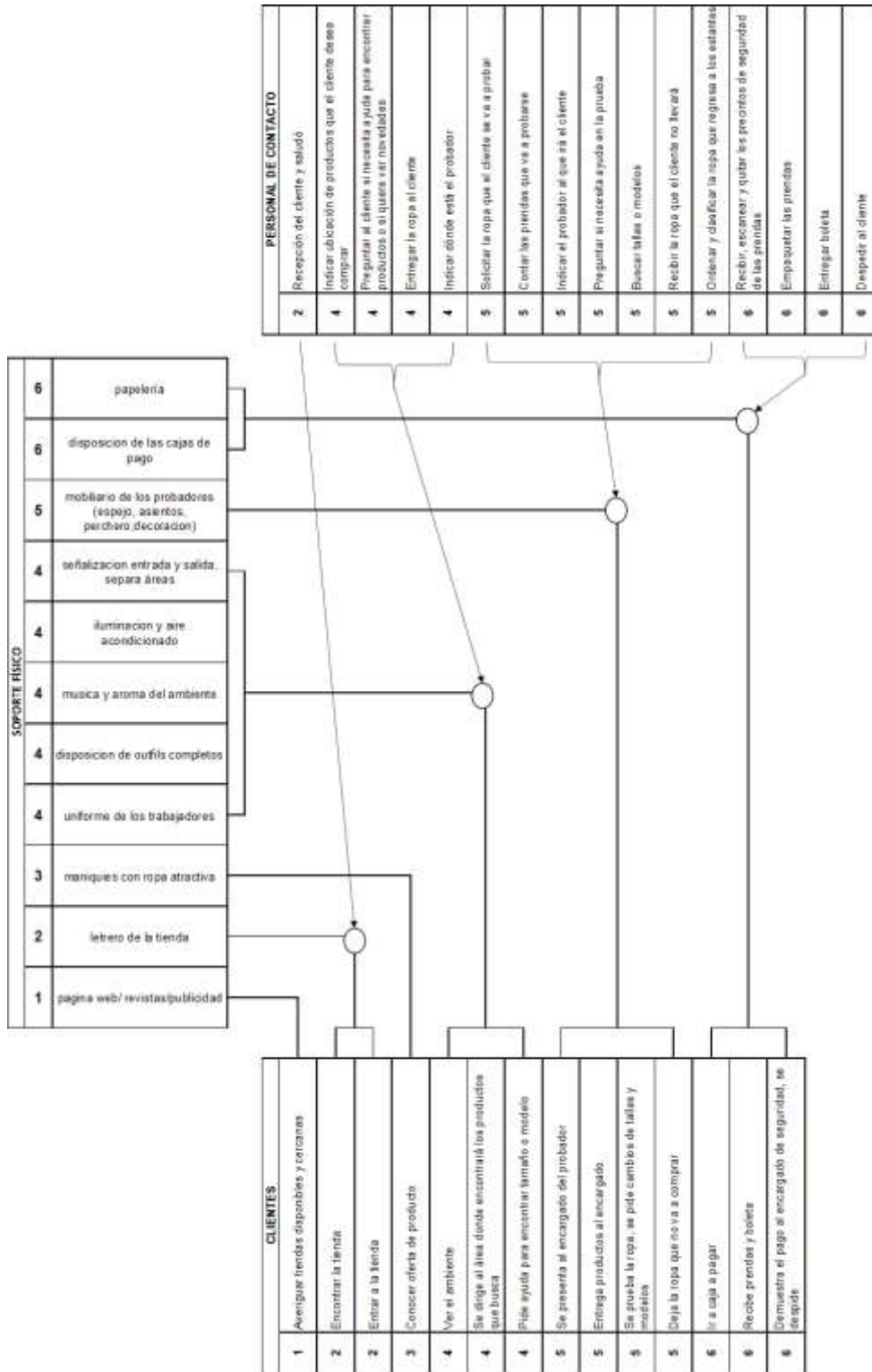
- Falabella. (s.f.). *Falabella*.  
[https://www.google.com/url?q=https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx&sa=D&ust=1590433111313000&usg=AFQjCNHt0R1O3rYrzozyPu\\_NPfiV494xQQ](https://www.google.com/url?q=https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx&sa=D&ust=1590433111313000&usg=AFQjCNHt0R1O3rYrzozyPu_NPfiV494xQQ)
- Fernandez, J. (agosto de 2019). *Ecommerce: Falabella eleva sus ventas online en un 26% en el primer semestre de 2019*. América Retail. <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-falabella-eleva-sus-ventas-online-en-un-26-en-el-primer-semestre-de-2019/>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325.  
doi:10.1016/j.jretai.2014.12.009
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (4ta ed.). Cengage Learning Latin Am.
- IPSOS. (octubre de 2017). Lima, Lima.  
<https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2337>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. (7ma ed.). Pearson
- Malhotra, N. (2020). *Investigación de mercados* (6a ed.). [Versión E-book] Pearson. <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=7358&pg=&ed=>
- Perú: Falabella dejará de entregar bolsas de plástico desde el primero de agosto*. (23 de julio de 2019).  
[https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual\\_2018.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual_2018.pdf)
- Plan de inversiones de Falabella hasta el 2019 es de US\$ 4.000 millones*. (2016). Peru Retail. <https://www.peru-retail.com/plan-inversiones-falabella-hasta-2019/>
- Saga Falabella afina estrategia para competir contra fast fashion*. (18 de agosto de 2015). Perú-Retail. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/alicorp-ventas-crecieron-23-2-trimestre-2018-noticia-608919-noticia/>
- Saga Falabella desarrolla inteligencia artificial para incrementar ventas*. (30 de octubre de 2018). <https://www.peru-retail.com/saga-falabella-inteligencia-artificial-ventas/>
- Saga Falabella S.A. (14 de marzo de 2019). *Saga Falabella S.A. Memoria Anual 2018*. [https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual\\_2018.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/MemoriaAnual_2018.pdf)
- Saga Falabella S.A. (14 de mayo de 2020). *Interactive Analysis Center*.  
<https://apps.indigotools.com/IR/iac/?ticker=SACI&exchange=SANTIAGO>
- Saga Falabella S.A. (20 de mayo de 2020). *Información financiera*.  
<https://investors.falabella.com/Spanish/informacion-financiera/default.aspx>

- Saga Falabella S.A. (2018). *Reporte Sostenibilidad 2018. Estamos contigo siempre*.  
<https://www.falabella.com/static/RDF/site/content/falabella-sostenible/pdf/Reporte2018.pdf>
- Saga Falabella S.A. (31 de julio de 2019). *Análisis y discusión de la administración acerca del resultado de las operaciones y de la situación financiera*.  
[https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/Informe\\_de\\_Gerencia\\_-\\_Saga\\_Falabella\\_Peru\\_-\\_Junio\\_2019.pdf](https://www.falabella.com.pe/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/pdf/Informe_de_Gerencia_-_Saga_Falabella_Peru_-_Junio_2019.pdf)
- Suito, Juan. (agosto de 2019). *Falabella.com se coloca como el líder del eCommerce en retail de América Latina*. Mercado Negro.  
<https://www.mercadonegro.pe/digital/falabella-coloca-como-lider-ecommerce-retail-america-latina/>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.11.002



**ANEXOS**

# Anexo 1: Modelo de servucción Saga Falabella en la venta retail de ropa





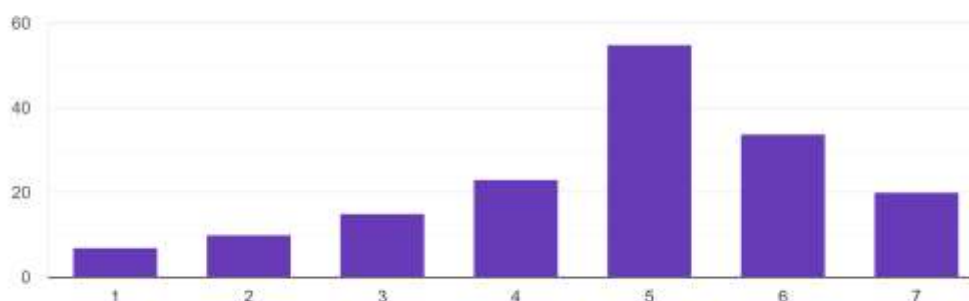
## Anexo 2: Modelo SERVQUAL

ATRIBUTOS	INDICADORES	ESTANDARES	Objetivos de desempeño	PREGUNTAS
Credibilidad	Grado de credibilidad de las respuestas por parte del personal de atención al cliente	Semestral	100% de clientes tienen confianza que sus problemas serán resueltos	Confío en que los colaboradores de atención al cliente me brindan una respuesta honesta al momento que llamo al call center para exponer alguna consulta.
	Grado de credibilidad que tiene el servicio online en los clientes	Mensual	100% de visitas a la página web terminen realizando la compra	Me siento seguro del servicio fable que me brinda la tienda on-line de saga falabella.
Seguridad	Percepción de seguridad de que el personal de caja realiza un servicio seguro al momento de realizar el pago	Mensual	100% de las personas confían en el personal	Cuando visito la tienda, confío en que el personal de caja realiza un servicio seguro durante el momento de pago.
	Percepción de seguridad al momento del pago en la tienda online	cada 24 horas	100% de los empleados deben conocer las señalizaciones y vías de escape o seguridad	Me siento confiado al momento del pago en la tienda on-line.
Acceso	Nivel de llamadas atendidas	cada 24 horas	100% de llamadas contestadas en menos de 2 min	Cuando me comunico al call center, me atienden de una manera oportuna y rápida.
	Disponibilidad de productos demandados	Semanal	100% de la información se encuentra disponible y actualizada	Cuando busco un producto en la tienda online, lo encuentro disponible.
Comunicación	Grado de conocimiento de las promociones ofrecidas por la empresa	por campaña	100% de empleados saben sobre las ofertas que otorga la organización	Los vendedores de tienda están informados sobre las promociones que me ofrecen o que he visto en el canal digital (página web, redes sociales, etc.).
	Percepción de la motivación por parte del personal	por campaña	100% de los clientes consigue lo que desea en falabella	Cuando tengo algún requerimiento en tienda, el personal (seguridad, vendedores, reponedores, cajeros, etc.) se siente motivado a brindarme la información correcta/oportuna/necesaria.
Comprensión del cliente	Percepción por parte del cliente que la información entregada es adecuada	Cada 24 horas	100% de los clientes están de acuerdo de que el personal tiene vocación de servicio	Sagalabella entiende lo que necesito. Por ello, me me envía información necesaria, beneficios, promociones de manera oportuna.
	Porcentaje de pedidos entregados en el horario establecido	Cada 24 horas	100% de los imprevisos del cliente fueron considerados en la entrega del servicio	Cuando hago una compra online, Sagalabella toma en cuenta el horario de disponibilidad que le brindo para la entrega del producto.
Elementos tangibles	Percepción del cumplimiento de las normas sanitarias	Mensual	100% de los equipos funcionan de manera eficiente	Las tiendas de Sagalabella cumplen con las normas sanitarias mínimas para poder brindar su servicio.
	Percepción de formalidad	Mensual	100% de los materiales comunican de manera efectiva el mensaje	El personal de tienda muestra una presentación pulcra.
Confiability	Grado de confianza por parte de los clientes en el manejo de sus datos	Cada 24 horas	100% de las transacciones de compra se realizan de manera segura	Me siento confiado al proporcionar mis datos personas a Sagalabella.
	Grado de confianza por parte de los clientes en el cumplimiento de sus pedidos	Semanal	100% de los clientes reciben el pedido que realizaron de acuerdo a las condiciones	Sagalabella brinda un servicio oportuno y necesario para cubrir mis requerimientos (necesidades).
Capacidad de respuesta	percepción del tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda	cada 24 horas	100% de consultas resueltas en las tiendas en un plazo admisible	Considero oportuno el tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda (colas en caja).
	Porcentaje de solicitudes atendidas con éxito por parte del call center	cada 24 horas	100% del tiempo espera haciendo cola es reducido	Los ejecutivos del call center me brindan una respuesta rápida y oportuna cuando lo solicito (reclamos, dudas, segurencias, consultas, etc.)
Habilidad	Porcentaje de devoluciones de productos con éxito	Cada semana	100% de cambios y devoluciones con clientes sin quejas	Ha tenido procesos de devolución de productos en Falabella. SI - NO
	cantidad de consultas resueltas de inmediatos	Cada 24 horas	100% de dudas/reclamos resueltas	En el momento que he devuelto un producto a Sagalabella, el personal ha estado capacitado para realizar el proceso de manera eficiente.
Cortesía	Grado de cortesía del personal de call center	cada 24 horas	100% de momentos de contacto amistosos	Cuando realizo una consulta a los vendedores entiendo sobre los beneficios de algún producto, han sabido explicármelo de manera clara y contundente.
	Nivel de atención por parte del personal en tienda física sobre las necesidades del cliente	cada semana	100% de productos entregados el día establecido	El personal de call center de Falabella es amable y cortés. Siento que el personal de tienda de Falabella se preocupa por mis necesidades y me brinda un trato oportuno.

## Anexo 3: Resultados de Encuesta

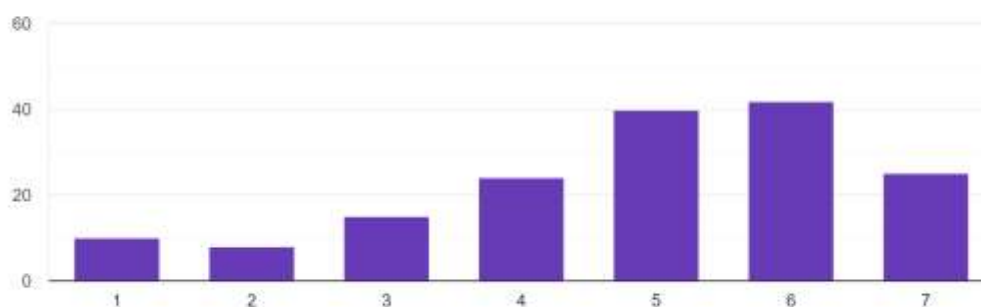
P1. Confío en que los colaboradores de atención al cliente me brindan una respuesta honesta al momento que llamo al call center para exponer alguna consulta.

164 respuestas



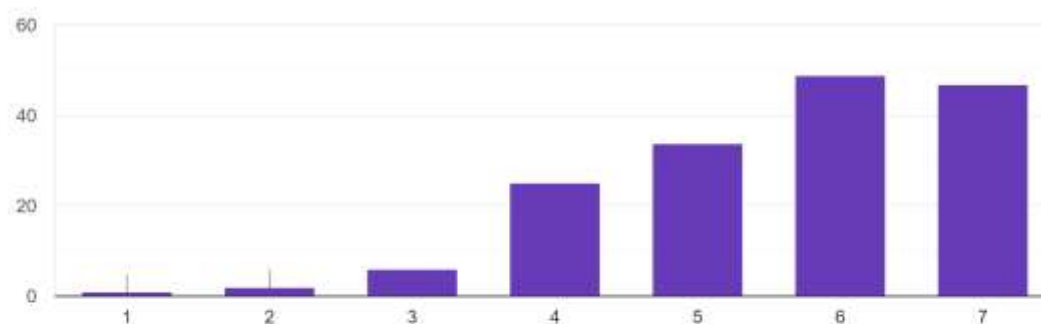
P2. Me siento seguro del servicio fiable que me brinda la tienda online de saga Falabella.

164 respuestas



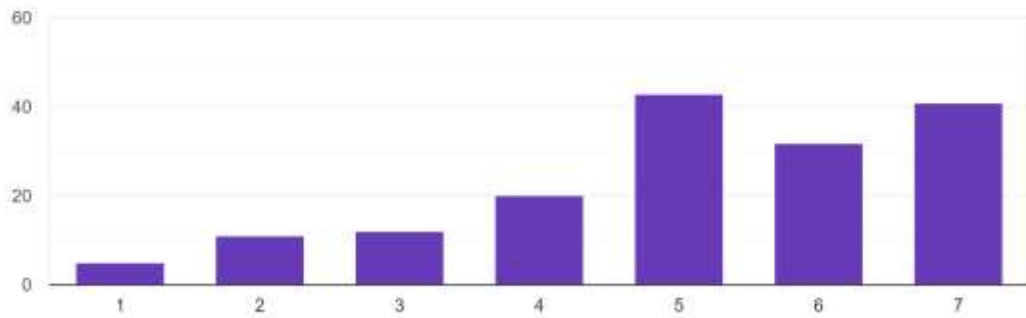
P3. Cuando visito la tienda, confío en que el personal de caja realiza un servicio seguro durante el momento de pago.

164 respuestas



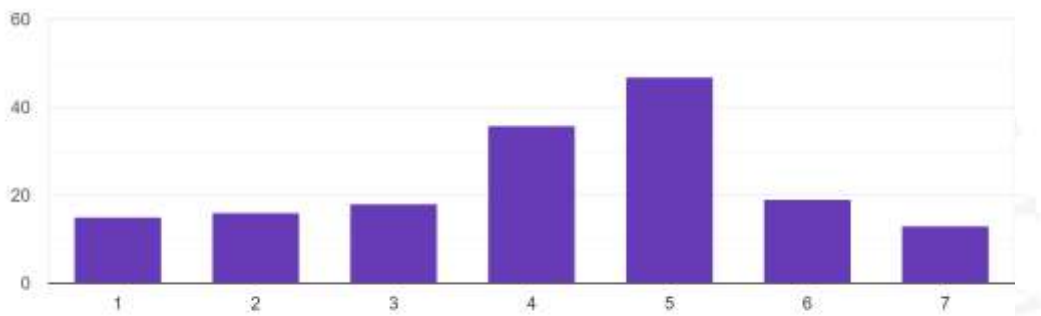
P4. Me siento confiado al momento del pago en la tienda online.

164 respuestas



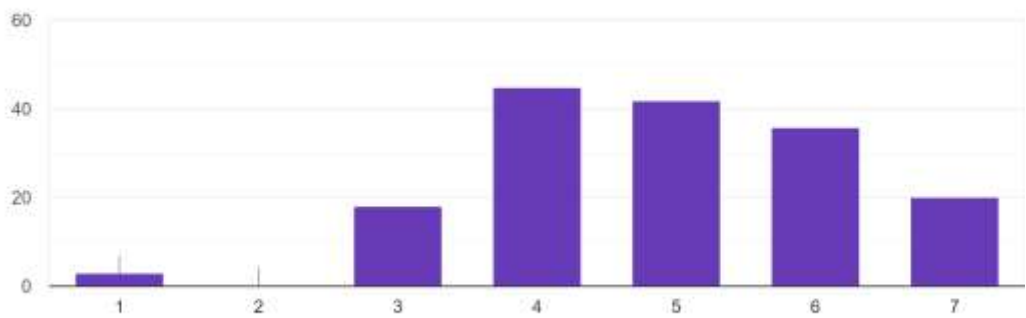
P5. Cuando me comunico al call center, me atienden de una manera oportuna y rápida.

164 respuestas



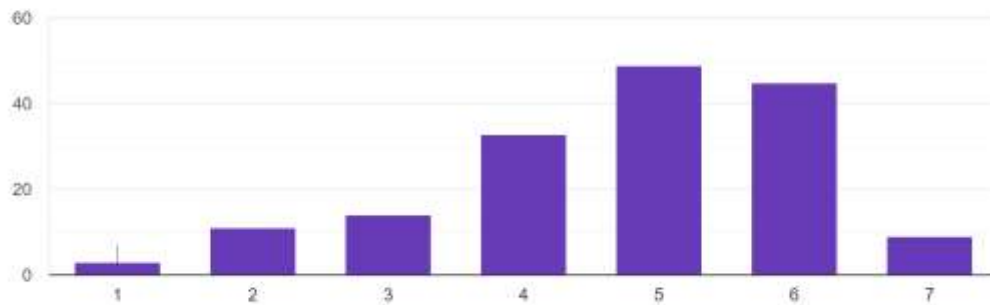
P6. Cuando busco un producto en la tienda online, lo encuentro disponible.

164 respuestas



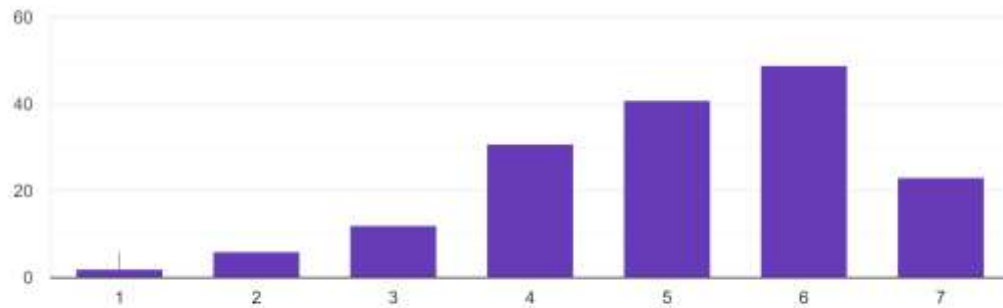
P7. Los vendedores de tienda están informados sobre las promociones que me ofrecen o que he visto en el canal digital (página web, redes sociales, etc.).

164 respuestas



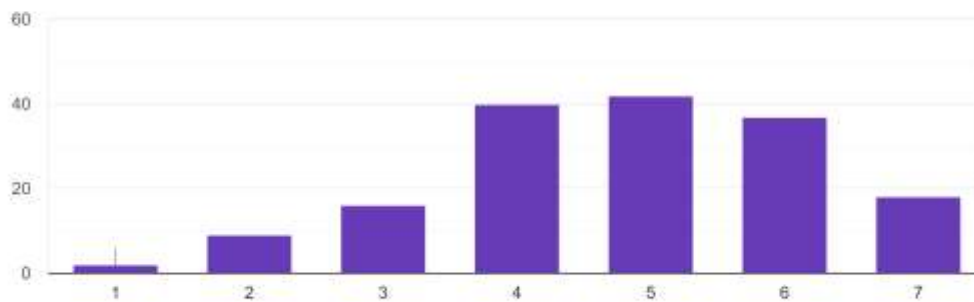
P8. Cuando tengo algún requerimiento en tienda, el personal (seguridad, vendedores, reponedores, cajeros, etc.) se siente motivado a brindarme la información

164 respuestas



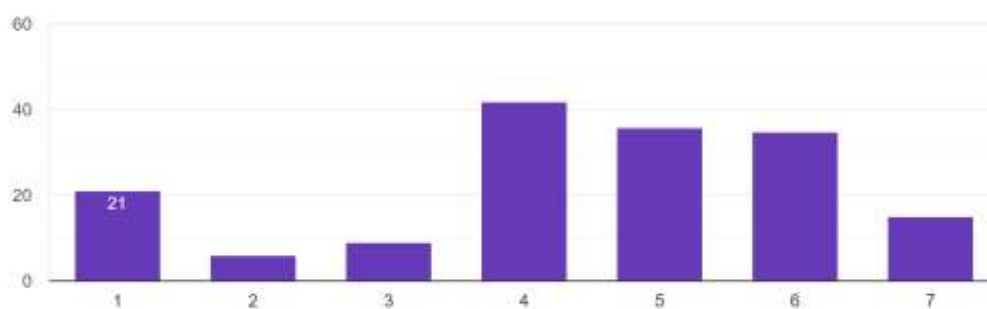
P9. SagaFalabella entiende lo que necesito. Por ello, me me envía información necesaria, beneficios, promociones de manera oportuna.

164 respuestas



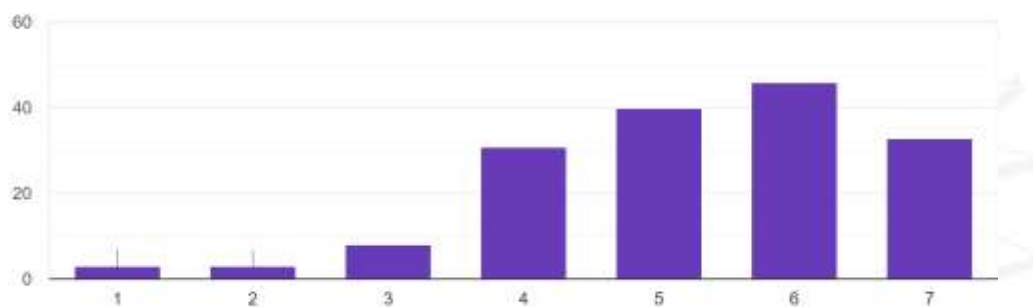
P10. Cuando hago una compra online, Sagafalabella toma en cuenta el horario de disponibilidad que le brindo para la entrega del producto.

164 respuestas



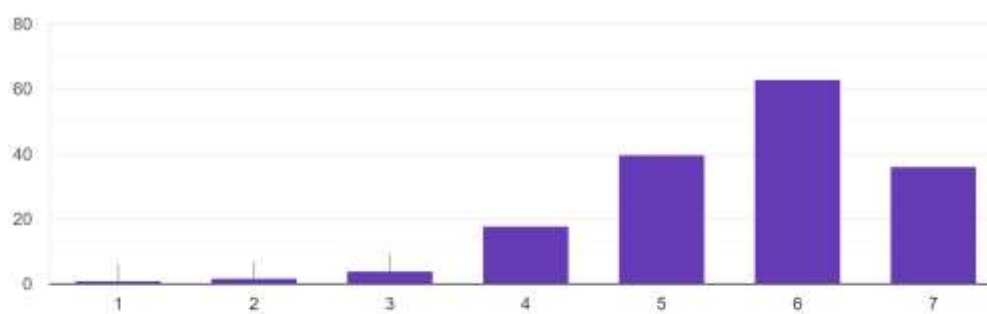
P11. Las tiendas de Sagafalabella cumplen con las normas sanitarias mínimas para poder brindar su servicio

164 respuestas



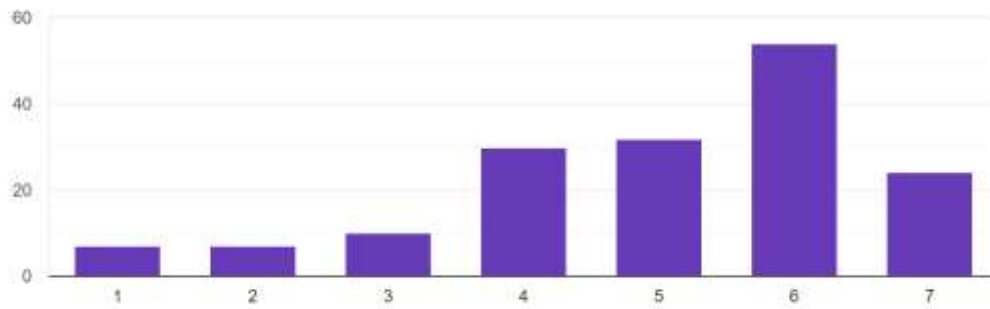
P12. El personal de tienda muestra una presentación pulcra.

164 respuestas



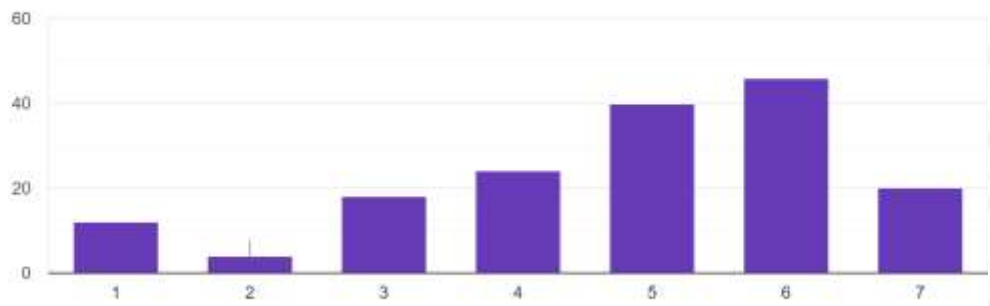
P13. Me siento confiado al proporcionar mis datos personales a Sagafalabella.

164 respuestas



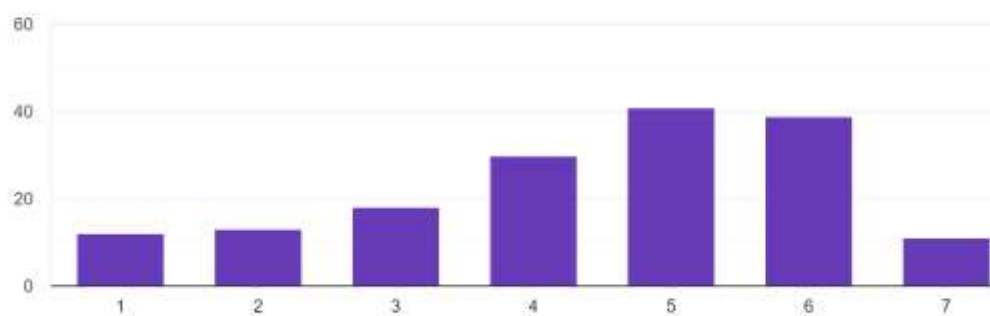
P14. Sagafalabella brinda un servicio oportuno y necesario para cubrir mis requerimientos (necesidades).

164 respuestas



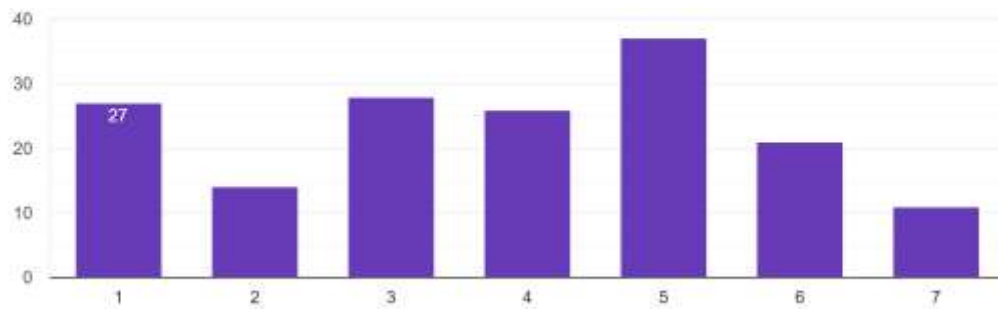
P15. Considero oportuno el tiempo de espera al momento de pagar los productos en tienda (colas en caja).

164 respuestas



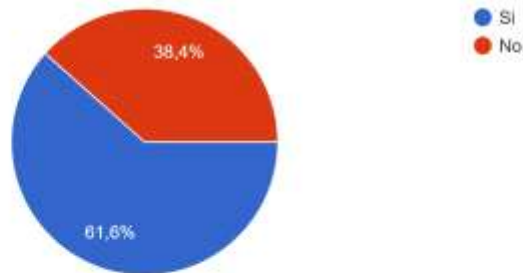
P16. Los ejecutivos del call center me brindan una respuesta rápida y oportuna cuando lo solicito (reclamos, dudas, sugerencias, consultas, etc.)

164 respuestas



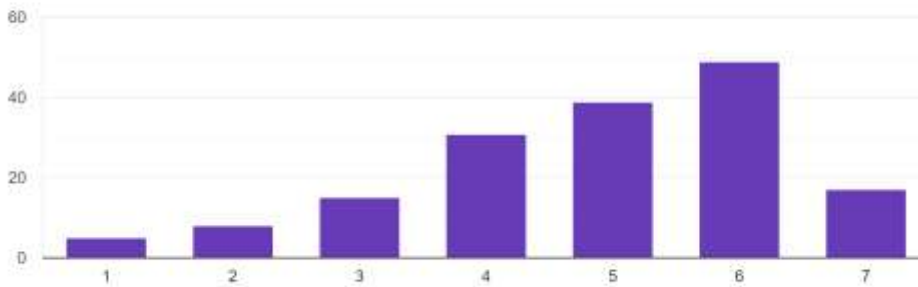
P17. He tenido un proceso de devolución de producto exitoso por parte de Saga Falabella

164 respuestas



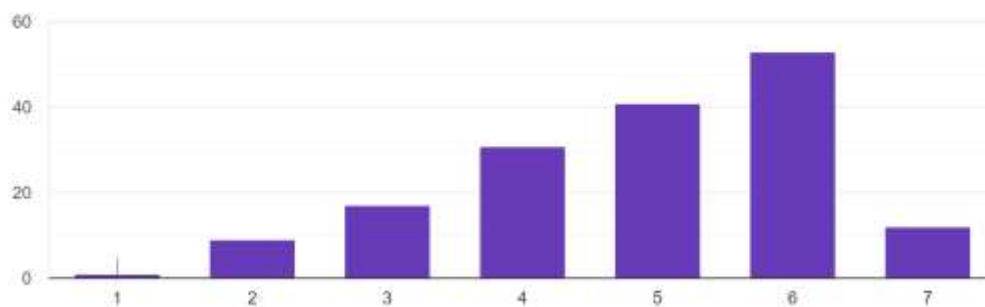
P18. En el momento que he devuelto un producto a Sagafalabella, el personal ha estado capacitado para realizar el proceso de manera eficiente.

164 respuestas



P19. Cuando realizo una consulta a los vendedores entiendo sobre los beneficios de algún producto, han sabido explicármelo de manera clara y contundente.

164 respuestas



P20. El personal de call center de SagaFalabella es amable y cortés.

164 respuestas

