

**DISEÑO DE UN MANUAL DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS TIENDAS
FÍSICAS PROPIAS A NIVEL NACIONAL DE LA MARCA ESPRIT EN EL AÑO 2022**

NATALIA ANDREA ECHEVERRI AHUMADA

CLAUDIA MARCELA MARTINEZ FLOREZ

DIANA CAROLINA SALAZAR MORENO

UNIVERSIDAD ECCI

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADO

OCTUBRE DE 2021

ÍNDICES

Contenido

ÍNDICES.....	2
INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN.....	6
<i>PALABRAS CLAVES</i>	6
ABSTRACT.....	7
1. TÍTULO	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1. Descripción del problema.....	8
2.2. Problema de investigación.....	9
3. OBJETIVOS.....	9
3.1.1. Objetivo general.....	9
3.1.2. Objetivos específicos	10
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. MARCOS REFERENCIALES.....	11
5.1. Estado del arte.....	11
5.1.1. Internacional	12
5.1.2. Nacional	14
5.2. Marco teórico	18
5.3. Marco legal	30
5.4. Hipótesis.....	31
6. MARCO METODOLÓGICO	32
6.1. Recolección de la Información.....	32
6.1.1. Tipo de Investigación	32
6.1.2. Metodología	33
6.1.3. Instrumentos.....	34
6.1.4. Herramientas para la investigación.....	38
6.1.5. Fuentes de obtención de la información.....	38
6.1.6. Población de estudio	39
6.2. Análisis de la información	40
7. RESULTADOS	46

7.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	46
7.2. Discusión.....	49
7.3. Propuesta de solución.....	51
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	73
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
9.1. Conclusiones.....	76
9.2. Recomendaciones.....	77
10. BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	84

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 El triángulo de servicio de Albrecht.....	22
Ilustración 2 Fórmula para el cálculo de la muestra.....	40
Ilustración 21 Satisfacción General vs Amabilidad de la persona que te atendió.....	47
Ilustración 22 Análisis conocimiento del producto vs Acompañamiento durante la compra.....	48
Ilustración 23 Análisis Satisfacción con la asesoría vs con la experiencia en tienda.....	48
Ilustración 24 Análisis Exhibición de los productos vs ambiente general de la tienda.....	49
Ilustración 3 Encuesta de clientes ¿Cuál es tu género?.....	85
Ilustración 4 Encuesta de clientes ¿En qué rango de edad te encuentras?.....	86
Ilustración 5 Encuesta de clientes Satisfacción general con la asesoría.....	87
Ilustración 6 Encuesta de clientes Amabilidad de la persona que te atendió.....	88
Ilustración 7 Encuesta de clientes Conocimiento del producto.....	89
Ilustración 8 Encuesta de clientes Interés e indagación sobre tus necesidades.....	90
Ilustración 9 Encuesta de clientes Acompañamiento durante la compra.....	90
Ilustración 10 Encuesta de los clientes Satisfacción general con la experiencia en la tienda.....	91
Ilustración 11 Encuesta de clientes Exhibición de los productos.....	92
Ilustración 12 Encuesta de clientes Facilidad para realizar un cambio o devolución.....	92
Ilustración 13 Encuesta de clientes Vestier / probador.....	93
Ilustración 14 Encuesta de clientes Percepción alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas.....	94
Ilustración 15 Encuesta de clientes Ambiente general dentro de la tienda (temperatura, música, iluminación, etc.).....	95
Ilustración 16 Encuesta asesores comerciales Atención que brinda la tienda a los clientes.....	98
Ilustración 17 Encuesta asesores comerciales La atención en la tienda es personalizada.....	98

Ilustración 18 Encuesta asesores comerciales La atención en la tienda tiene oportunidades de mejora	99
Ilustración 19 Encuesta asesores comerciales Existe un protocolo de atención al cliente unificado.....	99
Ilustración 20 Encuesta asesores comerciales Entrega algún valor agregado en la atención a los clientes	100

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Fases de la investigación.....	34
Tabla 2 Cálculo de la muestra encuesta de asesores comerciales.....	40
Tabla 3 Cálculo de la muestra encuesta de clientes	40
Tabla 4 Análisis de información encuestas de clientes	42
Tabla 10 Análisis de información encuestas de asesores comerciales.....	42
Tabla 11 Matriz DOFA	46
Tabla 12 Cronograma de metodología de trabajo para la evaluación del manual de experiencia.....	73
Tabla 13 Inversión en capacitación e implementación	74
Tabla 14 Inversión en medición de satisfacción.....	75
Tabla 15 Inversión total.....	75
Tabla 16 Meta de ventas 2022.....	76
Tabla 17 Meta indicadores de satisfacción y fidelización.....	76
Tabla 5 Participación encuesta de clientes INS.....	95
Tabla 6 Resultado INS encuesta de clientes	95
Tabla 7 Participación encuesta de clientes Indicador Recompra.....	96
Tabla 8 Participación encuesta de clientes Indicador NPS.....	97
Tabla 9 Resultado NPS encuesta de clientes.....	97

INTRODUCCIÓN

Para una organización que considera al cliente como el centro de su estrategia corporativa, la satisfacción y fidelización de público objetivo es fundamental, por lo que, es de vital importancia contar un sistema de experiencia claro que mitigue las falencias, para esto, se debe identificar de manera clara el problema que se está presentando a través de los respectivos análisis de la percepción de la satisfacción de los clientes; para posteriormente estructurar un manual de experiencia que impacte de manera positiva en la satisfacción y fidelización de los clientes.

En ESPRIT, los clientes manifiestan que perciben la falta de una estructura en la atención de los clientes y de una política de servicio uniforme para todas sus tiendas físicas, lo que genera percepción negativa en la satisfacción de los clientes, aunque los indicadores de satisfacción y recompra han mantenido niveles estables, la meta para la marca es cambiar la percepción de los clientes con respecto a la experiencia que viven en todas las tiendas físicas propias a nivel nacional.

Teniendo en cuenta la información recopilada en la investigación a través de encuestas a asesores y clientes, y entrevistas expertos, se realiza un análisis detallado para argumentar las causas de la mala percepción de los clientes con respecto al servicio prestado en unas tiendas en relación con otras de la marca, y con esto proponer un manual de experiencia al cliente que contemple los lineamientos de servicio y el paso a paso de la atención a los clientes, con esto se pretende mejorar los indicadores de satisfacción, fidelización y recompra.

RESUMEN

Para este proyecto se escogió la marca ESPRIT (Tiendas de ropa femenina) perteneciente a la unidad de negocio GLOBAL BRANDS del Grupo URIBE, en donde se realizó una investigación mediante encuestas a los clientes y asesores comerciales y entrevistas a líderes de atención y servicio al cliente, con el fin de evidenciar cuáles son las causas de la mala percepción en la alineación de los procesos de servicio al cliente, quienes en su mayoría manifiestan que en las tiendas físicas no se cuenta con un paso a paso o manual de atención al cliente y esto afecta la percepción del usuario final y su satisfacción, finalmente implementar un manual de experiencia de servicio al cliente es tan importante dentro de una organización como tener clara la misión, la visión y los valores de la misma.

Por lo anterior, la implementación de un manual de experiencia en las tiendas ESPRIT busca orientar a los asesores comerciales a la hora de recibir un cliente en cualquiera de las tiendas físicas y que su experiencia sea única e invaluable, es así como se logrará mejorar los indicadores de satisfacción del cliente, aumentar la calidad en el servicio, posicionar la marca, alinear los estándares de servicio e incrementar de manera importante las ventas a nivel nacional.

PALABRAS CLAVES

Atención al cliente, Experiencia del cliente, Fidelización, Satisfacción, Servicio al cliente

ABSTRACT

For this project, the ESPRIT brand (women's clothing stores) part of GLOBAL BRANDS, a business unit of the URIBE GROUP was selected to carry out an investigation through surveys of customers and retail associates, and interviews with customer service and sales leaders, in order to show what are the causes of poor perception in the alignment of customer service processes. They mostly stated that physical stores do not have a step by step or customer service manual and this affects the perception of the end user and their satisfaction. Finally, implementing a customer service experience manual is as important within an organization as being clear about its mission, vision and values.

Therefore, the implementation of a customer experience manual in ESPRIT stores seeks to guide retail associates when it comes to welcoming a client in any of the physical stores and ensuring they have a unique and invaluable experience. This way it will be possible to improve the customer satisfaction indicators, increase service quality, position the brand, align service standards, and significantly increase sales nationwide.

1. TÍTULO

Diseño de un Manual de Experiencia del cliente para el mejoramiento de la fidelización de los clientes de las tiendas físicas propias a nivel nacional de la marca ESPRIT en el año 2022.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema

Desde el año 2019, la gerencia de la unidad de negocio GLOBAL BRANDS evidenció la necesidad de nivelar los procesos de servicio de las marcas Chevignon, Americanino y ESPRIT, respondiendo a uno de los lineamientos estratégicos, que apuntaban a unificar los esfuerzos de la empresa, hacia los clientes, por ello, se inició con el proyecto de experiencia del cliente de las tres marcas. Debido a la pandemia, este proyecto se detuvo, sin embargo, gracias a la reactivación económica, se ve la necesidad de retomarlo, luego de los cambios resultantes por la postpandemia.

Para las 29 tiendas físicas propias de la marca ESPRIT a nivel nacional, no se ha implementado un manual de experiencia del cliente, lo que hace que se creen baches en la atención de los clientes, además que se evidencia la falta de una cultura que refleje los atributos de servicio de la marca y esto ha impactado los indicadores de servicio al cliente. Por tanto, se hace indispensable la creación de un manual de experiencia del cliente que permita mejorar los indicadores de servicio para posicionar la marca como una de las mejores en cuando al servicio al cliente con respecto a las otras marcas pertenecientes al Grupo Uribe.

Teniendo en cuenta que la medición realizada en el mes de julio de 2021, los indicadores de fidelización presentaron calificaciones estables, lo cual es positivo, sin embargo, algunos de los comentarios recurrentes de los clientes, indican la importancia de alinear los estándares de servicio del canal de tiendas físicas, esto ayudaría a incrementar estos indicadores que han venido sosteniendo el promedio en las mediciones semestrales de los últimos 3 años.

2.2. Problema de investigación

¿En qué medida la implementación del manual de experiencia del cliente influye en el mejoramiento de la fidelización de los clientes de las tiendas físicas propias a nivel nacional de la marca ESPRIT en el año 2022 y por ende en el incremento en las ventas de la marca?

3. OBJETIVOS

3.1.1. Objetivo general

Diseñar un manual de experiencia del cliente para mejorar los indicadores de fidelización de los clientes de las tiendas físicas propias a nivel nacional de la marca ESPRIT para el incremento de las ventas de la marca.

3.1.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la marca ESPRIT, mediante una matriz DOFA con base a la percepción del equipo comercial y de los clientes, para determinar los aspectos a mejorar de los procesos de servicio al cliente.
- Diseñar un manual de experiencia, mediante un documento en el que se plasmen los pasos a seguir en el proceso de servicio de los clientes, para establecer la estrategia de experiencia en el marco de los atributos de servicio de la marca.
- Proponer una metodología de evaluación periódica posterior a la implementación del manual de experiencia para analizar el impacto en los indicadores de fidelización y el impacto en las ventas de la marca

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación para la marca ESPRIT incorpora las herramientas necesarias para el incremento de los indicadores de servicio de las tiendas físicas propias a nivel nacional, que impactarán en el mejoramiento de la experiencia de los clientes.

Desde el punto de vista teórico es un proyecto que exige la aplicación de conocimientos en el área de marketing de experiencias e investigación de mercados; además de señalar la existencia de una correlación entre la satisfacción de los clientes y la implementación de un manual de experiencia, de tal manera que podrá establecerse como un punto de partida para ser replicado y propiciar la investigación en temas relacionados con el sector retail de moda.

Este proyecto dará como resultado identificar y analizar el proceso de servicio con base al manual de experiencia del cliente para incrementar la calidad del servicio, con el propósito de mejorar la satisfacción de los clientes.

El siguiente trabajo de investigación busca desarrollar una solución ante los vacíos identificados en los procesos de servicio al cliente y brindar una orientación para mejorar la experiencia del cliente a través de la implementación de un manual de experiencia enfocado en la estrategia de servicio.

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1. Estado del arte

Lograr la fidelización de los clientes no es trabajo fácil, en la actualidad las empresas se han especializado en este tema, creando áreas que se encarguen de establecer estrategias para atraer

nuevos clientes y conservar los existentes generando lealtad. En el mercado existe un amplio portafolio de productos y marcas, que le dan la posibilidad a los clientes de elegir qué comprar y dónde comprar, pueden decidir si comprar calidad y a qué precio. Las empresas buscan generar recompra en sus clientes, brindándole una excelente experiencia desde su primera visita.

Por lo anterior, en este espacio se relacionan estudios e investigaciones desarrolladas en un periodo de 8 años comprendido entre el año 2013 y 2021, enfocados en la importancia del servicio y la implementación de un manual de atención al cliente en las organizaciones; a través de la búsqueda en la base de datos de Google Académico de palabras como Atención al cliente, Experiencia del cliente, Fidelización, Satisfacción, Servicio al cliente, Manual de servicio al cliente. Para efectos de esta investigación se tienen en cuenta autores de acuerdo a su origen internacional y nacional.

5.1.1. Internacional

Uno de los aspectos más importantes en el servicio y atención a clientes es la rapidez en la atención (76,1%) y la amabilidad de los empleados (75,1%), además, exponen que el 67% de los clientes se alejan de las marcas ante una mala atención.

(Ochoa, 2018)

La implementación de un manual de atención y servicio al cliente, hace parte de los sistemas de prestación de servicio al cliente, dentro de una compañía, así como los procedimientos, la tecnología y el equipo de trabajo.

(Pérez, 2006)

Se logra una excelencia en el servicio cuando se ha logrado identificar las expectativas de los clientes. El cliente tiene un valor muy importante, ignorarlo sería una mala actitud, demostrarles el valor que tienen significa el cierre de una transacción y sin embargo es subjetivo.

(Albán Ramos, 2018)

Las personas siempre regresan donde se sienten bien, le prestan atención y son atendidos, se sienten como en casa, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Sin embargo, se tratará de alejar ante cualquier actitud negativa que perciba, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. En la mayoría de los casos, los mismos individuos motivan a las personas que se alejen por causa de mala actitud, mal comportamiento e indiferencia a sus peticiones.

(Albán Ramos, 2018)

El servicio se encuentra presente en la economía industrial (manufactura) como valor agregado al producto, buscando un punto de diferenciación con respecto a los bienes y servicios ofrecidos por la competencia; este plus o valor agregado también aporta en la búsqueda de nuevos clientes.

Ahora la ventaja competitiva a elegir es el "servicio al cliente", orientando la organización hacia los clientes y buscando brindar un servicio mejorado y de calidad consecutivamente.

(Albán Ramos, 2018)

5.1.2. Nacional

El servicio al cliente como una actividad que se brinda de parte de una organización hacia un grupo de personas enmarcadas en el mercadeo con el fin de satisfacer las necesidades del momento y proporcionar un ambiente que se logre mantener relaciones futuras propiciando la confianza.

(Medina & Mosquera, 2017)

La mayoría de los estudios que realizan las empresas se centran en la atención al servicio al cliente, con el fin de lograr mejorar cada día esta sección que es puente de contacto con el cliente y son los que pueden garantizar que el cliente confíe en su marca, dentro de las organizaciones resulta eficaz la implementación de un manual para que mejore la experiencia de atención al cliente, mantener el personal capacitado en el desarrollo de sus funciones, la creación del documento logra que cada uno de las personas que conforman la atención del servicio al cliente asuman sus responsabilidades y actúen en la mejora y conservación del negocio.

(Castillo, 2015)

En tiempos de pandemia el servicio al cliente no fue ajeno a estudios, la implementación de estrategias que debieron ser ingeniosas para mantener a flote los negocios en el país, ideas que fueron sostenibles y que sirvieron para conservar y encontrar nuevos mercados y clientes llevaron a crear herramientas tecnológicas, uso de la tecnología para impulsar sus productos, las empresas que tenían dentro de sus procesos manuales ya implementados para la atención del cliente les fue más fácil crear ideas novedosas, programas que se adaptaran a los clientes para ganar la confianza y la fidelidad de los mismos.

(Barrera & Ruíz, 2021)

La implementación del manual de servicio al cliente deja al descubierto las falencias y los potenciales que se tienen en el servicio al cliente de la empresa y deja clara la importancia que se debe dar al departamento que es el que se encuentra en la primera línea de contacto con las personas, del área del servicio al cliente depende que la empresa opere de manera positiva o negativa todas sus funciones.

(Medina & Mosquera, 2017)

Los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de la empresa en lo referente a las emociones de los clientes, no se logró evidenciar que sean consideradas en el diseño de las experiencias especialmente en los puntos de contacto, a pesar de ello, se encontró que los directores reconocen la influencia de las emociones en los procesos de compra, con especial énfasis a la proyección de las mismas por parte de los prestadores de

servicios. Por ello la importancia de crear procedimientos, protocolos que ayuden a conservar la percepción del cliente y se puede mantener la confianza y el estrecho vínculo comercial.

(Dadul & García, 2020)

Dentro de la investigación de los programas que son ofertados por la bolsa de valores de Colombia muestra que el cliente que prefiere estas asignaturas son de género masculino, el porcentaje de participación de las mujeres es muy bajo, dentro del claustro, se tiende a decir que es porque el hombre es arriesgado a la hora de hacer inversiones, que la mujeres son más cautas en el tema, pero la investigación arroja que se debe a la falta de mercadeo, en promocionar estos temas dentro del género femenino, hacer encuestas de satisfacción para conocer de primera mano que promedio dan al programa y el cumplimiento de las expectativas de las participantes y si lo recomendarían, esta información ayudaría a innovar dentro del programa a capturar clientes de todos los géneros en general.

(Alaguna, 2016)

El uso de los chatbots como medio de atención al clientes es una idea innovadora para las empresas pues ayuda a la reducción en los tiempos de espera en la atención con los clientes, agiliza la atención, reduce el porcentaje de quejas por PQR y minimiza costos en la contratación de personal, pero sus desventajas son notorias este tipo de atención no es para todo el público en general, como por ejemplo, un persona de edad avanzada no posee la habilidad para utilizar esta herramienta, las opciones de pregunta y respuesta es muy limitada, existen zonas apartadas donde no existe señal de internet que impide el uso de los chatbots, sigue siendo importante el

contacto con una persona para manejar el área de atención al cliente, la capacitación constante para el personal del área de servicio al cliente permitirá que el proceso de atención se reduzca, y elimine las PQR que tanto inquietan a las empresas.

(Barragán & González, 2020)

Dado al comportamiento del mercado y la dinámica de la competencia en almacenes de ropa se hace necesario implementar un plan de marketing con el fin de desarrollar estrategias de fidelización de los clientes e indica que si una empresa logra fidelizar a los clientes no necesita retenerlos.

(Galvis, 2016)

Para lograr la fidelización del cliente en el gremio bancario, se debe atenderle la necesidad y ofrecerle los productos que se acomoden a su conveniencia, el sector bancario fideliza a los suyos con la variedad de servicios que brinda, el banco percibe cuáles son los trabajos que el cliente necesita que el banco realice por ellos, ganando cercanía con los verdaderos deseos y expectativas del cliente, de manera que la gestión comercial pueda tener herramientas para lograr el compromiso del cliente y la fidelización de largo plazo, también esto debe ir acompañado de una mínima tramitología en el servicio y la elección de personal capacitado para atender a la diversidad de personas que llegan a solicitar los servicios.

(Cerra, 2019)

Para crear una herramienta de servicio al cliente y lograr mantenerse en el mercado se debe crear una eficaz estrategia de servicio al cliente, contar con productos de calidad y variedad para poder sobresalir de la multitud y ser identificado en el mercado, la competitividad lleva a que se esfuercen las empresas en ofertar mejores condiciones en lo que ofrece, esto genera que los personas identifiquen la calidad y su atención y de esta manera captan la atención de nuevos y logran mantener los clientes existentes.

(Sandoval, 2013)

5.2. Marco teórico

El siguiente apartado de la investigación contiene la descripción de conceptos que permitirán comprender la importancia de la experiencia del cliente como eje central de la planeación estratégica de la organización, permitiendo que la marca ESPRIT esté actualizada con respecto a las nuevas metodologías del mercado en cuanto a servicio al cliente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

5.2.1. Marketing Experiencial

Según (Vargas, 2017), “el marketing experiencial es una interacción entre la marca y el consumidor que incluye la experiencia de uso de un producto, pero va más allá de esto. El

marketing experiencial es el abrazo de una compañía a un consumidor con el que lo coloca en el centro de sus acciones y pensamientos y una vez ahí, estudia la manera de establecer lazos mentales, pero también emocionales que perduren en el tiempo”, llegando a la conclusión que el marketing experiencial radica su importancia en el gana a gana que pueden obtener tanto las empresas como sus consumidores, para el cliente porque se satisfacen sus necesidades y el mercado gira en torno a él; y para las empresas porque deben identificar su público objetivo y entender sus necesidades, lo que les permite minimizar márgenes de error.

El servicio al cliente con el pasar de los años ha tomado gran importancia en todo tipo de organizaciones y empresas dado que está compuesto por múltiples atributos que distinguen aspectos muy propios al interior de las empresas, aspectos referentes a su esencia y lineamientos que concadenados y organizados transmiten por diferentes canales un mensaje unificado que sintetiza su visión y razón de ser.

(Michaud, 2015) plantea que “A las empresas ya no les basta batirse en precios y calidad de los productos que ofrecen, sino también en la naturaleza y calidad de las experiencias que ofrecen, y sobre todo poner en valor su firma”, lo que permite concluir que la experiencia es la nueva forma de posicionar una marca en el mercado, y que esta debe tener una importancia máxima dentro de la estrategia corporativa.

El servicio al cliente tiene que ver con todas las actividades presenciales o no, que una empresa o persona llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes que consumen sus productos

o servicios. Estas actividades pueden ser sencillas hasta en efecto muy complejas, dado que el servicio es percibido por las personas y usuarios que adquieren un producto o servicio y que por ende quieren llevarse una grata experiencia; esta experiencia que puede ser positiva o negativa, es el punto de partida para la siguiente compra, y la siguiente y la siguiente, es así que las personas y las organizaciones construyen relaciones a largo plazo, lo cual, es el objetivo de toda empresa.

(Pine & Gilmore, 2001), afirman que “una experiencia ocurre cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios, y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable”, por lo que se infiere que la experiencia del cliente no es sólo un conjunto de acciones, sino que estas acciones deben estar centradas en los sentimientos de los clientes.

De acuerdo con (Lira, 2009), para llevar a cabo una grata experiencia el servicio debe contar con unas características como lo son:

- Disponibilidad: Estar presente en el momento adecuado o tener el artículo disponible para el disfrute del cliente
- Accesibilidad: Que sea sencillo o fácil contactar a la persona o empresa que oferta
- Cortesía: Encontrar un comportamiento gentil, genuino y sincero
- Agilidad: Que en un tiempo prudencial y adecuado para el cliente se pueda satisfacer sus requerimientos

- Confianza y Comunicación: Encontrar una información clara, detallada y real.

(Rodríguez & Valderrama, 2019), concluyen que “el estudio permitió determinar que una experiencia diferencial hace que el comportamiento del consumidor sea diferente al momento de tomar la decisión de compra, pues encuentra en las tiendas especializadas un valor agregado que en el existente en el mercado del retail”, permite establecer que brindar una experiencia diferencial a los clientes es un aspecto decisivo para la compra de productos.

El servicio al cliente se convierte en un gran andamiaje en el que participan a lo largo de su prestación diferentes áreas de las organizaciones según sea su tamaño pero que, al final de acuerdo a la experiencia vivida con la adquisición del bien o servicio se convierten en momentos de verdad.

De acuerdo con el triángulo de servicio de Albrecht los siguientes aspectos forman parte fundamental para brindar una experiencia positiva:

1. Una visión o estrategia para el producto o el servicio.
2. El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
3. Los sistemas amables para el cliente.

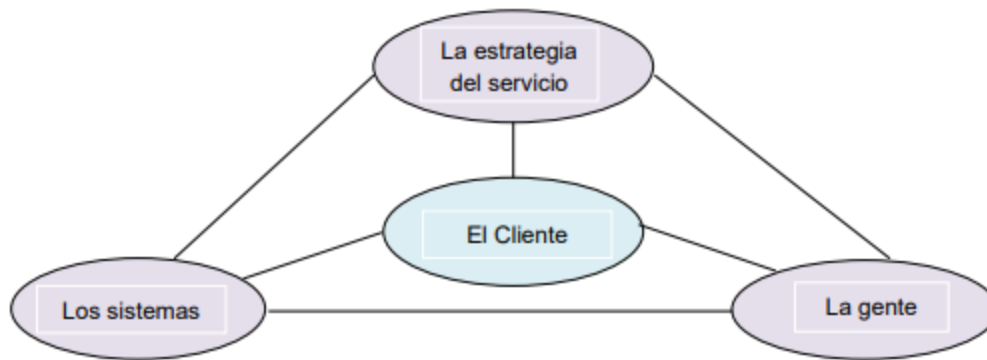


Ilustración 1 El triángulo de servicio de Albrecht
Fuente: Albrecht 1984

5.2.2. Momentos de verdad

Para (Escandón & Muñoz, 2017) “En el servicio la satisfacción o insatisfacción del cliente se presentan durante los momentos de verdad, que son cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún colaborador de la organización”, por lo que se puede deducir que es en los momentos de verdad es en donde el cliente crea una idea de la calidad de la experiencia de compra y la contrasta con sus expectativas iniciales.

Los momentos de verdad dan la partida para evaluar en qué medida se está realizando la venta del bien o servicio ya sea para mantener, resaltar, mejorar, reformar o cambiar la forma en la que se está llevando a cabo el servicio al cliente en todas sus fases.

(Mendoza, 2017), indica que los consumidores siguen una ruta de decisión de compra que consta de cuatro fases: considerar, evaluar, comprar y recomprar:

En la fase de **considerar**, se tienen en cuenta las marcas que de acuerdo a la percepción de los consumidores y a su contacto directo con estas, son recordadas con respecto a las demás del mercado.

La fase de **evaluar** se refiere la comparación que hace el consumidor para tomar una decisión de compra, en donde evalúa precios, ofertas y promociones y experiencias de otros clientes.

En la fase de **comprar** se refiere a cuando los consumidores compran marcas.

En la **recompra o lealtad** se refiere a las expectativas que el consumidor crea a partir de su experiencia de compra, estas serán un aspecto decisivo para volver a comprar en la misma marca.

(Rodríguez & Valderrama, 2019), establecen que “las marcas no se pueden limitar a reaccionar ante las decisiones de los clientes, sino que deben participar activamente en ellas, y ofrecerles un valor que les permita tomar una ventaja competitiva frente a las marcas que no se involucran de esa forma con el cliente”

Al encontrar oportunidades de mejora en el servicio ofrecido se abren muchas posibilidades para analizar una mejor manera de llevarlo a cabo y lograr mejores percepciones de los clientes ante el servicio recibido, con esto se garantiza una mejor experiencia y de paso fortalecer la relación con los clientes.

5.2.3. Satisfacción de clientes

Para (Thompson, 2005) la satisfacción de los clientes tiene 3 beneficios:

“Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.”

Por lo anterior, lograr niveles altos en los indicadores de satisfacción, no es sólo una tarea del área de mercadeo, sino también de todas las áreas estratégicas y operativas de las empresas, ya que el propósito es generar recordación en la mente y en el corazón de los clientes.

(Weilbacher, 1993), expone que “el marketing para consumidores, es el arte de crear satisfacción, de cualquier producto o servicio o iniciativa de marketing que no cree satisfacción al cliente, no se puede esperar que tenga éxito a largo plazo. Cualquier usuario puede ser embaucado mediante ardides de marketing una vez, pero pocos son propensos a ser embaucados

dos veces seguidas”, lo que permite inferir que un cliente satisfecho es un cliente que garantiza recompra y recomendación.

Lograr la satisfacción de los clientes es una tarea diaria en las organizaciones porque es un proceso que no tiene pausas, es un proceso continuo y constante que demanda esfuerzos adicionales con el fin de lograr mejores experiencias en los clientes, definidas por las emociones positivas que se causen en los mismos.

Las empresas que han apuntado a realizar esfuerzos en la prestación de sus servicios y mejorar las experiencias de sus clientes han estandarizado los procesos y actividades en documentos que guíen al resto de colaboradores encargados de la atención directa o indirecta de los clientes con el fin de unificar la forma en la cual se recibe, orienta y guía al cliente, ofreciendo alternativas al mismo, de manera que encuentre calidez, amabilidad, profesionalismo, rapidez, esmerada atención, con información clara y veraz conduciendo a generar confianza con el cliente y de esta manera garantizando una fluidez en el proceso de compra del bien o servicio generando una gran satisfacción en el cliente.

5.2.4. Manual de servicio al cliente

El documento en el cual se registran estas pautas o protocolos para atención a los clientes establecidos por las empresas se definen como manuales, es importante definir de manera clara el concepto del mismo.

Para entender el concepto de “Manual”, se trae a colación la definición que le da (TERRY, 1977), en donde indica que “es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Otro concepto que se debe tener en cuenta es el de (Miguel, 1977), que define “Manual” como: un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran, necesarios para la menor ejecución de trabajo”.

Por lo anterior, se puede inferir que el documento que se pretende elaborar en esta tesis es acorde al problema existente, pues lo que se busca, es elaborar un paso a paso de servicio y atención al cliente en las tiendas físicas de la marca ESPRIT.

5.2.5. Innovación

El Manual de Oslo dice: “Una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, de un proceso o de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo de las prácticas internas de la empresa, o las relaciones exteriores” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2006).

Se debe entender que innovar no sólo es crear, sino modificar y mejorar un producto, servicio o proceso interno, de tal forma que esto provoque una ventaja sobre la competencia, sin embargo, no se pueden obviar las otras teorías o ideas sobre innovación, es necesario partir sobre la que más se ajuste al motivo del estudio o investigación.

5.2.6. Calidad en el servicio al cliente

Ahora bien, si se va a establecer un Manual de experiencia de atención al cliente, se debe asociar con el término “calidad”, la calidad de atención al cliente se enfoca en la asociación entre la percepción de satisfacción de los usuarios y la prestación del servicio o la atención que le oferta la empresa (Muller de la Lama, 1999). Lama, manifiesta que “se dice que un servicio es de calidad, si los clientes perciben la satisfacción de sus necesidades al consumir o utilizar el bien o servicio. La calidad del servicio de atención al cliente, está referida entonces a una medida de la satisfacción por la demanda de un servicio o por la atención que le proporcionó un individuo perteneciente a la empresa oferente de un bien o servicio”. Considera que “la calidad del servicio significa, atender de manera prioritaria a los usuarios, para maximizar la satisfacción de sus expectativas.”

(Muller de la Lama, 1999) indica que “la importancia del término calidad del servicio, que no sólo significa que el cliente se siente satisfecho por el producto tangible o intangible, sino también por la atención que le proporciona el personal de la empresa oferente del mismo”.

Por lo anterior, lo que se busca con la implementación de un manual de experiencia de atención al cliente en las tiendas físicas ESPRIT es poder tener argumentos para posteriormente, medir y evaluar el grado de “calidad del servicio” que los asesores están brindando a los clientes.

Para (Keller & Kotler, 2012) “las características de la calidad de servicio se refieren a la fiabilidad, pronta capacidad de respuesta, cortesía, amabilidad, credibilidad, seguridad, comunicación, comprensión para con las necesidades del cliente”, también indican que “Una pronta capacidad de respuesta es vital para que el cliente maximice su nivel de satisfacción, además, la aplicación de las normas de cortesía, la comunicación clara de los beneficios del producto o servicio y la seguridad que le ofrezca el vendedor o personal de la organización que atiende a los clientes, puede garantizar la máxima calidad del servicio”.

(Fan-Yun Pai et al., 2018), en su estudio señalan que “los atributos diferenciadores en el servicio afectan directamente en la satisfacción del cliente, donde la calidad y mejora continua puede ser usada como estrategia para sacar ventaja a los competidores”.

Se debe resaltar que para lograr mantener relaciones futuras con los clientes se debe tener muy claro que la organización debe enfocarse en “tocar fibras”, en generar emociones en los clientes, emociones que conlleven a establecer un fuerte lazo que conduzca a ser los primeros en la mente del cliente, a ser los primeros en su referencia de compra y a su vez basada en su buena

experiencia, sea cómodo referenciar a la empresa para que otros clientes puedan aparte de obtener un producto o servicio, logren vivir toda una buena experiencia.

(Hussain et al., 2018), en su investigación concluyeron que “la experiencia influye en la percepción de la calidad de los servicios”. Los resultados indicaron que “la calidad de los alimentos y los procesos son determinantes en la satisfacción y comportamiento del comensal”.

(Stefanini et al., 2018), en su estudio dan a conocer que “la cordialidad, la calidad en el servicio y la experiencia de consumo están altamente relacionadas con las satisfacción y posterior fidelización del cliente, por lo que la promoción en su entorno sería altamente beneficiosa para la empresa”.

(Vértice, 2008) define que “la calidad se aplica en cualquier organización tanto si se opera con fines lucrativos o no lucrativos, se aplica no solo a esas personas que tienen un salario, sino también a los voluntarios, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás, el término calidad se aplica al rendimiento de la persona incluyendo sus decisiones y actos independientemente del nivel en que trabajen, se aplica a productos y servicios, se aplica a los datos, se aplica a las decisiones, se aplica a los actos, y se aplica a los comportamientos”

(Cronin & Taylor, 1994) proponen dimensiones que permiten evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes, estas son: “**aspectos tangibles** se entiende como el estado en que se encuentra la infraestructura física del establecimiento, así como también **los materiales de comunicación** que intermedian en el servicio, todo ello proyecta una imagen que el cliente tendrá en cuenta para evaluar si el servicio que se les brinda es tal como lo esperan. La siguiente dimensión es **confiabilidad** pues en ella se evalúa la habilidad de los trabajadores al momento de realizar una actividad; es decir brindar un buen servicio desde el primer momento, respuesta rápida se valora el interés en ayudar a los consumidores y la disposición que emplean en realizar un servicio oportuno, la cuarta dimensión es **Seguridad** se evalúa el reconocimiento del servicio brindado y cortesía de los empleados esta dimensión abarca fundamentalmente el conocimiento y la actitud que proyecta el personal y como última dimensión esta **Empatía** se evalúa el deseo del empleado en ayudar a los clientes, es decir brindar una atención personalizada”.

5.3. Marco legal

- Constitución Política de Colombia de 1991

En la constitución política de Colombia de 1991, se establece la igualdad como un derecho fundamental, en ese sentido, todos los clientes de la marca deben ser tratados con respeto, sin importar su condición económica, raza, culto, sexo, origen, lengua o ideologías.

- Ley 1564 de 2012. CGP

Toda persona tiene derecho a la tutela jurisdiccional efectiva para el ejercicio de sus derechos y la defensa de sus intereses, por lo que, los clientes de la marca ESPRIT, podrán interponer acciones de tutela, en caso de haber sido vulnerados sus derechos.

- Ley 1437 de 2011. CPACA

Esta ley tiene como finalidad proteger y garantizar los derechos y libertades de las personas, velando por el correcto cumplimiento de los principios del debido proceso, igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía y celeridad.

- Ley 1480 de 2011. Estatuto del Consumidor

Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.

5.4. Hipótesis

La propuesta de diseño de un manual de experiencia del cliente en las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT a nivel nacional, está acorde con la necesidad de alinear la experiencia de

servicio, identificada a través de los instrumentos de investigación aplicados a clientes, asesores y expertos.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Recolección de la Información

6.1.1. Tipo de Investigación

Para la investigación desarrollada en este trabajo se aplicó el paradigma positivista o cuantitativo, para Ricoy (2006) “el paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica”. Lo que permitió la recopilación de información comprobable y comparable, medible y replicable, con el apoyo al estudio realizado bajo el método descriptivo. El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia. (Abreu, 2014)

Teniendo en cuenta la metodología planteada para este proyecto de investigación, se pudo tener un panorama global que permitió analizar la realidad actual de la empresa, desde varios frentes;

la percepción de los clientes, la de los asesores comerciales de las tiendas físicas propias a nivel nacional, a través de la aplicación de encuestas que mostraron resultados cuantitativos; y la percepción de expertos a través de entrevistas.

6.1.2. Metodología

En la siguiente tabla se presenta las fases en las que se llevó a cabo la investigación para obtener el cumplimiento de los objetivos establecidos, se explica los instrumentos utilizados, las fuentes consultadas, el propósito de cada fase y el tamaño de la muestra:

FASE	INSTRUMENTO	FUENTE	PROPÓSITO	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	Encuesta	Clientes de las tiendas físicas propias de la marca.	Conocer la percepción del servicio y atención recibida en los diferentes canales de venta.	377
2	Encuesta	Asesores comerciales de las tiendas físicas propias de la marca.	Conocer la percepción del servicio ofrecido en las tiendas físicas.	47
3	Entrevista	Expertos en el sector comercial y de experiencia del cliente del sector retail de moda.	Conocer su opinión sobre la experiencia de los clientes basados en su conocimiento en el sector retail de moda	3

4	Matriz DOFA	Información recopilada en los instrumentos anteriormente aplicados	Identificar aspectos importantes de relacionados con la información recopilada.	
---	-------------	--	---	--

Tabla 1 Fases de la investigación
Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Instrumentos

Según Naresh K. Malhotra en su libro: Investigación de mercados: Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

(NARESH K. MALHOTRA, s. f.)

Para la presente investigación se utilizó el método de la encuesta con el propósito de argumentar el problema planteado e identificar un conjunto de variables que permite dar una propuesta de solución a esta problemática.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a expertos como gerentes de zona de la marca ESPRIT y de la competencia, puesto que, según Torrecilla, J. M. (2006), la entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada, puede considerarse una técnica propiciadora en sí misma de los datos o como técnica complementaria a otro tipo de técnicas propias de la investigación.

Para consolidar el análisis de la información recopilada se utilizó la Matriz DOFA, cuyo propósito, según Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

Las siguientes encuestas fueron realizadas tanto a los clientes de la marca ESPRIT como a los asesores de las tiendas físicas propias a nivel nacional, su propósito es determinar factores importantes sobre la satisfacción de los clientes con respecto a la experiencia vivida en las tiendas físicas e identificar la percepción de los asesores con respecto al servicio prestado a los clientes. Las preguntas son las siguientes:

6.1.3.1. Encuestas a clientes

1. ¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino
- No responde

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- 56 años a más
- 26 a 35 años
- 18 a 25 años

3. Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la ASESORÍA en las tiendas físicas de ESPRIT. (siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)

- Satisfacción general con la asesoría
- Amabilidad de la persona que te atendió
- Conocimiento del producto
- Interés e indagación sobre tus necesidades

- Acompañamiento durante la compra
4. Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la EXPERIENCIA en las tiendas físicas de ESPRIT. (Siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)
- Satisfacción general con la experiencia en la tienda
 - Exhibición de los productos
 - Facilidad para realizar un cambio o devolución
 - Vestier
 - Percepción alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas
 - Ambiente general dentro de la tienda (temperatura, música, iluminación, etc.)
5. En general, de 0 a 10 ¿Cómo calificarías tu SATISFACCIÓN con ESPRIT? (siendo 0 Nada satisfecho y 10 Muy satisfecho)
6. De 0 a 10 ¿Qué tan posible es que vuelvas a comprar en las tiendas de ESPRIT? (Siendo 0 Nada posible y 10 Muy posible)
7. De 0 a 10 ¿Qué tanto RECOMENDARÍAS la marca ESPRIT a otras personas? (Siendo 0 nada recomendada y 10 totalmente recomendada)

6.1.3.2. Encuestas a asesores comerciales

- 1. ¿Cómo califica la atención que brinda la tienda a los clientes que la visitan?**
- Excelente
 - Buena

- Regular
- Deficiente

2. ¿Considera usted que la atención en la tienda es personalizada?

- SI
- NO

3. ¿Considera que la atención en la tienda tiene oportunidades de mejora?

- SI
- NO

4. ¿En las tiendas existe un protocolo de atención al cliente unificado?

- SI
- NO

5. Considera que se entrega algún valor agregado en la atención a los clientes

- SI
- NO

6.1.3.3. Entrevista a expertos

Las preguntas que se realizarán a los expertos son las siguientes:

1. ¿Por qué razón consideras que los clientes eligen a ESPRIT?
2. ¿Cuáles son las características que hacen que el servicio de ESPRIT/su marca sea diferencial?
3. ¿Cuáles son algunas de las características o alternativas que nuestros competidores ofrecen y nosotros no?
4. ¿Cómo califican la experiencia que brinda la marca ESPRIT?

5. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la marca en temas de experiencia del cliente?
¿Por qué?
6. ¿Tienes algún comentario o sugerencia para la marca ESPRIT?

6.1.4. Herramientas para la investigación

Las herramientas utilizadas fueron:

- Las bases de datos de los clientes de las tiendas, suministradas por la empresa.
- La plataforma de Xcustomer para el montaje de las 2 encuestas digitales.
- La plataforma WoowUp para el envío del link de la encuesta digital a los correos electrónicos de la población objeto de la investigación.

Una vez obtenidos los resultados de los instrumentos cuantitativos aplicados, se realizó una Matriz DOFA para analizar aspectos fundamentales que permitan guiar la investigación hacia los objetivos planteados.

6.1.5. Fuentes de obtención de la información

6.1.5.1. Fuentes primarias

- Los clientes: conocer el nivel de satisfacción general de los clientes con la marca, el índice de recomendación y recompra y la percepción de los clientes con respecto al servicio prestado en las diferentes tiendas a nivel nacional.

- Los asesores comerciales: indagar sobre su percepción acerca de temas de servicio y la alineación de los estándares de servicio de las diferentes tiendas.
- Gerentes comerciales de zona de la marca y de la competencia: conocer su percepción sobre la experiencia de los clientes de sus marcas.

6.1.5.2. Fuentes secundarias

Se recopiló información de fuentes bibliográficas online y en libros que permitieron profundizar en cuanto a conceptos principales y procedimientos para la elaboración del manual de experiencia.

6.1.6. Población de estudio

La población objeto de estudio fueron los 20.000 clientes inscritos en la base de datos de dichas tiendas y los 54 asesores comerciales de las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT a nivel nacional.

Las entrevistas fueron realizadas a 3 expertos, 1 gerente de zona de la marca ESPRIT y 2 jefes de servicio al cliente de la competencia.

6.1.6.1. Cálculo de la muestra

Se calculó el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ilustración 2 Fórmula para el cálculo de la muestra

En donde, N = tamaño de la población, Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, Q = probabilidad de fracaso, D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

N (Población Total)	54
Z	1.96
p	0.5
q	0.5
d	0.05
Muestra de asesores comerciales	47

Tabla 2 Cálculo de la muestra encuesta de asesores comerciales
Fuente: elaboración propia

N (Población Total)	20.000
Z	1.96
p	0.5
q	0.5
d	0.05
Muestra de clientes	377

Tabla 3 Cálculo de la muestra encuesta de clientes
Fuente: elaboración propia

6.2. Análisis de la información

Para realizar el análisis de la información se usaron dos métodos el TOP TWO BOX y la Matriz DOFA.

6.2.1. Encuesta de clientes

¿Cuál es tu género?		El 98% de la población encuestada se identifica con el género femenino.
¿En qué rango de edad te encuentras?		El 62% de la población encuestada tiene más de 46 años de edad.
Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la ASESORÍA en las tiendas físicas de ESPRIT. (siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)	Satisfacción general con la asesoría	El 92% de los encuestados califica su satisfacción general con la mayor calificación.
	Amabilidad de la persona que te atendió	El 94% de los encuestados califica la amabilidad de la persona que lo atendió con la mayor calificación.
	Conocimiento del producto	El 93% de los encuestados califica el conocimiento del producto por parte del personal de tienda con la mayor calificación.
	Interés e indagación sobre tus necesidades	El 87% de los encuestados califica el interés e indagación sobre sus necesidades por parte del personal de tienda con la mayor calificación.
	Acompañamiento durante la compra	El 90% de los encuestados califica el acompañamiento durante la compra con la mayor calificación.
Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la EXPERIENCIA en las tiendas físicas de ESPRIT. (Siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)	Satisfacción general con la experiencia en la tienda	El 95% de los encuestados califica su satisfacción general con la experiencia en la tienda con la mayor calificación.
	Exhibición de los productos	El 95% de los encuestados califica la exhibición de los productos con la mayor calificación.
	Facilidad para realizar un cambio o devolución	El 91% de los encuestados califica la facilidad para realizar un cambio o devolución con la mayor calificación.
	Vestier	El 94% de los encuestados califica su experiencia en el probador con la mayor calificación.
	Percepción alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas	El 71% de los encuestados califica su percepción con la alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas con la mayor calificación.
Ambiente general dentro de la tienda (temperatura, música, iluminación, etc.)	El 96% de los encuestados califica el ambiente general dentro de la tienda con la mayor calificación.	
En general, de 0 a 10 ¿Cómo calificarías tu SATISFACCIÓN con ESPRIT? (siendo 0 Nada satisfecho y 10 Muy satisfecho)		La calificación obtenida para el indicador de satisfacción general es de 86%

De 0 a 10 ¿Qué tan posible es que vuelvas a comprar en las tiendas de ESPRIT? (Siendo 0 Nada posible y 10 Muy posible)	La calificación obtenida para el indicador de recompra es de 100%
De 0 a 10 ¿Qué tanto RECOMENDARÍAS la marca ESPRIT a otras personas? (Siendo 0 nada recomendada y 10 totalmente recomendada)	La calificación obtenida para el indicador de recomendación es de 75.3%

Tabla 4 Análisis de información encuestas de clientes

6.2.2. Encuesta de asesores comerciales

Pregunta 1. ¿Cómo califica la atención que brinda la tienda a los clientes que la visitan?	78% de los encuestados indica que la atención brindada en la tienda es Excelente
Pregunta 2. ¿Considera usted que la atención en la tienda es personalizada?	89% de los encuestados indica que la atención en la tienda Si es personalizada
Pregunta 3. ¿Considera que la atención en la tienda tiene oportunidades de mejora?	57% de los encuestados indica que la atención en las tiendas Si tiene oportunidades de mejora
Pregunta 4. ¿En las tiendas existe un protocolo de atención al cliente unificado?	96% de los encuestados indica que No existe un protocolo de atención unificado
Pregunta 5. Considera que se entrega algún valor agregado en la atención a los clientes	96% de los encuestados indica que en las tiendas Si se entrega valor en la atención de los clientes

Tabla 5 Análisis de información encuestas de asesores comerciales

6.2.3. Entrevistas a expertos

Se realizó una entrevista las siguientes personas expertas en el sector retail de moda:

- Margarita Pérez, jefe comercial de las tiendas físicas propias de la zona Medellín de la marca ESPRIT.

Administradora de empresas con trayectoria laboral de más de 14 años en compañías pertenecientes al sector retail de moda, liderando áreas comerciales.

- Johana Calle, coordinadora de servicio al cliente de la marca Chevignon.

Administradora financiera, experta en experiencia del cliente con más de 10 años trabajando en empresas de servicio y retail de moda, implementando proyectos para la mejora de los procesos de servicio al cliente.

- Jazmín González, coordinadora de servicio al cliente de la marca Americanino.

Negociadora Internacional con experiencia laboral de más de 15 años en el sector de servicios y financiero, en áreas como atención, servicio al cliente y mercadeo, gestión de compras y negociación. Interés para laborar en áreas de compras, servicio al cliente o labores administrativas.

6.2.4. Resumen de comentarios de las entrevistas a profundidad

La información recolectada a través de las preguntas realizadas a las 3 personas expertas nos permite analizar diferentes aspectos relevantes:

Aspectos positivos:

- Los asesores tienen plena disposición para ayudar a los clientes en sus requerimientos.
- Los cajeros tienen clara su función y brindan posibilidades a los clientes.
- Las tiendas físicas ESPRIT son acogedoras cuentan con sillas para que los acompañantes se sienten a esperar a los clientes.
- Los directivos de la marca son muy flexibles a la hora de autorizar solicitudes especiales de los clientes.
- La calidad de las prendas es excepcional.
- ESPRIT tiene una visión de omnicanalidad que le permita al cliente comprar y tener servicios postventa por cualquier canal.
- Los clientes son muy fieles a la marca y comunican cuando no reciben el trato deseado, en pro de la mejora.

Oportunidades de mejora

- La rotación es alta, por lo que encontrar personal con vocación de servicio es cada vez más difícil.
- No existe un lineamiento de servicio, por lo que cada tienda hace lo que puede con lo que tiene.
- El servicio varía en unas tiendas con respecto a otras, cada tienda tiene su forma de trabajar.

Recomendaciones

- Creación de un lineamiento de servicio al cliente, en donde se plateen todos los momentos de verdad y cómo actuar ante estos.
- Capacitación en temas de experiencia del cliente al personal de tienda nuevo y antiguo.
- Seguimiento y control de los procesos de servicio al cliente.

6.2.5. Matriz DOFA

En la siguiente matriz DOFA encontraremos a manera de síntesis los hallazgos encontrados en la información recopilada a través de las encuestas realizadas a los clientes de la marca ESPRIT y a los asesores comerciales de las tiendas físicas propias a nivel nacional y las entrevistas a expertos.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta conocimiento de los procesos para el manejo de PQRS por parte de algunos asesores en las tiendas. 2. Dificultad por parte de algunos asesores comerciales para identificar los requerimientos puntuales de los clientes. 3. Algunos clientes manifiestan percibir el servicio de manera diferente en unas tiendas que en otras. 4. Falta de capacitación en temas de servicio al cliente y manejo de objeciones 5. Falta de un lineamiento de servicio y cultura de servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las colecciones que lanza ESPRIT siempre están a la vanguardia, logrando la atención de sus clientes. 2. La marca ESPRIT está enfocada en mejorar 100% la experiencia de los clientes en todas sus tiendas. 3. Las marcas que conforman la compañía tienen un gran reconocimiento en el mercado a nivel mundial. 4. Capacitar y sensibilizar a las personas relacionadas con el proceso de la venta en brindar un excelente servicio al cliente.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las tiendas propias a nivel nacional cuentan con instalaciones amplias, modernas e iluminadas lo cual las hace llamativas y agradables. 2. El servicio ofrecido por los asesores comerciales está enfocado a buscar satisfacción en las clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las marcas que son competencia directa, están fortaleciendo la experiencia de los clientes, de manera rápida. 2. Las tiendas de la competencia están ubicadas muy cerca de las Tiendas ESPRIT. 3. El actual desabastecimiento de materias prima y sus altos incrementos pueden llevar a que

3. La calidad de las prendas se destaca por su exclusividad y vanguardismo.	los precios finales de las colecciones sean los más altos de la historia.
4. Se cuenta con diversos canales de atención con el fin de prestar un adecuado servicio al cliente.	4. La situación económica del mundo, la incertidumbre de inversión, puede llevar a que las ventas bajen notoriamente.
5. Plan de lealtad ESPRIT CLUB, que busca fidelizar a los clientes de la marca	5. La materia prima utilizada para la confección ha bajado de calidad

Tabla 6 Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de las encuestas realizadas a clientes y asesores comerciales

7. RESULTADOS

7.1. Análisis e interpretación de los resultados

Luego de realizar las encuestas a los clientes de las tiendas físicas de la marca ESPRIT y a los asesores comerciales vinculados en la misma, se pone en comparación aspectos relacionados con la experiencia de servicio y la percepción que tienen los clientes luego de haber realizado alguna compra, en donde nos arroja información válida para soportar el objetivo de nuestro proyecto, el cual es Diseñar un manual de experiencia del cliente para unificar el nivel de atención que conlleve a mejorar los indicadores de fidelización de los clientes de las tiendas físicas propias.

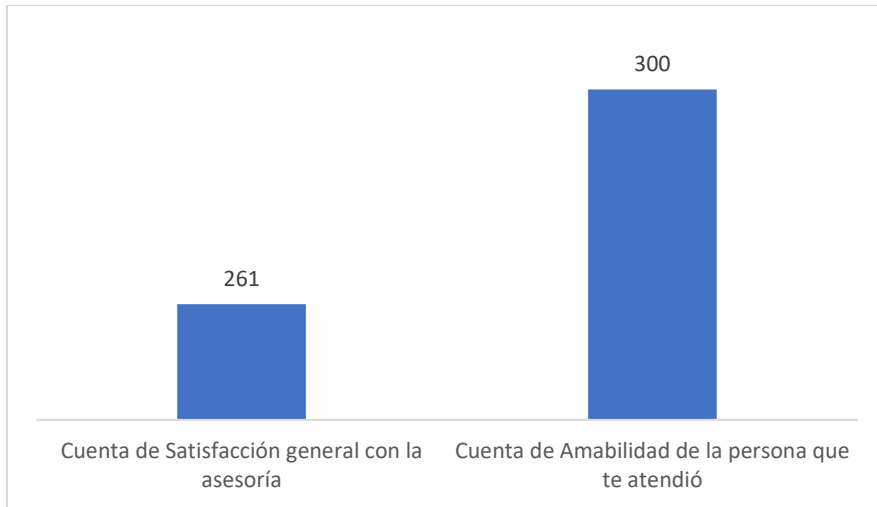


Ilustración 3 Satisfacción General vs Amabilidad de la persona que te atendió

Se puede concluir que el factor “Amabilidad” de los asesores comerciales, es más relevante para los clientes encuestados, que la satisfacción general que perciben, sin embargo, son dos aspectos importantes a la hora de analizar el nivel de calidad de experiencia que viven los clientes en las tiendas físicas, ya que hacen parte de los momentos de verdad que llevan a fidelizar un cliente.

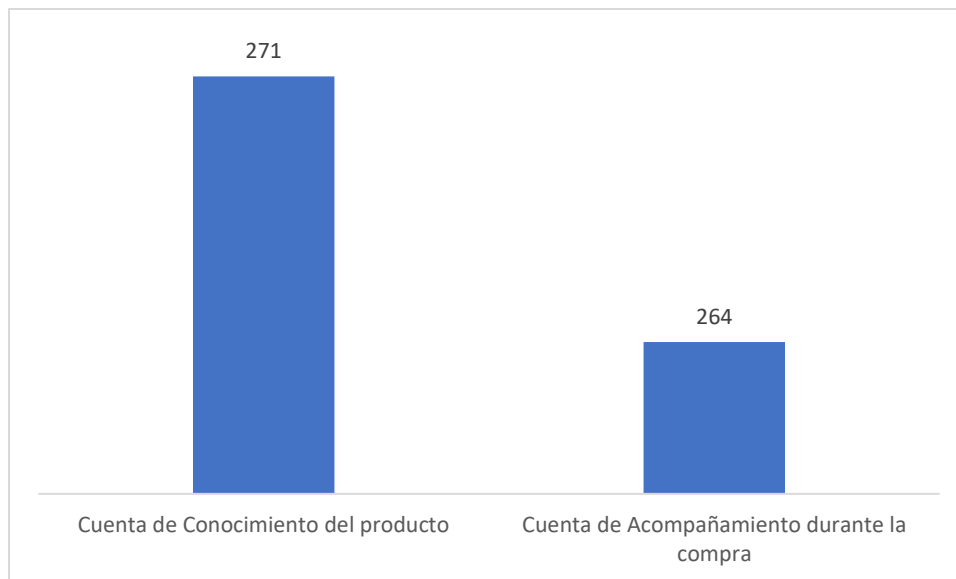


Ilustración 4 Análisis conocimiento del producto vs Acompañamiento durante la compra

En esta gráfica se evidencia que más del 70% de los clientes encuestados, afirman que los asesores comerciales cuentan con el conocimiento adecuado del portafolio, adicionalmente dan una mayor calificación cuando opinan que obtienen un acompañamiento adecuado durante su experiencia de compra en las tiendas físicas. El conocimiento que tiene un asesor comercial es tan fundamental como los otros aspectos analizados, pero, es un factor diferenciador que logra que el cliente se interese más por los productos y por ende por la misma marca.

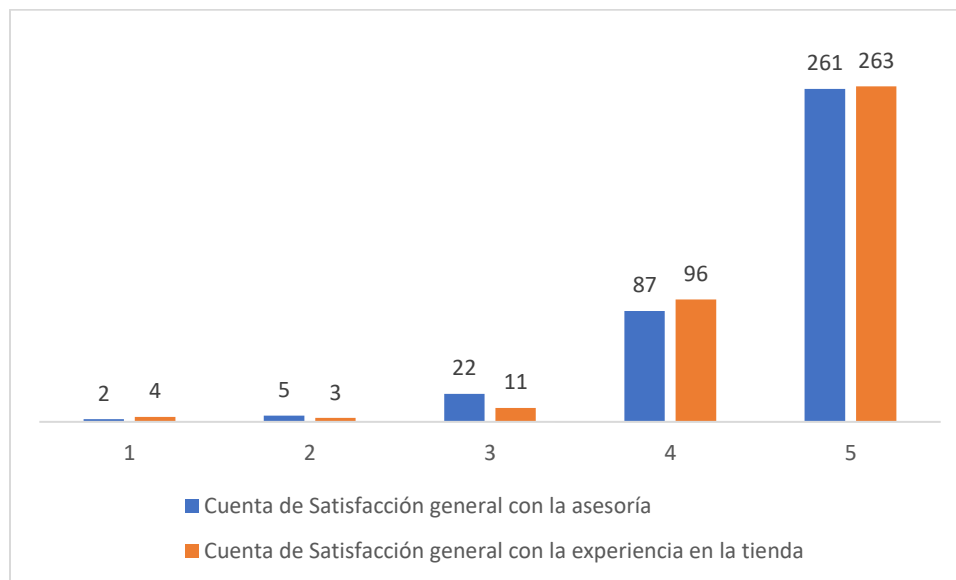


Ilustración 5 Análisis Satisfacción con la asesoría vs con la experiencia en tienda

En esta gráfica se puede concluir que el nivel de satisfacción general de experiencia en las tiendas que perciben los clientes es igual al nivel de satisfacción general con la asesoría, lo cual conlleva a que los clientes viven una experiencia de servicio satisfactoria.

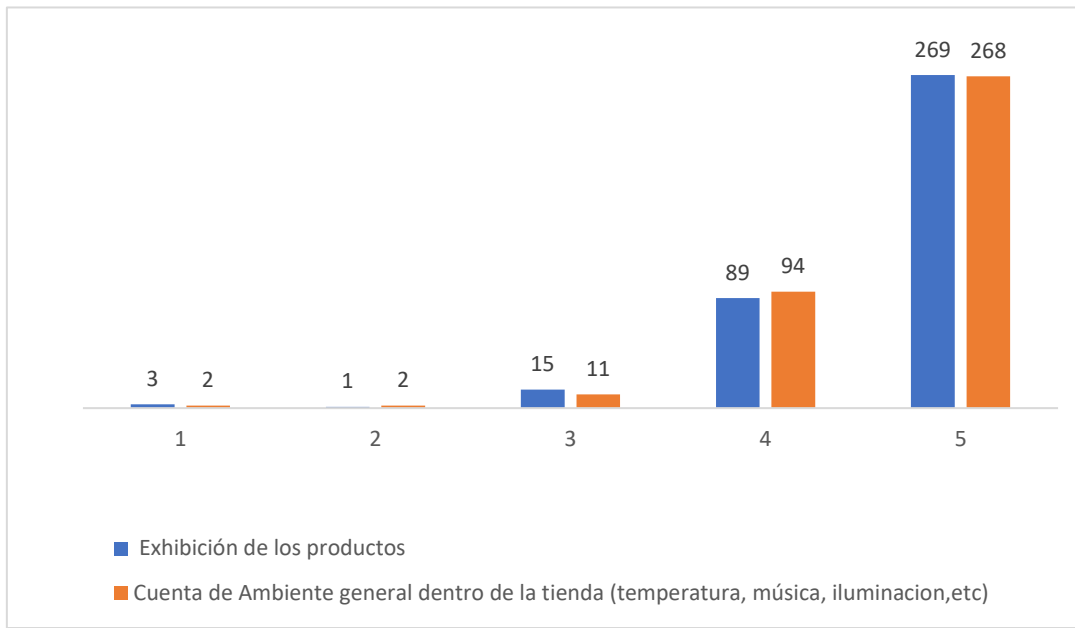


Ilustración 6 Análisis Exhibición de los productos vs ambiente general de la tienda

En esta gráfica se logra evidenciar que, del total de los clientes encuestados, más del 70% respondieron con el mayor nivel de calificación (5) la exhibición de los productos y el buen ambiente general en las tiendas físicas; esto hace que el cliente se sienta atraído por los productos e interesado por el ambiente que experimenta una vez ingresa a las tiendas físicas de ESPRIT.

7.2. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados en la recopilación de información a través de las encuestas realizadas a clientes y asesores de las tiendas propias ESPRIT a nivel nacional se puede apreciar

que, en general, los clientes perciben y califican positivamente el servicio destacando la amabilidad, atención y acompañamiento brindado en la experiencia de compra e incluso indican en su mayoría que recomendarían los productos de las tiendas.

Pero percibir un buen servicio no es suficiente, dado a que el mercado se encuentra enfrentado a una diversidad de competidores girando en un mercado cambiante, donde el deber de las empresas es estar a la vanguardia de las preferencias de los clientes, donde el servicio debe ser orientado a satisfacer totalmente a los clientes, a lograr la anhelada fidelización a través de la continua entrega de valor agregado, enfocándose en superar las expectativas de los clientes.

Por lo anterior es preciso indicar que existen oportunidades de mejora en el servicio percibido por los clientes de las tiendas propias ESPRIT a nivel nacional, entendiéndose que se deben encontrar alternativas para materializar estas oportunidades de mejora y lograr incrementar la satisfacción general de la experiencia en las compras de los clientes.

Es interesante evaluar que en la encuesta realizada a los asesores se determina que no hay un protocolo establecido en la atención a los clientes, lo cual puede estar afectando en algunos casos la prestación del servicio en las tiendas impactando de manera negativa la experiencia de los clientes y por tanto su satisfacción, lo que se pretende es contrarrestar este posible impacto mediante el diseño e implementación de un manual de experiencia de cliente en las tiendas físicas propias de ESPRIT a nivel nacional dirigido al equipo comercial que está en contacto directo con los clientes.

En conclusión, la información recolectada concuerda con los autores Escandón & Muñoz (2017), quienes indican que “En el servicio la satisfacción o insatisfacción del cliente se presentan durante los momentos de verdad, que son cada una de las instancias en las cuales un cliente entra

en contacto con algún colaborador de la organización” El diseño de la propuesta se basa en establecer unas pautas de atención en la recepción y manejo de los clientes en los diferentes momentos de interacción, con el fin de mejorar los momentos de verdad, por lo anterior las experiencias de los clientes de la veterinaria van a verse nutridas de valores agregados y con ello contribuir a mejorar la satisfacción general.

En el caso de las tiendas físicas ESPRIT a nivel nacional se busca con el diseño e implementación de un manual de experiencia al cliente, mejorar la satisfacción general de los clientes por medio de un protocolo unificado de servicio en el cual intervienen principalmente los asesores.

7.3. Propuesta de solución

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la investigación, a continuación, se plantean los lineamientos estratégicos del manual de experiencia del cliente con el propósito de mejorar los aspectos críticos hallados en la recopilación de información con respecto al servicio brindado a los clientes de las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT a nivel nacional.

Se propone establecer los siguientes lineamientos:

7.3.1. Propósito institucional

Inspirar a la mujer a vivir siempre con la mejor actitud

7.3.2. Valores corporativos

- Confianza
- Servicio
- Detalles
- Pasión
- Respeto.

7.3.3. Atributos de servicio

Los atributos de servicio de ESPRIT se enmarcan en los siguientes aspectos:

- Amabilidad genuina: Parte del ser, atiende al cliente de manera espontánea, somos amables por naturaleza.
- Cercanía: Tratamos al cliente con respeto, pero siempre generamos conexión.
- Calidad siempre: Dar el 100% en todo lo que hacemos, buscando siempre hacer las cosas bien.
- Actitud positiva: Generar un ambiente optimista, que permita que cada contacto con el cliente sea agradable.
- Asesoría sincera: Aconsejar de forma transparente, buscando la satisfacción del cliente.

7.3.4. Protocolo de experiencia de tiendas físicas

7.3.4.1. Pasos del protocolo del asesor comercial

1. Preparar la tienda y el equipo

Objetivo:

Garantizar las condiciones óptimas de recursos, instalaciones y actitud de las personas, para que el cliente tenga una experiencia de excelente calidad.

Siempre recuerda:

- Tener clara la meta del día y definiciones de presupuesto.
- Mantener una actitud que garantice que el cliente se sienta bienvenido.
- Cumplir con las políticas de presentación personal (ver anexo).
- Revisar la disponibilidad y correcto funcionamiento de todos los recursos de la tienda (ver anexo).
 - Instalaciones
 - Herramientas tecnológicas
 - Disponibilidad de inventario
 - Exhibición y surtido de producto
 - Calidad, vigencia y disponibilidad Material POP de las estrategias vigentes (retirar y reportar en caso de que esté averiado)
 - Información de estrategias comerciales

- Cumplir el sistema de turnos, estando cerca de la entrada, cuando sea el tuyo.

Recomendaciones:

- Estar alerta al ingreso del cliente, mientras se hace perfilamiento de la tienda.
- Tener una postura adecuada y garantizar un lenguaje corporal que exprese disposición de servicio.
- Evitar mostrar al cliente el sistema de turnos y evitar saludar al cliente desde lejos.
- Revisar el correo y el chat para estar informado de estrategias y novedades.
- Garantizar el cumplimiento de la aplicación del check list apertura.

2. Saludar y dar la bienvenida

Objetivo:

Crear conexión con el cliente para que se sienta bienvenido.

Siempre recuerda:

- Mirar al cliente a los ojos.
- Sonreír al saludar al cliente.
- Saludar al cliente con cercanía y respeto, incluyendo los siguientes elementos:
 - Dar un saludo formal y cercano, de forma natural. Incluyendo siempre Hola, ej.: Hola, buenos días, buenas tardes, buenas noches.
 - Presentarse con el nombre. Ej.: mi nombre es: Catalina
 - Mencionar la marca. Ej.: Bienvenida a ESPRIT.

- Ej.: “Hola, buenos días, bienvenida a ESPRIT, mi nombre es Catalina”
“Hola Claudia, Que bueno volverte a tener en ESPRIT, Bienvenida”

Recomendaciones:

- Evitar usar frases como “en qué te puedo ayudar o colaborar”. Reemplazarlo por: ¿Cómo te puedo asesorar?, Que estás buscando hoy?
- Evitar usar diminutivos en palabras o nombres (hacia el cliente o algún compañero).
Ejemplo: blusita, camiseta, cami, naty, compañerita, etc. (Esto es porque en ESPRIT le damos valor a las prendas, y porque somos cercanos, pero respetuosos)
- Referirse a clientes por señor o señora, evitar términos como don, doña, dama, Caballero, Sumerce.
- En lo posible referirse siempre a los clientes por el nombre, cuando sean clientes conocidos.

3. Buscar la comodidad del cliente y acompañantes

Objetivo:

Ofrecer al cliente opciones para que se sienta cómodo en su visita y recorrido en la tienda.

Siempre recuerda:

- Observar el estado del cliente (necesidad) y darle alternativas para que se sienta cómodo.
Ejemplos: guardar bolsas, ofrecer silla de espera para el acompañante, recibirle un envase o coche del bebe

- Identificar si el acompañante es un influenciador en el proceso de decisión de compra para hacer un buen manejo de su rol en la visita.

Recomendaciones:

- Indicar al cliente el sitio donde se guardarán sus objetos para su comodidad, si así lo desea.
- Dar opciones de comodidad tanto al cliente como a sus acompañantes (persona de edad, pareja, niños, mascota).
- Establecer conversación con el acompañante para generar conexión o empatía.
- Si el acompañante es cliente potencial, indagar necesidades.
- Si no es posible atender a más de una persona, solicitar ayuda a un líder de la tienda.
- En la medida de lo posible, ofrecer una bebida sellada al cliente, cumpliendo con las políticas de bioseguridad definidas.
- Ofrecer a los niños el detalle que aplique según disponibilidad (siempre validar con la mamá)

4. Indagar las necesidades

Objetivo:

Conocer las necesidades del cliente, para guiarlo en la tienda y asesorarlo en lo que requiera.

Siempre recuerda:

- Hacer preguntas abiertas para conocer la necesidad del cliente.

Ejemplo: ¿Cómo la puedo asesorar?, ¿qué está buscando?, ¿para qué ocasión?, ¿para quién es?

- Hacer preguntas para conocer más detalles de lo que el cliente está buscando:

Ejemplo: Hora y/o lugar de uso, color preferido o requerido, silueta o fit que desea.

- Presentar y entregar al cliente al menos 3 prendas que respondan a su requerimiento.
- Dar alternativas que respondan, complementen y/o sustituyan lo que el cliente está buscado.

Recomendaciones:

- Escuchar atentamente las respuestas del cliente.
- Mostrar disposición y buena actitud para atender el requerimiento del cliente. Afirmarlo con una frase.

Ejemplo: claro que sí, con mucho gusto.

- Evitar dar respuestas negativas al cliente. Ejemplo: No hay, se agotó, ese color no lo manejamos.
- Ser propositivo y dar soluciones. Ej.: En este momento no lo tenemos en esta tienda, lo podemos buscar en otra tienda u otro canal...

5. Presentación de última colección/Campaña de temporada y recorrido en la tienda

Objetivo:

Presentar la nueva colección o la campaña vigente, y acompañar al cliente en el recorrido en la tienda.

Siempre recuerda:

- Presentar la última colección, o la campaña de temporada.
- Cuéntale al cliente en qué está inspirada la colección (estampados, colores, siluetas).
- Estar pendiente de inquietudes de materiales y styling.
- Siempre recibirle las prendas al cliente y llevarlas en el brazo con delicadeza.
- Si el cliente ya seleccionó 3 prendas – llevarlas al probador.
- Preguntar al cliente el nombre o pedir que se lo recuerde, en caso de no haberlo hecho en los pasos anteriores

Recomendaciones:

- Si el cliente dice: quiero mirar, dale el espacio, nunca lo pierdas de vista, y observa que prendas le llaman la atención. Recuérdale tu nombre por si necesita asesoría.
- Revisar y estudiarse la información de las campañas y últimas colecciones.
- Evita llevar las prendas en el hombro.

6. Presentación de las estrategias del día

Objetivo:

Ofrecer estrategias que se adecuen a las necesidades del cliente, apoyando el cumplimiento de los objetivos comerciales de la marca.

Siempre recuerda:

- Conocer el detalle de las estrategias vigentes.
- No ofrecer todas las estrategias a la vez.

- Encontrar el momento ideal para ofrecer la estrategia.
- La priorización de las estrategias sugerida es:
 - Estrategia de medio de pago/ESPRIT Club. (Mencionar medios de pago Su+ y beneficios de ESPRIT Club y su ofrecimiento.)
 - Estrategia de producto de acuerdo a la necesidad del cliente.
 - Estrategia de aliados.

Recomendaciones:

- Revisar el correo y WhatsApp para conocer las estrategias vigentes.
- Revisar las redes sociales de la marca, para estar enterados de que se está comunicando al cliente. @ESPRITcolombia
- Darle a conocer al cliente de los beneficios de ESPRIT Club.
- En caso de que la estrategia sea muy fuerte, presentar la estrategia desde el saludo.

7. Acompañamiento y preparación del probador

Objetivo:

Asegurar que todos los clientes vayan al probador (recuerda que quien entra al probador tiene mayor probabilidad de comprar), garantizando una buena experiencia.

Siempre recuerda:

- Entrar y verificar si se deben retirar otros elementos.
- Invitar al probador.
- Acompañar al cliente al probador.

- Siempre dejar pasar al cliente adelante.
- Ubicarle la ropa en los colgadores según el tipo de prenda.
- Preguntar si quiere que le retiremos los ganchos o no.
- Recordarle tu nombre.
- Decirle que va a estar pendiente por si quiere algo adicional.
- No hay límite de prendas para llevar al probador.

Recomendaciones:

- Validar con el cliente, cómo se siente con la prenda y si necesita probarse una talla adicional.
- Ser sinceros con el cliente respecto a lo que más le favorezca, con un tono positivo. (Ej.: te favorece más este color, el estampado, la silueta...).
- Escuchar con atención los gustos y necesidades del cliente y no presionar con algo que no se sienta seguro.

8. Ofrecimiento de adicionales + Essentials

Objetivo

Complementar el look con prendas adicionales y essentials y así aumentar el UPT y el VPT.

Siempre recuerda:

- Ofrecer en el Vestier productos adicionales que sirvan como complemento a su look.
- Contar la importancia de los productos essentials en el armario.
- Aplicar la fórmula de medirse mínimo 3 prendas – una de ella que sea essentials.

Recomendaciones:

- Evitar que el cliente se vista de nuevo sin antes presentarle diferentes opciones.
- Una asesoría sincera, hará que el cliente regrese.

9. Tips de styling

Objetivo:

Asesorar al cliente sobre como maximizar o dar nuevos usos a las prendas a través de los tips de styling.

Siempre recuerda:

- Lograr que el cliente salga del probador argumentando que el espejo de afuera es mucho mejor.
- Obtener la confianza del cliente (recuerda que en ESPRIT damos asesoría sincera).
- Preguntarle al cliente si nos permite acercarnos y modificarle el uso de la prenda (doblar las mangas, la bota del pantalón...).
- Siempre como mínimo darle un tip de estilismo.
- Si el cliente está receptivo dar más tips.
- Utilizar el lenguaje adecuado de styling.

Recomendaciones:

- Revisar el anexo de styling.
- Enfocarse en explicar los beneficios del styling.

10. Confirmar selección de prendas

Objetivo:

Verificar y asesorar de manera sincera en la selección de prendas.

Siempre recuerda:

- Indagar cómo se siente con la prenda y motivo de duda.
- Si se siente bien, respaldar la decisión.
- Si no se siente bien:
 - Dar asesoría sincera.
 - Traer más prendas en otras tallas o colores.

Recomendación:

- Reforzar sobre las prendas que está descartando y que le queden bien (asesoría sincera).
- Siempre hablar en positivo.
- Darle tiempo a la cliente, sin presionarla.
- Reforzar la decisión de compra con los beneficios de las estrategias del día.
- Utilizar el lenguaje adecuado (Busto, cintura, cadera).

11. Ofrecimiento de medios de pago SU+ (TDC* y Crédito ESPRIT)

Objetivo:

Ofrecer los medios de pago de SU+ (TDC y crédito de ESPRIT al cliente) y sus beneficios.

Cómo un medio para aumentar la compra hoy, y para garantizar ventas futuras.

Siempre recuerda:

- Hablar de los beneficios (Descuentos, puntos, TDC: se puede utilizar en otros establecimientos).
- Informar tasa de interés, cuota de manejo de los medios de pago de SU+.
- Si el cliente no mostró interés por los medios de pago Su+ reforzar beneficios.
- Hacerle el cálculo del descuento que tendría sobre las prendas que lleva.
- Con el cliente que mostró interés: iniciar proceso de solicitud.

Recomendaciones:

- Indicarle al cliente cuánto tiempo toma el proceso. Definir el tiempo*
- Evita presionar al cliente.
- Evita dejar ir a un cliente sin hablarle de los medios de pago SU+.

12. Presentación del cajero

Objetivo:

Acompañar al cliente a la caja con el fin de presentarle al cajero y así pueda finalizar su compra.

Siempre recuerda:

- Acompañar al cliente a la caja.
- Llevar las prendas en la mano.
- Presenta al cliente por su nombre (Claudia, Erika te seguirá acompañando en el proceso de pago. Erika estas son las prendas que Claudia va a llevar, y las estrategias comerciales que le ofrecí son.) (si es una estrategia de manejo de asesor, decirla con discreción).

- Decirle al cliente que el cajero lo seguirá acompañando.
- Indicarle que si necesita algo adicional lo llame.

Recomendaciones:

- Evita utilizar diminutivos. Ej.: Te presento a mi compañerita
- Evita hablar delante del cliente de otras situaciones negativas con otros clientes o situaciones internas de la tienda.

7.3.4.2. Pasos del protocolo de los cajeros

1. Saludo del cajero

Objetivo

Generar un vínculo cercano con el cliente, para poder cerrar el proceso de compra complementando la experiencia que traía el cliente con el asesor.

Siempre recuerda:

- Sonreír.
- Generar contacto visual.
- Saludar al cliente por su nombre.

Recomendaciones:

- Todos los clientes son importantes, tomate tu tiempo para generar cercanía con el cliente.
- Recuerda que eres la cereza del pastel.

2. Indagar experiencia en tienda

Objetivo:

De manera cercana, confirmar con el cliente cómo le fue con su experiencia de compra y así poder determinar si requiere algo adicional, o si quedó con alguna insatisfacción.

Siempre recuerda:

- Preguntar ¿cómo le fue en su experiencia de compra?
- Validar si ¿encontró todo lo que estaba buscando?
- Validar si ¿se sintió bien asesorado?
- Si la respuesta fue negativa, mostrar interés por su caso, escuchar con atención.

Recomendaciones:

- Si el cliente manifiesta insatisfacción, indagar más y dar solución según el caso.
- Escuchar con atención y retroalimentar al área en cuestión (producto, servicio, equipo).

3. Refuerzo ofrecimiento medios de pago SU+

Objetivo:

Reforzar el ofrecimiento de medios de pago Su+ (tarjeta de crédito y crédito ESPRIT).

Siempre recuerda:

- Validar con el cliente si ya tiene algún medio de pago de ESPRIT, o si ya se la ofrecieron.

- Hacerle el cálculo del descuento que tendría sobre las prendas que lleva.
- Con el cliente que mostró interés: iniciar proceso de solicitud.
- Si ya tiene la tarjeta, reforzar el beneficio de acumulación de doble puntaje o estrategia actual.

Recomendaciones:

- Evitar dejar ir un cliente sin ofrecerle los medios de pago Su+.
- Datos sobre crédito (Mayor frecuencia, monto mayor, trafico futuro).

4. Solicitar Cédula física

Objetivo:

Persuadir al cliente para nos facilite la cédula física y validar si pertenece al club.

Siempre recuerda:

- Solicitarle al cliente la cédula. Guion: permítame su cedula para validar si pertenece a ESPRIT Club.
- Tener claridad en los argumentos en caso de que el cliente tenga alguna objeción (No quiero recibir información) Guion: te vas a perder información de descuentos, catálogos, regalos, eventos y lanzamientos).

Recomendaciones:

En caso de que la cliente no traiga la cedula física puedes realizar la factura y hacer la captación de datos manual.

5. Presentación de ESPRIT Club

Objetivo:

Presentar el Club y sus principales beneficios.

Siempre recuerda:

- Preguntar si conoce ESPRIT Club, y validar a que segmento pertenece.
- Si no lo conoce presentar ESPRIT Club: Es un Club de fidelización de la marca en el que podrás disfrutar de experiencias y beneficios exclusivos cómo: acumular y redimir puntos*, participar en eventos de la marca y obtener descuentos en marcas aliadas.

Recomendaciones:

- Entregar el volante del club.
- Conocer los beneficios del club, para poderlos comunicar.
- Revisar las preguntas frecuentes de la presentación de ESPRIT Club, que está en el anexo del protocolo.

6. Captar y actualizar datos

Objetivo:

Lograr la captación y actualización de los datos de los clientes, que nos permita mantenernos en contacto con ellos.

Siempre recuerda:

- Cliente nuevo
 - Captar: Informar la importancia de pertenecer a ESPRIT Club (Puntos SU+, información de la marca, lanzamientos, descuentos).
 - Solicitar al cliente: Correo y celular (datos obligatorios).
 - Recuerda solicitar también los datos del acompañante.
- Cliente existente
 - Actualizar los datos.
 - Preguntar si sus datos siguen siendo los mismos, confirmar los datos que salen en el POS.

Recomendaciones:

- Entregar la tirilla para que el cliente la firme.
- Ser cuidadosos al digitar.
- Pedir al cliente que escriba en un papel, si tienes dudas, sobre cómo se escribe su nombre o su correo electrónico.
- Solicitar al cliente que verifique que los datos estén correctos.

7. Confirmar Medios de pago (Puntos Su+ Millas, TDC ESPRIT)

Objetivo:

Verificar los medios de pago con los que el cliente desea pagar su compra y hacer referencia a los medios de pago propios y sus beneficios.

Siempre recuerda:

- Preguntar primero siempre si va a pagar con tarjeta ESPRIT o con el crédito, si no con alguna tarjeta aliada Su+.
- Si dice que no sabe qué es: explicar.
- Si dice que ya la tiene pero que no va a pagar con ella: Reforzar el doble puntaje y beneficio actual si lo hay.

Recomendaciones:

- Persuadir al cliente por medio de los beneficios para que pague con los medios de pago Su+.

8. Confirmar Valor y unidades

Objetivo:

Confirmar valor y unidades para que el cliente tenga claridad de lo que está llevando.

Siempre recuerda:

- Contar en voz alta frente al cliente las unidades físicas vs. factura o sistema.
- Verificar que las tallas sean las correctas.
- Preguntar si alguna prenda es para regalo para borrarle el precio.
- Quitar el pin de seguridad a las prendas.

Recomendaciones:

- Verificar que ninguna prenda quede con pin de alarma.

9. Empacar prendas y entrega de detalle

Objetivo:

Entregar las prendas en excelente estado, evitando que lleguen arrugadas y entregar detalle (cuando aplique y se tenga en stock).

Siempre recuerda:

- Doblar de manera adecuada las prendas, tener cuidado con el doblado y abotonado de las prendas.
- Si alguna prenda es para regalo: Imprimir Certificado de regalo - Pegarlo a la etiqueta de la prenda.
- Proceder con el empaque, tener en cuenta bolsa de regalo o bolsa craft.
- Empacar las prendas según tamaño y capacidad de las bolsas.
- Tener a la mano, lapicero especial para la tarjeta.
- Entregar un detalle (si lo hay) para fidelizar a clientes con compras de montos altos, o a los segmentos superiores, o que cumplan con la estrategia comercial vigente.
- Clientes insatisfechos, utilizar el bono de servicio.

Recomendaciones:

- Revisar que la prenda no tenga ninguna imperfección.
- Validar que la bolsa no quede muy cargada y pesada, si es necesario hacerle varios paquetes.

10. Entrega de paquete

Objetivo:

Darle importancia a la entrega de sus compras.

Siempre recuerda:

- Agradecer a la cliente por la compra.
- Salirse del caunter (si son dos o más bolsas medianas o grandes).
- Preguntarle a la cliente si le tienen algún paquete guardado (Ver punto 3).

Recomendaciones:

- Siempre mirar al cliente a los ojos al agradecerle por la compra.

11. Despedir/ Acompañar a la salida

Objetivo:

Despedir y agradecer al cliente su visita.

Siempre recuerda:

- Agradecer al cliente su visita con una sonrisa.
- Invitar a que vuelva. Claudia gracias por su compra, la esperamos nuevamente en ESPRIT.
- Despedirse con Feliz noche, feliz tarde.
- Hacer una anotación natural: (que le quede muy lindo el vestido, que disfrute su compra).
- Informarle cuando llega nueva colección, invitando a que vuelva pronto.

Recomendaciones:

- Si puedes, lleva al cliente hacia la salida y agradece su visita.

7.3.5. Metodología capacitación y seguimiento a la implementación del Manual de Experiencia

Para la respectiva capacitación y seguimiento a la implementación de los lineamientos estratégicos del manual de experiencia del cliente, se propone el siguiente cronograma de monitoreo:

Objetivo	Actividad	Responsable	Cronograma				
			mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
Capacitar al equipo comercial sobre el manual de experiencia de clientes	Se reunirá al equipo de asesores y administradores de las tiendas físicas propias en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Cali y Medellín, en un salón de eventos, se contratará a una persona experta	Directora Comercial, Analista SAC	x				
Reforzar los lineamientos del manual de experiencia con la fuerza comerciales	El administrador de cada tienda escogerá de manera aleatoria 4 tarjetas de juego semanales, para socializar con el equipo comercial e implementar con énfasis durante la semana	Gerente de zona Administrador de la tienda		x			
Indagar sobre inquietudes acerca de los lineamientos del	La analista de la marca se comunicará con cada jefe de zona y administradores de	Analista SAC ESPRIT		x			

manual de experiencia	tienda para aclarar aspectos e inquietudes del protocolo						
Medir el impacto de la implementación del manual de experiencia en los indicadores de servicio	Se realizará encuesta de satisfacción corporativa a los clientes para medir el INS, NPS y REC	Analista SAC ESPRIT				x	x

Tabla 7 Cronograma de metodología de trabajo para la evaluación del manual de experiencia

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. Inversión

El tiempo estipulado para la capacitación, implementación y seguimiento de los lineamientos del manual de experiencia de clientes de 5 meses.

La ejecución de la jornada de capacitación está establecida para el mes de marzo de 2022, la inversión inicial estimada para la capacitación e implementación de las propuestas anteriormente vistas es la siguiente:

RUBRO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Tiquetes aéreos Medellín-Bogotá-Medellín</i>	\$ 400,000	\$ 1,200,000
<i>Hospedaje 1 noche 2 días Bogotá</i>	\$ 230,000	\$ 690,000
<i>Alimentación Bogotá</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Transportes movilidad Bogotá</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Salón de eventos Bogotá con refrigerio para 20 personas</i>	\$ 3,000,000	\$ 9,000,000
<i>Capacitadora x4 ciudades</i>	\$ 1,500,000	\$ 6,000,000
<i>Tiquetes aéreos Medellín-Cali-Medellín</i>	\$ 400,000	\$ 1,200,000
<i>Hospedaje 1 noche 2 días Cali</i>	\$ 230,000	\$ 690,000
<i>Alimentación Cali</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Transportes movilidad Cali</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Salón de eventos Cali con refrigerio para 20 personas</i>	\$ 3,000,000	\$ 9,000,000
<i>Tiquetes aéreos Medellín-Cartagena-Medellín</i>	\$ 400,000	\$ 1,200,000
<i>Hospedaje 1 noche 2 días Cartagena</i>	\$ 230,000	\$ 690,000
<i>Alimentación Cartagena</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Transportes movilidad Cartagena</i>	\$ 100,000	\$ 300,000
<i>Salón de eventos Cartagena con refrigerio para 20 personas</i>	\$ 3,000,000	\$ 9,000,000
<i>Salón de eventos Medellín con refrigerio para 20 personas</i>	\$ 3,000,000	\$ 9,000,000
<i>Material impreso con lineamientos de experiencia</i>	\$ 500,000	\$ 1,500,000
Total		\$50,970,000

Tabla 8 Inversión en capacitación e implementación
Fuente: Elaboración propia

La ejecución de la medición de satisfacción está establecida para los meses de junio y julio de 2022, la inversión estimada para la medición de satisfacción propuesta anteriormente es la siguiente:

RUBRO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Mailing masivo a 20.000 clientes activos para envío de encuesta</i>	\$ 25	\$ 500,000
<i>Plataforma Xcustomer para encuesta digital por 2 mes</i>	\$ 1,200,000	\$ 2,400,000
total		\$ 2,900,000

Tabla 9 Inversión en medición de satisfacción
Fuente: Elaboración propia

La inversión total para la implementación y medición del proyecto se estima en **\$53.870.000**, distribuida así:

Detalle	Costo total
<i>Inversión en medición de satisfacción</i>	\$ 2,900,000
<i>Inversión en capacitación e implementación</i>	\$ 50,970,000
Total	\$ 53.870,000

Tabla 10 Inversión total
Fuente: Elaboración propia

8.2. Retorno de la inversión

El retorno de la inversión se verá reflejado al finalizar el año 2022 de manera proporcional a la fidelización de los clientes y las ventas de las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT.

Se espera que para el cierre del año 2022 se dé un crecimiento en las ventas del 17%.

<i>Ventas tiendas físicas propias</i>	
<i>2021</i>	\$ 49,660,000,000
<i>Meta 2022</i>	\$ 58,100,000,000
<i>Crecimiento</i>	17%

Tabla 11 Meta de ventas 2022
Fuente: reporte ventas anuales

La meta para los indicadores de satisfacción y fidelización es la siguiente:

<i>Indicador</i>	<i>Resultados medición 2021</i>	<i>Meta 2022</i>
<i>Satisfacción general</i>	86	88
<i>Recomendación</i>	77	80
<i>Recompra</i>	92	95

Tabla 12 Meta indicadores de satisfacción y fidelización
Fuente: Medición de satisfacción de clientes 2021

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Posterior al desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta el objetivo del mejoramiento de los indicadores de fidelización y experiencia de los clientes para las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT, se concluye que, a partir de la información recopilada sobre la percepción de los diferentes actores del servicio prestado, no se tiene una alineación de los momentos de verdad

con respecto a las diferentes tiendas físicas a nivel nacional, ni un manual de experiencia de los clientes.

Partiendo del problema de investigación planteado, que indica que, aunque los indicadores de fidelización presentan calificaciones estables, algunos de los comentarios recurrentes de los clientes reflejan la importancia de alinear los estándares de servicio del canal de tiendas físicas lo que ayudaría a incrementar estos indicadores que han venido sosteniendo el promedio en las últimas mediciones realizadas.

Teniendo en cuenta esto, el problema de investigación inicialmente está relacionado con los resultados obtenidos a través del análisis a la información recopilada en las encuestas y entrevistas realizadas, por lo que se logró evidenciar los aspectos críticos en el ciclo del servicio de los clientes y los comentarios frecuentes, lo que permite enfocar la investigación hacia el diseño de un manual de experiencia enfocado en establecer atributos de servicio y protocolos de atención.

Se puede concluir que, con esta investigación, se logró identificar que las propuestas realizadas en este proyecto con respecto al diseño y la implementación de un manual de experiencia del cliente de las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT, brindarán un mejoramiento en el ciclo de atención de los clientes y por ende en los indicadores de fidelización y en las ventas de la marca.

9.2. Recomendaciones

Se recomienda que los líderes comerciales brinden respaldo y monitoreo constante a la implementación del manual de experiencia del cliente en las tiendas físicas propias de la marca ESPRIT, para garantizar la prestación de un servicio de calidad a los clientes de la marca.

Se hace necesario establecer capacitación constante al personal comercial en temas de servicio al cliente, tanto para el personal antiguo como los nuevos ingresos, para que conozcan los lineamientos estratégicos de la marca en temas de experiencia del cliente y que lo implemente en su día a día.

Adicionalmente, se recomienda tener en cuenta la voz del cliente, a través de la aplicación periódica de encuestas de satisfacción que permita conocer de primera mano los comentarios de los clientes con respecto a la atención recibida en las diferentes tiendas físicas. Además, conocer la percepción de los asesores comerciales sobre los lineamientos propuestos y tener en cuenta sus recomendaciones para la mejora continua de la prestación del servicio.

Se encuentra de vital importancia, garantizar que la información del manual de experiencia se encuentre alojada en una plataforma online a la que pueda tener acceso el personal de tiendas y realizar consultas de manera ágil y rápida.

Se recomienda hacer un seguimiento continuo de todos los indicadores de fidelización, satisfacción y ventas, para identificar cualquier punto crítico que se presente y así mismo generar las respectivas acciones de mejora.

10. BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. . . ISSN, 10.

Albán Ramos, J. Y. (2018). *Análisis de calidad del servicio del salón La Casita del Sabor para Implementación de un Manual de Atención al Cliente* [Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social.]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27555>

- Barragán Barreto, M., & González Moreno, Y. P. (s. f.). *La experiencia del cliente a través de chatbots de la banca del sistema financiero en Colombia*. Recuperado 4 de marzo de 2022, de <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/3966>
- Barrera-Gómez, O. L., & Ruíz-Torres, S. Y. (2021). *El servicio y la experiencia del cliente en tiempos de pandemia* [Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25736>
- Camacho, P., & Marcela, L. (2021). *La fidelización de los clientes en el sector textil colombiano en un mundo cada día más competitivo*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38763>
- Castillo, I., & Sofia, V. (s. f.). *Propuesta de un manual de procesos, procedimientos y funciones para el área de servicio al cliente del punto Bosa Carbonell de la heladería Nana`s S.A.S*. Recuperado 23 de octubre de 2021, de
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/8357>
- Cerra, S. A. (s. f.). *ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN UN BANCO COLOMBIANO*. 59.
- Correa, S. A. (2013). El Triángulo del servicio en Albrecht: Un enfoque al comercio móvil. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6, Article 6.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49800>
- Dadul Guzmán, L. K., & García Mendoza, K. I. (2020). *Gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla*.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7150>

- El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento / Revista Digital: Matemática, Educación e Internet.* (2017).
<https://181.193.125.13/index.php/matematica/article/view/2296>
- Enrique Muller de la Lama. (1999). *CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO*.
https://etrillas.mx/libro/cultura-de-calidad-de-servicio_6593
- Escandón Yoly, S. J., & Muñoz Tabares, J. A. (2017). *Diseño de propuesta de manual de servicio al cliente en la clínica veterinaria APAP para el punto de recepción y servicio al cliente*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/16175>
- Fan-Yun Pai, Tsu-Ming Yeh & Cheng-Yeh Tang. (2018). *Classifying restaurant service quality attributes by using Kano model and IPA approach: Total Quality Management & Business Excellence: Vol 29, No 3-4*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2016.1184082>
- Galvis, J. P. F. (2016). *Neuromarketing aplicado a estrategias de fidelización en el canal de venta directa en las*. 65.
- GESTIÓN, N. (2018, agosto 8). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención | ECONOMIA. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/>
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. Panorama Editorial.
- Hussain, K., Jing, F., & Perveen, K. (2018). How do foreigners perceive? Exploring foreign diners' satisfaction with service quality of Chinese restaurants. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23, 1-13. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1476391>
- J. Joseph Cronin, Jr., Steven A. Taylor. (1994). *Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service*

- Quality*—J. Joseph Cronin, Steven A. Taylor, 1994.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299405800110>
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3652>
- La-Entrevista.pdf*. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2022, de <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/03/La-Entrevista.pdf>
- Lira Mejía, M. C. (2009). *CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*.
https://www.academia.edu/9760832/C%3%93MO_PUEDO_MEJORAR_EL_SERVICIO_A_CLIENTE_T%C3%A9nicas_para_perfeccionar_la_actitud_en_el_servicio_a_clientes
- Mayra Alejandra Alaguna Díaz. (2016). *Análisis de Satisfacción del Cliente respecto a los programas de educación ofertados por la Bolsa de Valores de Colombia y la Relación con la Intención de Inversión*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/2258>
- Medina Mosos, C., & Mosquera Godoy, H. C. (2017). *Manual de excelente servicio al cliente, una experiencia memorable en la oficina claro Florencia* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/14064>
- Mendoza, G. G. (2017). *La ruta de decisiones del consumidor: Cómo los consumidores toman decisiones de compra*.
- Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: Experiencias, arrogancia, autenticidad*. Penguin Random House Grupo Editorial España.

- Miguel, D. K. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas—Duhalt Krauss, Miguel—Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades*.
<http://www.librosdehumanidades.unam.mx/libro.php?id=PUB-001300>
- NARESH K. MALHOTRA. (s. f.). *Investigación de Mercados*. Recuperado 22 de marzo de 2022, de <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/naresh-k-malhotra/102821>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: la medida de las actividades científicas y tecnológicas*. Grupo Tragsa.
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC Editorial.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2001). *La Economía de la Experiencia*. Ediciones Granica S.A.
- Rodríguez Ramírez, V., & Valderrama Olaya, D. M. (2019). *Análisis y propuesta de mejora de la experiencia del cliente en los puntos de venta físicos de tiendas dermocosméticas en la ciudad de Bogotá para los estratos 3, 4 y 5*. [Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA]. <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/4017>
- Sandoval Cuervo, D. J. (2013). *Análisis de la cultura del servicio al cliente en Estados Unidos y Colombia a partir del seminario internacional Miami – Florida*. <https://doi.org/10.3388>
- Stefanini, C. J., Alves, C. A., & Marques, R. B. (2018). Let's have lunch! A study on the relation between hospitality, service quality and experience marketing and guest satisfaction in restaurants. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 12, 57-79.
<https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1372>
- TERRY, G. R. (1977). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION*. (7a. ed.). IRWIN,.
- Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. 6.

- TORRENEGRA, E. S. (2017). *¿CUANTA RAZON TIENE EL CLIENTE?: MANUAL PRACTICO DE SERVICIO AL CLIENTE*. EJ BLACK.
- Vanessa Carolina Perez Torres. (2006). *CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*.
https://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio
- Vargas López, S. (2017). *La nueva realidad del marketing actual. El marketing experiencial y 4 casos de ejemplo*. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/65106>
- Vértice. (2008). *La Calidad En El Servicio Al Cliente—Libro En Otro Formato—Equipo Vértice—Imosver*. https://www.imosver.com/es/libro/la-calidad-en-el-servicio-al-cliente_A000011678
- Weilbacher, W. (1993). *El Marketing de la Marca: Como Construir Estrategias de Marca Ganadoras Para Obtener Valor y Satisfaccion Del Cliente*. Ediciones Granica S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Gráficas de resultados de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 1. ¿Cuál es tu género?

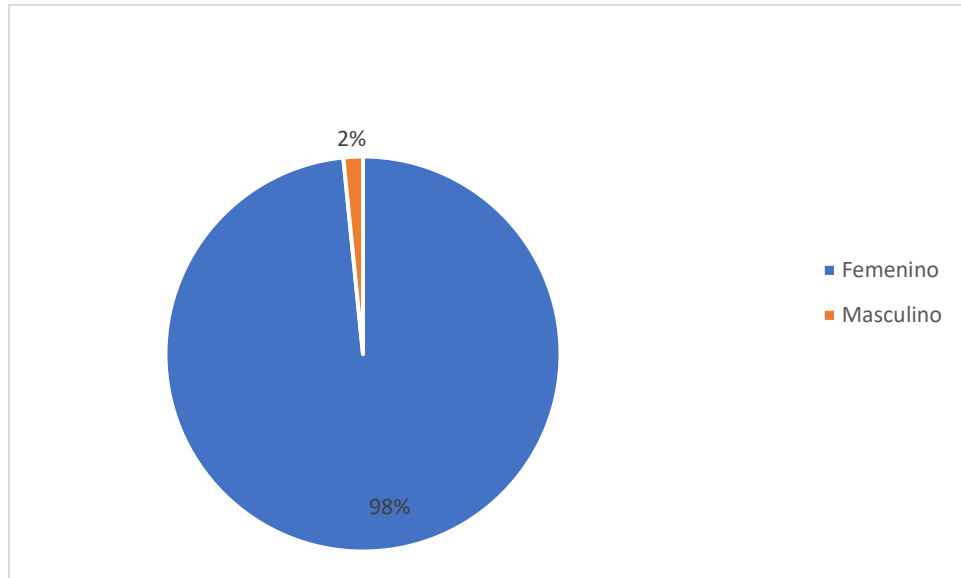


Ilustración 7 Encuesta de clientes ¿Cuál es tu género?

El 98% de la población encuestada se identifica con el género femenino.

Pregunta 2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

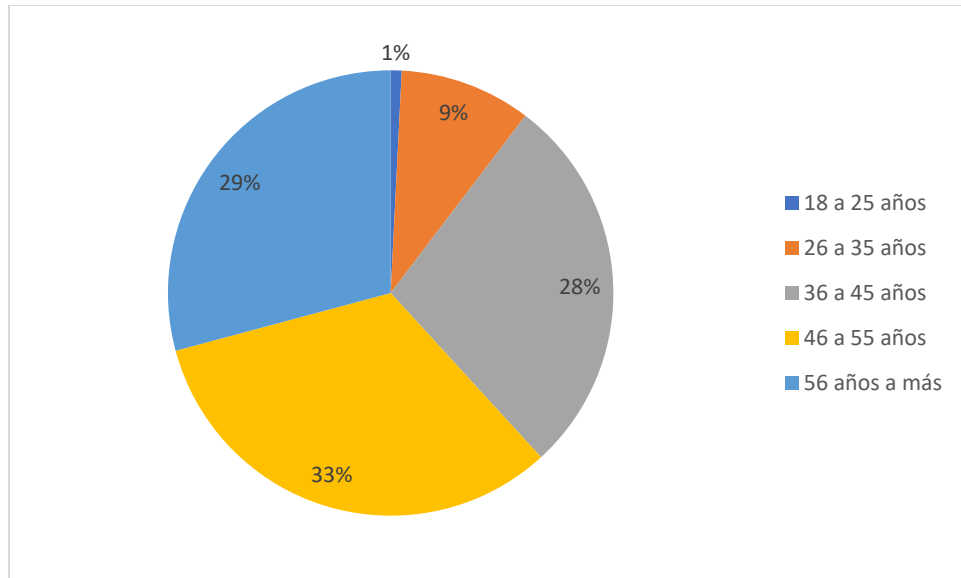


Ilustración 8 Encuesta de clientes ¿En qué rango de edad te encuentras?

El 62% de la población encuestada tiene más de 46 años de edad.

Pregunta 3. Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la ASESORÍA en las tiendas físicas de ESPRIT. (siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)

- Satisfacción general con la asesoría

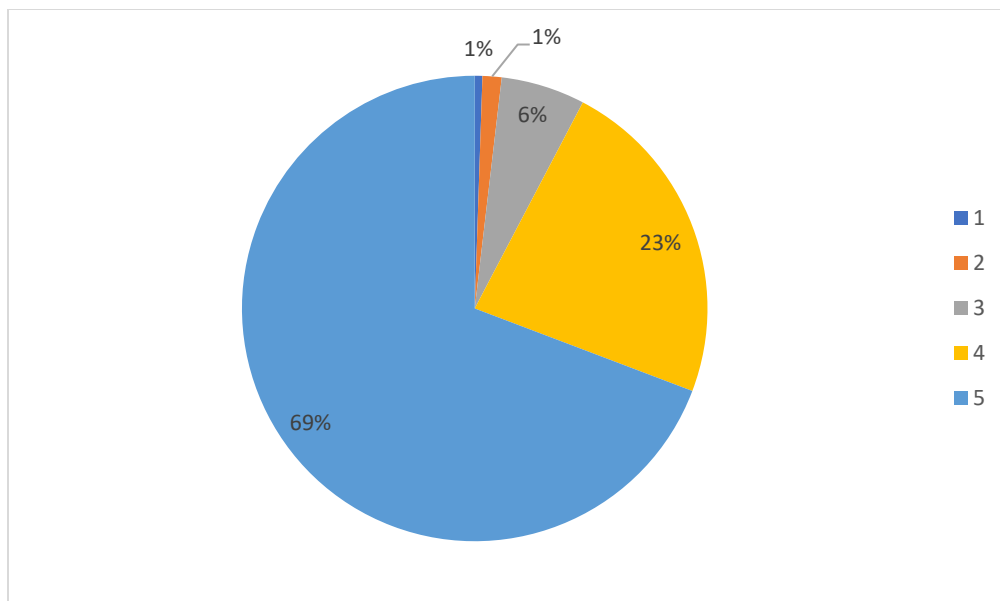


Ilustración 9 Encuesta de clientes Satisfacción general con la asesoría

El 92% de los encuestados califica su satisfacción general con la mayor calificación.

- Amabilidad de la persona que te atendió

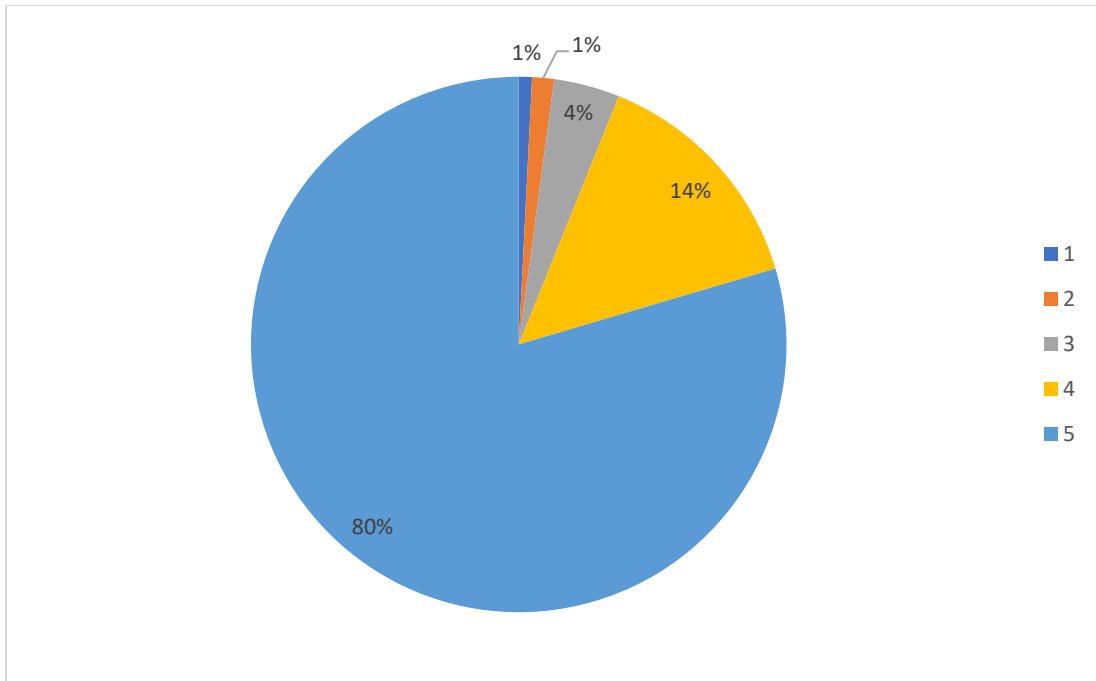


Ilustración 10 Encuesta de clientes Amabilidad de la persona que te atendió

El 94% de los encuestados califica la amabilidad de la persona que lo atendió con la mayor calificación.

- Conocimiento del producto

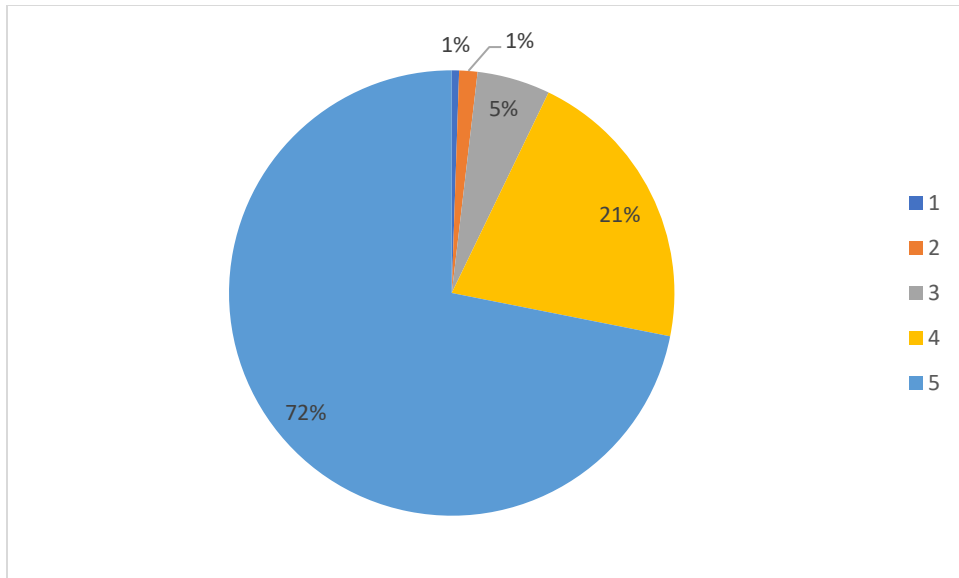


Ilustración 11 Encuesta de clientes Conocimiento del producto

El 93% de los encuestados califica el conocimiento del producto por parte del personal de tienda con la mayor calificación.

- Interés e indagación sobre tus necesidades

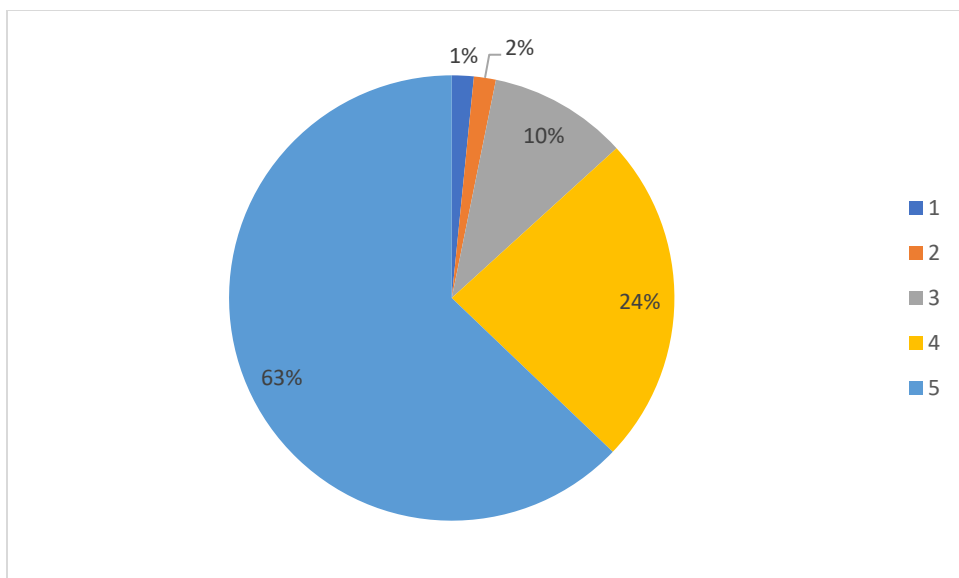


Ilustración 12 Encuesta de clientes Interés e indagación sobre tus necesidades

El 87% de los encuestados califica el interés e indagación sobre sus necesidades por parte del personal de tienda con la mayor calificación.

- Acompañamiento durante la compra

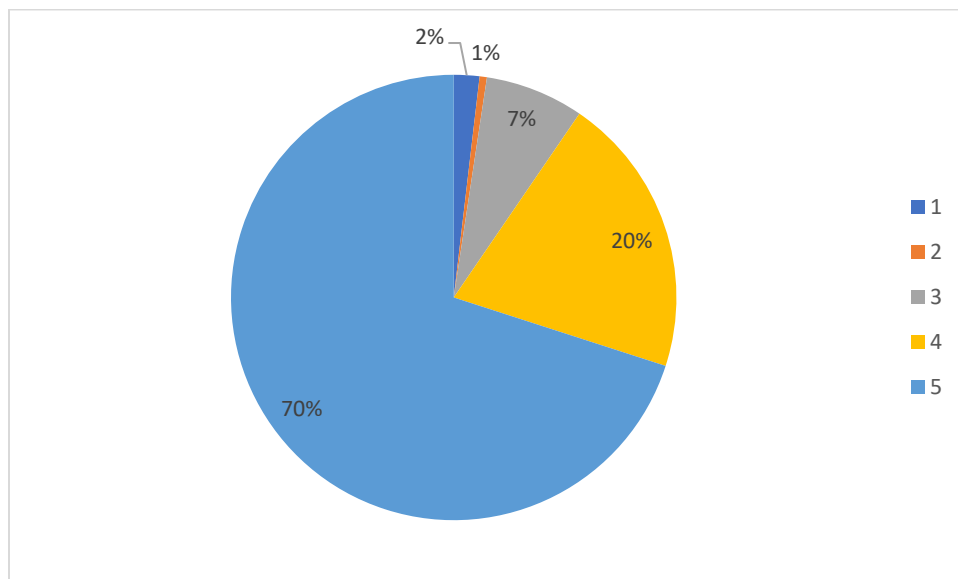


Ilustración 13 Encuesta de clientes Acompañamiento durante la compra

El 90% de los encuestados califica el acompañamiento durante la compra con la mayor calificación.

Pregunta 4. Califica de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la EXPERIENCIA en las tiendas físicas de ESPRIT. (Siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación)

- Satisfacción general con la experiencia en la tienda

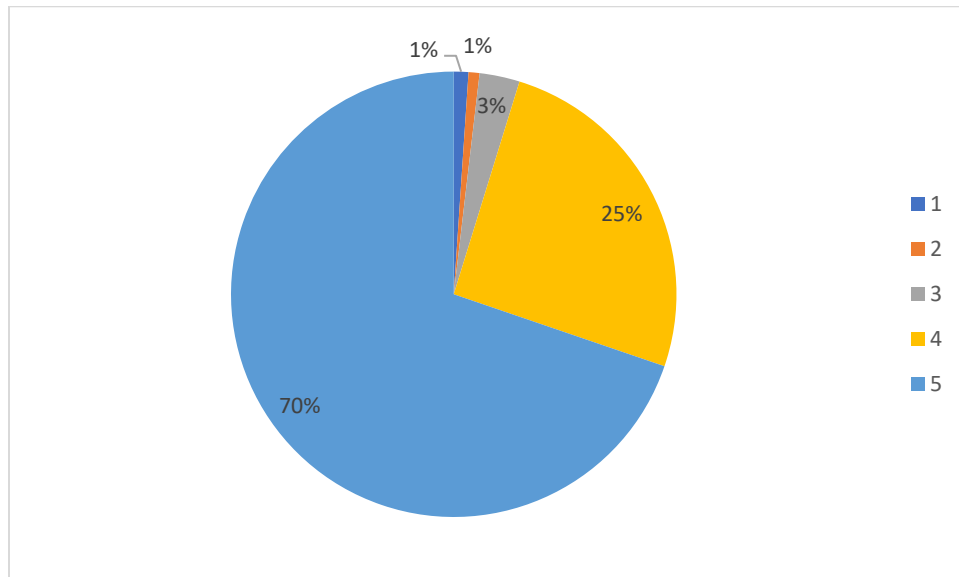


Ilustración 14 Encuesta de los clientes Satisfacción general con la experiencia en la tienda

El 95% de los encuestados califica su satisfacción general con la experiencia en la tienda con la mayor calificación.

- Exhibición de los productos

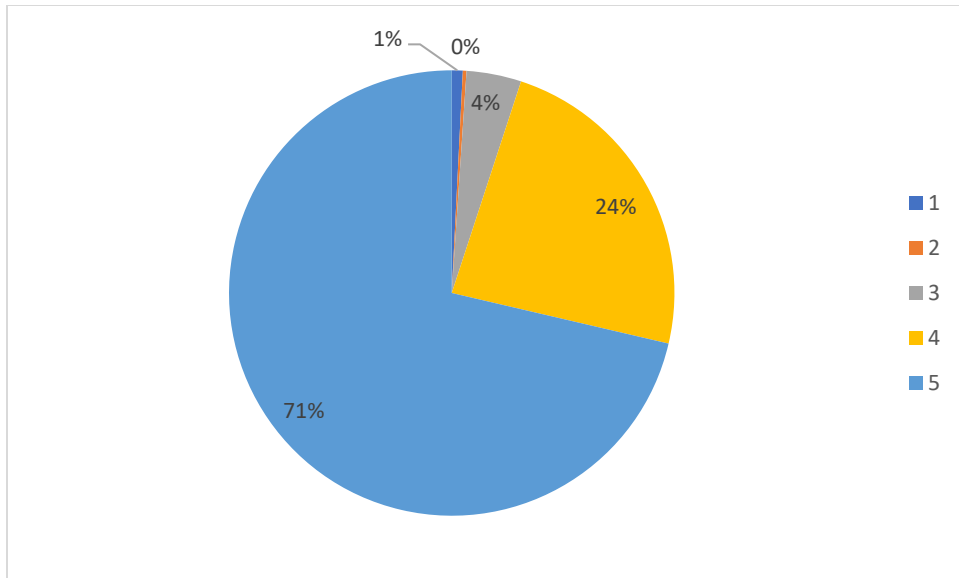


Ilustración 15 Encuesta de clientes Exhibición de los productos

El 95% de los encuestados califica la exhibición de los productos con la mayor calificación.

- Facilidad para realizar un cambio o devolución

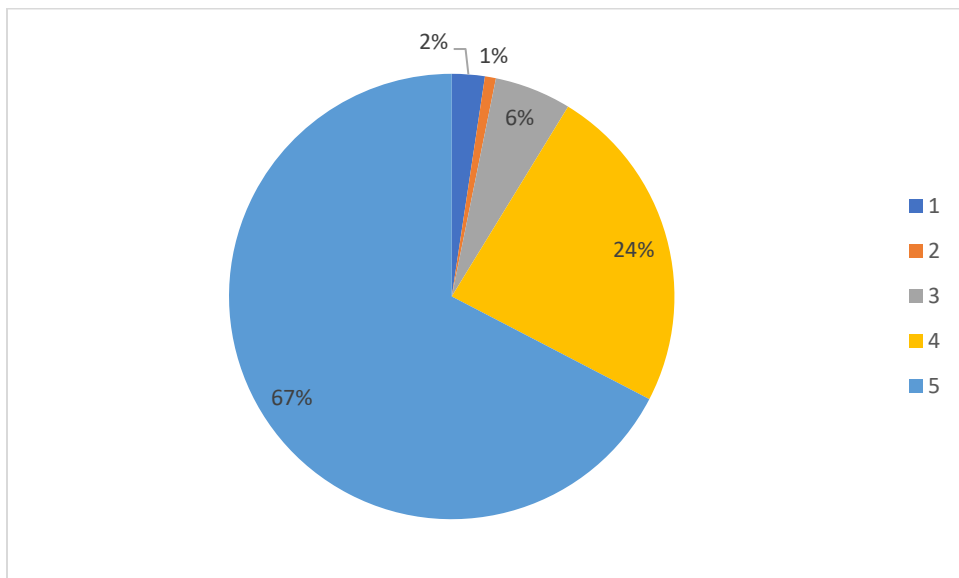


Ilustración 16 Encuesta de clientes Facilidad para realizar un cambio o devolución

El 91% de los encuestados califica la facilidad para realizar un cambio o devolución con la mayor calificación.

- Vestier / probador

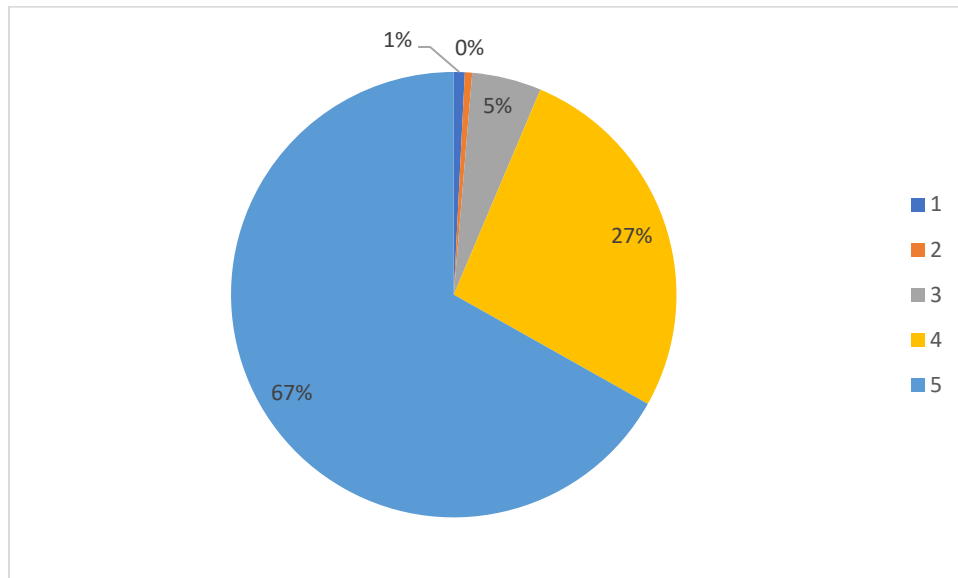


Ilustración 17 Encuesta de clientes Vestier / probador

El 94% de los encuestados califica su experiencia en el probador con la mayor calificación.

- Percepción alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas

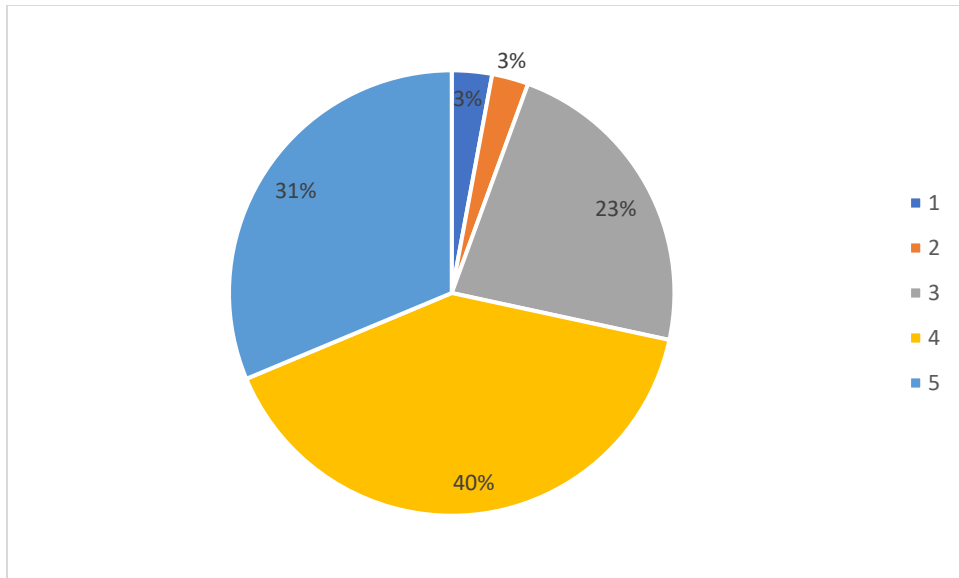


Ilustración 18 Encuesta de clientes Percepción alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas

El 71% de los encuestados califica su percepción con la alineación del servicio en las diferentes tiendas físicas con la mayor calificación.

- Ambiente general dentro de la tienda (temperatura, música, iluminación, etc.)

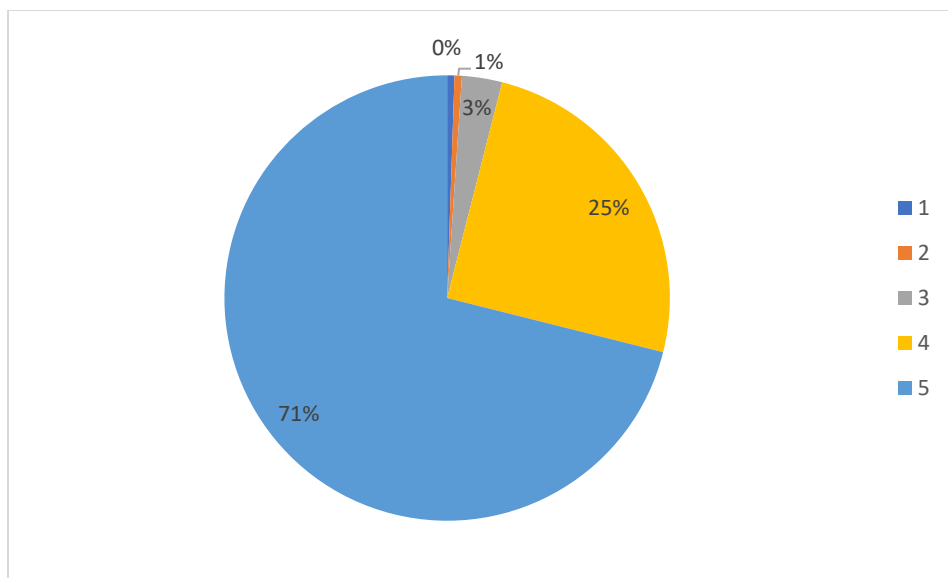


Ilustración 19 Encuesta de clientes Ambiente general dentro de la tienda (temperatura, música, iluminación, etc.)

El 96% de los encuestados califica el ambiente general dentro de la tienda con la mayor calificación.

Pregunta 5. En general, de 0 a 10 ¿Cómo calificarías tu SATISFACCIÓN con ESPRIT?

(siendo 0 Nada satisfecho y 10 Muy satisfecho)

Calificación	No. De encuestados	Participación
0	3	0.8%
1	1	0.3%
2	2	0.5%
4	3	0.8%
5	4	1.1%
6	4	1.1%
7	27	7.2%
8	75	19.9%
9	107	28.4%
10	151	40.1%
TOTAL	377	

Tabla 13 Participación encuesta de clientes INS

Sumatoria calificación de 0 a 4	2%
Sumatoria Calificación de 8 a 10	88%
Total calificación del INS	86%

Tabla 14 Resultado INS encuesta de clientes

La calificación obtenida para el indicador de satisfacción general es de 86%

Pregunta 6. De 0 a 10 ¿Qué tan posible es que vuelvas a comprar en las tiendas de ESPRIT? (Siendo 0 Nada posible y 10 Muy posible)

Calificación	No. De encuestados	Participación
0	2	0.5%
1	2	0.5%
2	2	0.5%
4	2	0.5%
5	7	1.9%
6	5	1.3%
7	15	4.0%
8	49	13.0%
9	73	19.4%
10	220	58.4%
TOTAL	377	

Tabla 15 Participación encuesta de clientes Indicador Recompra

La calificación obtenida para el indicador de recompra es de 100%

Pregunta 7. De 0 a 10 ¿Qué tanto RECOMENDARÍAS la marca ESPRIT a otras personas? (Siendo 0 nada recomendada y 10 totalmente recomendada)

Calificación	No. De encuestados	Participación
0	4	1.1%
2	2	0.5%
4	3	0.8%
5	4	1.1%
6	3	0.8%

7	14	3.7%
8	47	12.5%
9	77	20.4%
10	223	59.2%
TOTAL	377	

Tabla 16 Participación encuesta de clientes Indicador NPS

Calificación de 0 a 6	4.2%
Calificación de 9 a 10	79.6%
Total calificación del NPS	75.3%

Tabla 17 Resultado NPS encuesta de clientes

La calificación obtenida para el indicador de recomendación es de 75.3%

Anexo 2. Gráficas de resultados de encuestas aplicadas a asesores comerciales

Pregunta 1. ¿Cómo califica la atención que brinda la tienda a los clientes que la visitan?

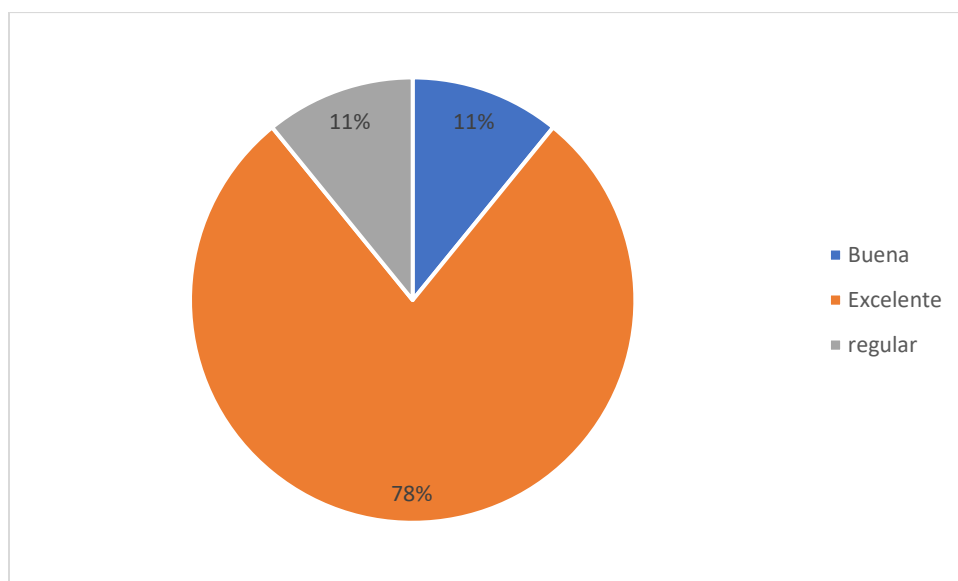


Ilustración 20 Encuesta asesores comerciales Atención que brinda la tienda a los clientes

El 78% de los encuestados califica la atención que brinda la tienda a los clientes como Excelente.

Pregunta 2. ¿Considera usted que la atención en la tienda es personalizada?

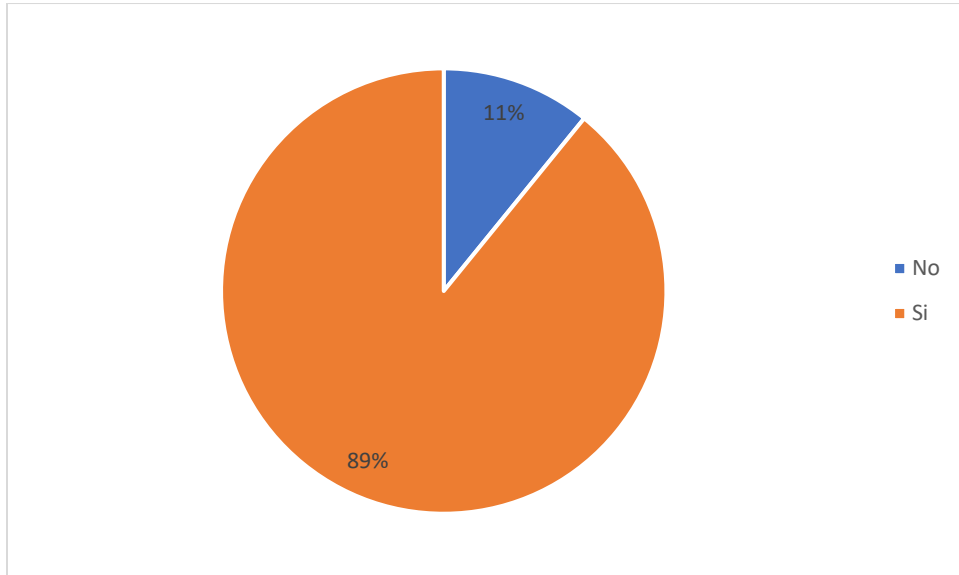


Ilustración 21 Encuesta asesores comerciales La atención en la tienda es personalizada

El 89% de los encuestados considera que la atención en la tienda es personalizada.

Pregunta 3. ¿Considera que la atención en la tienda tiene oportunidades de mejora?

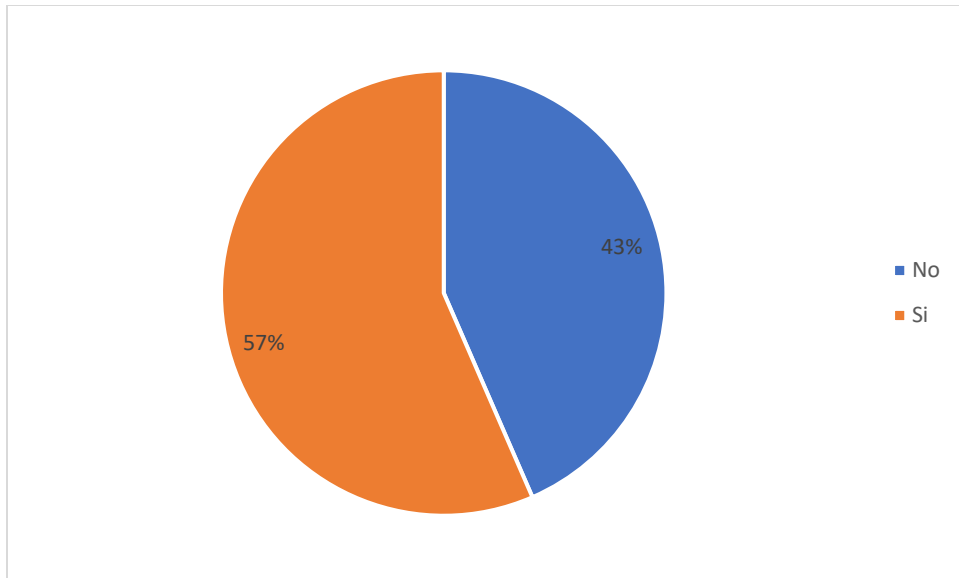


Ilustración 22 Encuesta asesores comerciales La atención en la tienda tiene oportunidades de mejora
 El 57% de los encuestados considera que la atención en la tienda es tiene oportunidades de mejora.

Pregunta 4. ¿En las tiendas existe un protocolo de atención al cliente unificado?

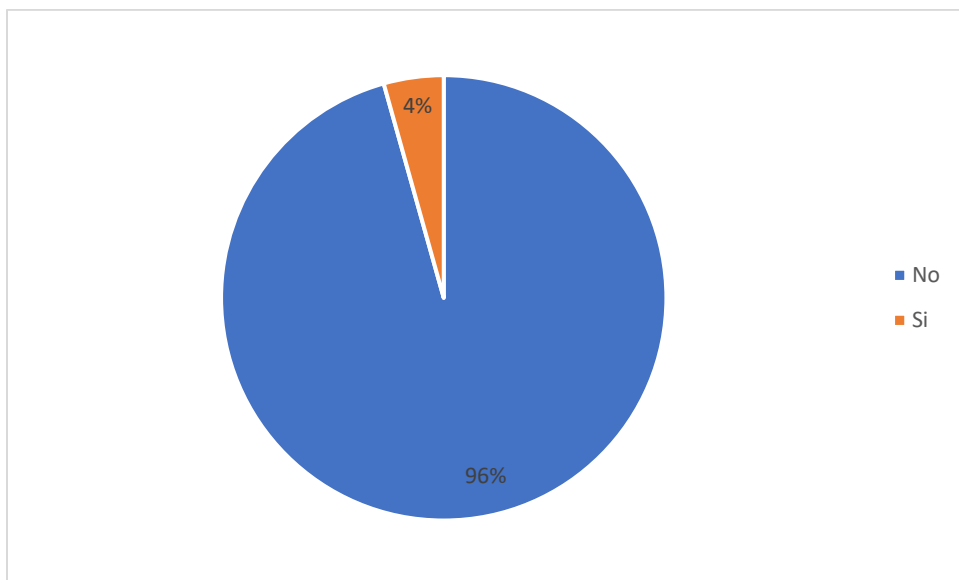


Ilustración 23 Encuesta asesores comerciales Existe un protocolo de atención al cliente unificado

El 96% de los encuestados indica que la tienda no cuenta con un protocolo de atención a clientes unificado.

Pregunta 5. ¿Considera que se entrega algún valor agregado en la atención a los clientes?

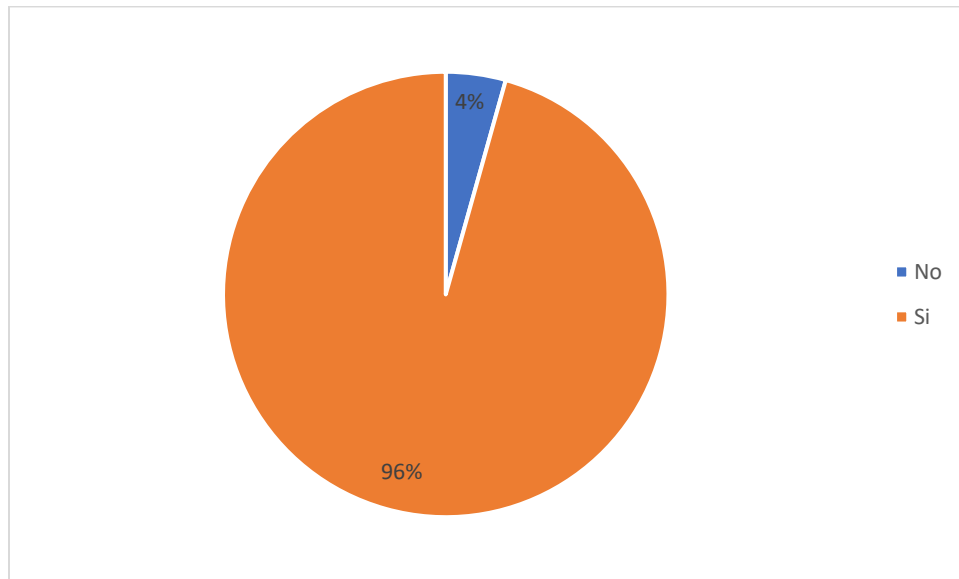


Ilustración 24 Encuesta asesores comerciales Entrega algún valor agregado en la atención a los clientes

El 96% de los encuestados considera que si se entrega algún valor agregado en la atención a los clientes