



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROCESO DE MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Autores: Aguirre, Marcela
Cajal, Francisco
Cabral, Fernando

Director: Rollan, Pedro

2018

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

Resumen

El presente trabajo de seminario contempla nuestra experiencia laboral y el contacto directo e indirecto como clientes, en una entidad financiera del rubro Tarjetas de Crédito, en una marca muy bien posicionada a nivel nacional y que cuenta con una extensa cartera de clientes. Uno de los pilares para conseguir tanto éxito en un segmento tan competitivo es la **satisfacción del cliente**. Saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes es un importante objetivo estratégico para las empresas que compiten por un segmento de mercado; el logro de esto supone una sólida ventaja competitiva en cuanto a la diferenciación en los servicios. Las empresas han desarrollado instrumentos para evaluar la calidad del servicio como parte de la mejora continua. Es por ello que abordamos con mucha pasión este tema por la gran implicancia que tiene en nuestro quehacer cotidiano y como elemento clave en la cultura de la organización que promueve el enfoque al cliente como estrategia de negocio.

Prólogo

Este trabajo pretende servir como un instrumento práctico para la medición directa de la satisfacción de los clientes de una organización, independientemente de su tamaño, de su sector o de la naturaleza de sus actividades, dedicada a prestar servicios.

Como se puede comprobar, no aspira a convertirse en un tratado teórico sino todo lo contrario; se ha intentado desarrollar un trabajo eminentemente práctico, de forma que aquellas organizaciones interesadas puedan adquirir los conocimientos básicos para poder aplicar, de manera fundamentada, un método que les permita medir la satisfacción de sus clientes.

Se trata, por tanto, de una primera aproximación a esta área de conocimiento, de modo que cualquier organización, a través de esta guía, pueda desarrollar un procedimiento sencillo y, al mismo tiempo, teóricamente justificado de forma clara.

Para ello, a lo largo de la misma se realiza una exposición exhaustiva, de las distintas alternativas existentes para poder abordar cada uno de los aspectos necesarios en un proceso de medición del grado de satisfacción de los clientes. Al mismo tiempo, y aquí radica el carácter metodológico de la guía, se aporta orientación sobre aquella alternativa que puede ser más apropiada, atendiendo a criterios de sencillez y aplicabilidad, pero sin perder en ningún momento el fundamento teórico.

Asimismo se aborda un caso práctico para ponerle más claridad al desarrollo teórico de esta temática, que es ampliamente utilizada en la actualidad en todos los rubros de comercio y servicios.

De esta manera, la presente guía permite dos modos de uso, en función del nivel de profundización que el lector quiera realizar:

- Aquellos que deseen conformar de manera rápida su proceso de medida podrán hacerlo a través de las distintas propuestas realizadas.

- Los que quieran profundizar un poco más, podrán optar por la lectura de todas las alternativas expuestas y elegir aquella que mejor se adapte a las características propias de su organización.

Asimismo, para profundizar más en el tema se detalla la bibliografía recopilada que nos sirvió de fuente de información.

No queremos olvidar de mencionar el valioso aporte de nuestro profesor conductor C.P.N. Rollan que nos facilitó su tiempo y material para la realización del presente trabajo.

CAPITULO I

Satisfacción del cliente

Sumario: 1.- Definición del concepto satisfacción del cliente. 2.- La importancia de la satisfacción del cliente. 3.- Reseña histórica del análisis estadístico aplicado a la satisfacción del cliente. 4.- El desempeño de la satisfacción del cliente. 5.- Medición de la satisfacción del cliente.

1.- Definición del concepto satisfacción del cliente

A medida que han ido desarrollándose estudios al respecto de la satisfacción, el concepto de satisfacción del cliente ha sufrido diversas modificaciones y ha sido enfocado desde distintos puntos de vista a lo largo del tiempo. “Baste reseñar que ya en los años 70 del pasado siglo, el interés por el estudio de la satisfacción era tal que se habían realizado y publicado más de 500 de estos estudios en esta área, y este interés por el concepto de la satisfacción no parece decaer”⁽¹⁾, sino más bien todo lo contrario, como pusieron de manifiesto Peterson y Wilson en un análisis de la literatura relativa a la satisfacción del cliente que se estimaba en unos 15.000 artículos académicos escritos que abarcaban la satisfacción o insatisfacción en los últimos veinte años.

⁽¹⁾ PETERSON, R.A. y WILSON, W.R., Medición de la satisfacción del cliente, Jornal de la Academia de Marketing, Vol. 58, (Texas, 1992), pág. 111.

“El enfoque dado a la investigación del constructo satisfacción del cliente ha ido modificándose a lo largo del tiempo. De este modo, mientras en los años 60 el interés de los investigadores era fundamentalmente determinar cuáles eran las variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción, en los años 80 se va más lejos analizándose también las consecuencias del procesamiento de la satisfacción”.⁽²⁾

“Los primeros estudios realizados al respecto se basaron en la evaluación cognitiva entrando a valorar aspectos como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción”.⁽³⁾

Y aunque como podemos ver el número de estudios al respecto de la satisfacción del cliente es muy elevado, no parece haber un consenso general al respecto de aspectos tan importantes como conceptos, definiciones, mediciones y sus relaciones.

En la actualidad la satisfacción del cliente se estima que se consigue a través de conceptos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas. Estos conceptos surgen de la Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría dice que una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible. De forma adicional, cuando los consumidores toman una decisión siempre se enfrentan a una disyuntiva, deben sacrificar algo para obtener otra cosa, es decir, cuando

⁽²⁾ MOLINER, B.; BERENQUER, G. y GIL, I., La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol. 7, nº 3, (Madrid, 2001), pág. 155.

⁽³⁾ WESTBROOK, R.A. y OLIVER, R.L., La dimensionalidad del consumo. Patrones de emoción y satisfacción del consumidor, Journal de Investigación de Mercado, nº 18, (Texas, 1991), pág. 84.

compran una cantidad mayor de un bien, pueden comprar menos de otros bienes y cuando gastan la mayor parte de sus recursos, tienen menos posibilidad de ahorro, con lo que tendrán que conformarse con consumir menos en el futuro. En esta teoría aparecen como aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir un producto o un servicio: los precios, el atractivo y la calidad de éstos entre otros. Dichos conceptos son los que a priori deberían considerarse para el modelado de la satisfacción del cliente.

A la vista de esta gran disparidad de pareceres al respecto de qué es la satisfacción del cliente, vemos necesario definir el concepto de satisfacción en sí mismo, para ellos veamos el punto de vista de La Real Academia Española de la Lengua, que define satisfacción como “[1] Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, [2] razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria,(...),[5] Cumplimiento del deseo o del gusto”⁽⁴⁾. Se define satisfacer como “[4] Saciar un apetito o necesidad, [5] Dar solución a una queja o dificultad”⁽⁵⁾. Y cliente se define como “[1] Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”⁽⁶⁾. De estas definiciones, se puede inducir que la satisfacción de una persona (cliente) consiste que con la adquisición de un servicio o producto, vea sus necesidades y deseos satisfechos.

Debido a los numerosos enfoques desde los que se ha tratado la satisfacción y a las numerosas definiciones distintas que ha recibido este concepto, consideramos importante realizar una breve reseña de las definiciones que ha recibido ésta a lo largo del tiempo ordenándolas cronológicamente, lo que realizamos a continuación:

⁽⁴⁾ Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.rae.es/> (16/08/2018).

⁽⁵⁾ Ibídem.

⁽⁶⁾ Ibídem.

- Howard y Sheth (1969): “estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio”.⁽⁷⁾
- Hunt (1977): “Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas”.⁽⁸⁾
- Oliver (1980-1981): “estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo”.⁽⁹⁾
- Westbrook y Reilly (1983): “respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo”.⁽¹⁰⁾
- Tse, Nicosia y Wilton (1990): “respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico”.⁽¹¹⁾
- Bachelet (1992) consideró que “la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales”.⁽¹²⁾

⁽⁷⁾ HOWARD, J.A y SHETH, J.N., La teoría del comportamiento del comprador, Editorial John Wiley e hijos, (Nueva York, 1969), pág. 27.

⁽⁸⁾ HUNT, H.K., Conceptualización y medición de la satisfacción y la insatisfacción del consumidor, Instituto de Ciencias de Marketing, (Cambridge, 1977), pág. 455.

⁽⁹⁾ OLIVER, R.L., Medición y evaluación de procesos de satisfacción en entornos minoristas, *Jornal de Marketing*, Vol. 57, (Londres, 1981), pág. 25.

⁽¹⁰⁾ WESTBROOK, R.A. y REILLY, M.D., Disparidad entre valor y percepción: una alternativa a la teoría de la disconformidad de las expectativas de satisfacción del consumidor, *Investigación del consumidor*, n° 10, (Washington, 1983), pág. 256.

⁽¹¹⁾ TSE, D.K. y WILTON, P.C., Modelos de formación de satisfacción del consumidor: una extensión, *Jornal de Investigación de Mercado*, Vol. 25, (Nueva York, 1988), pág. 204.

⁽¹²⁾ BACHELET, D., La medida de satisfacción del consumidor o cadena, árbol y cascada, Editorial ESOMAR, (Paris, 1992), pág. 199.

- Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) sugirieron que “la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio”.⁽¹³⁾

- Halstead, Hartman y Schmidt (1994): “respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra”.⁽¹⁴⁾

- Oliva, Oliver y Bearden (1995) sugirieron que “la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor”.⁽¹⁵⁾

Por último, es importante reseñar por separado la propuesta de Johnson y Fornell (1991) que consiste en un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que “esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo”.⁽¹⁶⁾

Este modelo de Johnson y Fornell tiene una gran importancia en la actualidad, ya que el Índice de la Satisfacción del Cliente Americana (American Customer Satisfaction Index: ACSI) se realiza empleando una revisión de este modelo. El modelo ACSI se basa en las relaciones entre características tales como la calidad percibida, el valor percibido, la tolerancia respecto al precio, la posibilidad de recompra y la recomendación del servicio y/o producto a otros que son evaluadas por los clientes. De manera muy similar se han desarrollado los modelos de los índices de la satisfacción de

⁽¹³⁾ ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., y BERRY, L. L., Procesos de comunicación y control en la entrega de la calidad del servicio, *Jornal de Marketing*, (Madrid, 1988), pág. 35.

⁽¹⁴⁾ HALSTEAD, D; HARTMAN, D. y SCHMIDT, S.L., Efectos de fuentes múltiples en el proceso de formación de satisfacción, *Jornal de la Academia de Marketing*, n° 22, (Praga, 1994), pág.114.

⁽¹⁵⁾ OLIVA, T. A., OLIVER, R. L., y BEARDEN, W. O., Las relaciones entre la satisfacción del consumidor, la implicación y el rendimiento del producto: una aplicación de teoría de catástrofes, *Ciencia del comportamiento*, vol. 40, (Londres, 1995), pág. 104.

⁽¹⁶⁾ JOHNSON, M. y FORNELL, C., Un marco para comparar la satisfacción del cliente entre individuos y categorías de productos, *Revista de Psicología Económica*, (Nueva York, 1991), pág.267.

los clientes europeos, alemán y sueco, los índices European Customer Satisfaction Index, Germany Customer Satisfaction Index y Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex) respectivamente.

Como podemos ver revisando las definiciones dadas por los autores citados, la mayoría de estos consideran que la satisfacción implica los tres conceptos distintos siguientes:

(1). La existencia de un objetivo que el cliente desea alcanzar.

(2). La consecución de este objetivo sólo puede juzgarse tomando como referencia un estándar de comparación.

(3). El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos distintos, un resultado o desempeño y una referencia o estándar de comparación.

2.- La importancia de la satisfacción del cliente

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa.

Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

Aunque la satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran

correlación entre la retención de los clientes y los beneficios como veremos a continuación.

En multitud de artículos y estudios relativos a la satisfacción del cliente, la intención de recompra aparece relacionada con esta de manera positiva. Para explicar esta relación hay que conocer que la intención de comportamiento es una función de las expectativas del cliente de que la realización de un determinado comportamiento producirá un determinado nivel de resultado y de la evaluación, positiva o negativa, de dicho resultado. Desde este punto de vista “existen dos formas en las que la satisfacción puede afectar a la intención de recompra, siendo la primera de ellas el hecho de que si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra”.⁽¹⁷⁾ La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que si un cliente está satisfecho, hará valoraciones positivas de los resultados de la compra. Por tanto, existe una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

Una vez que hemos enlazado la satisfacción con la intención de recompra, parece lógico asumir que si un cliente tiene intención de volver a comprar un producto, lo hará en cierta medida, dicha medida es llamada comúnmente fidelidad del cliente. Por lo que podemos decir que la intención de recompra influye positivamente en la fidelidad del cliente.

Por último, relacionamos la fidelidad del cliente y los resultados económicos obtenidos por las organizaciones, para hacer esto veamos cómo influye el comportamiento del cliente, sus compras, en los resultados económicos de las organizaciones.

El comportamiento del cliente a la hora de comprar un producto afecta a la economía de las sociedades en dos aspectos, los ingresos y los costos. Veamos cómo afecta el comportamiento del cliente a estos aspectos:

⁽¹⁷⁾ ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M.W., Los antecedentes y consecuencias de la satisfacción del cliente para las empresas, Ciencias de marketing, vol.12, (Austin, 1993), pág. 125.

- Ingresos: cuando un cliente continúa comprando a un mismo proveedor, los ingresos de este aumentan.

- “A medida que continúan produciéndose compras al mismo proveedor, el cliente puede descubrir y comprar otros productos del mismo fabricante, es decir, aumenta potencialmente la venta cruzada de productos lo que puede incrementar los ingresos del proveedor”.⁽¹⁸⁾

- “También se ha puesto de manifiesto que la sensibilidad del cliente a cambios en el precio del producto puede reducirse a medida que la relación cliente-proveedor se desarrolla”.⁽¹⁹⁾ Por tanto, estos incrementos en el precio pueden aumentar los ingresos.

- Gastos: en este aspecto pueden producirse descensos e incluso, en algún caso, aumento cuando un cliente repite compras a un mismo vendedor.

- “La repetición de las compras a un mismo proveedor es probable que vaya unida a tener múltiples contactos con este proveedor y se asume que estos contactos múltiples reducen los costos de gestión de los clientes”.⁽²⁰⁾ A modo de ejemplo, a medida que el cliente conoce al proveedor con las sucesivas compras, el cliente es menos dependiente de la información y consejo del personal del proveedor, y esto es probable que se convierta en menos gasto para el proveedor. Dicho de otro modo, los costos por cada transacción se espera que disminuyan a medida que aumenta la familiaridad entre cliente y vendedor.

- Existen ejemplos como el caso encontrado por Cooper y Kaplan que muestra que “los clientes que realizan un gran volumen de compras a un

⁽¹⁸⁾ KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N., Relaciones con proveedores a largo plazo, *Jornal de Marketing*, Vol. 59 (India, 1995), pág.16.

⁽¹⁹⁾ REICHHELD, F. F. y SASSER, W. E. Jr., Cero defectos: la calidad llega a los servicios, *Revista comercial de Havard*, (Berlín, 1990), pág.105.

⁽²⁰⁾ Ibidem, pág. 107.

mismo proveedor tienden a demandar envíos frecuentes de volúmenes pequeños, descuentos, adaptaciones costosas de productos y un elevado nivel de soporte técnico debido al gran volumen de sus pedidos”⁽²¹⁾. De hecho, incluso muchos clientes de gran volumen no producen beneficios, sino pérdidas. Otro ejemplo es el dado por Porter que sugiere que “los clientes que tienen un gran volumen de compras tienden a producir una reducción en los beneficios del proveedor si el volumen de compra representa una proporción importante de los costos o compras del cliente y si el negocio del proveedor tienen unos costos fijos elevados”.⁽²²⁾ Por tanto, debe tenerse muy en cuenta no sólo los ingresos generados por un cliente, sino también los costos asociados a dicho cliente.

3.- Reseña histórica del análisis estadístico aplicado a la satisfacción del cliente

El primer trabajo donde se trataron matemáticamente datos estadísticos de satisfacción del cliente se realizó en los años 20 del pasado siglo por sociólogos que realizaron un estudio del comportamiento de la población empleando para ello un análisis porcentual de los datos obtenidos.

En la década de 1940, los métodos empleados habitualmente para el análisis del comportamiento de los consumidores eran el uso de escalas de medición y correlaciones.

La siguiente evolución en el análisis estadístico fue el paso de las correlaciones al uso de ecuaciones que se produjo en los años 50.

En los años 60 se comienza a usar el análisis multivariable que por entonces tenía limitaciones en cuanto a su capacidad para unir la teoría que se estaba desarrollando y los datos reales de campo. Estos análisis presentaban también limitaciones en el procesamiento de los datos de

⁽²¹⁾ COOPER, R. y KAPLAN, R.S., Contabilidad de actividades: un enfoque de costos basado en actividades, Editorial John Willey, (Nueva York, 1991), pág.121.

⁽²²⁾ PORTER, L.W., Un estudio de la satisfacción percibida de la necesidad en trabajos de la gerencia inferior y media, Diario de la psicología aplicada, vol. 45, (California, 1961), pág.10.

comportamiento debido a que a la hora de incorporar teorías auxiliares de la medición tenían fallos, como por ejemplo, que teóricamente se asuman hechos durante el proceso de medición que, si no se incluyen en el modelo empírico, podrían desviar las estimaciones y dar lugar a resultados erróneos.

A finales de los 60 y principios de los 70, la disponibilidad creciente de ordenadores en ámbitos universitarios y en grandes empresas, permitió ampliar el uso del análisis multivariable en el campo del marketing. Este aumento de la potencia de cálculo, permitió el desarrollo de nuevas metodologías de análisis entre los que se encontraban la regresión múltiple, el análisis discriminante múltiple, el análisis factorial, el análisis de componentes principales, el análisis escalado dimensional y el análisis de clúster. Estos nuevos métodos computacionales de análisis simultáneo de múltiples variables desplazaron en su uso a las técnicas anteriores de análisis univariable y bivariable.

La evolución que supuso el paso al análisis multivariable a principios de los años 70, se convirtió en el tipo de análisis más empleado entre los investigadores de instituciones académicas alrededor de los 80 y para 1982 ya se usaba normalmente en la investigación comercial relacionada con el marketing.

“Fue alrededor de 1982 cuando una nueva técnica multivariable, el modelado mediante Mínimos Cuadrados Parciales, hizo aparición proclamando el hecho de que permitía unir áreas tan diversas como la psicometría, la econometría, la investigación cuantitativa en sociología, la estadística, la biometría, la educación, la filosofía de la ciencia, el análisis numérico y la informática”.⁽²³⁾ Esta técnica realiza el modelado de un conjunto de relaciones y proporciona una base para una interpretación causal de la satisfacción del cliente. Los autores de esta nueva metodología de análisis exponen las ventajas de dicho método que son la corrección de aspectos

⁽²³⁾ FORNELL, C., Un barómetro nacional de satisfacción del cliente: la experiencia sueca, Revista de Marketing, vol. 56, (Barcelona, 1992), pág.21.

tales como la imprecisión de las mediciones, los efectos aislados. Esta nueva técnica de análisis multivariable se empleó para establecer el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex).

Fue a mediados de los años 90 cuando este método fue modificado, para incluir las aportaciones de investigadores como Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant en el Centro Nacional para la Investigación de la Calidad (National Quality Research Center: NCQR) de Norteamérica para su uso en el Índice Americano de la Satisfacción del Cliente (American Customer Satisfaction Index: ACSI), que es una medida de la satisfacción del cliente agregada, realizada de forma prospectiva y predictiva.

4.- El desempeño de la satisfacción del cliente

4.1.- La teoría de brechas

Algunos autores defienden esta la teoría basada en las disconformidades, es decir, en la valoración de la calidad de servicio percibida como un desajuste entre las expectativas y las percepciones de resultados.

Respecto a las expectativas, Parasuraman, Zeithaml y Berry sugirieron que dicho término había recibido tratamiento distinto dependiendo del tipo de artículo en que apareciera, en la literatura relativa a la satisfacción el término se había usado dándole el significado de predicciones del desempeño del servicio, mientras que en la literatura relativa a la calidad de servicio las expectativas se trataban como aquello que el proveedor del servicio debería ofrecer.

Figura 1: Expectativas del nivel de servicio



Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

Posteriormente Zeithaml, Berry y Parasuraman modificaron esta distinción introduciendo dos niveles distintos de expectativas y proponiendo una zona de tolerancia entre ambos niveles. Los autores argumentaron que “la satisfacción es una función de la diferencia o brecha entre el servicio previsto y el servicio percibido por el cliente, mientras que la calidad de servicio es una función de la comparación establecida por el cliente entre el nivel de servicio deseado o adecuado y el nivel de desempeño del servicio percibido”.⁽²⁴⁾ Por su parte, el nivel adecuado es aquel que el cliente considera aceptable, estando basado el concepto de aceptable en parte en la valoración que realiza el cliente de lo que será el servicio realmente. Entre ambos niveles de servicios se encuentra la llamada zona de tolerancia (ver Figura 1 Expectativas del nivel de servicio).

Debemos reseñar también que cuando el resultado de la prestación del servicio que es percibido por el cliente está dentro de la llamada zona de tolerancia, la organización que presta el servicio se encuentra en una situación de ventaja competitiva, y por el contrario, se posiciona en una situación de desventaja competitiva cuando el resultado percibido por el

⁽²⁴⁾ PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A., Comprendiendo las expectativas de servicio del cliente, Revista de gestión, vol. 32, (Nueva York, 1991), pág. 42.

cliente cae por debajo del nivel adecuado, y en una situación de lealtad del cliente cuando el resultado excede el nivel deseado (ver Figura 2).

Figura 2: Resultados de las percepciones del cliente acerca del desempeño del servicio



Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

4.2.- La teoría de la catástrofe, uso de la lógica difusa

La mayoría de los modelos de satisfacción del cliente suponen una relación lineal entre varias causas, como las disconformidades de las expectativas, con la reacción del cliente respecto al producto o servicio.

Sin embargo, Oliva, Oliver y Bearden pusieron de manifiesto la implicación del cliente con un producto o servicio que presentaba situaciones en las que no existe una relación lineal entre causas y la reacción del cliente.

Los autores sugirieron las suposiciones tradicionales respecto a la relación lineal entre causas y efectos se confirman como ciertas para los clientes que tienen una implicación baja con el producto o servicio.

Por el contrario, para los clientes con elevados niveles de implicación con el producto o servicio la relación se convierte en “pegajosa”.

Es decir, los consumidores no cambian sus preferencias respecto al producto o servicio siempre que el desempeño de este se encuentre dentro de un determinado rango. En cambio, si el desempeño percibido baja hasta determinado nivel, se alcanza un instante en el que el cliente cambia el producto o servicio por otro de la competencia. Posteriormente, una vez producido el cambio a la competencia, el cliente no vuelve a comprar el producto o servicio original hasta que no encuentra una gran ventaja al realizar este cambio.

4.3.- La satisfacción específica de una transacción y la satisfacción agregada

Johnson, Anderson y Fornell sugirieron que había dos conceptos distintos en la literatura relativa a la satisfacción del cliente, la satisfacción específica de una transacción y la satisfacción agregada.

“La satisfacción específica de una transacción, o transaccional, se centra en las respuestas del cliente a una transacción en particular de un producto o servicio, mientras que la satisfacción agregada describe la experiencia total de consumo con un producto o servicio”.⁽²⁵⁾

Respecto a la satisfacción específica de una transacción no existe un acuerdo general entre los distintos autores. Parasuraman, Zeithaml y Berry sugieren que la calidad de servicio percibida es un antecedente a la satisfacción específica de una transacción, mientras que Bitner y Bolton y Drew creen que la satisfacción específica de una transacción es un antecedente de la calidad de servicio percibida.

El hecho de que las sociedades tengan una necesidad práctica de conocer la satisfacción del cliente para las transacciones que realizan, no ha contribuido al desarrollo de teorías generales empíricas y modelos de la satisfacción del cliente agregada.

⁽²⁵⁾ JOHNSON, M.; ANDERSON, E. W. y FORNELL, C., Expectativas de rendimiento racional y adaptativo en un marco de satisfacción del cliente, Revista de investigación del consumidor, vol. 21, (Sevilla, 1995), pág. 695.

Sin embargo, Johnson, Anderson y Fornell sugieren abordar la satisfacción del cliente al nivel de mercado o de forma agregada, lo que solucionaría problemas a la hora de conciliar las variaciones que se producen al realizar estudios de satisfacción a escala particular.

4.4.- Satisfacción del cliente a escala particular o desagregada

Existe una gran cantidad de artículos relativos a la satisfacción del cliente con distintos servicios o productos modelada de forma desagregada, es decir, tratada de forma particular. Estos estudios de la satisfacción desagregada muestran el alcance del comportamiento humano.

En cualquier caso, se han puesto de manifiesto problemas con la generalización de los resultados empíricos de estos estudios. Johnson, Anderson y Fornell proclaman que “las actitudes y el comportamiento de las personas pueden ser tan únicos que no se puede determinar una generalización fiable a partir de estudios a escala personal”.⁽²⁶⁾

Como solución a este problema, sugirieron la agregación de la satisfacción particular para producir una satisfacción del cliente a nivel de mercado.

4.5.- Satisfacción del cliente al nivel de mercado o agregada

La satisfacción del cliente al nivel de mercado se define como la agregación de la satisfacción de todos aquellos clientes que compran y consumen un producto en particular.

Podemos decir que hasta el momento los estudios y trabajos al respecto de la satisfacción agregada son escasos y no puede compararse su número con los relativos a la satisfacción desagregada.

Respecto a la satisfacción agregada, Johnson, Anderson y Fornell pusieron de manifiesto que “la agregación de las respuestas individuales de los cliente sirve para mejorar el poder de la medida de la satisfacción, debido

⁽²⁶⁾ Ibídem, pág. 701.

a que se reduce el error en la medición de las variables que influyen en esta, e incrementan la verificación de las relaciones existentes entre estas variables".⁽²⁷⁾ Sugirieron que la agregación podría a su vez incrementar la sensibilidad a la hora de detectar la relación existente entre las actitudes de los clientes y su consecuente comportamiento de compra.

Los autores inciden en que la satisfacción agregada o al nivel de mercado se ha detectado que es razonablemente estable a lo largo del tiempo.

Las expectativas de desempeño por parte del mercado tienen una gran parte de componente racional y parecen adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Johnson, Anderson y Fornell identificaron tres antecedentes de su modelado de mercado: desempeño (calidad del producto o servicio percibida en relación con el precio de este), expectativas (actitudes o creencias sobre el grado de desempeño del producto o servicio) y disconformidades (grado en el que el desempeño percibido confirma las expectativas de desempeño). También sugirieron que las disconformidades tienen un papel principal a la hora de realizar un desarrollo de modelos transaccionales de la satisfacción del cliente.

5.- Medición de la satisfacción del cliente

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente.

- Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

- A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle

⁽²⁷⁾ Ibídem, pág.703.

directamente a él mismo, a partir de datos obrantes en la propia organización.

En cualquier caso, es muy importante tener presente que ambos tipos de medición (directa e indirecta) son complementarios y entre los dos se puede realizar un seguimiento, completo y exhaustivo del nivel de satisfacción del cliente.

Los métodos de medición más empleados son:

5.1.- El análisis “Top Box” o “Bottom Box”

Las encuestas sometidas al análisis “Top Box” o “Bottom Box” son aquellas donde el encuestado marca una casilla con un número reducido de opciones para cada una de las cuestiones que componen la encuesta.

Este tipo de encuestas tienen algunas limitaciones que pasamos a comentar a continuación.

El pequeño número de puntos dentro de la escala de valoración produce un error significativo en los índices. Esto hace que pequeños cambios en la satisfacción del cliente sean difíciles de detectar y seguir.

Cuando se contesta este tipo de encuestas es raro que los encuestados contesten usando los valores extremos, es decir, si una cuestión tiene como opciones de respuesta los valores de 1 a 5, las respuestas 1 y 5 raramente se usarán por parte de los encuestados. Este hecho, reduce de manera efectiva la escala usable a tres valores y normalmente la media de los resultados se encuentra en el rango de 3 a 4.

Existe por parte de los investigadores de esta materia, una tendencia a la hora de analizar los resultados de este tipo de encuestas, consistente en unir los dos valores superiores de la escala empleada (análisis “Top Box”), que normalmente se consideran como la excelencia y una buena consideración respecto a la cuestión dada y usar esta agregación de los valores para expresar el porcentaje de clientes que eligen estas opciones que se toman como los clientes que se encuentran satisfechos.

Este análisis además de realizar una simplificación del concepto de satisfacción del cliente, reduce la sensibilidad del análisis cuando se trata de detectar las variaciones en los clientes cuya opinión pasa de valores buenos a excelentes o viceversa.

5.2.- El método SERVQUAL

SERVQUAL (service quality) es un instrumento de investigación multidimensional, diseñado para capturar las expectativas del consumidor y las percepciones de un servicio a lo largo de las cinco dimensiones que se cree que representan la calidad del servicio.

El método SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry partiendo de un modelo de la calidad de servicio y ampliado posteriormente y se basa en el modelo de desajustes de la calidad de servicio. Dicha metodología es de aplicación a los servicios y se comenta aquí ya que el estudio de Homburg y Rudolph pretende implantar una escala y metodología equivalentes para el ámbito industrial.

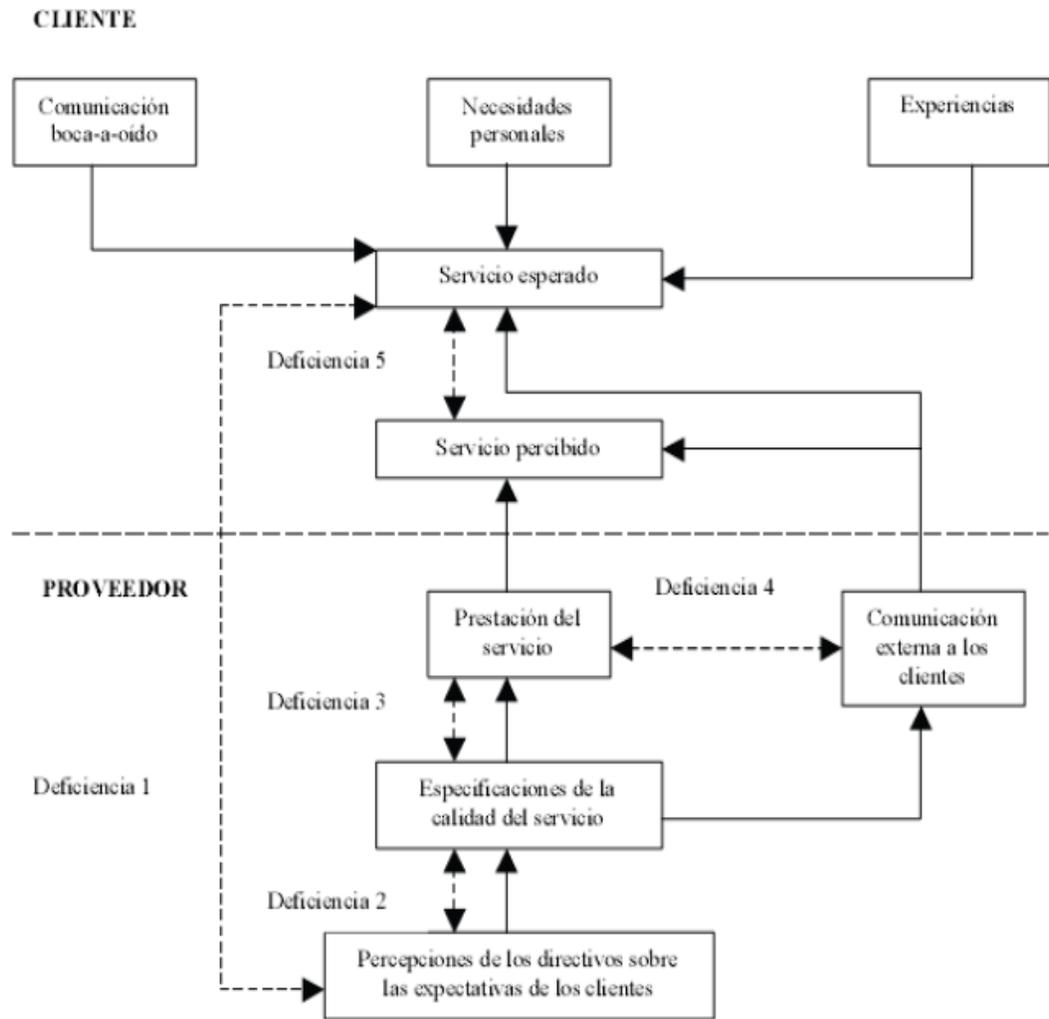
El modelo de brechas o “gap model” define el servicio como una función de las disconformidades entre las expectativas del cliente de un servicio y sus percepciones respecto al servicio prestado realmente por una organización.

El proceso de modelado y la medición de la calidad percibida se desarrollan principalmente a partir de las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

El modelo propuesto por estos autores para la evaluación de la calidad en las empresas de servicios es el Modelo de los Cinco Gaps o de las Cinco Brechas. El procedimiento seguido por estos autores para formular sus teorías se basa en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una situación de prestación de un servicio de no calidad, con el objeto de una vez conocidos los motivos que causan los problemas, encontrar soluciones y establecer una programación para actuar sobre ellos.

El desarrollo del “Modelo de los Cinco Gaps” se basó inicialmente en un estudio exploratorio cualitativo entre directivos y consumidores de empresas de servicios analizándose los principales motivos de desajuste (gap) que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las citadas empresas. El resultado del citado estudio es el modelo representado en la Figura 3 en el que pueden verse los cinco gaps o brechas identificadas por los autores como el origen del déficit de la calidad del servicio y que puede resumirse de la forma siguiente: Una serie de discrepancias o deficiencias existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

Figura 3: Modelo conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry



Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

“Estas brechas o discrepancias (gaps) que aparecen en el modelo pueden definirse de la siguiente forma:

- Discrepancia 1: es la brecha existente entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Discrepancia 2: brecha existente entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

- Discrepancia 3: brecha existente entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia 4: brecha existente entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia 5: brecha existente entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio”.⁽²⁸⁾

Como conclusión, el modelo sugiere que este último desajuste se produce como consecuencia de las discrepancias anteriores como puede verse en la ecuación siguiente, y que constituye, según los autores del estudio, el único patrón a emplear para la medida de la calidad del servicio.

$$\text{Gap n}^\circ 5 = f(\text{Gap n}^\circ 1, \text{Gap n}^\circ 2, \text{Gap n}^\circ 3, \text{Gap n}^\circ 4)$$

De donde podemos deducir que para reducir la discrepancia 5, empleada en la medición de la calidad del servicio, deben disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerse estas en el nivel más bajo posible.

Una vez localizados y definidos los gaps o deficiencias que son origen de una prestación de servicio de ausencia de calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry investigan sus causas con el fin de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicios para ofrecer calidad. Las principales razones que los autores esgrimen que conducen a las organizaciones hacia los estados de ausencia de calidad descritos con anterioridad, “son las siguientes para cada una de las deficiencias anteriores:

- Deficiencia 1: factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos en la cadena de mando.
- Deficiencia 2: insuficiente compromiso de la dirección con la calidad del servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las

⁽²⁸⁾ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L., op.cit., pág. 46.

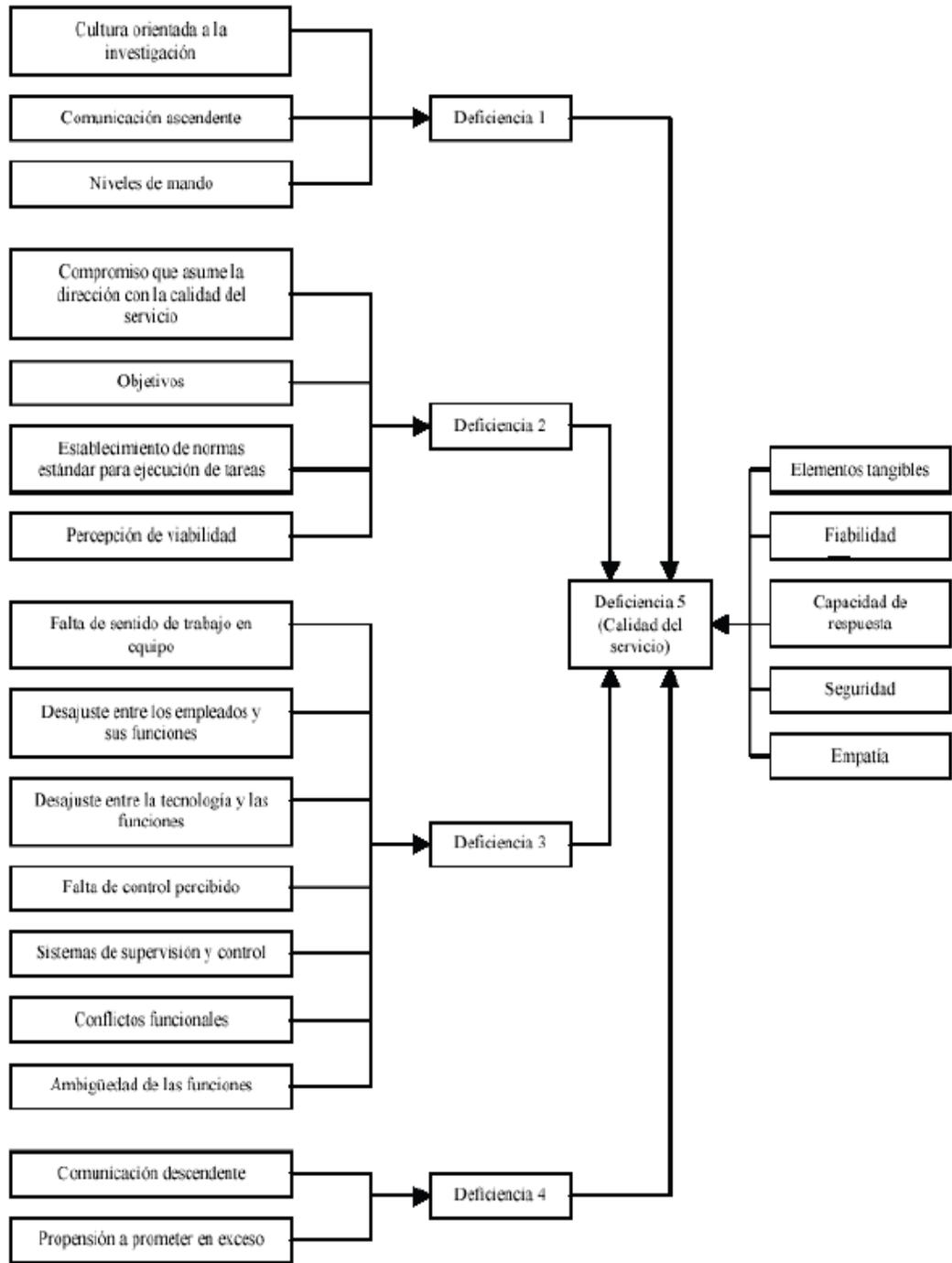
expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.

- Deficiencia 3: ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.

- Deficiencia 4: deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como entre ellos, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a sus clientes”.⁽²⁹⁾

⁽²⁹⁾ Ibídem, pág. 47.

Figura 4: Modelo ampliado de la calidad de servicio



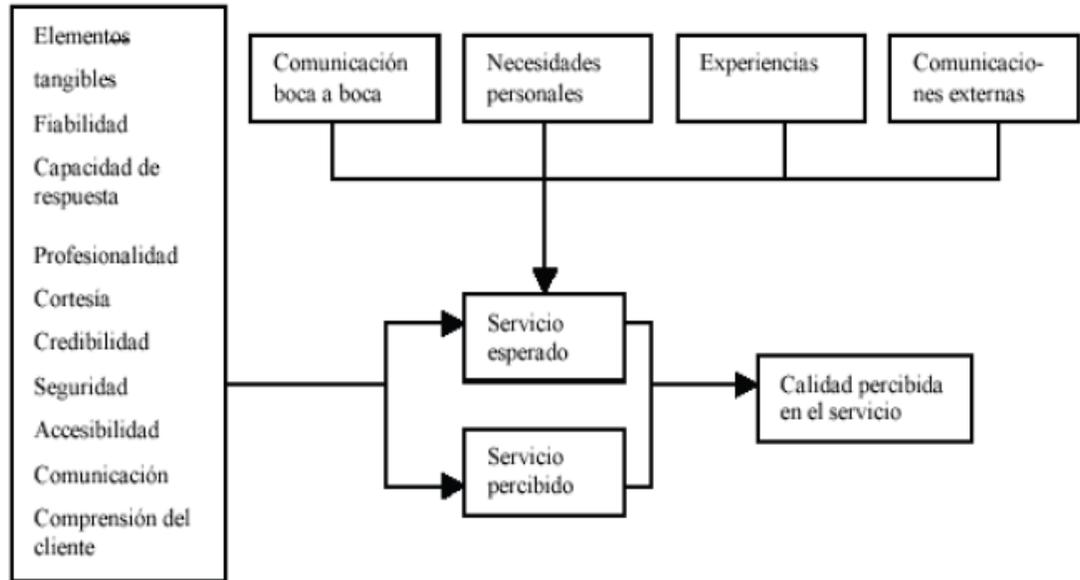
Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

Los autores, en un posterior estudio, realizaron modificaciones a su modelo para convertirlo en el llamado **Modelo Ampliado de la Calidad de Servicio** en el que se identificaban distintos factores organizativos y sus relaciones con las deficiencias en la calidad del servicio. En este modelo ampliado, al igual que en el modelo básico de las deficiencias, las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la calidad del servicio (Deficiencia 5) son el resultado de las cuatro deficiencias anteriores que existen en la organización. Tal y como se muestra en la Figura 4, los clientes tienen expectativas y percepciones de la Deficiencia 5 en las cinco dimensiones. A su vez, cada una de las cuatro deficiencias de la organización (Deficiencias 1-4) tiene su causa en una serie de factores relacionados con esa deficiencia en particular.

Finalmente, los autores proponen contrastar y evaluar la validez de este modelo ampliado mediante el desarrollo de indicadores que permitan hacer operativa la medición de cada uno de los factores o variables que inciden sobre las cuatro deficiencias o “gaps”.

A partir de este modelo, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un instrumento de medida de la calidad de servicio percibida: SERVQUAL. A partir de un extenso grupo de entrevistas, identificaron diez determinantes de la calidad de servicio. Virtualmente, todos los comentarios hechos por los consumidores en este estudio podían incluirse dentro de alguna de estas diez categorías. Aunque manifiestan que la importancia relativa de las categorías varía entre diferentes tipos de servicios y clientes, defienden que los determinantes de la calidad de servicio para la mayor parte de los consumidores se podrían incluir en dichas categorías. A su vez también manifiestan que estas diez dimensiones definidas no son necesariamente independientes unas de otras. “Dichas dimensiones se enumeran a continuación y pueden verse en la Figura 5.

Figura 5: Modelo de la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

1) Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

3) Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido.

4) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.

5) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.

6) Credibilidad. Veracidad, creencia, y honestidad en el servicio que se provee.

7) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

8) Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar.

9) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

10) Compresión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades”.⁽³⁰⁾

Posteriormente, en 1991 la estructura del SERVQUAL vio reducida sus dimensiones iniciales. Los diferentes análisis estadísticos utilizados en el desarrollo del SERVQUAL pusieron de manifiesto la existencia de una gran correlación entre los ítems que representan algunas de estas diez dimensiones iniciales. Esto permitió la reducción del número de dimensiones a cinco, realizando los siguientes cambios: la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad y la seguridad, se agruparon en una dimensión llamada seguridad (cuya interpretación debe hacerse en el sentido de la confianza inspirada); y por otro lado, la accesibilidad, la comunicación o la comprensión del usuario se agrupan para dar lugar a la dimensión empatía (en el sentido de la capacidad para dar una atención individualizada).

Por tanto, las dimensiones resultantes (Ver Figura 6), fueron las siguientes:

I. elementos tangibles -apariciencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

II. fiabilidad -habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

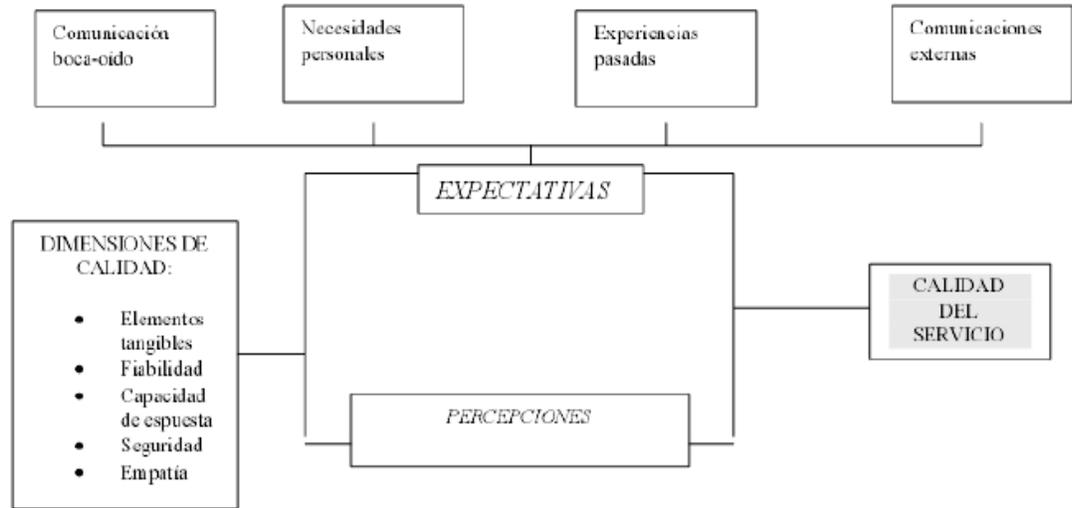
III. capacidad de respuesta -disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.

IV. seguridad -conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).

V. empatía -muestra de interés y nivel atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

⁽³⁰⁾ Ibídem, pág. 51.

Figura 6: Modelo definitivo de la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A

Ahora bien, dichas dimensiones de calidad del servicio y sus correspondientes atributos pueden no reflejar adecuadamente las evaluaciones de calidad de los consumidores para empresas detallistas ya que no venden un servicio puro sino un conjunto que mezcla productos y servicios como un todo.

Las dos metodologías comentadas hasta el momento presentan varios problemas. Siendo el más importante de estos problemas el hecho de que presentan fallos a la hora de proporcionar las causas internas que determinan la satisfacción del cliente y que tienen una mayor influencia al realizar la compra, al volver a comprar o la tolerancia del cliente respecto a cambios en el precio y que proporcionan unos mayores ingresos al suministrador del producto o servicio.

5.3.- La metodología del National Quality Research Center

La metodología que comentaremos a continuación fue creada por el National Quality Research Center (NQRC) de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, Estados Unidos de Norteamérica.

Dicha metodología se basa en un modelo econométrico que fue creado para su uso en el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex) en 1989 y se empleó posteriormente para la creación del American Customer Satisfaction Index (ACSI: Índice de Satisfacción del Cliente Americano) en 1994 entre otros índices nacionales de la satisfacción del cliente.

El modelo básico creado por el NQRC consiste en un sistema de ecuaciones que describen las relaciones entre seis constructos que son la calidad percibida, las expectativas del cliente, el valor percibido, la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente y las quejas del cliente. Cada uno de estos constructos se mide usando varias cuestiones dentro de una misma encuesta para incrementar la precisión de la medición. Cada una de las cuestiones tiene la opción de ser respondida usando una escala de diez puntos para mejorar la fiabilidad y reducir el error en los índices. Esto también incrementa la posibilidad de detectar cambios que pueden perderse si se usa una escala con menor número de puntos.

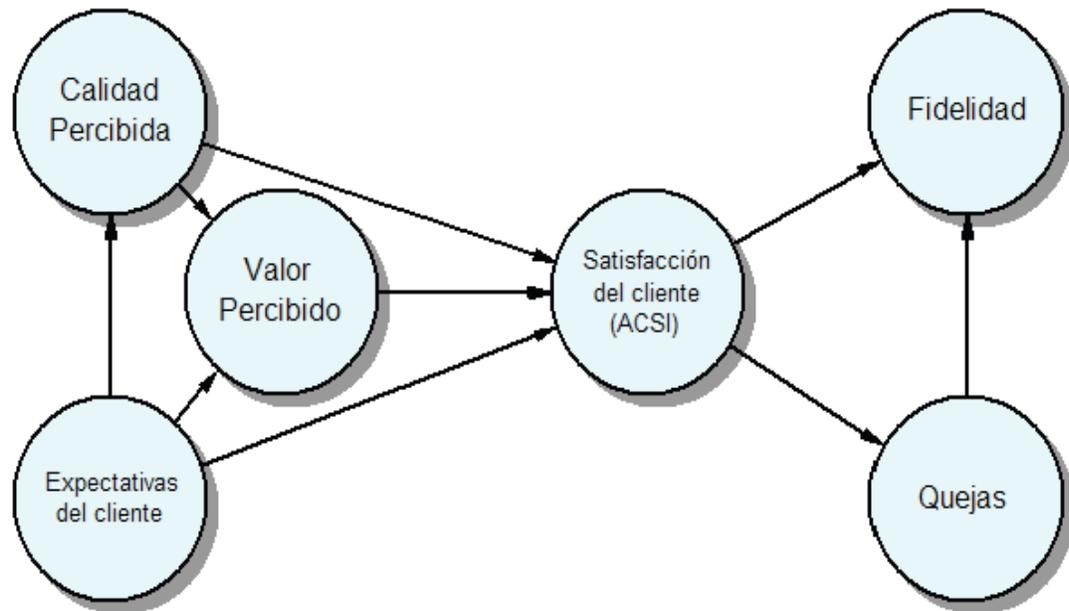
Los datos obtenidos en los cuestionarios se analizan usando una modificación registrada del modelado mediante Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares) para obtener el índice de satisfacción del cliente.

Los creadores de este índice comentan que “el índice tiene una gran correlación con la intención de recompra, la tolerancia al cambio de precios por parte de los clientes, y por consiguiente, con el rendimiento económico de la sociedad, debido a los pesos dados a las cuestiones tales

como la satisfacción global, la confirmación de las expectativas de compra y la comparación con el ideal de compra”.⁽³¹⁾

El índice se desarrolló para poder superar las deficiencias a la hora de establecer relaciones entre las mejoras en la calidad con los cambios en el rendimiento financiero de las organizaciones.

Figura 7: Modelo empleado para la obtención del índice ACSI



Fuente: <http://www.theacsi.org/model.htm>

Esta metodología NQRC puede usarse a escala macroeconómica y microeconómica.

De su uso a escala macroeconómica tenemos los ejemplos del Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex), del American Customer Satisfaction Index (ACSI: Índice de Satisfacción del Cliente Americano) y del European Customer Satisfaction Index (Índice de

⁽³¹⁾ ITTNER, Christopher D., y LARCKER David F., Comprendiendo y utilizando el índice de satisfacción del cliente estadounidense (ACSI): evaluar el impacto financiero de las iniciativas de calidad, Conferencia del Instituto Juran sobre la gestión de la calidad total, (Nueva York, 1995), pág.13.

Satisfacción del Cliente Europeo: ECSI). Empleados de esta forma, los índices son indicadores de medida nacionales de cuan satisfechos se encuentran los clientes con los productos o servicios dados por las compañías e industrias que ofrecen sus productos o servicios en el país. Estos índices miden el rendimiento económico de las compañías en relación con la calidad desde la perspectiva del cliente, se trata pues de índices cualitativos. De esta forma, estos índices pueden compararse con índices relativos a la productividad, que también miden el rendimiento económico con relación a la cantidad.

A escala microeconómica, la aplicación de esta metodología se centra en una sola empresa u organización. Se emplea como ayuda para la detectar aquellos aspectos que los clientes consideran fundamentales y que sirven para definir la estrategia de negocio a la hora de concentrarse en la retención de los clientes y no tanto en la obtención de nuevos clientes. Esta metodología considera la base de clientes de la sociedad u organización un activo y trata de medir qué variables afectan la satisfacción del cliente y su fidelidad, y sus creadores proclaman que esta metodología puede predecir el impacto que producirán cambios en estas variables sobre la vuelta a usar el producto o servicio, la recomendación de este, la vuelta a comprarlo y la tolerancia respecto a cambios en su precio.

5.3.1.- Aplicaciones macroeconómicas de la metodología NQRC

La metodología desarrollada por el NQRC se usó por vez primera en el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Svenskt Kundindex) en 1989.

Aunque se habían realizado múltiples mediciones de la satisfacción del cliente por parte de organizaciones de manera individual, la creación del Svenskt Kundindex marcó un hito, al ser la primera vez que se realizaba una medición de la satisfacción del cliente a escala nacional.

Se realizaron modificaciones a esta primera aplicación de la metodología NQRC para rediseñar el American Customer Satisfaction Index (ACSI). Dicho índice se desarrolló originalmente en 1982, pero no se empleó la metodología desarrollada por el NQRC hasta 1994.

El índice ACSI es la gran aplicación de la metodología NQCR, por la que se ha dado a conocer. Este índice tiene un enfoque global, y en lugar de tratar la satisfacción de una organización en particular, es un indicador económico de las evaluaciones de los clientes respecto a la calidad de los servicios y productos de las compañías más importantes de una economía en particular, la estadounidense.

El desarrollo del modelo ACSI se basa en las relaciones agregadas a nivel de mercado entre características subyacentes como la calidad percibida, la personalización, la fiabilidad, las expectativas del cliente y la tolerancia ante el precio del producto o servicio de que se trate.

En la actualidad existen desarrollos de índices de la satisfacción del cliente nacionales basados en la metodología desarrollada por el NQRC en países tan dispares como once países de la Europa comunitaria, Estados Unidos de Norteamérica, Sudáfrica, India, Corea del Sur y Taiwán.

5.3.2.- Aplicaciones microeconómicas de la metodología NQRC

La metodología NQRC puede modificarse y personalizarse para su aplicación a escala microeconómica o de una sola organización.

Esta personalización se puede efectuar realizando los pasos siguientes:

- Desarrollar un estudio cualitativo. Dicho estudio se realizará mediante entrevistas conducidas por el personal no directivo a los clientes de la organización. El objetivo de estas entrevistas es determinar los aspectos clave que influyen en la satisfacción del cliente y las consecuencias económicas de la satisfacción del cliente que son únicas para cada organización.

- Creación de un modelo preliminar de la satisfacción. A partir del estudio cualitativo, se genera un modelo preliminar de la satisfacción del cliente para la organización de que se trate se forma con los aspectos claves resultado del citado estudio.

- Creación de los constructos: Partiendo del modelo preliminar de la satisfacción del cliente, los aspectos clave de la satisfacción del cliente se agrupan en constructos llamados “variables latentes”. Estas variables latentes serán las que tendrán impacto en la satisfacción global del cliente en mayor o menor grado.

- Análisis mediante Mínimos Cuadrados Parciales de los datos para obtener el modelo definitivo de la satisfacción del cliente.

Los cambios en la satisfacción global de los clientes tendrán efectos económicos ya sean debidos a la tolerancia respecto al precio y en la fidelidad de los clientes en términos de vuelta comprar el producto o servicio y en la recomendación de éste a otros posibles clientes.

A través de los resultados de esta metodología, se pueden estimar las consecuencias financieras de los cambios producidos en los aspectos clave de la satisfacción del cliente.

5.4.- Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF (service performance), desarrollado por Cronin y Taylor, utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente.

El modelo SERVPERF resulta muy utilizado por varios motivos:

- Se molesta menos al entrevistado, ya que sólo se le pregunta una vez por cada ítem.
- Los trabajos de interpretación y de análisis son más sencillos.

Además, aunque pudiera pensarse lo contrario, con este modelo no se pierde información, ya que la incorporación de una pregunta de Satisfacción Global relacionada con el servicio o producto, permite analizar,

también, la contribución de los restantes ítems al nivel de satisfacción global alcanzado. Por otro lado, los aspectos concretos que se sometan a valoración han de ser el resultado de un estudio previo de expectativas, realizado mediante la aplicación de técnicas cualitativas.

5.5.- Método NPS

El Net promotor Score o más conocido como NPS es un indicador que sirve para medir la lealtad de los clientes respecto a una marca, producto o servicio. El NPS permite desarrollar una estrategia de actuación por parte de la compañía, para mejorar su imagen frente a la competencia y para poder retener a sus clientes.

Este indicador fue elaborado por un estudiante de Harvard, Fred Reichheld en el año 1993, mientras estaba trabajando para la consultoría Bain & Company. Después de probar varios tipos de cuestionarios en su trabajo, Reichheld observó que de las preguntas utilizadas, la que mayor correlación establecía con la compra de productos eran las recomendaciones que hacían los clientes de estos. De este modo, esta pregunta sobre la recomendación del producto o servicio se ha convertido en la base del NPS. Posteriormente, en 2006 Fred Reichheld publicó su libro, *The Ultimate Question*, con Rob Marke, generando gran aceptación y comenzando a usarse por multitud de empresas.

El NPS consta de una única pregunta ¿Recomendaría el producto o servicio a un familiar o amigo? en una escala del 1 al 10, donde 1 significa “muy improbable” y 10 “lo recomendaría seguro”. De este modo y según las respuestas que se van recogiendo, se clasifican los resultados en tres grupos: · Promotores: quienes dan entre 9 y 10 puntos · Pasivos: los que dan entre 7 y 8 puntos · Detractores: los que dan puntuaciones entre 0 y 6 puntos El NPS será el resultado de la resta entre promotores y detractores; obteniendo de este modo, un indicador (%) que refleja la percepción de imagen de la marca, servicio o producto que tienen los clientes. En el caso

de los que otorgan 7 u 8 puntos, son considerados neutros y en ningún momento son tenidos en cuenta para el cálculo del índice.

El NPS permite determinar como de contentos o descontentos están los clientes y así poder adaptar la estrategia empresarial hacia ciertos ámbitos y comparar continuamente la empresa con las competidoras, ya que una de las grandes ventajas del indicador es que ya es usado por muchas compañías que publican continuamente sus informes y con cuyos datos es posible realizar la comparación. De este modo, con un buen enfoque, equipo y software adecuados pueden conseguirse grandes resultados que podrán repercutir en la estrategia futura y el crecimiento de la compañía.

CAPITULO II

Análisis de la medición

Sumario: 1.- Por qué medir la satisfacción del cliente.
2.- Objetivos de la medición. 3.- Diseño de la herramienta.

1.- Por qué medir la satisfacción del cliente

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado.

Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización.

Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente.

Figura 8: Proceso de medición de la satisfacción



Fuente: Elaboración propia

1.1.- Relación con las normas y modelos de gestión

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los ocho principios de gestión de la calidad (en los que se basan la familia de normas ISO 9000) sugiere que las organizaciones adopten un enfoque al cliente.

En este mismo sentido se orienta la Norma UNE-EN ISO 9001, cuyo objetivo final es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo. Así, en esta norma, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes.

Parece, por tanto, oportuno considerar todas las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización sistemática y de la manera más eficaz y eficiente posible.

2.- Objetivos de la medición

Una vez que se tiene clara la necesidad de medir el grado de satisfacción de los clientes, uno de los primeros pasos a seguir es definir cuáles van a ser los objetivos del estudio, es decir, qué es lo que se pretende conseguir con él.

Como el concepto de grado de satisfacción es muy amplio, se trata de concretar determinados aspectos como, por ejemplo:

- Si se va a recabar información acerca de cada una de las características del producto o servicio ofertado (satisfacción parcial) o sólo de la satisfacción global con el mismo.
- Decidir entre medir una satisfacción puntual del cliente tras una experiencia concreta o medir la satisfacción acumulada a lo largo de un determinado período de tiempo.
- Determinar si se va a realizar una medida de la satisfacción generada por la organización en su conjunto o detallándola por áreas o departamentos de esta.

Dada la gran variedad de organizaciones y la casuística propia de cada una de ellas, no se pueden establecer en esta investigación unos objetivos únicos e igualmente válidos para todas.

No obstante, sí se puede recomendar de manera genérica que se haga una medición de la satisfacción parcial (que contemple todas las características del producto o servicio).

2.1.- Población bajo estudio

Con los objetivos ya definidos, es preciso determinar quiénes son los clientes de la organización así como el alcance del estudio, es decir, sobre la satisfacción de quiénes se va a recabar información.

Una vez determinados estos aspectos, es fundamental tener un listado de clientes lo más actualizado y exhaustivo posible, en el que se recojan los datos de contacto (dirección, teléfono, fax, correo electrónico...) u

otra información que pudiera resultar de interés (productos o servicios que recibe, peculiaridades del cliente...). Además, en caso de tener empresas como clientes, hay que recoger quiénes son las personas de contacto más idóneas para cada caso.

Hay que disponer de una base de datos, exhaustiva y actualizada, con los datos de contacto de los clientes de la organización.

2.2.- Periodicidad de la medición

Dada la amplia variedad de servicios y/o productos que ofertan cada una de las organizaciones, es difícil determinar una frecuencia que sea igualmente válida para todas ellas.

A la hora de definir la periodicidad de medición de la satisfacción de los clientes, la organización ha de tener en cuenta, al menos, aspectos tales como:

- El tipo y el ciclo de vida del producto o servicio suministrado.
- Los costos asociados al proceso de medición.
- La velocidad de cambio de los mercados (y, por ende, de las necesidades y expectativas de los clientes).

Además de estos aspectos, hay que considerar la importancia que tiene para la organización toda la información emanada de este proceso, sobre todo a la hora de planificar estrategias y establecer objetivos, lo que hace fundamental que las periodicidades de todos estos trámites deban ser coherentes.

De todas formas, siempre dependiendo de la naturaleza de cada organización, de su disponibilidad presupuestaria y de su capacidad para implantar acciones correctoras, lo ideal sería recabar información sobre la satisfacción de los clientes de manera continua, lo que permitiría establecer un canal de comunicación permanente con ellos además de eliminar posibles sesgos de temporalidad.

Así, en el caso de que la organización ofertara servicios, sería conveniente contactar con los clientes una vez concluida la prestación del mismo, mientras que si la oferta estuviese compuesta por productos, se establecería la periodicidad mínima, en función de las condiciones propias de la organización (de forma genérica, una periodicidad mensual podría ser aconsejable).

“Lo recomendable sería realizar un análisis pormenorizado de los datos, extraer conclusiones fundamentadas y tomar decisiones para realizar las acciones oportunas, al menos una vez al año.

Recabar información sobre la satisfacción de los clientes de forma sistemática y permanente. En el caso de la prestación de servicios, a su finalización; y tratándose de productos, con una periodicidad adecuada a las condiciones de la organización (de manera general, mensualmente podría ser oportuno)⁽³²⁾.

En el caso de productos con escasa repetición de compra (por ejemplo viviendas, coches, etc.), recoger datos al poco tiempo de la venta y a lo largo de su vida útil.

3.- Diseño de la herramienta

3.1.- Elección

A la hora de decidir el método de recogida de datos sobre la satisfacción de los clientes juega un papel crucial el número de consumidores que tenga nuestra organización.

Si son muchos, lo más conveniente es realizar una encuesta, dada la imposibilidad económica y temporal de otras alternativas. Para ello, habría que diseñar un cuestionario y, en su caso, un plan de muestreo.

Por el contrario, si la organización cuenta con pocos clientes (en torno a la decena, por ejemplo) resulta más aconsejable optar por la

⁽³²⁾ Consultas a bases de información, en Internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/situa/2001_n17/satisfaccion.htm (12/08/2018).

realización de sesiones grupales o incluso individuales, de las que se puede sacar la máxima información posible, ya que se lleva a cabo un contacto personal y pueden surgir muchos temas difíciles de vislumbrar a priori.

3.2.- Diseño del cuestionario

El cuestionario es la pieza clave en un proceso de medición de satisfacción, ya que es el instrumento a través del que se recoge la información sobre las variables en estudio.

Un cuestionario defectuoso dará una visión sesgada de la realidad que se esté analizando.

Para evitar esto, es muy importante que el cuestionario esté diseñado minuciosamente y a medida; que sea propio de cada organización.

3.2.1.- Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes

Al definir un producto o servicio se recurre a determinados aspectos que, desde el punto de vista del cliente o usuario, son los más relevantes. Aquellas características más importantes, sobre las que se basará la opinión del cliente sobre el producto o servicio, pueden ser consideradas como sus necesidades y expectativas. Estas también pueden definirse como las dimensiones de la calidad del producto o servicio en cuestión (por establecer las principales dimensiones del mismo).

De este modo, el principal objetivo de esta etapa es elaborar un listado, lo más exhaustivo posible, de todas esas dimensiones de la calidad que describen el producto o servicio.

Cada organización debe definir este listado para sus propios productos o servicios, ya que las dimensiones de la calidad no siempre son las mismas en todas las compañías. Para ello, existen diversos métodos, clasificados, fundamentalmente, en función de quien realice el listado: si lo

hace el propio proveedor (enfoque interno) o si se cuenta con los clientes para ello (enfoque externo).

Entre todos estos métodos destacan dos: el enfoque del incidente crítico y el desarrollo de la dimensión de la calidad.

Un incidente crítico es un ejemplo específico del producto o servicio que describe actuaciones tanto positivas como negativas, contempladas desde la perspectiva del cliente.

Así, permite determinar tanto la conducta del proveedor con relación al producto o servicio, como describir el propio producto o servicio a través de adjetivos específicos.

Para la generación de incidentes críticos suelen seguirse dos fases: la primera, en la que se realizan entrevistas a clientes para que muestren sus experiencias, y la segunda, en la que se clasifica toda la información recibida.

Por su parte, el desarrollo de la dimensión de la calidad consta de tres etapas:

En la primera se trata de identificar todas las dimensiones de la calidad, recurriendo a diversas fuentes:

- Por un lado, hay que llevar a cabo una revisión de la bibliografía existente, centrándose en aquella relativa a organizaciones similares a la del estudio y abarcando todo tipo de publicaciones (revistas profesionales, del sector...).

- Por otra parte, realizar un análisis propio del producto o servicio en el que debe participar el mayor número posible de personas de la organización así como usuarios o clientes, de tal forma que todo aquel que haya tenido relación con el producto o servicio en cualquiera de las fases - desde el diseño hasta su uso o desarrollo-, exponga cuáles son sus principales dimensiones.

Una vez que se tenga ese listado con las dimensiones de la calidad más importantes, es conveniente hacer una pequeña descripción de cada

una de ellas a través de frases cortas, con la intención de aclararlo lo máximo posible, evitar hipotéticas malas interpretaciones y facilitar sucesivas etapas para el diseño del cuestionario.

Por último, hay que realizar un análisis de las dimensiones resultantes con sus descripciones, con la intención de evitar redundancias. Un ejemplo puede servir para aclarar cómo aborda cada metodología la definición de las dimensiones de la calidad y cómo a partir de cualquiera de ellas se llega al mismo resultado.

Supóngase que se quiere analizar la satisfacción de los usuarios de un hotel.

Como se acaba de ver, el primer paso consistiría en elaborar un listado con las dimensiones de la calidad de este servicio; así, siguiendo el método de incidente crítico se podría partir, por ejemplo, de las siguientes sentencias: “tardé mucho tiempo en localizar el hotel”, “la playa estaba muy lejos”, “la población más cercana estaba a 20 Km.” Por su parte, con el desarrollo de la dimensión de la calidad, se empezaría con conceptos como “distancia a la playa, al aeropuerto, al centro de la ciudad, a una vía principal de carretera...”.

Se comprueba, por tanto, que por cualquiera de estos dos métodos, siguiendo los ejemplos expuestos, se llegaría a una única dimensión de la calidad que podría denominarse “Ubicación del hotel”.

En definitiva, y aun a riesgo de pecar de simplismo, se podría considerar que con el desarrollo de la dimensión de la calidad se pasa del mundo de las ideas a conceptos más concretos y, por el contrario, con el método del incidente crítico se pasa de situaciones reales (concretas) a un nivel superior de abstracción.

3.2.2.- Artículos de satisfacción y preguntas

Se trata de traducir las dimensiones de la calidad más importantes a preguntas del cuestionario.

Es en este punto donde se pone de manifiesto la importancia de haber descrito convenientemente cada una de las dimensiones de la calidad, al identificarse cada una de ellas con artículos de satisfacción. Si no se hizo anteriormente, hay que hacerlo ahora, debiendo ser descriptas con frases cortas o ejemplos concretos cada una de las dimensiones de la calidad identificadas.

Como el cuestionario no debe ser demasiado extenso, es importante hacer una primera selección de los artículos a incluir en el mismo, considerándose, únicamente, aquellos artículos que sean concisos, inequívocos y que recojan un solo pensamiento (si recogieran varios, se incluirían tantos artículos como fuera necesario).

Si esta primera criba no fuera suficiente, es necesario conformar un grupo de trabajo (que puede ser el mismo que confeccionó el listado de dimensiones) que escoja los artículos que se consideren más importantes.

Con la selección definitiva de los artículos ya se puede redactar el cuestionario, teniendo claro que cada uno de esos artículos conlleva una pregunta y que cada pregunta se refiere a un solo artículo.

Por último, conviene recordar la necesidad de introducir una pregunta acerca de la satisfacción global con el producto o servicio. Es aconsejable insertar esta pregunta al final del cuestionario puesto que, si se han definido correctamente todas las dimensiones y artículos, el encuestado podrá emitir una valoración razonada, basándose en el análisis de las características más importantes del producto o servicio recibido.

3.2.3.- Escalas de las respuestas / Escalas de valoración

Aunque se pueden introducir respuestas con formato checklist (sí/no), lo más habitual es realizar preguntas de manera que la respuesta consista en una valoración por parte de la persona entrevistada.

Esta valoración puede ser cualitativa o cuantitativa, si bien a la hora del análisis de datos resulta mucho más cómodo trabajar con cifras, por lo

que habría que trasladar las valoraciones cualitativas a una escala numérica. Realmente, esto es lo que siempre se hace al diseñar una escala, pues se trata de ponerle unos valores a una actitud o percepción.

Para la evaluación de la satisfacción se han desarrollado numerosos tipos de escalas, todas ellas escalas multi-ítem.

A continuación se describen las más comunes:

- **Escala Likert:** evalúa el nivel de consenso con una declaración. Es fácil de comprender y de responder pero puede resultar poco precisa.

	Total desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es fácil llegar a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Escalas verbales:** basadas en la escala Likert, utilizan palabras o frases para describir el nivel de la actitud que se evalúa.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Escalas diferenciales semánticas:** se presenta una gama de opciones entre dos adjetivos opuestos, sin que se precalifiquen estas opciones intermedias, de manera que el encuestado defina la intensidad de su actitud.

El acceso a las instalaciones es:						
Muy difícil	<input type="checkbox"/>	Muy fácil				

- **Escalas SIMALTO:** (selección simultánea de características múltiples) escalas verbales en las que se describen situaciones concretas entre las que el cliente debe escoger.

	Más de una hora	De 30 a 60 minutos	De 15 a 30 minutos	De 5 a 15 minutos	Menos de 5 minutos
Accesibilidad para llegar	<input type="checkbox"/>				

- **Escalas numéricas:** la persona responsable de evaluar atribuye una nota para indicar la intensidad de su actitud (o satisfacción).

Valore del 0 al 10 su grado de satisfacción con...											
	Muy insatisfecho										Muy satisfecho
Accesibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A la hora de establecer la escala hay que tener en cuenta algunas consideraciones:

- Cuanto mayor sea el número de categorías, mayo será la precisión.
- El uso de un número impar de categorías podría implicar la obtención de una respuesta neutra determinando a los clientes que no están satisfecho ni insatisfechos. Por el contrario, con un número par de categorías se fuerza a la persona encuestada decantarse por alguna opción (generalmente por la positiva).
- Cuando se realiza descripción verbal de las categorías, se debe prestar especial atención a los adjetivos utilizados. Afirmaciones con adjetivos rotundos (pésimo nefasto, óptimo...) suelen llevar a las persona entrevistadas a responder alrededor de la media.

3.2.4.- Redacción del cuestionario

Con toda la información surgida de las etapas anteriores ya se puede proceder a elaborar el cuestionario, cuidando el lenguaje y utilizando un vocabulario adaptado al público objeto de nuestro estudio.

Debe redactarse una introducción que contenga al menos:

- Identificación de la organización que promueve el estudio.
- Presentación e identificación de la persona responsable de realizar las entrevistas.
- Información sobre los objetivos de la encuesta, haciendo especial hincapié en la voluntad de mejora de la organización y resaltando la importancia que en este sentido tiene conocer la opinión de sus clientes.

- Indicación expresa de que la información suministrada por las personas encuestadas se va a tratar de manera confidencial.

- Solicitud de colaboración.

Para la redacción de las preguntas no existen fórmulas mágicas, aunque sí numerosas recomendaciones comúnmente aceptadas, como pueden ser las enunciadas por Bowley y que se recogen en el siguiente cuadro.

Reglas de Bowley para la redacción de las preguntas
Las preguntas deben:

- Ser relativamente pocas (en general, no se debería superar las veinte).
- Formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta.
 - Realizarse de manera que no se levanten prejuicios.
 - No ser indiscretas sin necesidad.
 - Corroborar en la medida de lo posible.
- Estar hechas de forma que contesten de manera directa e inequívoca al punto de información deseado.

Para terminar, es importante recoger un último apartado para las observaciones o comentarios que la persona entrevistada desee realizar.

Una práctica cada vez más habitual es incluir una pregunta específica acerca del propio cuestionario, solicitando a la persona encuestada que indique si se han recogido los aspectos más importantes relacionados con el servicio o el producto ofertado y, en caso de que falte alguno, apuntar qué aspectos deberían incluirse en el cuestionario.

También se incluyen en ocasiones preguntas de control, fundamentalmente cuando se quiere caracterizar la muestra por desconocer de antemano esa información.

CAPITULO III

Diseño del muestreo

Sumario: 1.- Diseño del plan de muestreo. 2.- Cálculo del tamaño de la muestra. 3.- Método de muestreo. 4.- Estimación del error.

1.- Diseño del plan de muestreo

Una vez definida la población objeto de nuestro estudio, puede ocurrir que esta sea tan grande que realizarle cuestionarios a toda ella suponga unos costos muy elevados.

Esto hará necesario seleccionar un subconjunto de dicha población que, al mismo tiempo, que reduzca los costos y permita generalizar los resultados obtenidos, aplicándolos a toda la población. A este subconjunto significativo de la población se le denomina muestra.

A la hora de elegir una muestra, hay una serie de cuestiones que se deben especificar inexcusablemente:

- El tamaño de la muestra.
- El método de selección de los individuos de la población (tipo de muestreo que se va a utilizar).

- El grado de fiabilidad de las conclusiones que se presentan, es decir, una estimación del error que se va a cometer (en términos de probabilidad).

2.- Cálculo del tamaño de la muestra

2.1.- Variables que intervienen en la determinación del tamaño muestral (n)

- Tamaño poblacional (N). Resulta evidente que cuanto mayor sea el tamaño de la población objeto de estudio mayor será el de la muestra necesaria para obtener un resultado fiable. No obstante, esta relación no es proporcional. Así, el tamaño de la muestra varía de forma mucho menos significativa que el de la población.

Incluso si se considerara que la población tiende estadísticamente a infinito (más de 100.000 individuos), el tamaño de la muestra se estabilizaría, no aumentando en caso de hacerlo la población.

- Varianza poblacional (σ^2 ; pq). “Es una medida de la dispersión de los resultados, es decir, de la variabilidad de las opiniones. Cuanto más heterogéneas sean las respuestas (haya más varianza), mayor será el tamaño muestral requerido”.⁽³³⁾

La varianza suele representarse mediante σ^2 cuando los resultados corresponden a una variable continua, mientras que se representa mediante pq cuando se trata de una variable discreta y dicotómica (0 ó 1, bueno/malo,...) y donde p representa el porcentaje de población en tanto por uno que responde positivamente a la pregunta y q al restante (que responde negativamente), es decir, cuando $p=1- q$. Así, por ejemplo, si de 20 entrevistados 15 responden afirmativamente, se obtendrían unos valores de $p=0,75$ y $q=1- p=0,25$.

⁽³³⁾ BERENSON, Mark L. y LEVINE, David M., Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, (México, 1997), pág. 243.

Cuando no se dispone de información previa, es conveniente presuponer la máxima dispersión. Por ejemplo, ante el desconocimiento anticipado de la varianza en una pregunta cuya respuesta tenga una escala del 0 al 10, la máxima desviación se produciría cuando la mitad de los entrevistados respondiera con un 0 y la otra mitad lo hiciera con un 10. Así, la desviación máxima, calculada a través de la expresión:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n^2}}$$

valdría 5 y, por tanto, la varianza se tomaría como $\sigma^2 = 5^2 = 25$

· Nivel de confianza ($1 - \sigma$). Es la probabilidad de que la estimación que se ha obtenido, en ausencia de sesgos, se ajuste a la realidad. Lo más habitual es trabajar con un nivel de confianza del 95% cuyo aumento implica, a su vez, el incremento del tamaño de la muestra que se necesitará obtener. Asociado al nivel de confianza, y tabulado en función del mismo, aparece el término $Z_{\sigma/2}$, correspondiente a un nivel de confianza ($1 - \sigma$). Los valores más habituales de este coeficiente, basados en una distribución normal $N(0,1)$, se recogen en la siguiente tabla:

$Z_{\sigma/2}$	$1 - \sigma$
1	68 %
1,96	95 %
2,58	99 %

· Error muestral (E). Es el nivel de precisión de las estimaciones, es decir, la magnitud de las desviaciones respecto al valor verdadero en la población. A mayor precisión (menor error) mayor tamaño muestral. Los valores de error más típicos con los que se suele trabajar son del 5% u 8%. En cualquier caso, se aconseja siempre valores inferiores al 10%.

Ejemplo: En una escala de 0 a 10 para un ítem, un error del 10% significaría un error de +1 punto.

2.2.- Cálculo del tamaño muestral

La fórmula a utilizar para la determinación del tamaño depende de diversos aspectos:

- De la población, según sea finita o infinita (como ya se ha comentado, con 100.000 elementos o más ya se considera infinita).
- Del nivel de confianza que se establezca.
- Y de la naturaleza de las variables que se estén analizando.

Fórmula propuesta para el cálculo del tamaño muestral

Para el caso más habitual, en el que la población es finita, se estiman medias establecidas conforme a una distribución normal, pudiendo utilizarse la fórmula:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{E^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2\sigma^2}$$

Ejemplo:

Supóngase una población de 1.000 individuos, un nivel de confianza del 95%, la varianza máxima (en una escala del 0 al 10 sería $\sigma^2 = 5^2 = 25$), como ya se vio en el apartado anterior y un error máximo admitido del 5%.

El tamaño muestral sería:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{E^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2\sigma^2} = \frac{1000 \cdot 1,96^2 \cdot 25}{0,5^2 \cdot 999 + 1,96^2 \cdot 25} = 277,74 \approx 278$$

Otra posibilidad para calcular el tamaño muestral es recurrir a tablas que nos proporcionan diversos tamaños muestrales en función del error y del nivel de confianza que se desee.

Ejemplos de este tipo son las tablas de Arkin y Colton o las de Tagliacarne. Recogiendo ambas en una sola se tendría, para una varianza máxima y un nivel de confianza del 95%:

Tamaño de la población	3 %	4 %	5 %	10 %
1.000	638	385	286	91
3.000	811	517	353	97
5.000	909	556	370	98
10.000	1.000	588	385	99
Más de 100.000 (infinita)	1.111	625	400	100

De este modo, para el ejemplo anterior, se obtendría un tamaño muestral de 286 utilizando la tabla.

2.3.- Necesidad de mayoración

Para minimizar el impacto de la no respuesta es aconsejable mayorar el tamaño muestral multiplicándolo por un coeficiente cuyo valor dependerá de los índices previstos de participación, obtenidos, por ejemplo, a partir de anteriores estudios o de históricos de encuestas similares. El objetivo final es cumplimentar el número de encuestas necesarias que garanticen el mínimo error deseado (y que ha sido calculado como se ha indicado en el apartado 2.2.).

3.- Método de muestreo

Los métodos de muestreo se pueden clasificar en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos.

Los métodos probabilísticos son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. Si esta condición no se cumple, el método en cuestión será considerado como no probabilístico.

En un estudio de satisfacción de los clientes es necesario garantizar que la probabilidad de ser elegido para integrar la muestra es la misma para todos los individuos, por lo que se describen a continuación sólo los métodos de muestreo probabilísticos, descartando los no probabilísticos.

Entre estos métodos probabilísticos destacan:

1. Muestreo aleatorio simple. El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido (n).

2. Muestreo aleatorio sistemático. Los individuos de la población se numeran como en el método anterior, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupan los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$. De esta manera, se van tomando los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra ($k= N/n$). El número i que se emplea como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

3. Muestreo aleatorio estratificado. Consiste en clasificar la población objeto de estudio en subgrupos homogéneos, en función de determinadas características, y excluyentes, denominados estratos.

Dentro de cada uno de estos subgrupos se eligen, de forma aleatoria, los individuos, en un número previamente determinado para cada estrato.

Así, la cantidad de individuos a escoger en cada estrato recibe el nombre de afijación de la muestra y puede hacerse de diferentes formas:

a) Afijación simple: a cada estrato se le asigna el mismo número de individuos.

b) Afijación proporcional: la asignación de los individuos a cada estrato es proporcional al número de individuos que componen la muestra.

c) Afijación óptima: el número de individuos que se asigna a cada categoría está en función de la desviación típica. De este modo, cuando la desviación típica sea muy pequeña, bastará con una muestra pequeña; por el contrario, cuando la desviación típica sea elevada, la muestra deberá ser mayor.

4. Muestreo aleatorio por conglomerados. Es muy similar al anterior y se utiliza cuando en vez de individuos (personas, expedientes, historias, clínicas...) se estudian unidades complejas (familias, escuelas, centros de trabajo...)

4.- Estimación del error

A la hora de estimar las correspondientes medidas en la población pueden darse múltiples circunstancias que induzcan a error, como pueda ser la selección no adecuada de los elementos de la muestra, que el entrevistador no sea imparcial, favoreciendo unas respuestas sobre otras, o que, por ejemplo, la persona que se vaya a entrevistar no quiera contestar a ciertas preguntas (o no sepa contestar).

Todos estos posibles errores se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Errores aleatorios: son aquellos que se deben al propio muestreo y, por ello, denominados genéricamente como errores muestrales (véase definición en el apartado 5.1.1). El error existe porque se extraen conclusiones de toda una población habiendo observado tan sólo una parte de ella. Este tipo de error no se puede eliminar al estar asociado a la propia naturaleza del muestreo, pero sí se puede acotar al depender de forma directa del tamaño de la muestra o de la tipología de la población. De este modo, cuanto menor y más homogénea sea la muestra, más bajo será el error.

Al igual que sucedía con la fórmula para el cálculo del tamaño muestral, la utilizada para calcular el error muestral varía según se esté trabajando con poblaciones finitas o infinitas, según el nivel de confianza establecido y según la naturaleza de las variables que se estén analizando.

Fórmula propuesta para el cálculo del error muestral

Para el caso más habitual, en el que la población es finita y se analizan medias que se distribuyen conforme a una normal, se puede utilizar la fórmula:

$$E = \sqrt{\frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{n(N-1)} - \frac{z_{\alpha/2}^2\sigma^2}{N-1}}$$

Llegados a este punto conviene hacer la siguiente reflexión, a fin de evitar posibles equívocos. Cuando en el apartado anterior se calculaba el tamaño muestral se necesitaban los valores de la varianza y del error, considerándose entonces los máximos posibles, es decir, los valores a priori más altos permitidos. Por el contrario, para calcular el error en esta ocasión se utilizarán los valores reales obtenidos en el estudio. Así, la varianza será, casi con total probabilidad, mucho menor que el valor supuesto e, igualmente, el resultado que se obtenga para el error será inferior al previamente fijado.

- Errores sistemáticos: son aquellos que se deben a causas distintas al muestreo, entre las que se pueden destacar:
 - Una mala selección de la muestra (que ésta no sea representativa).
 - Que algunos elementos de la muestra no quieran o no puedan responder a determinadas cuestiones (fenómeno de la “no respuesta”).
 - Falta de sinceridad en las respuestas, ya sea intencionada (mentiras, poco interés...) o involuntaria (falta de memoria, suposiciones equivocadas...).
 - Parcialidad del entrevistador, induciendo a determinadas respuestas.
 - Preguntas mal redactadas o cuestionarios defectuosos.
 - Errores de transcripción.

Estos errores se pueden reducir ostensiblemente siguiendo una metodología adecuada, como la que se detalla en esta guía, pero no se pueden acotar, ya que muchos de ellos escapan del control del investigador.

Cabe destacar que para el tratamiento del fenómeno de la “no respuesta” existen diversas sistemáticas, cuyas explicaciones y detalles quedan fuera del alcance de esta guía.

CAPITULO IV

La empresa

Sumario: 1.- Presentación de la empresa. 2.- Antecedentes de Medición de la Satisfacción. 3.- Misión Cliente (Año 2013). 4.- Telencuesta (Año 2013-2014). 5.- Conclusión.

1.- Presentación de la empresa

En este capítulo presentamos como una entidad financiera desarrolla el Proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente, es decir, los métodos de medición y los resultados obtenidos.

1.1.- La Empresa

La Empresa bajo estudio nace en 1985, es una entidad financiera del rubro Tarjetas de Crédito muy bien posicionada a nivel nacional, con más de 5,5 millones de clientes, una nómina de 3.845 colaboradores, 258 sucursales y 230.000 comercios adheridos en todo el país, 146.000.000 de operaciones anuales, alcanzó una utilidad neta de \$2.467.644.000 en el 2017. Es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina, brinda servicios con el objeto de conectar a la gente con experiencias únicas y de crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

En el 2017, presenta su nueva personalidad de marca, cambia su nombre y diseña un nuevo logo, que está pensado dentro del ecosistema

digital y es fácil de reconocer, con nueva estética amplía su valor. Este cambio visual, acompaña la reconversión de la marca para potenciar sus productos y servicios ya existentes de rubros Editoriales, Tecnología, Seguros, Préstamos y Planes de financiación. El Presidente de la Empresa, nos comenta: “Esta nueva identidad también representa nuestra búsqueda por ser una empresa basada en la experiencia del cliente, ensanchando el horizonte de acción, con el respaldo de una cultura organizacional basada en colaboradores competentes, motivados y felices por lo que hacen”.

En su proceso de evolución y posicionamiento, redefine su visión con la intención de dejar expreso hacia dónde va y de qué manera lo quiere lograr. Refleja a través de su visión una propuesta de futuro, determinando de esta forma el marco fundamental para la definición de sus objetivos estratégicos: *“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general”*

Su misión se define en los siguientes términos: *“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”*. Finalmente, explicita su propósito, que es el de *“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”*, algo que siempre estuvo implícito en su cultura.

La organización tiene como objetivo ser una empresa sustentable, es decir, ser capaz de mantener su liderazgo en el largo plazo, enfrentando amenazas externas tales como crisis macroeconómicas, mayores regulaciones que disminuyen sus ingresos y la competencia de bancos, y nuevos jugadores tecnológicos. Para lograr una empresa sustentable, define una estrategia basada en 4 pilares: Cultura, Experiencia Cliente, Eficiencia y Crecimiento, su logro se consigue a través de “un conjunto de valores que conforman el eje principal del comportamiento del personal, ellos son:

1. Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una

experiencia positiva. Este valor nos compromete a sentirnos bien, satisfechos, seguros, acompañados, y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones.

2. Puertas abiertas: Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos, y no importa el tamaño de la puerta... todos estamos para escuchar.

3. Mejora continua: Cada día podemos mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se copian con las de otros, la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.

4. Pirámide invertida: Toda la organización está puesta al servicio del Cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los Clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada nivel tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad”.⁽³⁴⁾

Cada uno de los colaboradores de la entidad es ante cada cliente representante de la institución y debe propiciar conductas, relaciones y actuaciones responsables a todos los niveles, que evidencien y expandan los principios corporativos de la Empresa, para que la forma de atender a clientes y no clientes se realice de acuerdo a los estándares definidos en la entidad.

En la Empresa la calidad de servicio forma parte de la cultura de la organización, define la Calidad como: *“el más alto nivel de bienestar/satisfacción que podemos lograr que sientan nuestros Clientes con los productos y servicios ofrecidos”*. Su Política de Calidad se fundamenta en 4 atributos:

⁽³⁴⁾ Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.naranja.com/para-conocernos/informacioninstitucional/filosofia.html> (15/08/2018).

- Rápido: implica satisfacer eficientemente y en el menor tiempo posible los requerimientos de los Clientes.
- Simple: implica disponer de procesos, procedimientos, circuitos y formularios especialmente preparados para facilitar las tareas, hacerle fácil las operaciones a los Clientes y no hablarles “en difícil”, explicarles todo en forma clara y concreta.
- Cero error: implica hacer las cosas bien desde la primera vez, brindando una respuesta, solución o asesoramiento ajustado en tiempo y forma a la necesidad de los Clientes.
- Calidad con Calidez: implica ponerse en el lugar del otro y atenderlo como un amigo, ofreciendo lo mejor de uno mismo en cada contacto, para lograr llegar al corazón de cada uno de los Clientes y así verdaderamente diferenciarse.

Figura 9: Modelo de Política de Calidad



Fuente: Manual de calidad de la empresa

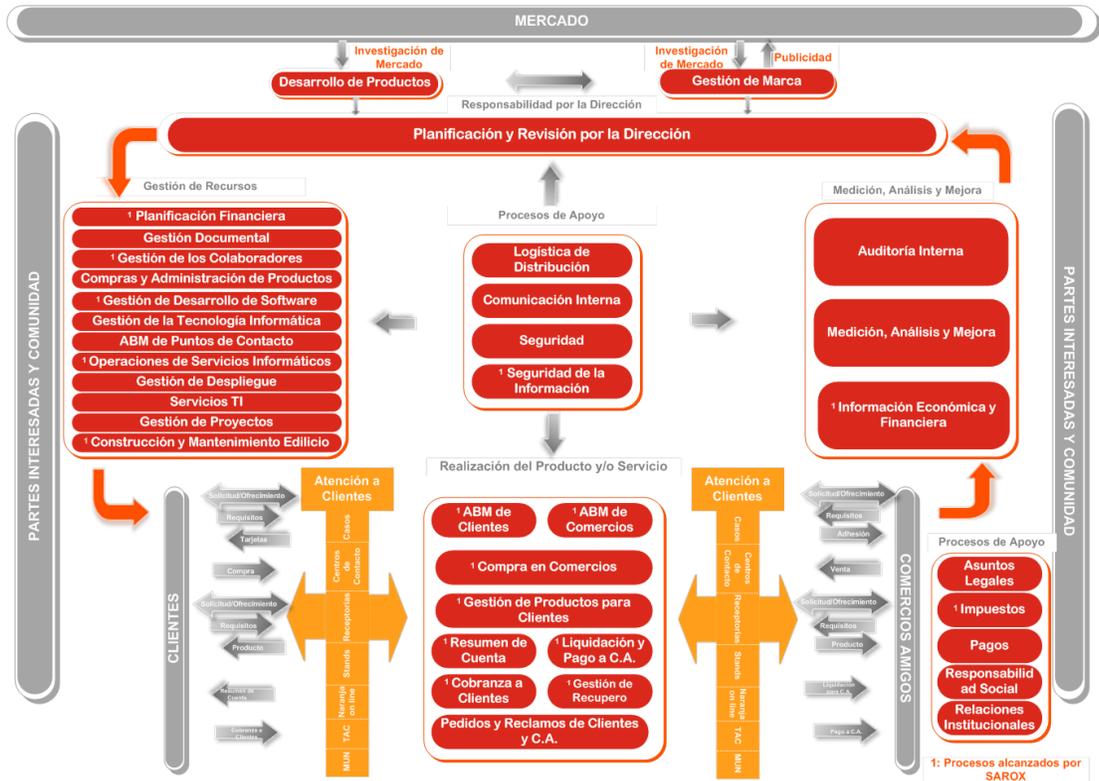
La Empresa posee un Sistema de Gestión de la Calidad para lograr los objetivos de Calidad a través de los siguientes procesos:

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Producto y/o Servicio

- Procesos de soporte
- Medición, Análisis y Mejora

La comunicación entre los diferentes macroprocesos queda plasmada en el siguiente mapa de procesos.

Figura 10: Mapa de Procesos



Fuente: Manual de calidad de la empresa

1.2.- Los Clientes en el Centro de Todo. Mejoras en la Experiencia

En febrero de 2016, se crea la Gerencia Experiencia del Cliente con el objetivo de combinar las experiencias y necesidades de los Clientes con las de los colaboradores, y diseñar procesos más eficientes que impacten positivamente en la atención.

En el 2017, la gestión se focaliza en aplicar el Modelo de Atención de la marca en todos los canales asegurando su consistencia multicanal;

mejorar continuamente los viajes del Cliente con innovación, y gestionar los canales de atención telefónico y digital asistidos.

Se definen los principios de Experiencia del Cliente para la organización: “El Cliente siempre en el centro” y “Soy creador de la experiencia”, trabajando en la sensibilización de áreas claves del negocio y puntos de contacto para ponerlos en práctica y volverlos cultura. En línea con ellos se impulsa la definición y difusión de las reglas de oro para la atención. Se identifican los principales puntos de dolor de los Clientes, abordando los de mayor impacto, a través de proyectos y mesas de trabajo interdisciplinarias.

El modelo de gestión de la Empresa está orientado hacia la permanencia del cliente a largo plazo mediante una actividad constante de fidelización fundada en la iniciativa y la anticipación en relación a sus necesidades.

Para lograr este propósito mide el nivel de satisfacción de sus clientes, ésta información le proporciona la oportunidad de conocer sus expectativas, que se caracterizan por ser únicas y variables en el tiempo. Todo el proceso de medición y satisfacción de clientes se encuentra inmerso en un marco de gestión de mejora continua, lo que proporciona la clave para garantizar que los procesos de trabajo sean los adecuados.

Figura 11: El cliente en el centro de la Organización



Fuente: Datos de la empresa

Para la atención a Clientes y Comercios, ofrece distintas vías de contacto: canales asistidos y no asistidos que se enuncian a continuación:

❖ **Canales Asistidos:**

▪ **Presenciales:**

- Locales: sucursales en todo el país.

▪ **No Presenciales:**

- Canal Telefónico: 0810 para Titulares y Comercios.
- Canal Alternativo: Mails, Chat, Facebook, Twitter, Blog, Instagram.

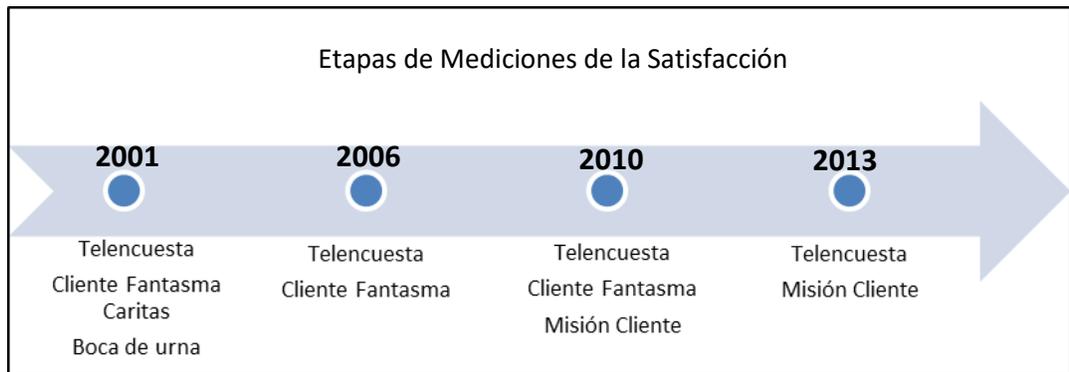
❖ **Canales No Asistidos (autogestión):** IVR, SMS, Web, Servicios Online, App, TAC.

A continuación nos enfocamos en algunas técnicas utilizadas por la Empresa para la medición de la satisfacción de los clientes, con foco en la atención de locales y canal telefónico.

2.- Antecedentes de Medición de la Satisfacción

La satisfacción de los clientes es para la Empresa uno de sus objetivos estratégicos. Para lograr este objetivo, implementa diferentes modalidades de mediciones de la satisfacción del cliente, por ser una herramienta muy valiosa para conocer las necesidades y expectativas de los clientes. En la figura, se muestra las etapas que fue transitando:

Figura 12: Etapas de medición



Fuente: Elaboración propia

Durante el año 2001 y 2013, implementa distintas técnicas de medición de la satisfacción del cliente y su continuidad fue variable en el transcurso del tiempo, las herramientas de medición utilizadas son:

- Telencuesta
- Cliente Fantasma
- Caritas
- Boca de urna
- Misión Cliente

En base a lo mencionado, desarrollamos dos modalidades de medición que implementó la Empresa: Misión Cliente y Telencuesta.

3.- Misión Cliente (Año 2013)

Método de Medición

Consiste en una investigación cuantitativa telefónica, sobre indicadores vinculados a diferentes aspectos referidos a la atención y a los productos que la Empresa ofrece.

El relevamiento corresponde al mes de abril de 2013 a clientes de la Empresa de todo el país. Las provincias encuestadas fueron: La Rioja, Catamarca, Santiago, Tucumán, Salta, Jujuy, Córdoba, Corrientes, Formosa, Chaco, Misiones, Santa Fe, Buenos Aires, Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego. El tamaño de la muestra incluye 1914 casos.

La encuesta es directa e individual, a través de planillas con interrogantes abiertos, cerrados y de múltiple opción. El cuestionario contiene 11 preguntas que se formulan durante la entrevista para conocer el nivel de satisfacción del cliente en cada uno de los puntos estipulados. En las preguntas que tienen calificación, la escala de valoración utilizada es:

- Muy Buena (MB)
- Buena (B)
- Regular (R)
- Mala (M)
- No sabe/No Contesta (Ns/Nc)

El cuestionario tiene el siguiente contenido:

Atributo		Medición
Atención en locales:		
1	¿Cómo califica la atención en locales con respecto a Calidez?	Escala: MB,B,R,M, Ns/Nc
2	¿Cómo califica la atención en locales con respecto a Rapidez?	Escala: MB,B,R,M, Ns/Nc
3	¿Cómo califica la atención en locales con respecto a Solución?	Escala: MB,B,R,M, Ns/Nc
4	¿Cómo califica la atención en locales con respecto a Idoneidad?	Escala: MB,B,R,M, Ns/Nc
Producto:		
5	De los productos que ofrecemos ¿Cuál/es conoce?	Respuesta múltiple- guiada
6	De los productos que ofrecemos ¿Cuál es el que más utiliza?	Respuesta guiada
7	¿Y qué producto/s necesitaría usted?	Respuesta múltiple- guiada
8	De las promociones que lanzamos ¿Cuál se adapta a sus necesidades?	Respuesta espontánea
Calificación de la Empresa:		
9	¿Cómo califica a la Empresa?	Escala: MB,B,R,M, MM
10	Motivos de Calificación	Respuesta espontánea
11	¿En qué deberíamos mejorar?	Respuesta espontánea

Las preguntas 1 a 4, corresponden a la matriz de valoración del servicio de atención en locales.

Figura 13: Matriz de valoración

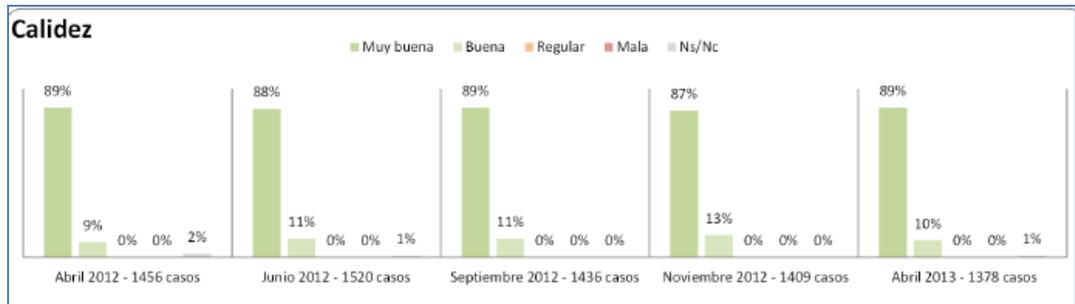


Fuente: Datos aportados por la empresa

La medición tiene frecuencia trimestral.

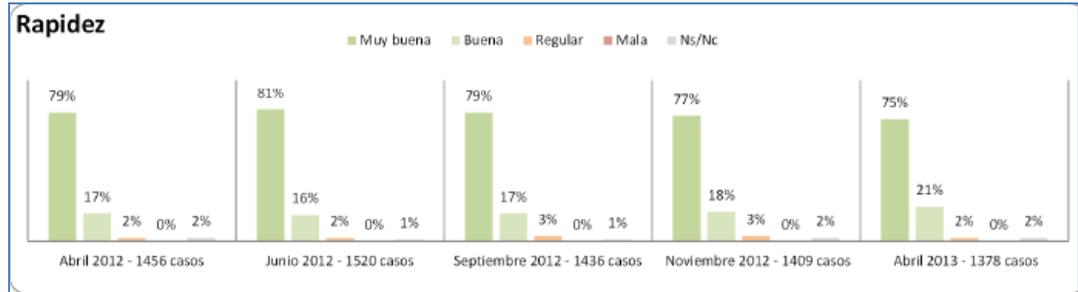
A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas de los clientes del interior del país (se exceptúa Buenos Aires). La calificación obtenida en cada atributo de atención en local fue la siguiente:

Figura 14: Calidez



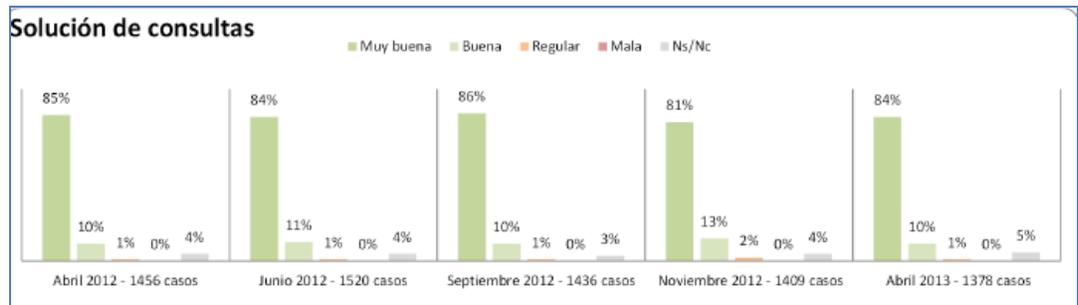
Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 15: Rapidez



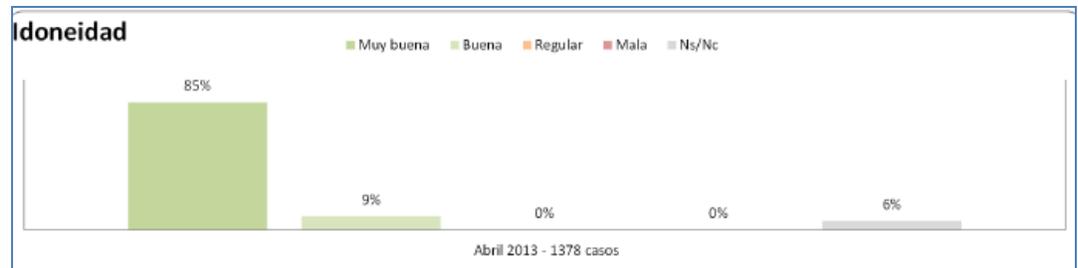
Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 16: Solución de consultas



Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 17: Idoneidad



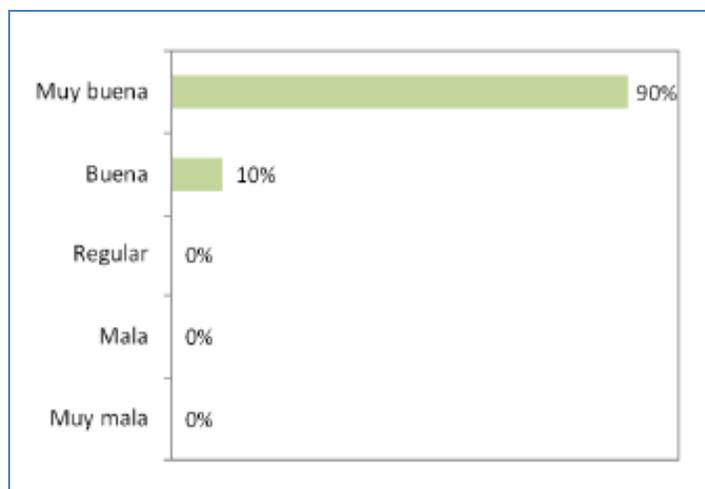
Fuente: Datos aportados por la empresa

Los resultados obtenidos nos permiten observar que la valoración de la atención en locales en términos de Calidez es positiva, 99% considerando la suma de las respuestas Muy buena + buena. En Rapidez y Solución de Consultas, es positiva pero de menor intensidad 94%. Con

respecto a la variable Idoneidad, por primera vez se mide en la encuesta del mes de Abril 2013, obteniendo un 94% de respuestas Muy buena + buena.

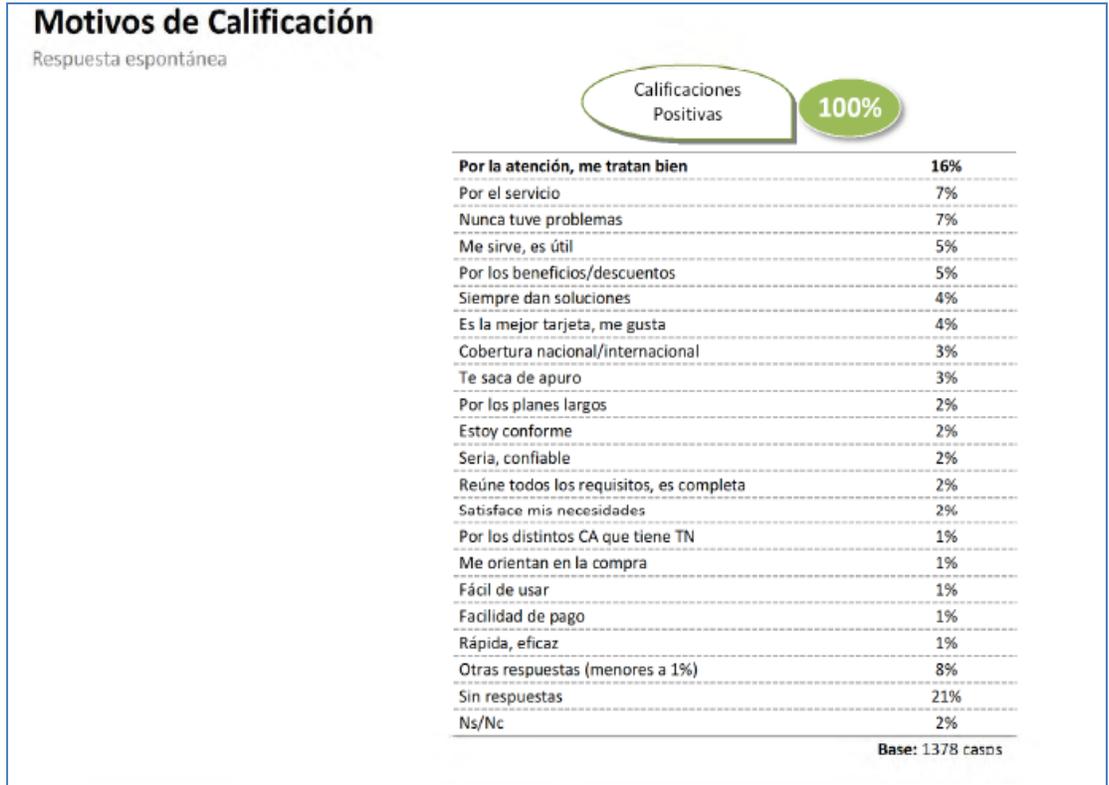
En términos de imagen, la Empresa suma un 90% de opinión Muy buena, y es la atención el principal motivo de tracción favorable.

Figura 18: Calificación



Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 19: Motivos de calificación



Fuente: Datos aportados por la empresa

En materia de sugerencias, mejorar la distribución del resumen es la primera demanda que manifiestan los Clientes, representa un 13%.

Figura 20: Demanda de clientes

Mejorar distribución del resumen	13%
Aumentar los límites	4%
Ampliar el local	4%
Más cajeros, cajas en cobranza	4%
Rapidez en la atención	3%
Recargos en Comercios Amigos	2%
Más sucursales	2%
Más planes sin interés	2%
Más promociones	1%
Aumento en préstamos	1%
Ampliar horario	1%
Tener buena atención	1%
Poner débito	1%
Más personal	1%
Más flexibilidad en la parte intereses	1%
Obsequios a clientes	1%
Sumar más Comercios Amigos	1%
Otras respuestas (menores a 1%)	7%
Sin respuestas	16%
Ns/Nc	2%
Nada en especial	33%

Base: 1378 casos

Fuente: Datos aportados por la empresa

Finalmente, con todos los datos recopilados, se realizó un informe para poder extraer conclusiones de mejora y establecer un Plan de Mejora. Los resultados obtenidos en la encuesta Misión Cliente proporcionaron información útil para orientar la mejora de las características de los servicios prestados. A su vez, dichos resultados constituyen la base para el seguimiento del grado de satisfacción de los clientes respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

4.- Telencuesta (Año 2013-2014)

Método de Medición

Definición del Cuestionario

A partir de un diagnóstico realizado a los Clientes para conocer qué aspectos valoran del servicio, se logra identificar los principales atributos que hacen a su satisfacción, ellos son:

- Resolución
- Rapidez
- Calidez

En base a este diagnóstico, se decide reformular la encuesta telefónica implementada en el Canal Telefónico (0810). Mediante reuniones de trabajo se definen las preguntas a realizar, la selección de la escala de valoración y se incorporan las preguntas relacionadas a atributos valorados por el Cliente. El cuestionario rediseñado contiene 4 preguntas cerradas y abiertas para poder conocer el nivel de satisfacción y de esta manera poder medir el comportamiento de los atributos que valora el cliente. Se establece un orden para realizar las preguntas, en primer lugar las relacionadas a los atributos Calidez, Rapidez y Resolución, y al final se indaga sobre la Percepción del Servicio. La pregunta abierta permite obtener información adicional sobre comentarios, sugerencias y oportunidades de mejora.

Por otra parte, la pregunta sobre el grado de satisfacción global del cliente, permite conocer en forma indirecta, la intención de recomendar el servicio a un tercero y el grado de correlación existente entre todas las satisfacciones parciales de cada atributo y el de la satisfacción global.

Se mantuvo la escala del 1 al 10, siendo el extremo más bajo la respuesta más negativa y el más alto la más positiva.

Figura 21: Modelo de cuestionario

Del 1 al 10, donde 1 es la peor nota y 10 la mejor:	
1	¿Cómo calificaría la amabilidad y cordialidad del operador que lo atendió por teléfono la última vez que llamó al 0810? ¿Por qué?
2	¿Cómo calificaría la rapidez considerando el tiempo desde que discó el número hasta que lo atendió un operador? ¿Por qué?
3	¿Cómo califica la resolución de su consulta? ¿Por qué?
4	¿Qué nota le pondría al servicio 0810 y por qué?

Fuente: Elaboración propia

Para medir el grado de satisfacción e insatisfacción, se determina la siguiente escala de valoración:

- Del 1 al 4: Insatisfacción
- Del 5 al 7: Neutro
- Del 8 al 10: Satisfacción

Diseño del plan de muestreo

El método de muestreo aplicado es probabilístico. La selección de los clientes a encuestar es aleatoria, teniendo en cuenta aquellos que se contactaron al 0810. La lista definida es proporcionada diariamente al proveedor para que realice los llamados dentro de las 72 hs.

La medición se realiza con frecuencia mensual.

El tamaño mínimo de la muestra es de 340 casos. Puede incrementarse este valor por diferentes factores: mayor efectividad de contactación, capacidad del proveedor para realizar más llamados, requerimiento de aumentar el tamaño de muestra y variabilidad del servicio. La ficha técnica del muestreo durante el periodo Noviembre 2013 a Abril 2014 es:

Figura 22: Tabla de muestreo

Meses	Tamaño de Población (volumen de llamadas)	Tamaño de Muestra	Nivel de Confianza	Error Muestral
Nov-13	287124	463	95%	4,55%
Dic-13	323582	457	95%	4,58%
Ene-14	303206	351	95%	5,23%
Feb-14	240552	477	95%	4,48%
Mar-14	247683	350	95%	5,53%
Abr-14	265576	340	95%	5,31%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa el nivel de confianza definido en 95% y ante la variabilidad del tamaño de la muestra, el porcentaje de error muestral oscila entre 4,5% y 5,5%.

Análisis de los datos

El Call Center tiene su propio tablero de control con todos los indicadores del servicio, contiene resultados mensuales y el valor acumulado en el último semestre. Para aquellos indicadores que tienen un objetivo definido, se aclara el valor establecido y la semaforización del resultado alcanzado en base a una escala predefinida. Podemos observar en los Resultados de la Perspectiva Cliente, la inclusión del Índice de Satisfacción e Insatisfacción del Cliente. Estas métricas forman parte de la gestión del servicio.

Figura 23: Análisis de datos

Centro de Contactos - Canal Telefónico Abril 14

Indicador	Valor Real del Mes	Detalle	Valor Real Acum.	Objetivo	Aspiración	% Real de cumplimiento	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
1. Resultado de la Perspectiva Financiera							-	-
1.1 Resultado del Objetivo: Costos por Canal							-	-
1.1.1 Costos por Llamados	S/D	+	\$ 10,43	-	-	S/D	100,0	50,0
1.1.2 Cumplimiento por presupuesto	8%	+	-10%	-	-	S/D	-	-
Canal							-	-
1.2.1 Ingresos por Ventas	S/D		S/D	-	-	S/D	-	-
2. Resultado de la Perspectiva del Cliente							100	100,0
Clientes							100	100,0
2.1 Índice de Satisfacción del Cliente	89,4%	+	91,6%	90%	-	102%	50	50,0
2.1.2 Índice de Insatisfacción del Cliente	0,3%		1,1%	1,5%	-	131%	50	50,0
Internos							90	75,0
Proceso							40	30,0
3.1.1 Tasa de Abandono en IVR	5,3%	+	6,6%	-	2%	S/D	-	-
3.1.2 % de Transaccionalidad del IVR	44,6%	+	41,0%	-	60%	S/D	-	-
3.1.3 Service Level	80,2%	+	81,7%	80%	-	102%	30,0	30,0
3.1.3.1 Utilización	89,0%	+	88%	-	88%	S/D	-	-
3.1.3.1.1 Auxiliares	11,0%	+	12%	-	12%	S/D	-	-
3.1.3.2 Ocupación	69,1%	+	68%	-	80%	S/D	-	-
3.1.3.2.1 Desvío en el Pronóstico por Intervalo	18,8%	+	19%	-	-	S/D	-	-
3.1.3.2.2 Cumplimiento de la Programación	71,7%	+	72%	-	-	S/D	-	-
3.1.3.2.3 Calidad de la Programación	76,2%	+	67,2%	80,0%	-	84%	10,0	0,0
3.1.3.3 AHT	156	+	150	-	138	S/D	-	-
3.1.5 Tasa de Conversión	13%	+	16%	-	20%	S/D	-	-
Proceso							50,0	45,0
3.2.1 Precisión Error Crítico - Usuario Final	84,3%		87,0%	90,0%	-	97%	20,0	15,0
3.2.2 Precisión Error Crítico - Negocio	94,3%	+	96,1%	90,0%	-	107%	15,0	15,0
3.2.3 Precisión Error No Crítico	99,6%		99,3%	95,0%	-	105%	15,0	15,0
del Proceso							-	-
3.1 % de Oportunidades de Mejora Implementadas	S/D		S/D	-	-	S/D	-	-
Desarrollo							-	-
Colaborador							-	-
4.1.1 Satisfacción Interna de Equipo (barómetro)	8	+	8	-	-	S/D	-	-
4.1.2 Ausentismo	S/D		S/D	-	-	S/D	-	-
4.1.3 Índice de Rotación	S/D		S/D	-	-	S/D	-	-

Fuente: Datos aportados por la empresa

El glosario del tablero describe a los indicadores de satisfacción e insatisfacción de la siguiente manera:

Figura 24: Glosario del tablero

2. Resultado de la Perspectiva del Cliente
2.1 Resultado del Objetivo: Objetivos Clientes
2.1.1 Índice de Satisfacción del Cliente
Descripción: Mide el grado de satisfacción que sienten los Clientes con el servicio brindado
2.1.2 Índice de Insatisfacción del Cliente
Descripción: Mide el grado de insatisfacción que sienten los Clientes con el servicio brindado.

Fuente: Datos aportados por la empresa

El objetivo mensual definido para este indicador es:

- Lograr el 90% o más de Satisfacción Global.
- Lograr menos del 1,5% de Insatisfacción Global.

Los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción global durante el semestre Noviembre 2013 a Abril 2014 son:

Tabla de Resultados Nov 2013- Abr 2014

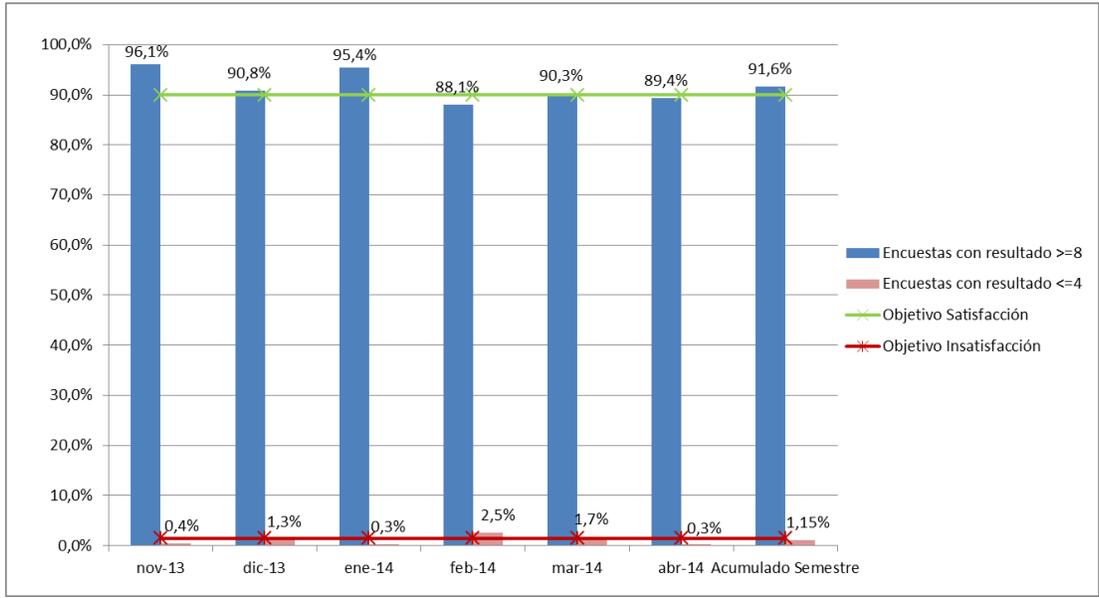
Figura 25: Resultados

2.1.1 Índice de Satisfacción del Cliente y 2.1.2 Índice de Insatisfacción del Cliente														
Centro de Costos: Centro de Contactos														
Período de medición: Abril 14														
	nov-13		dic-13		ene-14		feb-14		mar-14		abr-14		Acumulado Semestre	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Encuestas con resultado >=8	445	96,1%	415	90,8%	333	95,4%	420	88,1%	316	90,3%	304	89,4%	2233	91,6%
Encuestas con resultado entre 4 y 8	16	3,5%	36	7,9%	17	4,3%	45	9,4%	28	8,0%	35	10,3%	177	7,26%
Encuestas con resultado <=4	2	0,4%	6	1,3%	1	0,3%	12	2,5%	6	1,7%	1	0,3%	28	1,15%
Total de Encuestas Realizadas	463	100,0%	457	100,0%	351	100,0%	477	100,0%	350	100,0%	340	100,0%	1961	100,0%

Fuente: Datos aportados por la empresa

El gráfico muestra el comportamiento del indicador de satisfacción e insatisfacción en el semestre del periodo referenciado.

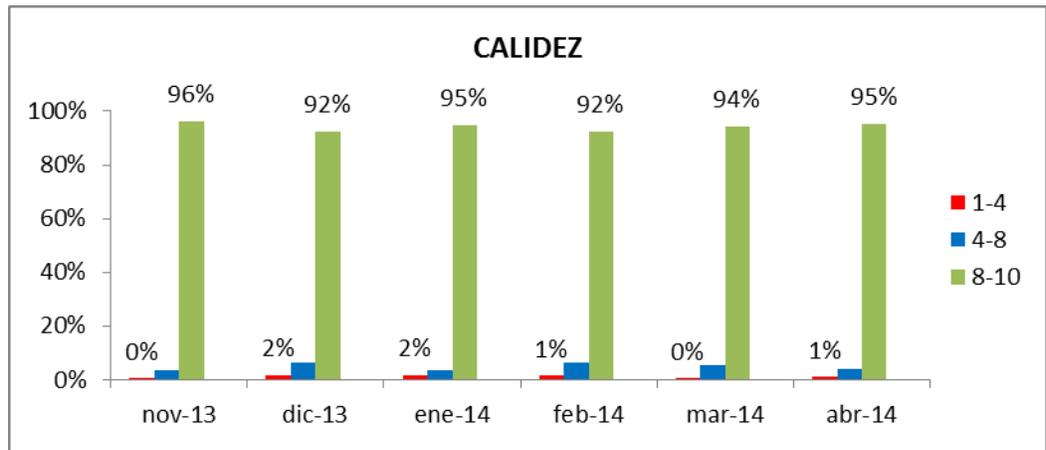
Figura 26: Indicador de satisfacción



Fuente: Datos aportados por la empresa

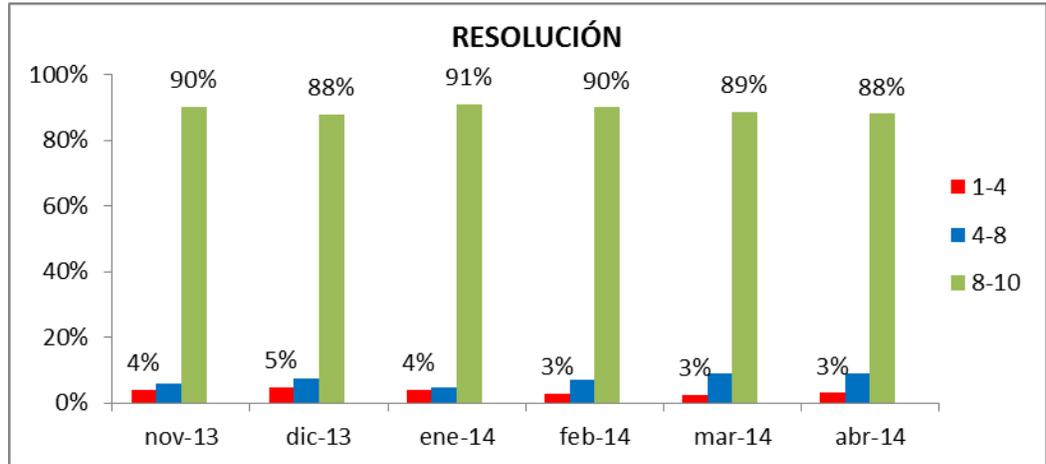
A nivel atributos, los resultados obtenidos son los siguientes:

Figura 27: Calidez



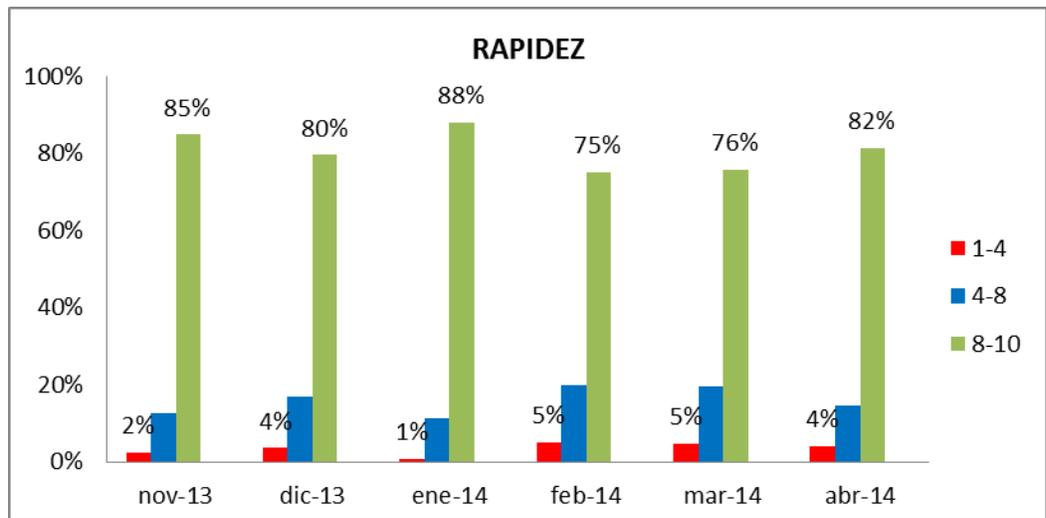
Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 28: Resolución



Fuente: Datos aportados por la empresa

Figura 29: Rapidez



Fuente: Datos aportados por la empresa

Al analizar la relación existente entre la Satisfacción Global y cada uno de los atributos, detectamos que la Rapidez es la variable con mayor correlación, presenta una relación directa positiva.

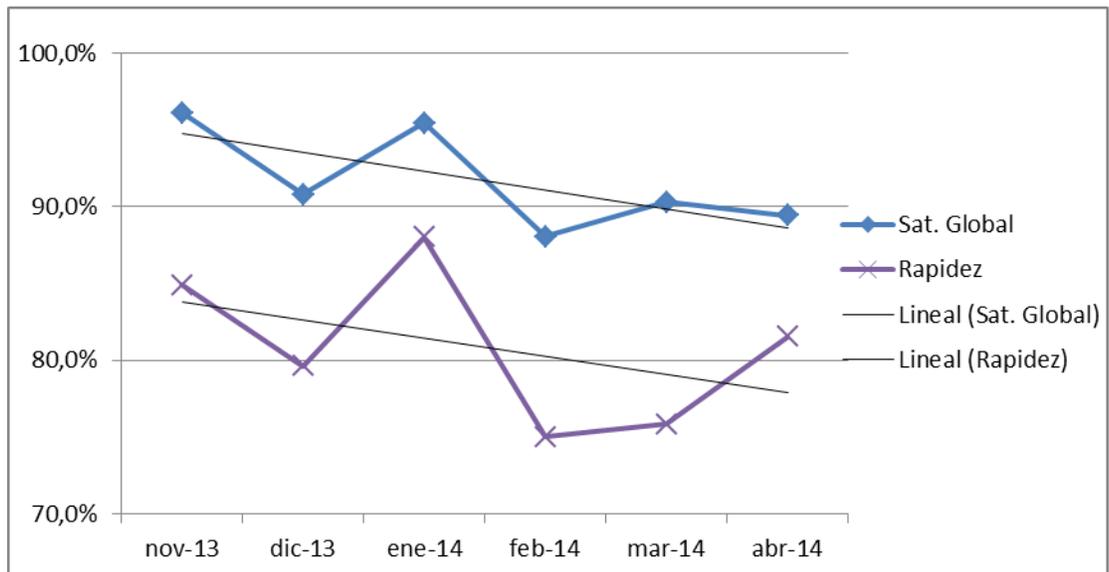
Figura 30: Grado de correlación

Grado de Correlación de Sat Global con Atributos				
Meses	Sat. Global	Calidez	Resolución	Rapidez
nov-13	96,1%	96,1%	90,1%	84,9%
dic-13	90,8%	92,3%	87,9%	79,6%
ene-14	95,4%	94,9%	91,1%	88,0%
feb-14	88,1%	92,2%	90,0%	75,0%
mar-14	90,3%	94,2%	88,5%	75,8%
abr-14	89,4%	95,2%	88,1%	81,5%
Correl R2 Sat G.		0,45856376	0,372300723	0,74621473

Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos muestra visualmente la relación entre las variables Satisfacción Global y Rapidez:

Figura 31: Relación entre variables

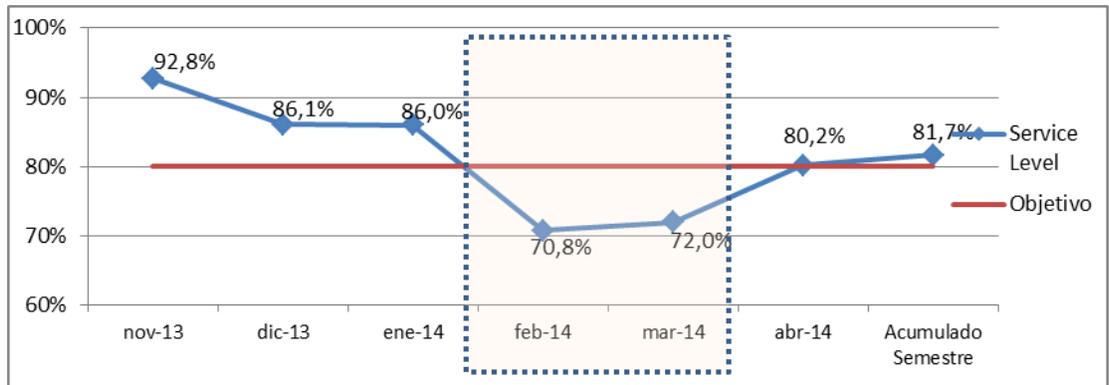


Fuente: Elaboración propia

En busca de comprender los motivos que explican este impacto en la satisfacción del cliente, exploramos los resultados del indicador Nivel de Servicio o Service Level (SL). Este indicador mide el porcentaje de llamadas atendidas en un intervalo de tiempo desde que las mismas ingresaron al

sistema de Gestión de Llamadas Entrantes. El objetivo definido es atender el 80% de las llamadas que ingresan con una demora menor a 30 segundos de espera. Durante el semestre, se observa una importante caída en los meses de febrero y marzo.

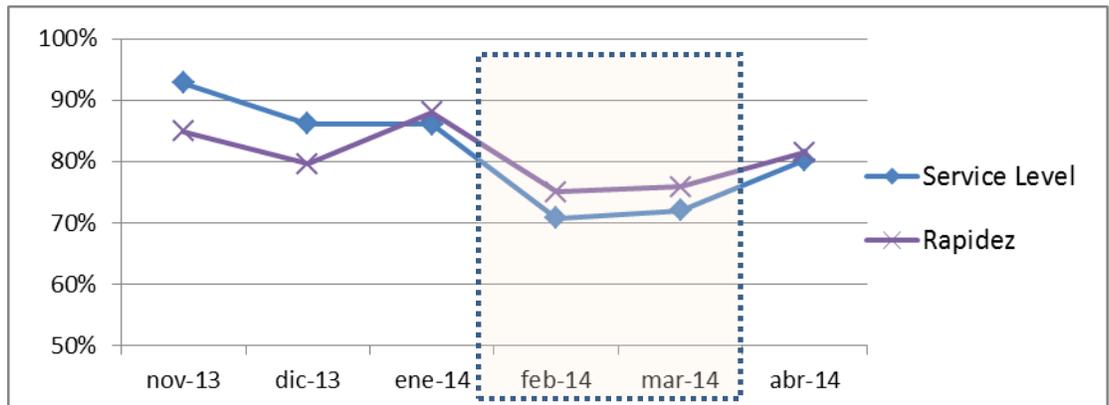
Figura 32: Relación entre variables



Fuente: Elaboración propia

Cuando cruzamos estos valores con la medición de la variable Rapidez, vemos igual incidencia en los meses mencionados anteriormente.

Figura 33: Relación entre variables



Fuente: Elaboración propia

Al calcular el índice de correlación, el valor obtenido es 0,68.

Por lo expuesto y analizado anteriormente, podemos realizar las siguientes apreciaciones:

- La variable con mayor correlación con la Satisfacción Global es la Rapidez en la atención. Por tal motivo, es importante asegurar la estructura necesaria en base a la demanda esperada para brindar un buen nivel de servicio.
- Los pesos de cada atributo varían en base al grado de Resolución que tuvo el caso o necesidad del cliente. La Resolución es considerada un satisfactor, es decir, a mayor solución más satisfacción del cliente.
- La Calidez es considerada un insatisfactor. Un nivel de amabilidad estable es bien percibida por el cliente, solo un bajo nivel de cordialidad afecta al Cliente (Ejemplo: trato con intolerancia).

5.- Conclusión

El método de medición de la satisfacción del cliente implementado por la organización, solo permite medir los atributos que la Empresa considera valorados por el cliente, pero estos pueden cambiar en el transcurso del tiempo. Al estar estandarizados, se pierde la posibilidad de obtener la percepción del cliente sobre otros aspectos o atributos que valore; tanto en relación a la marca como a las gestiones que se realizan por los diferentes canales de atención.

Para completar la medición de satisfacción del cliente sugerimos implementar el método Net promotor Score (NPS), el cual mide la lealtad de los clientes de una empresa, basándose en la recomendación de la marca.

NPS permite conocer qué experiencia vivieron los clientes y cómo se sintieron al interactuar en los canales de atención. Se trata de deleitar siempre al cliente para que regrese, y dé a conocer su experiencia a otras personas. Los beneficios del NPS pueden ser sustanciales: permite a una organización centrada en el cliente, generar utilidades a través de un enfoque basado en la lealtad del cliente.

Consideramos que, la clave de la satisfacción del cliente está en gestionar los resultados obtenidos de las mediciones de satisfacción para mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos, esto contribuye a la permanencia del cliente a largo plazo asegurando la sustentabilidad del negocio.-

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) **General** :

COOPER, R. y KAPLAN, R.S., Contabilidad de actividades: un enfoque de costos basado en actividades, Editorial John Willey, (Nueva York, 1991).

BERENSON, Mark L. y LEVINE, David M., Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, (México, 1997).

KOTLER, Philip, Marketing Management, Editorial Prentice Hall, (Buenos Aires, 1996).

b) **Especial** :

Bachelet, D., La medida de satisfacción del consumidor o cadena, árbol y cascada, Editorial ESOMAR, (Paris, 1992), pág. 199.

HOWARD, J.A y SHETH, J.N., La teoría del comportamiento del comprador, Editorial John Willey e hijos, (Nueva York, 1969).

c) **Otras Publicaciones** :

PETERSON, R.A. y WILSON, W.R., Medición de la satisfacción del cliente, Jornal de la Academia de Marketing, Vol. 58, (Texas, 1992).

MOLINER, B.; BERENQUER, G. y GIL, I., La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol. 7, nº 3, (Madrid, 2001).

WESTBROOK, R.A. y OLIVER, R.L., La dimensionalidad del consumo. Patrones de emoción y satisfacción del consumidor, Jornal de Investigación de Mercado, nº 18, (Texas, 1991).

Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.rae.es/> (16/08/2018).

HUNT, H.K., Conceptualización y medición de la satisfacción y la insatisfacción del consumidor, Instituto de Ciencias de Marketing, (Cambridge, 1977).

OLIVER, R.L., Medición y evaluación de procesos de satisfacción en entornos minoristas, *Jornal de Marketing*, Vol. 57, (Londres, 1981).

WESTBROOK, R.A. y REILLY, M.D., Disparidad entre valor y percepción: una alternativa a la teoría de la disconformidad de las expectativas de satisfacción del consumidor, *Investigación del consumidor*, nº 10, (Washington, 1983).

TSE, D.K. y WILTON, P.C., Modelos de formación de satisfacción del consumidor: una extensión, *Jornal de Investigación de Mercado*, Vol. 25, (Nueva York, 1988).

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., y BERRY, L. L., Procesos de comunicación y control en la entrega de la calidad del servicio, *Jornal de Marketing*, (Madrid, 1988).

HALSTEAD, D; HARTMAN, D. y SCHMIDT, S.L., Efectos de fuentes múltiples en el proceso de formación de satisfacción, *Jornal de la Academia de Marketing*, nº 22, (Praga, 1994).

OLIVA, T. A., OLIVER, R. L., y BEARDEN, W. O., Las relaciones entre la satisfacción del consumidor, la implicación y el rendimiento del producto: una aplicación de teoría de catástrofes, *Ciencia del comportamiento*, vol. 40, (Londres, 1995).

JOHNSON, M. y FORNELL, C., Un marco para comparar la satisfacción del cliente entre individuos y categorías de productos, *Revista de Psicología Económica*, (Nueva York, 1991).

ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M.W., Los antecedentes y consecuencias de la satisfacción del cliente para las empresas, *Ciencias de marketing*, vol.12, (Austin, 1993).

KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N., Relaciones con proveedores a largo plazo, Jornal de Marketing, Vol. 59 (India, 1995).

REICHHELD, F. F. y SASSER, W. E. Jr., Cero defectos: la calidad llega a los servicios, Revista comercial de Havard, (Berlín, 1990).

PORTER, L.W., Un estudio de la satisfacción percibida de la necesidad en trabajos de la gerencia inferior y media, Diario de la psicología aplicada, vol. 45, (California, 1961).

FORNELL, C., Un barómetro nacional de satisfacción del cliente: la experiencia sueca, Revista de Marketing, vol. 56, (Barcelona, 1992).

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A., Comprendiendo las expectativas de servicio del cliente, Revista de gestión, vol. 32, (Nueva York, 1991).

JOHNSON, M.; ANDERSON, E. W. y FORNELL, C., Expectativas de rendimiento racional y adaptativo en un marco de satisfacción del cliente, Revista de investigación del consumidor, vol. 21, (Sevilla, 1995).

ITTNER, Christopher D., y LARCKER David F., Comprendiendo y utilizando el índice de satisfacción del cliente estadounidense (ACSI): evaluar el impacto financiero de las iniciativas de calidad, Conferencia del Instituto Juran sobre la gestión de la calidad total, (Nueva York, 1995).

Consultas a bases de información, en Internet: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas /situa/2001_n17/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/situa/2001_n17/satisfaccion.htm) (12/08/2018).

Consultas a bases de información, en Internet: <https://www.naranja.com/paraconocernos/informacioninstitucional/filosofia.html> (15/08/2018).

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Prólogo.....	1.-

CAPÍTULO I

Satisfacción del cliente

1.- Definición del concepto satisfacción del cliente.....	3.-
2.- La importancia de la satisfacción del cliente.....	8.-
3.- Reseña histórica del análisis estadístico.....	11.-
4.- El desempeño de la satisfacción del cliente.....	13.-
5.- Medición de la satisfacción del cliente.....	18.-

CAPÍTULO II

Análisis de la medición

1.- Por qué medir la satisfacción del cliente.....	37.-
2.- Objetivos de la medición.....	39.-
3.- Diseño de la herramienta.....	41.-

CAPÍTULO III

Diseño del muestreo

1.- Diseño del plan de muestreo.....	49.-
2.- Cálculo del tamaño de la muestra.....	50.-
3.- Método de muestreo.....	53.-
4.- Estimación del error.....	55.-

CAPÍTULO IV

La empresa

1.- Presentación de la empresa.....	58.-
2.- Antecedentes de Medición de la Satisfacción.....	65.-
3.- Misión Cliente (Año 2013).....	66.-
4.- Telencuesta (Año 2013-2014).....	72.-
5.- Conclusión.....	82.-
Índice Bibliográfico.....	84.-
Índice.....	87.-