

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE PARA LA UNIDAD DE INFORMACIÓN DE LA PUCE SD.,  
BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010**

**INGENIERO DIEGO FABRICIO DÉFAZ GONZÁLEZ**

**DIRECTORA: DRA. CECILIA PATRICIA LEÓN VEGA, MBA.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTORA:**

Dra. Cecilia Patricia León Vega, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Paúl Idrobo Dávalos, MBA

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

## **DEDICATORIA**

De manera especial y con mucho cariño este logro se lo dedico a Dios mi Señor, a mis padres, Sergio Défaz y Betty González, a mi esposa Pamela López, a mi primogénita y pequeña Lía, y a mi amada hermana Johanna, quienes me han brindado su amor, su apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida y sobre todo en mis estudios de maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, por haber puesto la absoluta confianza en mi persona, apoyándome con mis estudios de maestría.

A mi directora de tesis Dra. Patricia León, por su apoyo total en mi proyecto de investigación.

A mis alumnos de la PUCE SD., quienes fueron coparticipes de la realización de la presente investigación.

También expresar mi agradecimiento a todas las personas que me proporcionaron la información concerniente a mi proyecto de investigación, y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>2</b>
1.1. La administración de la PUCE SD.....	2
1.2. Modelo actual de atención al cliente en la Unidad de Información.....	2
<b>2. NORMA ISO/TS 10004: Gestión de la calidad, satisfacción del cliente, directrices para el seguimiento y la dirección</b> .....	<b>4</b>
2.1. Objeto y campo de aplicación.....	4
2.2. Marco de trabajo para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.....	4
2.3. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	5
2.3.1. Definición del propósito y los objetivos.....	5
2.3.2. Determinación del alcance y la frecuencia.....	5
2.3.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades.....	6
2.3.4. Asignación de recursos.....	6
2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	7
2.4.1. Identificación de las expectativas del cliente .....	7
2.4.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente.....	9
2.4.3. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente .....	12
2.4.4. Retroalimentación a proporcionar para la mejora .....	14
2.4.5. Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	15
2.5. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	17
<b>3. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (ESTUDIANTE) PARA LA UNIDAD DE INFORMACIÓN DE LA PUCE SD., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010</b> .....	<b>19</b>
3.1. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ESTUDIANTE) .....	19
3.1.1. Definición del propósito y los objetivos.....	19
3.1.2. Determinación del alcance y la frecuencia.....	20

3.1.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades	20
3.1.4. Asignación de recursos.....	21
3.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ESTUDIANTE) .....	21
3.2.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente (estudiante).....	23
3.2.3. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente (estudiante).....	25
3.2.4. Retroalimentación a proporcionar para la mejora .....	27
3.2.5. Seguimiento de la satisfacción del cliente (estudiante).....	28
3.3. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	29
3.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (ESTUDIANTE).....	30
3.5. EXPERIENCIAS EN LA EJECUCIÓN.....	31
3.5.1. Determinación de la muestra .....	31
3.5.2. Encuesta de satisfacción.....	34
3.5.3. Resultados de la encuesta .....	34
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>37</b>
4.1. Conclusiones .....	37
4.2. Recomendaciones.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS.....	40

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. MODELO CONCEPTUAL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	41
ANEXO B. IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE .....	43
ANEXO C. MEDICIÓN DIRECTA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	46
ANEXO D. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	51
ANEXO E. UTILIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	56
ANEXO F. FORMATO DE LA ENCUESTA / SATISFACCIÓN AL ESTUDIANTE....	58

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio fundamenta la investigación para establecer la “Propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente para la Unidad de Información de la PUCE SD., basado en la norma ISO/TS 10004:2010”.

El primer capítulo comprende los antecedentes generales respecto a la forma que la PUCE SD, administra la información sobre el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a la atención que se ofrece en la Unidad de Información de la PUCE SD, mencionando el número de años que la universidad viene realizando encuestas de satisfacción y modelo actual de atención al cliente.

En el segundo capítulo, se presenta la norma ISO/TS 10004:2010 que constituye la base para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo abarcar los siguientes temas: Gestión de la calidad, satisfacción del cliente, directrices para el seguimiento y la dirección.

En el tercer capítulo, se presenta la “Propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente para la Unidad de Información de la PUCE SD., basado en la norma ISO/TS 10004:2010”, desarrollando sugerencias para el cumplimiento de las siguientes etapas: Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente y finalmente mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.

## INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, es una Institución de Educación Superior que ofrece una formación integral a sus estudiantes, sin distinción de sexo, raza, religión o política, creando en ellos un espíritu de pertenencia y trabajo en equipo. Forma parte del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (SINAPUCE), la cual ha venido ofertando a la sociedad ocho carreras académicas en siete escuelas, en las distintas áreas del saber, contribuyendo a la formación de jóvenes emprendedores con altos conocimientos científicos y valores éticos.

En la actualidad no se ha aplicado un modelo de atención al cliente basado en normas ISO, debido a esta necesidad, se realizó la propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente basado en la norma ISO/TS 10004:2010, para que sea ejecutada en primera instancia en la Unidad de Información, lugar principal donde acuden los padres de familia, estudiantes y empleados de la institución para ser atendidos. Se considera importante que el servicio que se ofrece en esta unidad sea mejorado para lograr aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos.

La presente investigación, se desarrolló abordando temas relacionados con modelo de atención al cliente, según la norma ISO/TS 10004, para disminuir el número de quejas e incrementar la satisfacción de los estudiantes, a través del mejoramiento de la atención personalizada a cada uno de ellos, quienes son para la PUCE SD., sus clientes externos.

A nivel personal se espera que la propuesta sea implementada con éxito en la Unidad de Información de la PUCE SD., de manera que se pueda prestar un mejor servicio a los estudiantes y sobre todo incrementar el nivel de satisfacción de los mismos.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. La administración de la PUCE SD.**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, desde hace 4 años (2011 – 2014) ha realizado encuestas de satisfacción a los estudiantes referente a la atención brindada en la Unidad de Información y otros departamentos, de acuerdo al análisis de los datos obtenidos se han realizado algunos cambios y mejoras, pero todavía no se ha llegado a obtener un porcentaje alto de satisfacción por parte de los estudiantes que frecuentan esta unidad e incluso algunos de ellos han manifestado quejas del servicio recibido, es por ello que se cree necesario proponer un nuevo modelo de atención al cliente para la Unidad de Información de la PUCE SD., basado en la norma ISO/TS 10004:2010, que permita disminuir el número de quejas e incrementar la satisfacción de los estudiantes.

### **1.2. Modelo actual de atención al cliente en la Unidad de Información**

Actualmente en la Unidad de Información de la PUCE SD., atiende una sola persona la cual es la encargada de proporcionar al estudiante vía telefónica o personalmente, toda la información que llega desde los diferentes departamentos de la institución, canalizada por el departamento de Secretaría General al cual pertenece la Unidad.

Para que un estudiante pueda ser atendido por la persona de Información, primero debe tomar un ticket y esperar hasta que sea su turno, el tiempo varía de acuerdo al número de estudiantes que están en espera (no se ha establecido un tiempo mínimo o máximo para atender a un estudiante).

Si un estudiante aparte de pedir información, necesita dejar una solicitud para un departamento específico, debe comprar una solicitud en tesorería, escribir su requerimiento, hacer poner un sello, el mismo que permite conocer si el estudiante mantiene o no deudas con la universidad y luego puede ir a entregar la solicitud en Información, el tiempo para recibir una respuesta es de 48 horas laborables.

Las llamadas telefónicas son atendidas siempre que no se tenga a personas esperando en la fila, lo cual causa un malestar general por parte de los estudiantes, empleados de la

universidad y clientes potenciales que llaman para pedir información pero lamentablemente es muy difícil obtenerla por esta vía porque rara vez contestan las llamadas.

La persona que atiende en Información es la encargada y responsable de receptor las solicitudes que van destinadas a los diferentes departamentos de la universidad y de la misma forma es quien entrega al estudiante su resolución en un horario de atención de 09h00 a 12h00 y de 15h00 a 17h00.

## **2. NORMA ISO/TS 10004: Gestión de la calidad, satisfacción del cliente, directrices para el seguimiento y la dirección**

La Especificación Técnica ISO/TS 10004, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176. *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 3, Técnicas de apoyo. Esta especificación técnica, se publicó en el mes de septiembre del año 2010 y proporciona orientación a la organización al establecer procesos eficaces para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. (Norma ISO/TS 10004, 2010)

### **2.1. Objeto y campo de aplicación**

- Proporciona orientación al definir e implementar procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.
- Está prevista para su uso por organizaciones cualquiera que sea su tipo, tamaño o producto que proporciona. Esta especificación técnica se centra en los clientes externos a la organización.
- No está prevista para fines de certificación ni contractuales, ni pretende cambiar los derechos ni obligaciones bajo los requisitos legales o reglamentarios aplicables. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

### **2.2. Marco de trabajo para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería establecer un enfoque sistemático para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente. Este enfoque debería estar respaldado por un marco de trabajo de la organización que permita la planificación, la operación, el mantenimiento y la mejora de los procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.

1. La planificación incluye la determinación de los métodos de implementación, y la asignación de los recursos necesarios (ver apartado 2.3.).
2. La operación incluye la identificación de las expectativas del cliente, recopilación y análisis de los datos sobre la satisfacción del cliente, proporcionando retroalimentación para la mejora y el seguimiento de la satisfacción del cliente (ver apartado 2.4).

3. El mantenimiento y la mejora incluyen la revisión, evaluación y mejora continua de los procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (ver sección 2.5.).

## **2.3. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **2.3.1. Definición del propósito y los objetivos**

Según lo expuesto en la norma ISO/TS 10004 (2010), como primer paso, la organización debería definir claramente el propósito y los objetivos del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, los cuales por ejemplo, podrían ser:

- Evaluar la respuesta del cliente a productos existentes, nuevos o rediseñados;
- Obtener información sobre aspectos específicos tales como los procesos de apoyo, el personal o el comportamiento de la organización;
- Investigar las razones de las quejas de los clientes;
- Investigar las razones de la disminución de la participación en el mercado;
- Realizar el seguimiento de las tendencias en la satisfacción del cliente;
- Comparar la satisfacción del cliente con respecto a otras organizaciones.

El propósito y los objetivos influyen en qué, cuándo, cómo y de quién o quienes se recopilan los datos. También influyen en la manera de analizar los datos y en cómo se utilizará finalmente la información.

### **2.3.2. Determinación del alcance y la frecuencia**

La norma ISO/TS 10004 (2010), basándose en el propósito y los objetivos, la organización debería determinar el alcance de las mediciones planificadas, en términos tanto del tipo de datos que se buscan como de dónde obtenerlos.

El tipo de información que se busca abarca desde datos relativos a una característica específica, hasta la evaluación de la satisfacción global. Asimismo, el alcance de la evaluación depende del tipo de segmentación:

- Por cliente,
- Por mercado o
- Por producto.

La organización también debería determinar la frecuencia de recopilación de los datos, que puede ser sobre una base regular, ocasional o ambas, según las necesidades del negocio o para eventos específicos (ver apartado 2.4.3.).

### **2.3.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades**

Según lo indicado en la norma ISO/TS 10004 (2010), cierta información relativa a la satisfacción del cliente se podría obtener de manera indirecta de los procesos internos de la organización (por ejemplo: el tratamiento de las quejas de los clientes) o de fuentes externas (por ejemplo: informes en los medios de comunicación). Generalmente la organización necesita completar esa información con datos obtenidos directamente de los clientes.

La organización debería determinar cómo se va a obtener la información de la satisfacción del cliente y quién es responsable de esa actividad. La organización también debería determinar a quién se va a dirigir la información para que se tomen las acciones apropiadas.

La organización debería planificar el seguimiento de los procesos para obtener y utilizar la información relativa a la satisfacción del cliente, así como de los resultados y la eficacia de estos procesos.

### **2.3.4. Asignación de recursos**

La organización debería determinar y proporcionar los recursos humanos competentes necesarios y de otro tipo para planificar, realizar el seguimiento y medir la satisfacción del cliente. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

## **2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La norma ISO/TS 10004 (2010), explica que para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente la organización debería:

- Identificar las expectativas del cliente;
- Buscar datos sobre la satisfacción del cliente;
- Analizar los datos sobre la satisfacción del cliente;
- Proporcionar retroalimentación para la mejora de la satisfacción del cliente;
- Realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente de manera continua.

### **2.4.1. Identificación de las expectativas del cliente**

#### **2.4.1.1. Identificación de los clientes**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería identificar a los clientes, tanto actuales como potenciales, cuyas expectativas se pretenden determinar.

Una vez que está definido el grupo “cliente”, la organización debería identificar a los clientes individuales cuyas expectativas se van a determinar. Por ejemplo, en el sector de los bienes de consumo, esos individuos podrían ser clientes habituales, o podrían ser clientes ocasionales. Cuando el cliente es una empresa, se deberían seleccionar a una o más personas de esa empresa (por ejemplo, de compras, gestión de proyectos o producción).

#### **2.4.1.2. Determinación de las expectativas del cliente**

La norma ISO/TS 10004 (2010), considera que para determinar las expectativas del cliente (ver en anexo A, la figura A.1) la organización debería identificar lo siguiente:

- Los requisitos establecidos por el cliente;
- Los requisitos implícitos del cliente;
- Los requisitos legales y reglamentarios;
- Otros deseos del cliente (“lista de deseos”)

Es importante reconocer que un cliente no siempre puede especificar explícitamente todos

los aspectos del producto. Elementos que se presuponen podrían no especificarse.

Algunos aspectos podrían pasarse por alto o el cliente podría desconocerlos, como se describe en el modelo conceptual (ver el anexo A), es crucial que las expectativas del cliente estén claras y se entiendan completamente. El grado en que estas expectativas se cumplen influirá en la satisfacción del cliente. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente.

#### **2.4.1.3. Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería identificar las características del producto, de su entrega y de la organización que tienen un efecto significativo sobre la satisfacción del cliente. Por conveniencia, las características se pueden agrupar en categorías tales como:

- Características del producto: Ejemplo; el desempeño (calidad, fiabilidad); funcionalidad; estética; seguridad; soporte (mantenimiento, eliminación, formación), precio, valor percibido, garantía;
- Características de la entrega: Ejemplo; la entrega en plazo; entrega completa del pedido; tiempo de respuesta, información de operación; calidad del servicio de entrega;
- Características de la organización: Ejemplo; las características del personal (cortesía, competencia, comunicación); proceso de cobro; tratamiento de las quejas; seguridad; comportamiento de la organización (ética empresarial, responsabilidad social); imagen pública; transparencia.

La organización debería ordenar las características seleccionadas para reflejar su importancia relativa, según la percibe el cliente. En caso necesario se debería realizar una encuesta con un subconjunto de clientes para determinar o verificar su percepción de la importancia relativa de las características.

#### **2.4.1.4. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería examinar las fuentes de información de datos existentes que reflejan las características relativas a la satisfacción del cliente, por ejemplo:

- Frecuencia o tendencia en las quejas de los clientes, llamadas solicitando ayuda, o felicitaciones del cliente;
- Frecuencia o tendencia en las devoluciones del producto, reparaciones del producto u otros indicadores del desempeño del producto o de la aceptación por parte del cliente, por ejemplo, informes de instalación o de inspección en campo;
- Datos obtenidos a través de la comunicación con los clientes por ejemplo mediante marketing, ventas o personal de apoyo;
- Informes de encuestas al proveedor, realizadas por organizaciones cliente, que podrían revelar cómo, se percibe la organización en relación con otras organizaciones;
- Informes de grupos de consumidores que podrían revelar cómo perciben los clientes o usuarios a la organización y sus productos;
- Informes en los medios de comunicación que podrían revelar cómo se percibe a la organización o a sus productos, y que podrían a su vez influir en la percepción del cliente;
- Estudios sectoriales o de la industria que, por ejemplo, podrían implicar una evaluación comparativa de las características del producto de la organización;
- Informes o publicaciones de organismos reglamentarios.

Tales datos pueden permitir comprender mejor las fortalezas y debilidades del producto y los procesos relacionados de la organización (por ejemplo, el apoyo al producto, el tratamiento de las quejas y la comunicación con el cliente). El análisis de estos datos puede ayudar a dar forma a los indicadores de la satisfacción del cliente. También puede ayudar a confirmar o completar los datos de la satisfacción del cliente obtenidos directamente del cliente. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente

## **2.4.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente**

### **2.4.2.1. Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería seleccionar un método para recopilar los datos que sea adecuado a la necesidad y al tipo de datos que se van a recopilar.

El método generalmente más utilizado para recopilar tales datos es una encuesta, que

puede ser tanto cuantitativa como cualitativa.

Las encuestas **cualitativas**; son las que generalmente están diseñadas para revelar características del producto, la entrega o la organización que son relevantes para la satisfacción del cliente. Generalmente se llevan a cabo para entender o explorar las percepciones y reacciones individuales, y para descubrir ideas y temas. Son relativamente flexibles en su aplicación pero pueden ser subjetivas.

Las encuestas **cuantitativas** son las que están diseñadas para medir el grado de satisfacción del cliente. Generalmente, se realizan para recopilar datos agregados, utilizando preguntas o criterios fijos. Se utilizan para determinar el estatus, realizar estudios comparativos con las mejores prácticas, o hacer el seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo.

En el anexo C, apartado C.2.4, se proporciona una breve descripción de estos tipos de métodos de encuesta y una comparación de sus ventajas y limitaciones relativas.

#### **2.4.2.2. Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería determinar el número de clientes a encuestar (es decir, el tamaño de la muestra) y el método de muestreo para medir la satisfacción del cliente. El fin es obtener datos fiables al mínimo costo. La precisión de los datos obtenidos se rige por el tamaño de la muestra y por la manera en que se selecciona la muestra; es decir, el método de muestreo.

El tamaño de la muestra se puede determinar estadísticamente para asegurarse de la precisión y de los niveles de confianza requeridos en los hallazgos. Además, el método de muestreo utilizado debería asegurar que la muestra resultante representa correctamente a la población. Ambos aspectos se tratan en más profundidad en el anexo C, capítulo C.3.

#### **2.4.2.3. Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), el producto y las características sobre las que se tiene que hacer la encuesta deberían estar claramente definidos. Al desarrollar las preguntas a plantear, la organización debería determinar en primer lugar las áreas de

interés general, y entonces el subconjunto de preguntas dentro de esas áreas, con suficientes detalles para proporcionar información sobre la percepción del cliente.

La escala de medición, que depende de cómo se redacten las preguntas, también debería estar definida claramente. En el anexo C, capítulo C.4, se proporciona más orientación para definir las preguntas y reunir las en un cuestionario.

#### **2.4.2.4. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la recopilación de los datos debería ser sistemática, detallada y documentada. La organización debería especificar cómo se van a recopilar los datos. Al seleccionar los métodos y las herramientas para recopilar los datos se deberían considerar ciertos aspectos, por ejemplo:

- El tipo de cliente y la accesibilidad,
- Calendario para la recopilación de datos,
- Tecnología disponible,
- Recursos disponibles (habilidades y presupuesto), y
- Privacidad y confidencialidad.

Al determinar la frecuencia, periodo o desencadenante para recopilar los datos de la satisfacción del cliente, la organización debería considerar aspectos tales como los siguientes:

- El desarrollo o lanzamiento de un nuevo producto,
- Completar hitos significativos del proyecto,
- Cuando hay un cambio relevante en el producto o los procesos relacionados, o en el entorno de operación,
- Cuando hay una disminución en la satisfacción del cliente, o variabilidad en las ventas del producto (por región, por estación),
- Seguimiento y apoyo de las relaciones en curso con el cliente, y
- Tolerancia del cliente a la frecuencia de las encuestas.

La recopilación de datos podría realizarla la propia organización. Esto puede ser económico y, dado el conocimiento que la organización tiene del producto o del cliente, podría aportar mejor información. Esto también puede tener como resultado una relación más fuerte con el cliente, y un mejor entendimiento de los temas del cliente. Sin embargo, existe el riesgo de que los datos puedan tener sesgo por la relación de los individuos involucrados en la encuesta. Este riesgo puede evitarse si la recopilación de datos se realiza por una tercera parte independiente.

### **2.4.3. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), una vez que se ha recopilado los datos relativos a la satisfacción del cliente, deberían analizarse para proporcionar información que generalmente incluye lo siguiente:

- El grado de satisfacción del cliente y su tendencia,
- Aspectos del producto o los procesos de la organización que podrían tener un impacto significativo sobre la satisfacción,
- Información pertinente sobre los productos y procesos de la competencia, y
- Fortalezas y áreas de mejora prioritarias.

Al analizar los datos de la satisfacción del cliente la organización debería considerar las actividades descritas en los apartados 2.4.4.1 a 2.4.4.5. En el anexo D se facilita más orientación sobre estas actividades.

#### **2.4.3.1. Preparación de los datos para el análisis**

Los datos deberían comprobarse para que estén libres de errores, sean completos y precisos; y deberían agruparse en categorías definidas, en caso necesario. (Norma ISO/TS 10004, 2010).

#### **2.4.3.2. Determinación del método de análisis**

Según a la norma ISO/TS 10004 (2010), el método o los métodos de análisis se deberían seleccionar dependiendo del tipo de datos recopilados y del objetivo del análisis. Los diversos métodos para analizar los datos se pueden clasificar como:

- **Análisis directo**, que implica el análisis de las respuestas del cliente a preguntas específicas, o;
- **Análisis indirecto** que implica el uso de diversos métodos analíticos para identificar factores potencialmente influyentes de un conjunto de datos.

Generalmente ambas categorías de análisis se pueden utilizar para extraer información útil de los datos de la satisfacción del cliente.

#### **2.4.3.3. Realización del análisis**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), los datos deberían analizarse para obtener información tal como:

- La satisfacción del cliente (global o por categoría de cliente), y tendencias,
- Las diferencias en el grado de satisfacción por categoría de cliente,
- Las posibles causas y sus efectos relativos sobre la satisfacción del cliente, y
- La fidelidad del cliente, que es un indicador de que es probable que el cliente continúe demandando el mismo u otros productos de la organización.

#### **2.4.3.4. Validación del análisis**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), el análisis y sus conclusiones deberían validarse, lo que puede hacerse por diversos medios, por ejemplo:

- Segmentación de los datos para determinar posibles fuentes de variabilidad,
- Determinación de la relevancia de las características del producto; las características identificadas como potencialmente relevantes para el cliente, y su importancia relativa para el cliente (incluyendo posibles cambios en las características y en la importancia relativa de las características a lo largo del tiempo), influyen en gran medida en los resultados del análisis realizado;
- Evaluar la coherencia de los resultados, comparando con otros indicadores o tendencia en áreas que también reflejen la satisfacción del cliente, por ejemplo las ventas de productos y las quejas del cliente.

#### **2.4.3.5. Informe de resultados y recomendaciones**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), los resultados del análisis realizado deberían documentarse y comunicarse, junto con las posibles recomendaciones que ayuden a la organización a identificar áreas de mejora, con el fin último de potenciar la satisfacción del cliente.

El informe debería proporcionar un indicador claro y comprensible de la satisfacción del cliente. Además de los datos recopilados directamente de los clientes, podría haber otras características o mediciones que reflejen la satisfacción del cliente, por ejemplo como las citadas en el apartado 3.2.3.2.

Las mediciones clave de las características pertinentes se pueden combinar en un valor consolidado denominado “índice de satisfacción del cliente”. El índice de satisfacción del cliente podría, por ejemplo, ser una media ponderada del resultado de la encuesta de satisfacción del cliente y el número de quejas recibidas. Este índice puede ser una manera conveniente y útil de realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo o el espacio.

El informe también debería identificar las características y componentes relevantes de la satisfacción del cliente, así como las causas potenciales y los elementos que contribuyen a la insatisfacción del cliente.

#### **2.4.4. Retroalimentación a proporcionar para la mejora**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la información obtenida de la medición y el análisis de los datos de satisfacción del cliente deberían dirigirse a las funciones apropiadas de la organización, de manera que se puedan dar los pasos necesarios para mejorar los productos, procesos o estrategias, para servir a los objetivos de la organización. Para ayudar a alcanzar esto, la organización puede:

- Identificar o establecer los foros y procesos para revisar la información de la satisfacción del cliente,
- Determinar qué información debería comunicarse y a quién (incluyendo a los clientes),

- Formular planes de acción para la mejora,
- Revisar la implementación de planes de acción y los resultados en los foros apropiados, por ejemplo, revisiones por la dirección.

La implementación continua de tales acciones puede potenciar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad de la organización.

La información sobre la satisfacción del cliente (tanto positiva como negativa) puede ayudar a guiar a la organización para tratar temas relacionados con cumplir los requisitos establecidos por el cliente. También puede ayudar a las organizaciones a entender y tratar las expectativas del cliente, o temas relacionados con la percepción que tiene el cliente del producto entregado por la organización, y de este modo potenciar la satisfacción del cliente.

En el anexo E, se proporciona orientación genérica sobre algunas de las maneras en que se podría utilizar la información.

#### **2.4.5. Seguimiento de la satisfacción del cliente**

En los apartados 2.4.6.2 al 2.4.6.5 proporcionan orientación sobre el seguimiento de la satisfacción del cliente, las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente, y la eficacia de tales acciones.

##### **2.4.5.1. Examen de los clientes seleccionados y de los datos recopilados**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería verificar que el cliente o grupo de clientes seleccionado, está alineado con el propósito de la recopilación de datos, y que es completa y correcta. La organización debería examinar las fuentes de los datos sobre la satisfacción del cliente, tanto directos como indirectos, para comprobar su validez y relevancia.

##### **2.4.5.2. Examen de la información sobre la satisfacción del cliente**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería realizar el seguimiento de la información sobre la satisfacción del cliente a intervalos definidos y por el nivel de

dirección apropiado. La naturaleza y el alcance de la información objeto de seguimiento es única para las necesidades y metas de la organización y podría incluir, por ejemplo:

- Tendencias en los datos de la satisfacción del cliente (global, y por ejemplo por producto, región, tipo de cliente);
- Información comparativa o de un competidor;
- Debilidades y fortalezas del producto de la organización, de los procesos, de las prácticas o del personal;
- Retos u oportunidades potenciales.

#### **2.4.5.3. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería realizar el seguimiento del proceso o procesos mediante los que la información relevante sobre la satisfacción del cliente se proporciona a las funciones apropiadas, para tomar acciones encaminadas a aumentar la satisfacción del cliente.

La organización también debería realizar el seguimiento de la implementación de las acciones emprendidas, y el efecto de dichas acciones sobre la respuesta del cliente relativa a características específicas, o sobre la medición global de la satisfacción.

Por ejemplo, si la retroalimentación del cliente está relacionada con una “entrega pobre”, la organización debería verificar que se toman acciones para mejorar la entrega y que esto se refleja en la mejora de la satisfacción del cliente en siguientes retroalimentaciones del cliente.

#### **2.4.5.4. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas**

Según la norma ISO/TS 10004 (2010), para evaluar la eficacia de las acciones tomadas la organización debería verificar que la información obtenida sobre la satisfacción del cliente es coherente o está validada con otros indicadores de desempeño del negocio.

Por ejemplo, si las mediciones de la satisfacción del cliente de la organización muestran una tendencia positiva, generalmente también debería reflejarse en indicadores del negocio

relacionados, tales como un aumento de la demanda, aumento de la participación en el mercado, aumento de los clientes que repiten y aumento de nuevos clientes. Si la tendencia de la medición de la satisfacción del cliente no se refleja en los otros indicadores de desempeño del negocio, podría significar una limitación o defecto en los procesos de medición de la satisfacción del cliente y de retroalimentación.

Por otro lado, también podría indicar que la satisfacción del cliente no ha tenido en cuenta otros factores que influyen en la decisión del cliente.

## **2.5. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

De acuerdo a la norma ISO/TS 10004 (2010), la organización debería revisar periódicamente sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente para asegurarse de que son eficaces y eficientes y que proporcionan información que es actual, pertinente y útil. Entre las acciones típicas a considerar se incluyen:

- Asegurarse de que hay un plan, un calendario y un proceso definido para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente;
- Revisar el proceso de selección de los clientes y de las características para asegurarse de que están alineados con las metas y prioridades del negocio;
- Asegurarse de que el proceso para captar las expectativas (implícitas o explícitas) del cliente tiene un alcance actualizado y amplio, e incluye la verificación (cuando sea posible) con el cliente;
- Revisar los indicadores indirectos de la satisfacción del cliente para asegurarse de que las fuentes están actualizadas, son extensas y pertinentes;
- Asegurarse de que los métodos y procesos para la medición directa de la satisfacción reflejan las condiciones cambiantes del cliente y de las metas del negocio;
- Verificar que los diversos componentes y sus pesos relativos reflejan las prioridades actuales del negocio, si los datos sobre la satisfacción del cliente se consolidan en un indicador como el índice de satisfacción del cliente;
- Revisar periódicamente el proceso para validar la información sobre la satisfacción del cliente frente a datos internos, u otros indicadores de negocio;

- Verificar que el foro y el proceso para la revisión continua de la información sobre la satisfacción del cliente son apropiados y adecuados;
- Verificar que el proceso para retroalimentar la información sobre la satisfacción del cliente a las funciones pertinentes es operativo y eficaz, por ejemplo, determinando si los receptores encuentran útil la información, o si la información se utiliza;
- Identificar impedimentos y ayudas a la comunicación de la información sobre la satisfacción del cliente para promover mejoras.

### **3. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (ESTUDIANTE) PARA LA UNIDAD DE INFORMACIÓN DE LA PUCE SD., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010**

Uno de los elementos clave para obtener el éxito de las organizaciones, es la satisfacción del cliente con la organización y sus productos o servicios. Por lo tanto, es necesario realizar el seguimiento y medir la satisfacción del cliente (estudiante), en la Unidad de Información de la PUCE SD.

La información conseguida del seguimiento y la medición de la satisfacción de los estudiantes, puede ayudar a identificar oportunidades para la mejora de las estrategias de la Unidad de Información, los servicios que ofrece, los procesos y las características que son valiosas para los estudiantes, y servir a los objetivos de la organización. Tales mejoras pueden fortalecer la confianza de los alumnos y dar como resultado beneficios comerciales y de otro tipo.

Ésta propuesta facilita orientación a la Unidad de información de la PUCE SD, al establecer lineamientos eficaces para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (estudiantes), desarrollando sugerencias para el cumplimiento de las siguientes etapas: Planificación del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente, seguimiento y medición de las actividades de la satisfacción del cliente y finalmente mantenimiento y mejora de los procesos de seguimiento y medición.

#### **3.1. PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ESTUDIANTE)**

##### **3.1.1. Definición del propósito y los objetivos**

La Unidad de Información de la PUCE SD., debe definir claramente el propósito y los objetivos del seguimiento y la medición de la satisfacción de los clientes (estudiantes), los cuales, pueden ser:

- Evaluar la respuesta de los estudiantes a servicios existentes, nuevos o rediseñados;

- Obtener información sobre aspectos específicos tales como los procesos de apoyo, el personal o el comportamiento de la PUCE SD;
- Investigar las razones de las quejas de los estudiantes;
- Investigar las razones de la disminución de la participación en el mercado;
- Realizar el seguimiento de las tendencias en la satisfacción de los estudiantes;
- Comparar la satisfacción de los estudiantes con respecto a otras universidades.

Es importante identificar que el propósito y los objetivos influyen en qué, cuándo, cómo y de quién o quienes se recopilan los datos. Asimismo influyen en la manera de analizar los datos y en cómo se utilizará finalmente la información.

### **3.1.2. Determinación del alcance y la frecuencia**

Basándose en el propósito y los objetivos, la Unidad de Información debería determinar el alcance de las mediciones planificadas, en términos tanto del tipo de datos que se buscan como de dónde obtenerlos.

Es relevante conocer que el tipo de información que se busca, abarca desde datos relativos a una característica específica, hasta la evaluación de la satisfacción global. También, el alcance de la evaluación depende del tipo de segmentación y de acuerdo esto se recomienda realizar una segmentación por cliente (estudiante).

La PUCE SD., también debería determinar la frecuencia de recopilación de los datos, que puede ser sobre una base regular, es decir cada semestre a inicios del mismo donde todos los estudiantes han utilizado el servicio ofrecido en la Unidad de información.

### **3.1.3. Determinación de los métodos de implementación y las responsabilidades**

Una parte de información relativa a la satisfacción de los estudiantes, se puede obtener de manera indirecta de acuerdo a las quejas que se hayan formalizado mediante solicitudes.

La PUCE SD., debería determinar cómo se va a obtener la información de la satisfacción de los estudiantes y quién es responsable de esa actividad. La universidad también debería determinar a quién se va a dirigir la información para que se tomen las acciones

apropiadas.

La universidad debería planificar el seguimiento de los procesos para obtener y utilizar la información relativa a la satisfacción de los estudiantes, así como de los resultados y la eficacia de estos procesos.

#### **3.1.4. Asignación de recursos**

La PUCE SD., debería determinar y proporcionar los recursos humanos competentes necesarios y de otro tipo para planificar, realizar el seguimiento y medir la satisfacción de los estudiantes.

### **3.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ESTUDIANTE)**

Para el seguimiento y la medición de la satisfacción del estudiante, la PUCE SD., debería:

- Identificar las expectativas de los estudiantes;
  - Buscar datos sobre la satisfacción de los estudiantes;
  - Analizar los datos sobre la satisfacción de los estudiantes;
  - Proporcionar retroalimentación para la mejora de la satisfacción de los estudiantes;
  - Realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes de manera continua.
- Identificación de las expectativas del cliente

#### **3.2.1.1. Identificación de los clientes (estudiantes)**

La PUCE SD., debe identificar a los clientes (estudiantes), tanto actuales como potenciales, cuyas expectativas se pretenden determinar, luego que está definido el grupo “cliente”, la universidad debería identificar a los clientes individuales de cada una de las siete escuelas, cuyas expectativas se van a determinar.

#### **3.2.1.2. Determinación de las expectativas del cliente (estudiante)**

Para determinar las expectativas del cliente (estudiante) la PUCE SD., debe identificar lo siguiente:

- Los requisitos establecidos por el estudiante;
- Los requisitos implícitos del estudiante;
- Los requisitos legales y reglamentarios;
- Otros deseos del estudiante (“lista de deseos”).

Es importante reconocer que un cliente (estudiante) no siempre puede especificar explícitamente todos los aspectos del servicio recibido. Elementos que se presuponen podrían no especificarse.

Algunos aspectos podrían pasarse por alto o el estudiante podría desconocerlos, es decisivo que las expectativas del estudiante estén claras y se entiendan completamente. El grado en que estas expectativas se cumplen, influirá en la satisfacción del estudiante.

### **3.2.1.3. Identificación y selección de las características relacionadas con la satisfacción del cliente (estudiante)**

La PUCE SD., debe identificar las características del producto / servicio, de su entrega y de la organización que tienen un efecto significativo sobre la satisfacción del estudiante. Por conveniencia, las características se pueden agrupar en categorías tales como:

- Características del producto / servicio: El desempeño del personal que atiende (calidad, fiabilidad); funcionalidad; seguridad; precio, valor percibido.
- Características de la entrega: El plazo; entrega completa de la documentos requeridos previa solicitud; tiempo de respuesta.
- Características de la organización: Las características del personal que atiende (cortesía, competencia, comunicación); tratamiento de las quejas; comportamiento de la PUCE SD (ética empresarial, responsabilidad social); imagen pública; transparencia.

La PUCE SD., debe ordenar las características seleccionadas para reflejar su importancia relativa, según la percibe el estudiante. En caso necesario se debería realizar una encuesta con un subconjunto de estudiantes, para determinar o verificar su percepción de la importancia relativa de las características.

#### **3.2.1.4. Indicadores indirectos de la satisfacción del cliente (estudiante)**

La PUCE SD, debe examinar las fuentes de información de datos existentes que reflejan las características relativas a la satisfacción del estudiante:

- Frecuencia o tendencia en las quejas de los estudiantes, llamadas solicitando ayuda, o felicitaciones del estudiante;
- Datos obtenidos a través de la comunicación con los estudiantes, durante la atención recibida;
- Informes en los medios de comunicación, páginas web, que podrían revelar cómo se percibe a la PUCE SD., y los servicios que oferta, y que podrían a su vez influir en la percepción del estudiante;

Los datos antes mencionados, pueden permitir comprender mejor las fortalezas y debilidades del servicio y los procesos relacionados con la Unidad de Información. Asimismo el análisis de estos datos puede ayudar a dar forma a los indicadores de la satisfacción del estudiante. También puede ayudar a confirmar o completar los datos de la satisfacción del estudiante, obtenidos directamente.

#### **3.2.2. Mediciones directas de la satisfacción del cliente (estudiante)**

##### **3.2.2.1. Selección del método para recopilar los datos de la satisfacción del cliente (estudiante)**

La PUCE SD., debe seleccionar un método para recopilar los datos que sea adecuado a la necesidad y al tipo de datos que se van a recopilar.

El método ordinariamente más utilizado para recopilar tales datos es una encuesta, que puede ser tanto cuantitativa como cualitativa.

Las encuestas **cualitativas**; son las que generalmente están diseñadas para revelar características del producto / servicio, la entrega o la organización que son relevantes para la satisfacción del cliente (estudiante). Habitualmente se llevan a cabo para entender o explorar las percepciones y reacciones individuales, y para descubrir ideas y temas. Son relativamente flexibles en su aplicación pero pueden ser subjetivas.

Las encuestas **cuantitativas** son las que están creadas para medir el grado de satisfacción del cliente (estudiante), se realizan para recopilar datos agregados, utilizando preguntas o criterios fijos. Se utilizan para determinar el estatus, realizar estudios comparativos con las mejores prácticas, o hacer el seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo.

Se considera viable realizar una encuesta por correo electrónico, puesto que todos los estudiantes de la PUCE SD, cuentan con un correo institucional y de esta manera sería más fácil y rápido obtener la información requerida.

### **3.2.2.2. Selección del tamaño de muestra y del método de muestreo**

La PUCE SD., debería determinar el número de estudiantes a encuestar (es decir, el tamaño de la muestra) y el método de muestreo para medir la satisfacción del estudiante. El fin es obtener datos fiables al mínimo costo. La precisión de los datos obtenidos se rige por el tamaño de la muestra y por la manera en que se selecciona la muestra; es decir, el método de muestreo.

Se propone utilizar el "muestreo estratificado", en el cual los clientes (estudiantes) se agrupan en varias categorías (o "estratos") de acuerdo con algún criterio, tales como: localización, conocimiento o uso del producto, tamaño, actitud (tolerante/con quejas), género/edades, y valor potencial para la organización. Se extraen entonces muestras proporcionales de cada uno de los estratos de la población, para obtener información de cada estrato. Los estratos serían cada una de las siete escuelas que actualmente tiene la universidad.

### **3.2.2.3. Desarrollo de las preguntas sobre la satisfacción del cliente (estudiante)**

El servicio y las características sobre las que se tiene que hacer la encuesta deben estar claramente definidos. Al desarrollar las preguntas a plantear, la PUCE SD., debe enfocar a la Unidad de Información, y el subconjunto de preguntas dentro de esta área, con suficientes detalles para proporcionar información sobre la percepción del estudiante.

Es necesario que para la medición respecto al nivel de satisfacción que tienen los estudiantes por el servicio recibido en la Unidad de Información, se utilice una escala de 4 puntos que se detallan a continuación: "Muy satisfecho"; "Satisfecho"; "Poco

insatisfecho”; ”Insatisfecho”. De esta manera se obliga al encuestado a posicionarse en un casillero y evitar una respuesta neutral.

#### **3.2.2.4. Recopilación de los datos de la satisfacción del cliente (estudiante)**

La recopilación de los datos debe ser sistemática, detallada y documentada. La PUCE SD., debe especificar cómo se van a recopilar los datos. Al seleccionar los métodos y las herramientas para recopilar los datos se debe considerar los siguientes aspectos:

- El tipo de cliente y la accesibilidad,
- Calendario para la recopilación de datos,
- Tecnología disponible,
- Recursos disponibles (habilidades y presupuesto), y
- Privacidad y confidencialidad.

Al determinar la frecuencia, periodo o desencadenante para recopilar los datos de la satisfacción del cliente (estudiante), la PUCE SD., debe considerar lo siguiente:

- El desarrollo o lanzamiento de un nuevo servicio,
- Completar hitos significativos del proyecto,
- Cuando hay un cambio relevante en el servicio o los procesos relacionados, o en el entorno de operación,
- Cuando hay una disminución en la satisfacción del cliente (estudiante)
- Seguimiento y apoyo de las relaciones en curso con el estudiante, y
- Tolerancia del estudiante a la frecuencia de las encuestas.

#### **3.2.3. Análisis de los datos de la satisfacción del cliente (estudiante)**

Una vez que la PUCE SD, haya recopilado los datos relativos a la satisfacción del estudiante, debe analizarlos para proporcionar la siguiente información:

- El grado de satisfacción del estudiante y su tendencia,
- Aspectos del servicio o los procesos de la organización que podrían tener un impacto significativo sobre la satisfacción,

- Información pertinente sobre los servicios y procesos de la competencia, y
- Fortalezas y aspectos de mejora prioritarias.

### **3.2.3.1. Preparación de los datos para el análisis**

Es necesario que los datos se comprueben, para que estén libres de errores, sean completos y precisos; y se deben agrupar en categorías definidas, en caso de ser necesario. Los datos se los debe agrupar según las siete escuelas que tiene la PUCE SD.

### **3.2.3.2. Determinación del método de análisis**

Para la determinación del método o los métodos de análisis, la PUCE SD., debe seleccionar dependiendo del tipo de datos recopilados y del objetivo del análisis. Los diversos métodos para analizar los datos se pueden clasificar como:

- **Análisis directo**, que implica el análisis de las respuestas del cliente a preguntas específicas, o;
- **Análisis indirecto** que implica el uso de diversos métodos analíticos para identificar factores potencialmente influyentes de un conjunto de datos.

La universidad puede aplicar ambas categorías de análisis para extraer información útil de los datos de la satisfacción del estudiante.

### **3.2.3.3. Realización del análisis**

La PUCE SD., debe analizar los datos para obtener la siguiente información:

- La satisfacción del estudiante y tendencias,
- Las diferencias en el grado de satisfacción por cada una de las siete escuelas PUCE SD,
- Las posibles causas y sus efectos relativos sobre la satisfacción del estudiante, y
- La fidelidad del estudiante, que es un indicador de que es probable que el estudiante continúe demandando el mismo u otros servicios de la PUCE SD.

### **3.2.3.4. Validación del análisis**

Es de vital importancia que el análisis y sus conclusiones sean validadas, lo cual puede hacerse por los siguientes medios:

- Segmentación de los datos para determinar posibles fuentes de variabilidad,
- Determinación de la relevancia de las características del servicio; las características identificadas como potencialmente relevantes para el estudiante, y su importancia relativa (incluyendo posibles cambios en las características y en la importancia relativa de las características a lo largo del tiempo), influyen en gran medida en los resultados del análisis realizado;
- Evaluar la coherencia de los resultados, comparando con otros indicadores o tendencia en áreas que también reflejen la satisfacción del estudiante.

#### **3.2.3.5. Informe de resultados y recomendaciones**

Los resultados del análisis realizado la PUCE SD, los debe documentar y comunicar, junto con las posibles recomendaciones que ayuden a la Unidad de Información a identificar los aspectos de mejora, con el fin último de potenciar la satisfacción del estudiante.

El informe también debe proporcionar un indicador claro y comprensible de la satisfacción del estudiante. Además de los datos recopilados directamente de los estudiantes, podría haber otras características o mediciones que reflejen la satisfacción de los mismos.

Las mediciones clave de las características pertinentes se pueden combinar en un valor consolidado denominado “índice de satisfacción del estudiante”. El índice de satisfacción del estudiante podría, por ejemplo, ser una media ponderada del resultado de la encuesta de satisfacción del estudiante y el número de quejas recibidas. Este índice puede ser una manera conveniente y útil de realizar el seguimiento y la medición de la satisfacción del estudiante a lo largo del tiempo o el espacio.

Asimismo el informe debería identificar las características y componentes relevantes de la satisfacción del estudiante, así como las causas potenciales y los elementos que contribuyen a la insatisfacción del estudiante.

#### **3.2.4. Retroalimentación a proporcionar para la mejora**

Con la información obtenida de la medición y el análisis de los datos de satisfacción del estudiante, la PUCE SD, debe dirigirse a las funciones apropiadas de la Unidad de Información, de manera que se puedan dar los pasos necesarios para mejorar la atención,

procesos o estrategias, para servir a los objetivos de la unidad. Para ayudar a alcanzar esto, la universidad puede:

- Identificar o establecer los foros y procesos para revisar la información de la satisfacción del estudiante,
- Determinar qué información debería comunicarse y a quién (incluyendo a los estudiantes),
- Formular planes de acción para la mejora,
- Revisar la implementación de planes de acción y los resultados en los foros apropiados, por ejemplo, revisiones por la dirección.

La implementación continua de tales acciones puede potenciar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad de la PUCE SD.

La información sobre la satisfacción del estudiante (tanto positiva como negativa) puede ayudar a guiar a la PUCE SD, para tratar temas relacionados con cumplir los requisitos establecidos por el estudiante. También puede ayudar a las universidades a entender y tratar las expectativas del estudiante, o temas relacionados con la percepción que tiene el estudiante del servicio ofertado por la institución, y de este modo potenciar la satisfacción del estudiante.

### **3.2.5. Seguimiento de la satisfacción del cliente (estudiante)**

#### **3.2.5.1. Examen de los clientes (estudiantes) seleccionados y de los datos recopilados**

La PUCE SD, debe verificar que el estudiante o grupo de estudiantes seleccionados, están alineados con el propósito de la recopilación de datos, y que es completa y correcta. La universidad debe examinar las fuentes de los datos sobre la satisfacción del estudiante, tanto directos como indirectos, para comprobar su validez y relevancia.

#### **3.2.5.2. Examen de la información sobre la satisfacción del cliente (estudiante)**

La PUCE SD, debe realizar el seguimiento de la información sobre la satisfacción del estudiante a intervalos definidos y por el nivel de dirección apropiado. La naturaleza y el alcance de la información, objeto de seguimiento es única para las necesidades y metas de

la Unidad de Información y puede incluir:

- Tendencias en los datos de la satisfacción del estudiante (global, y por cada escuela PUCE SD);
- Información comparativa o de un competidor;
- Debilidades y fortalezas del servicio, de los procesos, de las prácticas o del personal;
- Retos u oportunidades potenciales.

#### **3.2.5.3. Seguimiento de las acciones tomadas para mejorar la satisfacción del cliente (estudiante)**

La PUCE SD, debe realizar el seguimiento del proceso o procesos mediante los que la información relevante sobre la satisfacción del estudiante se proporciona a las funciones apropiadas, para tomar acciones encaminadas a aumentar la satisfacción del estudiante.

La universidad, también debería realizar el seguimiento de la implementación de las acciones emprendidas, y el efecto de dichas acciones sobre la respuesta del estudiante relativa a características específicas, o sobre la medición global de la satisfacción.

#### **3.2.5.4. Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas**

Para evaluar la eficacia de las acciones tomadas la PUCE SD, debe verificar que la información obtenida sobre la satisfacción del estudiante es coherente o está validada con otros indicadores de desempeño de la institución.

### **3.3. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

La PUCE SD, debe revisar periódicamente sus procesos de seguimiento y medición de la satisfacción del estudiante para asegurarse de que son eficaces y eficientes y que proporcionan información que es actual, pertinente y útil. Entre las acciones típicas a considerar se incluyen:

- Asegurarse de que hay un plan, un calendario y un proceso definido para el seguimiento y la medición de la satisfacción del estudiante;

- Revisar el proceso de selección de los estudiantes y de las características para asegurarse de que están alineados con las metas y prioridades de la institución;
- Asegurarse de que el proceso para captar las expectativas (implícitas o explícitas) del estudiante tiene un alcance actualizado y amplio, e incluye la verificación (cuando sea posible) con el estudiante;
- Revisar los indicadores indirectos de la satisfacción del estudiante para asegurarse de que las fuentes están actualizadas, son extensas y pertinentes;
- Asegurarse de que los métodos y procesos para la medición directa de la satisfacción reflejan las condiciones cambiantes del estudiante y de las metas de la Unidad de Información;
- Revisar periódicamente el proceso para validar la información sobre la satisfacción del estudiante frente a datos internos, u otros indicadores de la institución;
- Verificar que el foro y el proceso para la revisión continua de la información sobre la satisfacción del estudiante son apropiados y adecuados;
- Verificar que el proceso para retroalimentar la información sobre la satisfacción del estudiante a las funciones pertinentes es operativo y eficaz,
- Identificar impedimentos y ayudas a la comunicación de la información sobre la satisfacción del estudiante para promover mejoras.

### **3.4. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (ESTUDIANTE)**

Una institución de educación superior en el Ecuador, requiere contar con estrategias y herramientas que le permitan mejorar la atención al cliente (estudiante), por ello es necesaria la implementación de la norma ISO/TS 10004:2010 ya que esta Norma internacional brinda algunos beneficios que se detallan a continuación:

- Establecer planes para conseguir innovaciones internas y garantizar la mejora continua de la institución.
- Realizar un seguimiento constante de la satisfacción al cliente (estudiante), a fin de reducir el número de quejas por una mala atención.
- Mejorar la calidad del producto y/o servicio que oferta la institución.
- Mejorar la imagen corporativa de la institución.

- Establecer compromisos de calidad e indicadores para su medición.
- Disminuir los costos de operación a mediano y largo plazo a través de la mejora continua.
- Monitorear, dar seguimiento y medir los resultados obtenidos del modelo de atención al cliente (estudiante), implementado.

### **3.5. EXPERIENCIAS EN LA EJECUCIÓN**

Para determinar el diagnóstico situacional interno de la Unidad de Información de la PUCE SD., tomando en cuenta los aspectos de la propuesta antes desarrollada, fue necesario aplicar una encuesta a los estudiantes de la universidad para conocer el grado de satisfacción, respecto a la atención que se ofrece en la mencionada Unidad. La ejecución se la realizó en dos fases:

1. Determinación de la muestra.
2. Elaboración y ejecución de la encuesta.

#### **3.5.1. Determinación de la muestra**

Este estudio se lo realizó por medio de una investigación de campo dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, el mismo que por medio del cálculo de la muestra se determinó el número de estudiantes a encuestar.

A continuación se detallan los pasos para determinar la muestra a encuestar de los estudiantes de grado matriculados en las distintas escuelas de la PUCE SD:

##### **3.5.1.1. Conocer el número de estudiantes matriculados en cada una de las escuelas que oferta la PUCE SD en el período académico 2014 02:**

Para conocer el número de estudiantes matriculados en cada una de las siete escuelas que oferta la PUCE SD, en el período académico 2014 02, se procedió a solicitar dicha información en Secretaría General, donde se lleva un control exhaustivo de cada uno de los estudiantes, en la tabla 1, se muestra el detalle y el global del número de estudiantes matriculados.

**Tabla 1: Estudiantes matriculados en la PUCE SD – 2014 02**

N°	Escuelas PUCE SD	N° Estudiantes matriculados
1	Ciencias Administrativas y Contables	527
2	Ciencias de la Educación	115
3	Comunicación Social	107
4	Diseño	118
5	Enfermería	209
6	Hotelería y Turismo	125
7	Sistemas	130
	<b>TOTAL</b>	<b>1331</b>

Fuente: Secretaría General - PUCE SD., período académico 2014 02

Elaborado por: Défaz, D.

### 3.5.1.2. Determinación de la fórmula para el cálculo de la muestra según Münch (2012, p. 100).

La población objetivo fueron los estudiantes de grado de las diferentes escuelas de la PUCE SD. Para calcular la muestra sobre la población elegida, se concluyó trabajar con una fórmula de muestreo probabilístico.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

**En donde:**

**Z** = Nivel de confianza (95% = 1.96)

**N** = Universo o población (1.331)

**p** = Probabilidad a favor (0,50)

**q** = Probabilidad en contra (0.50)

**e** = Error de estimación (5%)

**n** = Tamaño de la muestra (?)

**Aplicación de la Fórmula:**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50) (1331)}{(1331) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)}$$

Dando como resultado: **298 encuestas.**

### 3.5.1.3. Porcentaje de representación de la muestra en cuanto al total de la población estudiantil por escuelas.

**Tabla 2: Porcentaje de representación de la muestra en cuanto a la población**

N°	Escuelas PUCE SD	N° Estudiantes matriculados	Porcentaje	N° Estudiantes a encuestar
1	Ciencias Administrativas y Contables	527	40%	209
2	Ciencias de la Educación	115	9%	10
3	Comunicación Social	107	8%	9
4	Diseño	118	9%	12
5	Enfermería	209	16%	33
6	Hotelería y Turismo	125	9%	12
7	Sistemas	130	10%	14
<b>TOTAL</b>		<b>1331</b>	<b>100%</b>	<b>298</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Défaz, D.

#### **Análisis:**

Para mantener una equidad al momento de encuestar a los 298 estudiantes, se distribuyó de acuerdo al porcentaje que tiene cada escuela frente al número total de estudiantes matriculados en la PUCE SD., quedando como se lo puede observar en la tabla 2, en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables se realizaron 209 encuestas, en la Escuela de Ciencias de la Educación se eligieron a 10, en la escuela de Comunicación Social a 9, en la Escuela de Diseño a 12, en Enfermería a 33, en Hotelería y Turismo a 12 y finalmente en la Escuela de Sistemas a 14 estudiantes.

### 3.5.2. Encuesta de satisfacción

La encuesta realizada es de tipo cara a cara, la misma que contiene cinco preguntas claves para conocer el grado de satisfacción que tienen los estudiantes, respecto a la: Cordialidad en la atención, personal capacitado para atender el trámite, agilidad en el proceso del trámite, comodidad de la sala de espera y disponibilidad de horarios de atención en la Unidad de Información, las opciones de respuestas son de opción múltiple (Muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho e insatisfecho), el encuestado pudo seleccionar solamente una opción (ver en anexo F, el formato de la encuesta).

### 3.5.3. Resultados de la encuesta

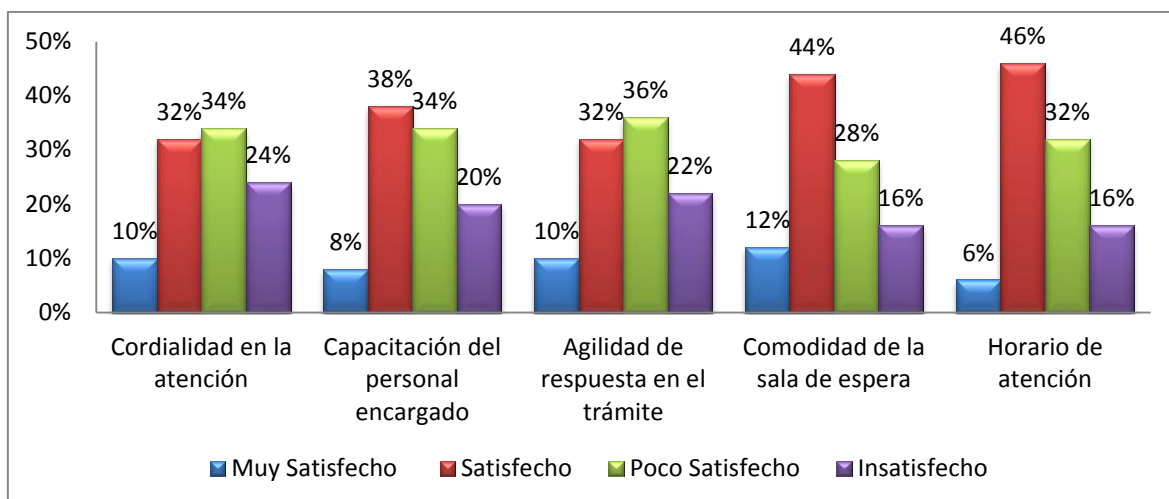
Una vez tabulada la información de la encuesta, respecto a las cinco preguntas realizadas a los estudiantes de grado matriculados en la PUCE SD., a continuación se muestran los respectivos resultados unificados en una sola tabla y figura.

**Tabla 3: Nivel de satisfacción, estudiantes de grado de la PUCE SD., respecto a la atención que se ofrece en la Unidad de Información.**

<b>Preguntas respecto al nivel de satisfacción que tienen los estudiantes de grado de la PUCE SD., respecto a la atención que se ofrece en la Unidad de Información.</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Poco Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>TOTAL</b>
Cordialidad en la atención	10%	32%	34%	24%	100%
Capacitación del personal encargado	8%	38%	34%	20%	100%
Agilidad de respuesta en el trámite	10%	32%	36%	22%	100%
Comodidad de la sala de espera	12%	44%	28%	16%	100%
Horario de atención	6%	46%	32%	16%	100%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Défaz, D.



**Figura 1. Nivel de satisfacción, estudiantes de grado de la PUCE SD., respecto a la atención que se ofrece en la Unidad de Información.**

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Défaz, D.

### Interpretación y análisis:

De los 298 estudiantes de grado, matriculados en el período académico 2014 02, en las diferentes escuelas que tiene la PUCE SD., se pudo obtener la siguiente información, respecto al nivel de satisfacción que tienen los estudiantes referente al servicio que se ofrece en la Unidad de Información.

Concerniente a la variable de cordialidad en la atención, el 34% de los estudiantes se encuentran poco satisfechos, el 32% manifiestan estar satisfechos, el 24% se encuentran insatisfechos y solamente el 10% están muy satisfechos. Es decir la gran mayoría de estudiantes se encuentran poco satisfechos, en relación con la variable de cordialidad de la atención recibida al momento de solicitar información.

Según la variable, capacitación del personal encargado para atender el trámite, se pudo determinar que el 38% de los estudiantes se encuentran satisfechos, el 34% manifiestan estar poco satisfechos, el 20% insatisfechos, y el 8% muy satisfecho, por lo que se asume que el grado de satisfacción en su mayoría es medio.

En la variable de agilidad en el proceso de trámite, el 36% de los estudiantes declararon estar poco satisfechos; el 32% se encuentran satisfechos; el 22% insatisfechos y el 10% muy satisfechos. Encontrándose los estudiantes de grado de la PUCE SD., poco satisfechos

con la agilidad para recibir una respuesta a sus trámites, puesto que en su mayoría las resoluciones superan el tiempo máximo de 48 horas laborables.

De acuerdo con la variable de comodidad de la sala de espera, se determinó que el 44% de los estudiantes manifestaron estar satisfechos, el 28% están poco satisfechos, el 16% se encuentran insatisfechos, y el 12% están muy satisfechos. Se considera un buen resultado, el cual se debe a la amplitud que tiene del nuevo edificio San José.

Por último en la variable de horario de atención, encontramos que el 46% de los estudiantes están satisfechos, representados con el 32% algunos alumnos dijeron estar poco satisfechos, el 16% manifestaron su insatisfacción y un 6% expresó estar muy satisfecho.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que los estudiantes de las distintas escuelas de grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo se encuentran satisfechos en su mayoría con respecto a la atención que reciben de parte de la Unidad de Información, en relación con las siguientes variables: Capacitación del personal, comodidad en la sala de espera y horarios de atención, pero existen ciertas falencias en las variables de: Cordialidad en la atención y agilidad de respuesta en el trámite, la primera variable debido que a la persona que atiende a los estudiantes le hace falta mejorar sus relaciones interpersonales y la segunda variable debido a largos y burocráticos procesos.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, actualmente tiene un modelo de atención al cliente, que no satisface en su totalidad a una parte de los estudiantes que han recibido el servicio por la persona de información
- Para controlar y medir la satisfacción de los clientes (estudiantes) de la PUCE SD, es necesario: Identificar las expectativas del cliente. Recopilar datos sobre la satisfacción del cliente. Analizar los datos de satisfacción de los clientes. Proporcionar información para la mejora de la satisfacción del cliente. Monitorear la satisfacción del cliente en curso.
- La atención al cliente, es la base de los sistemas de gestión de la calidad y como un elemento clave para el éxito de una organización o empresa.
- La adopción de un modelo de atención al cliente en base a la norma ISO/TS 10004:2010, favorecerá a los logros, objetivos establecidos y hace más competitivas a las empresas.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se evidencia que los estudiantes de las distintas escuelas de grado de la PUCE SD, se encuentran satisfechos en su mayoría con respecto a la atención que reciben de parte de la Unidad de Información, en relación con las siguientes variables: Capacitación del personal, comodidad en la sala de espera y horarios de atención, pero existen ciertas falencias en las variables de: Cordialidad en la atención y agilidad de respuesta en el trámite la primera variable debido que a la persona quien atiende a los estudiantes le hace falta mejorar sus relaciones interpersonales y la segunda variable debido a largos y burocráticos procesos.

## 4.2. Recomendaciones

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo debe mejorar el modelo de atención al cliente (estudiante), para aumentar la satisfacción de los estudiantes, utilizando medios tales como acciones preventivas, correctivas, y mejoras innovadoras.
- Se debe mantener un enfoque orientado al cliente (estudiante) dentro de la universidad, para mantener un constante mejoramiento.
- La PUCE SD., debe determinar cómo se va a obtener la información de la satisfacción del cliente (estudiante) y quién es responsable de esa actividad., también debería determinar a quién se va a dirigir la información para que se tomen las acciones apropiadas.
- La universidad, debe planificar el seguimiento de los procesos para obtener y utilizar la información relativa a la satisfacción del cliente (estudiante), así como de los resultados y la eficacia de estos procesos.
- La implementación de un modelo de atención al cliente (estudiante), en base a la norma ISO/TS, puede ser implantado en otro tipo de instituciones, sean pequeñas, medianas o grandes, para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad, producir u ofertar bienes o servicios de calidad en función de las necesidades del cliente y promover el desarrollo de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. (2013). *Manual para documentar sistemas de calidad*. (1ra. Ed.). México: Prentice Hall.
- Cantú, H. (2003). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.). México: McGrawHill.
- Harvey, J. (2011). *La Complejidad de los Procesos de Entrega de Servicio, estrategia y operaciones*. USA: ASQ.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Münch, L. y Ángeles, E. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación*. (4ta ed.): México: Trillas.
- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008
- Norma española sobre cartas de servicio UNE 93200:2008
- Norma ISO/TS 10004:2010
- Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio posventa*. España: Díaz de Santos

# **ANEXOS**

Los siguientes anexos han sido tomados de la norma ISO/TS 10004 (2010), para profundizar en las especificaciones técnicas que se han propuesto en la presente tesis.

## ANEXO A. MODELO CONCEPTUAL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### A.1 Generalidades

Este anexo proporciona más información sobre el modelo conceptual de la satisfacción del cliente, esto sirve de base para la orientación ofrecida en esta especificación técnica.

### A.2 Modelo conceptual de la satisfacción del cliente

La relación entre las perspectivas de la organización y del cliente con respecto a la calidad del producto se ilustra en el modelo conceptual de la figura A.1:



Figura A. 1 – Modelo conceptual de la satisfacción del cliente

En este modelo las **expectativas del cliente sobre el producto** caracterizan al producto que el cliente quisiera recibir. Las expectativas del cliente están formadas principalmente por la experiencia del cliente, la información disponible y las necesidades del cliente. Estas expectativas podrían reflejarse en requisitos definidos, o podrían darse por supuestas y no definirse.

El **producto planificado** caracteriza al producto que la organización tiene previsto entregar. En general es un compromiso entre la comprensión que tiene la organización de las expectativas del cliente, la capacidad de la organización, sus intereses internos, y las restricciones técnicas, legales y reglamentarias aplicables a la organización y al producto.

El **producto entregado**, caracteriza al producto que ha realizado la organización.

El **grado de conformidad**, que constituye la visión de la calidad de la organización, es el grado en que el producto entregado es conforme con el producto planificado.

La **percepción del producto**, caracteriza al producto como lo percibe el cliente. Esta percepción toma forma según las necesidades del cliente, su mercado y su entorno.

La satisfacción es un juicio, una opinión expresada por el cliente. El **grado de satisfacción** refleja las diferencias entre la visión del cliente sobre el producto esperado y la percepción del cliente acerca del producto entregado.

Por tanto debería prestarse atención a ambas dimensiones:

- a) Las mediciones **internas** de la calidad en los procesos de realización; y
- b) Las mediciones **externas** de la visión del cliente acerca de en qué medida la organización ha satisfecho las expectativas del cliente.

Como se ilustra en el modelo conceptual, a fin de mejorar la satisfacción del cliente la organización necesita estrechar las diferencias entre la calidad esperada por el cliente y la percepción del cliente de la calidad entregada. Para hacerlo, la organización debería abordar cada una de las etapas del ciclo del modelo conceptual, es decir:

- Entender en detalle las expectativas del cliente al definir el producto planificado, y asegurarse de que el cliente está completamente informado sobre las características y limitaciones del producto (este es el área de la captación de requisitos, comunicación y diseño del producto),
- Entregar un producto conforme con el producto planificado (este es el área de la gestión operacional y control de procesos), y
- Entender la percepción del cliente sobre el producto entregado, y potenciar la satisfacción del cliente mediante mejoras en el producto y con una mejor información sobre el producto y sus restricciones (este es el área de la comunicación, marketing y relaciones con el cliente).

La organización debería considerar que la satisfacción del cliente no solo se refiere a las características del producto y la entrega, sino también a las características de comportamiento de la organización.

## ANEXO B. IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

### B.1 Generalidades

Este anexo proporciona más información y orientación sobre la identificación de las expectativas del cliente, presentadas en el apartado 2.4.1.

### B.2 Identificación del cliente

A continuación se presentan los diferentes tipos de clientes a encuestar (para determinar las expectativas del cliente o la satisfacción del cliente) ilustrados con ejemplos de clientes en diferentes sectores:

- a) **Clientes actuales** son aquellos que han comprado recientemente productos de la organización. Podrían ser:
  - Clientes frecuentes quienes compran productos o servicios de la organización. Ejemplo: Clientes de una panadería;
  - Clientes ocasionales quienes compran periódicamente productos de la organización. Ejemplo Clientes de una tienda de informática o una farmacia.
- b) **Clientes directos** son aquellos que compran productos directamente de la organización. Tales clientes generalmente especifican sus expectativas directamente a la organización. Ejemplo: Clientes de un equipo de soldadura;
- c) **Clientes indirectos** son aquellos que compran productos de la organización a través de un comerciante u otra organización. En estos casos es importante que la organización entienda las expectativas del comerciante, así como las expectativas del cliente objetivo. Ejemplo: Clientes de máquinas taladradoras portátiles.
- d) **Clientes potenciales** son aquellos que podrían estar interesados en los productos de la organización, pero que aún no han comprado el producto. Las expectativas de estos clientes podrían estar influidas por la imagen de la organización, porque no tienen experiencia en tratar con la organización.
- e) **Clientes perdidos** son aquellos que antes compraban los productos de la organización pero que han dejado de hacer compras. En estos casos la organización debería tratar de entender las razones del cambio en las preferencias del cliente.

### B.3 Ayudas para comprender las expectativas del cliente

La organización puede obtener un mayor entendimiento de las expectativas del cliente al considerar aspectos tales como:

- El papel que juega el cliente en el diseño y la entrega del producto,
- Asegurarse de que la retroalimentación del cliente está diseñada para revelar información sobre las expectativas del cliente y sobre el valor percibido del producto entregado,
- El papel de otras partes (como un tercero que hace la entrega, un socio, o ambos) que podrían afectar a la satisfacción del cliente, y
- La manera en que el cliente pretende utilizar o desplegar el producto.

La organización es la responsable de comprender las expectativas del cliente y traducirlas a requisitos.

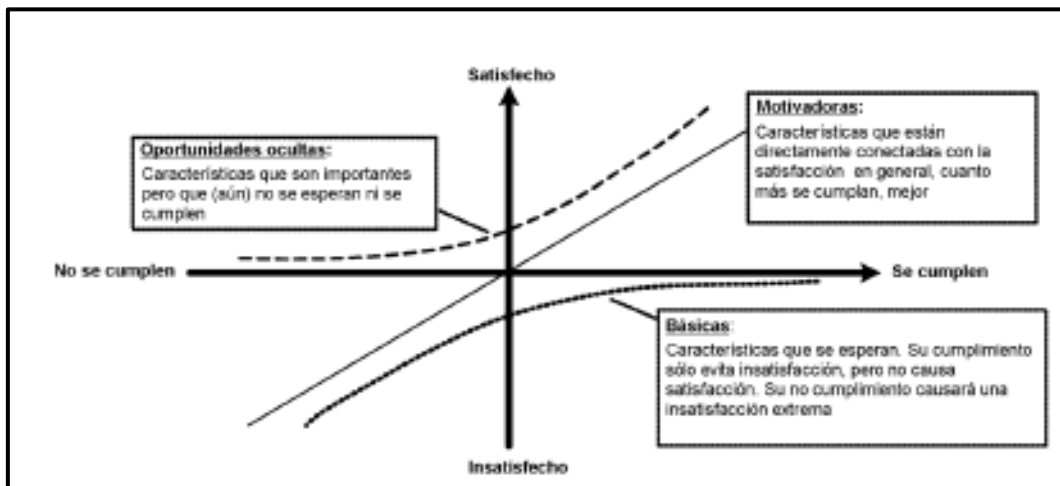
### B.4 Expectativas del cliente y satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente contiene los siguientes dos segmentos separados:

- La satisfacción con elementos o aspectos específicos del producto entregado;
- La satisfacción global del cliente, que no es la suma (ni el promedio) de los elementos individuales, y por tanto debería evaluarse por separado.

El cliente a menudo especifica ciertos elementos del producto que tienen un impacto directo sobre la satisfacción, Sin embargo hay otras características que afectan a la satisfacción, y sus relaciones se muestran en la figura B.1

NOTA: La figura B.1 se basa en el modelo de Kano.



**Figura B. 1 – Relación entre diversas características y la satisfacción del cliente**

El modelo de la figura B.1 vincula el grado de satisfacción con el cumplimiento de las expectativas. De él surgen diferentes categorías de características que tienen influencia, como se describe a continuación:

- **Características de infraestructura:** son características del producto que no influyen en la satisfacción del cliente, pero que son necesarias para el funcionamiento de la organización o del producto. Ejemplo: El plato en el que se sirve una pizza; frenos en un coche que funcionen.
- **Básicas:** son características del producto que el cliente espera. Su cumplimiento sólo previene la insatisfacción. Son características que habitualmente no se expresan explícitamente, pero que son importantes. Ejemplo: El hecho de que la pizza se sirva caliente; el sistema de antibloqueo de los frenos (ABS) de un coche nuevo.
- **Motivadoras:** son características del producto que afectan directamente a la satisfacción o insatisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor será la satisfacción del cliente. El cliente busca explícitamente estas características y las valora mucho. Ejemplo: El volumen de carga de un coche turismo; el consumo de gasolina; el tamaño de una pizza.
- **Oportunidades ocultas:** Son características del producto que potencialmente son muy importantes para el cliente, pero que todavía no se han expresado o previsto. Ofrecen ventajas competitivas y oportunidades de desarrollo futuras. Si dichas oportunidades no se cumplen, no causan insatisfacción, puesto que no estaban esperadas o previstas, pero su cumplimiento puede tener un efecto muy positivo en la satisfacción. Sin embargo, es importante notar que tales características están sujetas a cambios y podrían convertirse rápidamente en factores “esperados”. Ejemplo: Servir una toallita húmeda a los clientes de un restaurante; las actualizaciones de servicio del software; dar apoyo adicional mediante formación en el uso del producto.

Debería hacerse seguimiento de manera regular de las características consideradas anteriormente, porque las expectativas de los clientes cambian continuamente. Por ejemplo, el aire acondicionado en los automóviles era un factor de motivación cuando se introdujo por primera vez, pero ahora se considera una característica estándar, es decir, ahora es un factor de básico.

La organización debería considerar estas características al definir el producto. Yendo más allá de las expectativas de cliente conocidas, la organización puede mejorar la satisfacción del cliente.

Las categorías descritas anteriormente pueden ayudar a la organización a priorizar las acciones potenciales de mejora que podrían resultar del análisis de los datos de cliente, como se describe en el apartado D.4.3.

## **ANEXO C. MEDICIÓN DIRECTA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **C.1 Generalidades**

Este anexo proporciona más información y orientación sobre los pasos y actividades asociados a las mediciones directas de la satisfacción del cliente, presentadas en el apartado 2.4.2.

### **C.2 Métodos de encuesta de la satisfacción del cliente**

#### **C.2.1 Generalidades**

Los métodos de encuesta para la medición de la satisfacción del cliente pueden categorizarse ampliamente como cualitativos o cuantitativos. La organización debería seleccionar los métodos de encuesta que sean apropiados a los objetivos y al tipo de datos a recopilar.

#### **C.2.2 Encuestas cualitativas**

##### **C.2.2.1 Generalidades**

Los métodos principales utilizados para realizar las encuestas cualitativas son entrevistas personales en profundidad y grupos de debate.

##### **C.2.2.2 Entrevistas personales profundas**

Las entrevistas personales profundas pueden proporcionar abundancia de información sobre factores que influyen en la satisfacción y en su importancia relativa, así como comprensión con respecto a las expectativas y percepciones del cliente. Pueden realizarse cara a cara o vía telefónica.

Las entrevistas cara a cara permiten un entendimiento más profundo de las expectativas del cliente. Su duración varía de 45 min a 60 min, o más. La entrevista podría estructurarse parcialmente, es decir, basarse en un esquema que ayude a tratar ciertos temas básicos. Es importante permitir al encuestado que responda libremente, y registrar las respuestas literalmente.

Las entrevistas telefónicas cuestan menos y pueden proporcionar resultados más rápidos.

##### **C.2.2.3 Grupos de debate**

Los grupos de debate generalmente se componen de 5 a 10 participantes. Proporcionan menos información a nivel individual, pero el enfrentamiento e intercambio de opiniones en el grupo puede revelar opiniones comunes y percepciones respecto a las principales fortalezas y debilidades del producto de la organización, así como la importancia relativa de los factores de satisfacción. Los grupos de debate a menudo son una fuente rica de información, y de ideas para la mejora.

Los dos enfoques citados anteriormente podrían combinarse. Por ejemplo, las entrevistas profundas podrían continuarse con grupos de debate. El número de entrevistas o grupos depende del propósito específico de la encuesta, y del grado de similitud en los tipos de clientes.

#### **C.2.3 Encuestas cuantitativas**

Los métodos principales para obtener datos mediante encuestas cuantitativas son los siguientes:

- Entrevistas cara a cara o entrevistas telefónicas;
- Cuestionarios que podrían enviarse por correo o distribuirse junto con el producto, o proporcionarse en red (vía Internet).

Las entrevistas personales cara a cara son menos populares debido al costo y a la dificultad de conseguir entrevistas con clientes de la industria. Los métodos utilizados con mayor frecuencia son los cuestionarios proporcionados por teléfono y por correo.

### C.2.4 Métodos de comparación de encuestas

Las ventajas relativas y las limitaciones de los diversos métodos de encuesta se resumen en la tabla C.1:

**Tabla C.1 – Comparación de los métodos de encuesta**

Método	Ventajas	Limitaciones
Entrevista cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contacto y atención personal</li> <li>– Posibilidad de preguntas complejas y directas</li> <li>– Flexibilidad al realizar la entrevista</li> <li>– Disponibilidad inmediata de la información</li> <li>– Capacidad para verificar la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requiere más tiempo, por lo que son más lentas</li> <li>– Cuestan más, especialmente si hay dispersión geográfica en los entrevistados</li> <li>– Riesgo de posible distorsión introducida por el entrevistador</li> </ul>
Entrevista telefónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menor costo que la entrevista cara a cara</li> <li>– Flexibilidad</li> <li>– Capacidad para verificar la información</li> <li>– Mayor velocidad de ejecución</li> <li>– Disponibilidad inmediata de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No pueden apreciar las respuestas no verbales (no hay contacto visual)</li> <li>– Riesgo de distorsión por el entrevistador</li> <li>– La información está limitada por la duración relativamente corta de la entrevista (20-25 minutos)</li> <li>– El cliente es reacio a participar</li> </ul>
Grupos de debate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menor costo que las entrevistas individuales</li> <li>– Preguntas parcialmente estructuradas</li> <li>– Respuestas espontáneas como consecuencia de la interacción del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requiere un facilitador con experiencia y el equipo relacionado</li> <li>– Los resultados dependen de la familiaridad que tengan los participantes con la técnica</li> <li>– Es difícil si los clientes están dispersos en una región amplia</li> </ul>
Encuesta por correo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo costo</li> <li>– Puede llegar a un grupo con una amplia dispersión geográfica</li> <li>– No hay distorsión por el entrevistador</li> <li>– Alta homogeneidad</li> <li>– Relativamente fácil de gestionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La tasa de respuesta puede ser baja</li> <li>– La auto-selección de encuestados podría dar lugar a una muestra sesgada que no reflejara la población</li> <li>– Posible dificultad con preguntas que no estén claras</li> <li>– Falta de control del comportamiento en las respuestas</li> <li>– Mayor tiempo para la recopilación de datos</li> </ul>
Encuesta en red (Internet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo costo</li> <li>– Preguntas preparadas con anterioridad</li> <li>– No hay distorsión por el entrevistador</li> <li>– Alta homogeneidad y facilidad de comparación</li> <li>– Rápida ejecución</li> <li>– Fácil evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baja tasa de respuesta</li> <li>– Falta de control del comportamiento en las respuestas</li> <li>– Retraso en la disponibilidad de los datos</li> <li>– Alta probabilidad de interrupción en caso de que haya preguntas que no estén claras</li> <li>– Asume que el cliente tiene el equipo y que está familiarizado con la tecnología</li> </ul>

Las ventajas y limitaciones indicadas en la tabla anterior suponen que la recopilación de datos la realiza la organización. Si la actividad de encuesta está subcontratada, algunos de los comentarios anteriores podrían no aplicar.

Finalmente, si la tasa de respuesta a la encuesta es baja, la organización debería considerar otras vías de complementar o verificar la información obtenida.

### C.3 Tamaño de la muestra y método de muestreo

### **C.3.1 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra debería determinarse estadísticamente para asegurar un nivel de confianza específico en los resultados, dentro de un margen de error definido.

Ejemplo: Si la organización no tiene información previa, y desea estimar el porcentaje de clientes que aprueban una característica del producto, a un nivel de confianza del 90% y con un margen de error del 2%, el tamaño de la muestra requerido es de 1 702 (asumiendo que la población es al menos cinco veces mayor).

El tamaño de la muestra calculado estadísticamente podría ser mayor que el tamaño que la organización puede contactar. En la práctica, el tamaño de la muestra seleccionado es generalmente un compromiso entre la precisión deseada y el nivel de confianza, y el costo o la dificultad del muestreo.

En el caso de encuestas cualitativas, el tamaño de la muestra generalmente es pequeño y se basa en el juicio empresarial.

Si el número de clientes es relativamente pequeño, como en un contexto de negocio a negocio, podrían realizarse encuestas a la totalidad de la población. En tales casos, se podría seleccionar a varias personas de cada negocio.

### **C.3.2 Método de muestreo**

La organización también necesita determinar cómo se va a seleccionar la muestra, de manera que los resultados sean representativos de la población cliente.

Un enfoque es seleccionar a los clientes mediante una "muestra aleatoria", es decir, cuando la probabilidad de seleccionar a cualquier cliente de la población es la misma. Este enfoque podría utilizarse cuando la población es relativamente homogénea, o cuando hay poca información o ninguna sobre la composición de la población.

Otro enfoque es utilizar el "muestreo estratificado", en el cual los clientes se agrupan en varias categorías (o "estratos") de acuerdo con algún criterio, tales como: localización, conocimiento o uso del producto, tamaño, actitud (tolerante/con quejas), género/edad de los clientes, y valor potencial para la organización. Se extraen entonces muestras proporcionales de cada uno de los estratos de la población, para obtener información de cada estrato.

## **C.4 Desarrollo de cuestionarios de satisfacción de cliente**

### **C.4.1 Definición de las preguntas**

#### **C.4.1.1 Generalidades**

El diseño y contenido de las preguntas dependen del contexto y de la meta en cada caso, pero los pasos y consideraciones indicadas a continuación son generalmente aplicables.

#### **C.4.1.2 Determinación de la información necesaria**

La organización debería asegurarse de que la información buscada trata completamente todos los componentes del tema bajo estudio. Además de las características tradicionales de calidad, entrega, y precio, podría haber otras características importantes para el cliente por ejemplo, la comunicación, o el comportamiento de la organización o la postura de la organización acerca de temas públicos. También deberían considerarse las características demográficas y otras características pertinentes de la población objetivo.

#### **C.4.1.3 Selección el método para recopilar información**

El método seleccionado por la organización para recopilar información se ve influido por consideraciones logísticas para alcanzar a la población objetivo, y por el tipo de información que se busque. Por otra parte, el método influye en la manera en que se obtiene la información deseada.

#### **C.4.1.4 Definición del contenido de las preguntas individuales**

La organización debería formular las preguntas individuales para solicitar la información requerida, y asegurarse de que las preguntas son claras para el encuestado.

También es una buena práctica invitar al cliente a hacer comentarios y sugerencias cuando se formulan las preguntas, para evitar respuestas del cliente que sean ambiguas o confusas.

#### **C.4.1.5 Consideración de la persona a encuestar**

La manera de preguntar debería considerar la capacidad de expresión del encuestado, y cómo de bien informado o de familiarizado está con respecto al producto. La organización debería minimizar el esfuerzo requerido por el encuestado, y asegurarse de que la búsqueda de información se considera apropiada y legítima.

#### **C.4.1.6 Selección de las palabras de la pregunta**

La organización debería:

- Definir claramente el tema en términos de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo;
- Utilizar lenguaje corriente, es decir, palabras que se correspondan con el vocabulario de los encuestados;
- Evitar términos ambiguos (por ejemplo, “ocasional” o “profesional”);
- Evitar usar un lenguaje que pudiera dar pie o condicionar al encuestado indicándole las expectativas de la organización.

### **C.4.2 Diseño del cuestionario**

#### **C.4.2.1 Generalidades**

El cuestionario debería comenzar con unas instrucciones de uso claras. Si fuera apropiado, debería proporcionar orientación sobre la manera de tratar las cuestiones cuantitativas y/o cualitativas.

Al diseñar el cuestionario, las siguientes consideraciones pueden facilitar la recopilación de la información deseada.

#### **C.4.2.2 Elección de la estructura de las preguntas**

La organización debería organizar las preguntas en una secuencia lógica cuando sea posible y, utilizar más de una pregunta para hacérselo más fácil al encuestado si las respuestas implican muchas alternativas.

Las preguntas deberían hacerse en un orden lógico, comenzando con preguntas generales, seguidas de preguntas más específicas. Asimismo, la prioridad debería ser obtener primero la información básica, mientras que las preguntas relativamente difíciles, sensibles o complejas deberían ir a continuación.

#### **C.4.2.3 Determinación del formato y de la presentación**

El cuestionario debería ser fácil de seguir para el encuestado, por ejemplo conteniendo en cada sección preguntas numeradas y ordenadas lógicamente, con indicaciones o instrucciones claras. Asimismo, la presentación debería diseñarse para facilitar el análisis de los datos recopilados, por ejemplo utilizando, columnas alineadas verticalmente para las respuestas.

#### **C.4.2.4 Establecimiento de la escala de medición**

La escala de medición depende del tipo de información buscada y debería definirse claramente. Al evaluar actitudes, a menudo se utiliza una escala de 5 puntos por categoría a lo largo de un continuo.

Ejemplo 1: “Totalmente de acuerdo”; “De acuerdo”; “Neutral”; “En desacuerdo”; “Totalmente en desacuerdo”.

Cuando se necesite mayor discriminación, puede utilizarse una escala más amplia (por ejemplo de 10 puntos).

Si es necesario obligar al encuestado a posicionarse y evitar una respuesta neutral, el cuestionario puede utilizar un número par de puntos en la escala (por ejemplo 4 ó 6).

Ejemplo 2: “Muy satisfecho”; “Satisfecho”; “Insatisfecho”; “Muy insatisfecho”.

#### **C.4.2.5 Validación realizando una “prueba piloto”**

Una “prueba piloto” es una encuesta preliminar realizada con un conjunto pequeño pero representativo de encuestados, para evaluar las fortalezas y debilidades del cuestionario. Es una práctica altamente recomendada, aunque podría no ser factible si el número de encuestados es limitado.

Cuando sea posible, deben ensayarse todos los aspectos clave del cuestionario, utilizando los mismos métodos (por ejemplo, el correo o el teléfono) que la encuesta real. Esto debería repetirse para cada revisión significativa del cuestionario.

Los resultados de la prueba piloto deberían analizarse para evaluar el método de encuesta, su alcance y claridad, así como la reacción de los encuestados, y para modificar la encuesta según sea apropiado. Por ejemplo, si el cuestionario resulta demasiado largo, podría dividirse en cuestionarios más cortos que llevaran menos tiempo.

## ANEXO D. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### D.1 Generalidades

Este anexo proporciona más información y orientación sobre el análisis de los datos de la satisfacción del cliente, presentado en el apartado 2.4.3

### D.2 Preparación de los datos para su análisis

#### D.2.1 Verificación de los datos

La organización puede verificar los datos recopilados, comprobando, los siguientes aspectos:

- Errores o equivocaciones en los datos: podría ser necesario corregirlos o eliminarlos, para evitar conclusiones engañosas,
- Datos completos: es importante verificar si los datos obtenidos del cliente están completos, y decidir cómo se van a tratar las respuestas incompletas, y
- Precisión de los datos: si se utilizan técnicas de muestreo, es aconsejable confirmar que el método y tamaño de la muestra son coherentes con el nivel de confianza y el margen de error que podría haberse especificado.

#### D.2.2 Categorización de los datos

Cuando sea aplicable, los datos recopilados deberían prepararse para su análisis:

- Codificando las respuestas abiertas en categorías, y
- Codificando las respuesta en grupos o segmentos de encuestados.

### D.3 Determinación de los métodos de análisis

#### D.3.1 Generalidades

La organización puede seleccionar los métodos de análisis a utilizar, dependiendo de los datos recopilados y de los objetivos. Puede encontrarse orientación sobre el uso de algunas de las técnicas estadísticas citadas a continuación en los documentos ISO/TR 10017:2003 e ISO/TR 13425:2006.

#### D.3.2 Análisis directo

El objetivo de este análisis es describir o evaluar las respuestas de los encuestados ante preguntas específicas. En la tabla D.1 se presentan algunos métodos de análisis usados comúnmente y sus objetivos.

**Tabla D.1 – Métodos de análisis directo**

Método	Objetivo	Ejemplo
Media	Determinar la respuesta promedio	En una escala de 1 a 10 si las respuestas son 4, 5, 7, 7 y 9, entonces la respuesta media es 6,4.
Mediana	Identificar la respuesta que está en el centro	Si todas las respuestas aparecen por orden numérico, la mediana es la respuesta que está en el centro. En el ejemplo anterior, la mediana es 7. <b>NOTA Para un número par de respuestas, la mediana es el promedio de las dos respuestas del centro.</b>

Rango	Determinar el intervalo entre el valor más pequeño y el más grande	La edad de los participantes en una reunión está en un rango de 20 a 65 años.
Desviación típica	Determinar el grado de variabilidad de los datos	La variabilidad de la temperatura durante 24 h en el desierto del Sáhara es mayor que en Barcelona.
Tabulaciones cruzadas	Resumir la distribución de respuestas según otra variable de interés	El 78% de los encuestados en Londres valoran la satisfacción global en un 9 o un 10, comparado con el 60% de los encuestados en París.
Análisis de Pareto	Clasificar los datos en categorías para ayudar a priorizar temas	En términos de calidad del producto, se observa que la mayoría de los problemas (80%) se deben a unas pocas causas clave (20%).
Análisis de tendencias	Identificar la dirección (mejorando, deteriorándose, etc.)	El número de quejas se ha incrementado en un 5% anual.
Gráficos de control estadístico	Realizar el seguimiento del desempeño e identificar la variación estadísticamente significativa (es decir, no aleatoria)	La tasa de error en los envíos entregados en el último cuatrimestre fue significativamente mayor de lo esperado.
Prueba t de Student	Identificar las diferencias estadísticamente significativas entre dos grupos independientes	Los encuestados de Londres están significativamente más satisfechos en conjunto que los encuestados de París.
Análisis de varianza	Identificar las diferencias estadísticamente significativas entre más de dos grupos independientes	La satisfacción global difiere significativamente entre los encuestados de Londres, los encuestados de París, y los encuestados de Berlín.

### D.3.3 Análisis indirecto

El propósito de este análisis es identificar factores que tienen un efecto significativo en la satisfacción, y en la relación entre factores. Algunos métodos de análisis utilizados comúnmente y sus objetivos se presentan en la tabla D.2.

**Tabla D.2 – Métodos de análisis indirecto**

Método	Objetivo	Ejemplo
Análisis de datos ponderados	Determinar la respuesta promedio ponderada	La valoración media de la satisfacción global es 7, considerando distintos tipos de clientes y su importancia relativa.
Correlación	Determinar si las respuestas a una pregunta pueden utilizarse para predecir la respuesta a otra pregunta, y medir la fuerza de la relación entre las variables	De los distintos aspectos de funcionamiento de la oficina, la satisfacción con la “limpieza” resulta la mejor manera de predecir la satisfacción global; es decir, los encuestados que están insatisfechos con la limpieza tienden a estar insatisfechos globalmente.

Regresión	Analizar la relación entre dos o más variables, y medir los efectos de una o más variables en una respuesta específica	A medida que disminuye la satisfacción con la limpieza, disminuye la satisfacción global.
-----------	--	---

#### D.4 Realización del análisis

##### D.4.1 Generalidades

Los resultados deberían procesarse de manera sistemática, de acuerdo con el tipo de análisis seleccionado.

##### D.4.2 Estratificación de los datos

Los datos pueden clasificarse en estratos o categorías definidos con anterioridad, antes de realizar el análisis. Esto puede revelar información útil, como diferencias en el grado de satisfacción del cliente por ejemplo, clientes frecuentes frente a compradores puntuales, el género del comprador, la edad del comprador, la ubicación del cliente; o según las características del producto como el precio o las funcionalidades.

##### D.4.3 Priorización

La organización puede determinar y centrarse en aquellas características del producto cuya mejora podría tener un efecto más significativo sobre la satisfacción. Por tanto, es necesario conocer la importancia que el cliente vincula a características específicas, y el efecto de esas características sobre la satisfacción global (véase el capítulo B. 4).

- **Características de infraestructura:** Son las características para las que el cliente expresa un nivel bajo de importancia y que, si se mejoraran, tendrían un impacto pequeño sobre la satisfacción global. La organización puede considerar eliminarlas o reducir la inversión en ellas, para reducir costes o proporcionar mayor valor al cliente.
- **Básicas:** Son las características que son importantes para el cliente pero que, una vez que se alcanza un determinado umbral, tienen relativamente poco efecto sobre la satisfacción. Como sucede con las características de la infraestructura, la organización puede considerar reducir o eliminar la inversión en estas características básicas. Sin embargo, el desempeño de estas características no debería caer por debajo de un nivel aceptable, dado que eso podría tener un impacto negativo sobre la satisfacción global.
- **Motivadoras:** Son las características que son importantes para el cliente, y que tienen un efecto significativo sobre la satisfacción global. Son áreas obvias en las que centrarse. El nivel de desempeño en estas áreas debería mantenerse, o mejorarse más si se encuentra que es rentable.
- **Oportunidades ocultas:** son las características que el cliente actualmente no considera o reconoce como importantes, pero cuya mejora podría aumentar significativamente la satisfacción global. Tales características ofrecen el mayor potencial de mejora de la satisfacción. Para ayudar a priorizar las acciones de mejora, las diversas características pueden examinarse convenientemente mediante su clasificación en cuatro zonas según se ilustra en la figura D.1.

Las características en las zonas 3 y 4 ofrecen el mayor impacto potencial sobre la satisfacción global. Esta información puede ayudar a la organización a priorizar las acciones que podrían conducir a aumentar la satisfacción del cliente.

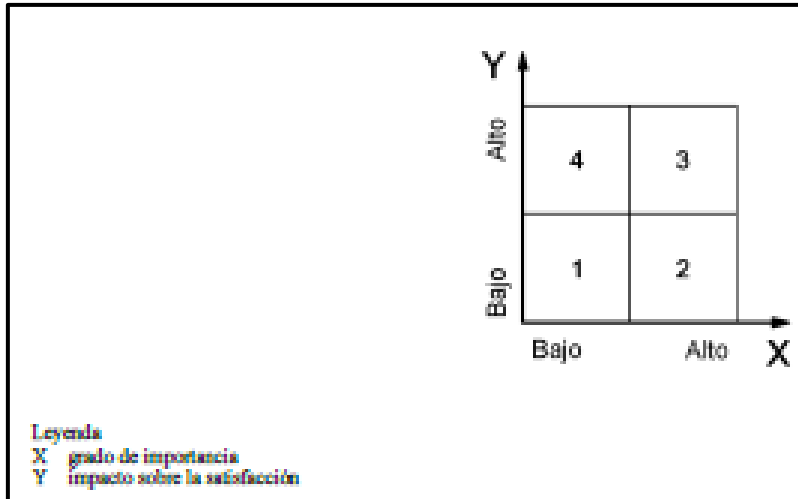


Figura D. 1 – Clasificación de las características

## D.5 Validación del análisis

La solidez de las conclusiones alcanzadas mediante los procesos de análisis de la satisfacción del cliente puede validarse comprobando los siguientes aspectos, entre otros:

- a) **Segmentación:** si hay un alto grado de variabilidad en las respuestas, podría deberse a la variabilidad en la calidad de los productos entregados. Sin embargo, si otras mediciones indican que la calidad del producto es estable, la variabilidad en la respuesta podría apuntar a una pobre segmentación de clientes.
- b) **Relevancia** de las características: una de las metas del análisis es identificar las características que puedan tener una influencia significativa en la satisfacción del cliente, así como su importancia, que podría permitir a la organización centrar sus esfuerzos de mejora en las características clave. Si el análisis sugiere que las características con alta influencia sobre la satisfacción del cliente podrían haberse pasado por alto, podrían identificarse mediante las investigaciones apropiadas (por ejemplo, grupos de discusión, o preguntas abiertas). El efecto de tales características en la satisfacción del cliente debería tratarse en el siguiente ciclo de medición. Las características individuales que componen la satisfacción global, y su importancia relativa, pueden cambiar con el tiempo.
- c) **Coherencia de los resultados:** la tendencia en las mediciones de la satisfacción del cliente debería ser coherente con otros indicadores que reflejen la satisfacción, por ejemplo compras repetidas o la participación en el mercado. Si una tendencia positiva en la satisfacción se contradice con una tendencia negativa por ejemplo en las ventas, esto podría deberse a varias razones, como por ejemplo:
  - El punto de vista de las personas encuestadas no es compartido por el de aquellos que toman las decisiones de compra;
  - Hay un aumento en la satisfacción del cliente con el producto de la competencia;
  - La diferencia de precio pesa más que las mejoras en otras características.

## D.6 Comunicación del análisis

### D.6.1 Generalidades

Además de comunicar la satisfacción global del cliente y sus tendencias, la organización puede comunicar las causas y características relevantes, así como los componentes de la satisfacción o insatisfacción del cliente y los elementos que contribuyen a ella.

### D.6.2 Presentación de los resultados

La organización puede presentar los resultados del análisis ajustado a las necesidades de la audiencia. Es una buena práctica evitar identificar a clientes específicos. Cuando esté previsto realizar la identificación, es

necesaria la aprobación previa del cliente entrevistado. Además, la identificación debería ser acorde con los requisitos y reglamentaciones aplicables, y con la política de privacidad de la organización.

Las representaciones gráficas son un medio eficaz de mostrar la información, y pueden considerarse al presentar los resultados, con el apoyo de datos recopilados en anexos.

El índice de satisfacción del cliente puede ser una herramienta eficaz para realizar el seguimiento, comunicar y analizar el desempeño de la organización o de sus aspectos específicos, con respecto a la satisfacción del cliente. El índice de satisfacción del cliente puede ser un elemento del “tablero de control” del desempeño de la organización, y también puede ser un componente del sistema de recompensa de la organización.

### **D.6.3 Formulación de conclusiones y recomendaciones**

Los resultados del análisis de los datos sobre la satisfacción del cliente pueden ayudar a que la organización identifique las principales áreas de mejora, y el impacto potencial de tales mejoras.

Al identificar áreas de mejora o al recomendar acciones específicas, la organización debería dar prioridad a tratar las causas de la insatisfacción del cliente.

La organización también debería intentar entender las razones de la diferencia entre la calidad del producto esperada por el cliente, y la calidad del producto entregado tal como la percibe el cliente (como muestra el modelo conceptual de la figura A.1), y debería tomar los pasos necesarios para reducir esa diferencia.

## **ANEXO E. UTILIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **E.1 Generalidades**

Este anexo proporciona orientación a través de ejemplos sobre cómo podría utilizarse la satisfacción del cliente para conducir la mejora de los procesos o del producto de la organización, como se presentó en el apartado 2.4.4.

### **E.2 Comunicación de la información sobre la satisfacción del cliente a las funciones apropiadas**

El análisis de los datos de satisfacción del cliente puede proporcionar comprensión de los factores que influyen en la satisfacción. Tal información debería revisarse por la dirección ejecutiva, y dirigirse a las funciones pertinentes dentro de la organización para tomar acciones que conduzcan a la mejora.

La función a la que debería dirigirse la información depende de la naturaleza de la información, como muestran los siguientes ejemplos a continuación:

Ejemplo 1: La información podría dirigirse a las funciones de diseño del producto o marketing de, si los datos indican insatisfacción del cliente con las prestaciones del producto, o si el cliente no valora las prestaciones proporcionadas.

Ejemplo 2: La información podría dirigirse a las funciones de compras o ingeniería, si el análisis indica que la insatisfacción del cliente está asociada con la calidad o la funcionalidad de los componentes adquiridos.

Ejemplo 3: La información podría dirigirse a la producción, si los datos indican insatisfacción del cliente con la calidad del producto entregado.

Ejemplo 4: La información podría dirigirse a la función de envasado de producto, si la insatisfacción se atribuye a temas relacionados con el embalaje.

Ejemplo 5: La información podría dirigirse al responsable de la planificación de la producción, si los datos indican insatisfacción con la puntualidad de las entregas.

Ejemplo 6: La información podría dirigirse a las funciones de ventas y a otras funciones pertinentes, si los datos indican insatisfacción con el desempeño o la actitud del personal en contacto directo o indirecto con el cliente, indicando la necesidad de una mejor formación.

Ejemplo 7: La información podría dirigirse a la función de tecnologías de la información (IT), si el cliente expresa insatisfacción con la información presentada, por ejemplo en un sitio de internet.

Ejemplo 8: La información podría dirigirse a la función de soporte al producto, si los datos indican insatisfacción con la velocidad o la calidad de la respuesta a las peticiones de ayuda del cliente.

Ejemplo 9: La información podría dirigirse a la función de interfaz con el cliente, si los datos indican que hay que responder a la retroalimentación negativa del cliente.

Ejemplo 10: La información podría dirigirse a la dirección ejecutiva, si se encuentra que el precio y el valor percibido son un tema significativo para el cliente.

Ejemplo 11: La información podría dirigirse a la dirección ejecutiva, si los datos revelan oportunidades potenciales para entrar en nuevos mercados o para adaptar el producto existente a una nueva base de clientes.

Ejemplo 12: La información podría dirigirse a los responsables de la planificación o medición de la satisfacción del cliente, para asegurarse de que la información obtenida es útil y válida, y para corregir los procesos relevantes según sea apropiado.

En los ejemplos anteriores, la información proporcionada a las funciones apropiadas puede orientar a la organización para tomar acciones de mejora, y puede conducir a una mayor satisfacción del cliente.

La organización también debería considerar compartir con el cliente la información pertinente de la satisfacción del cliente y las acciones de mejora resultantes. Esto puede demostrar la capacidad de respuesta de la organización ante los temas del cliente, y estimular la participación del cliente en futuras mediciones de la satisfacción.

### **E.3 Utilización de la información relativa a la satisfacción del cliente**

Puede ser útil referirse al modelo conceptual de la satisfacción del cliente (véanse el anexo A) para asegurarse de que la información obtenida se utiliza de manera plena y eficaz.

La satisfacción del cliente podría indicar vacíos en la comprensión de las expectativas del cliente. En este caso, la organización debería tomar acciones para asegurarse de que se entienden correctamente las expectativas del cliente, y de que esas expectativas son realistas (por ejemplo, que reflejen limitaciones de la tecnología).

Asimismo, la información de la satisfacción del cliente podría indicar vacíos en la percepción del cliente sobre de qué manera se han cumplido sus expectativas. La organización debería intentar comprender las razones de estos vacíos, y tomar acciones para tratarlos. Esto podría implicar mejorar los productos o procesos de la organización para cumplir de manera más ajustada las expectativas del cliente. Esto también podría implicar mejorar la percepción del cliente sobre los productos entregados informando al cliente sobre las características y capacidades del producto entregado, por ejemplo, mediante estudios comparativos con las mejores prácticas frente a datos de la industria o frente a los productos de la competencia. Tales análisis y acciones son elementos de la gestión de las relaciones con el cliente.

## ANEXO F. FORMATO DE LA ENCUESTA / SATISFACCIÓN AL ESTUDIANTE



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

#### PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA UNIDAD DE INFORMACIÓN DE LA PUCE SD., BASADO EN LA NORMA ISO/TS 10004:2010

**Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes de grado de la PUCE SD., respecto a la atención que se ofrece en la Unidad de Información.

**Marque por favor con una X, uno de los casilleros según considere su respuesta.**

**1. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente a: Cordialidad en la atención?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**2. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente a: Capacitación del personal encargado?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**3. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente a: Agilidad de respuesta en el trámite?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**4. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente a: Comodidad de la sala de espera?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**5. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente a: Horario de atención?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**¡Gracias por su colaboración!**