



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**TÍTULO DEL TEMA ESCRITO**

***TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA:  
“ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”***

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**QUÍMICO DE ALIMENTOS**

**PRESENTA**

**SERGIO ALEJANDRO HERNÁNDEZ NÚÑEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** Profesor: María de Lourdes Gómez Ríos

**VOCAL:** Profesor: Karla Mercedes Díaz Gutiérrez

**SECRETARIO:** Profesor: Ivette Ariadna Rafael Pérez

**1er. SUPLENTE:** Profesor: Eduardo Morales Villavicencio

**2° SUPLENTE:** Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche

## **SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:**

**MAR DEL NORTE N° 5, COLONIA SAN ÁLVARO, DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO C.P.  
02090; BIBLIOTECA CENTRAL, UNAM. CIUDAD UNIVERSITARIA**

### **ASESOR DEL TEMA:**

LAI. Ivette Ariadna Rafael Pérez

### **SUPERVISOR TÉCNICO (Si lo hay):**

### **SUSTENTANTE:**

Sergio Alejandro Hernández Núñez

***Dedicado a la memoria de dos seres especiales, pese a que ya no están en este Mundo, siempre los llevaré con amor para siempre en mi mente y corazón:***

***Mi hermano Marco Antonio Hernández Núñez y mi querido y perruno amigo "Bean". Gracias por darme esa dicha de compartir sus vidas conmigo. Por ustedes va este trabajo a donde quiera que estén. Los amo y nunca los olvidaré...***

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios y al Universo por darme la fuerza para la realización de este trabajo (aunque muchas veces pensé en claudicar). Por regalarme unos papás bondadosos y que los amo por quienes son; por algunas personas buenas que me has puesto en su camino y que me han brindado su verdadera amistad; y por todo lo demás, gracias infinitamente.*

*A mi madre Catalina por darme siempre tu amor y ser ejemplar en todos los aspectos. Por brindarme tu confianza y muchas veces olvidar que eres mi madre y verte como una amiga. Siempre, y desde lo más profundo de mí ser te lo agradeceré.*

*A mi padre Mario que con gran esfuerzo me diste la oportunidad de tener una formación universitaria, por el apoyo que siempre me has brindado; y porque sin tu ayuda no hubiera sido posible la elaboración de este trabajo.*

*A mí querida Universidad Nacional Autónoma de México y a mi amada Facultad de Química por tener el orgullo y privilegio de ser su egresado y haber sido forjado en sus aulas y laboratorios.*

*A mi asesora Ivette Ariadna Rafael Pérez por orientarme y transmitirme tus conocimientos para elaborar este trabajo, de lo contrario no hubiera sido posible.*

*A mis amigos Diana Ortiz Anaya y Eduardo Escalera Narváez, por su amistad invaluable, por el apoyo que me han dado en momentos felices y otros muy amargos; pero principalmente por sus regaños, consejos y apoyo insistente para la elaboración de este trabajo.*

*A mis amigos especiales: Sara Tapia, Kiki, Ignacio Romero, Asif Garda y Héctor Franco, por que en la Escuela de la Vida nos hemos encontrado, me han compartido y enseñado muchas cosas que me han ayudado demasiado para crecer como persona.*

*A mis profesores que desde muy temprana edad y hasta la Facultad colaboraron en mi formación, y me compartieron sus conocimientos.*

*A mis compañeros de mis queridas Escuelas, que desde el kínder y hasta la Universidad tuve la fortuna de que nos fraguaron. Juntos experimentamos ese “viaje por el conocimiento”; viviendo también y porque no decirlo, padres experiencias, desveladas estudiando, y la “ayudadita” en los exámenes.*

*A mi hermano Mario Alberto Hernández Núñez por tu gran apoyo incondicional que siempre y en todos los aspectos me has proporcionado.*

*A mis sobrinos Rebeca y Ricardo Hernández García, por esos momentos padres que me han dejado compartir con ustedes; y que muchas veces me he sentido nuevamente como un chiquillo. Espero de corazón que en al pasar de algunos años estén viviendo esta misma experiencia de su examen profesional.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Calidad .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 La norma ISO 10002.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Cliente .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Identificar a los clientes.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.1 Investigación de los consumidores .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.2 Investigación de empresa a empresa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.3 Los clientes de los competidores .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.4 Clientes internos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Selección de los clientes para la investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Plan de acción para seleccionar a los clientes para la investigación ..</b>	<b>12</b>
<b>1.7 Satisfacción del cliente y sus objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2. Investigación cualitativa y cuantitativa .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Investigación cualitativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Entrevistas exhaustivas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Grupos motivacionales o de enfoque .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Investigación cuantitativa .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 3. Características fundamentales del rendimiento.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Desarrollo de los rasgos preliminares del desempeño .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Características universales de desempeño.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Rasgos de desempeño específicos del tipo de negocio .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Atributos de imagen y atributos comerciales.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Diferencias entre mercado de valor añadido y mercado         de mercancías.....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Metodologías de investigación para determinar los rasgos de         rendimiento y medir la satisfacción .....</b>	<b>28</b>
<b>3.7 Plan de acción para determinar los rasgos básicos del desempeño ...</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 4. Tipos de encuestas.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Factores que intervienen en la selección del método adecuado de         encuestas .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1 Encuestas telefónicas .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.2 Encuestas personales (cara a cara).....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.3 Encuestas por correo .....</b>	<b>33</b>

<b>Capítulo 5. Diseño del cuestionario o encuesta .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Encuesta general de la satisfacción del cliente .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 Precisiones del cuestionario general .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.1 Preguntas abiertas.....</b>	<b>38</b>
<b>5.2.2 Guía para formular preguntas abiertas .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.3 Evitar las distorsiones.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2.4 Expectativas y exigencias individuales de los clientes .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Escalas de medición .....</b>	<b>42</b>
<b>5.4 Compromiso del cliente.....</b>	<b>43</b>
<b>5.4.1 Compromiso circunstancial.....</b>	<b>43</b>
<b>5.4.2 Compromiso permanente .....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 6. Midiendo la satisfacción del cliente usando algunas herramientas estadísticas básicas .....</b>	<b>46</b>
<b>6.1 Hojas de verificación .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Diagramas de Pareto .....</b>	<b>48</b>
<b>6.3 Histogramas .....</b>	<b>49</b>
<b>6.4 Diagramas de dispersión (diagramas de correlación).....</b>	<b>50</b>
<b>6.5 Diagramas de Ishikawa o diagrama causa-efecto.....</b>	<b>52</b>
<b>6.6 Gráficos de control .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>

## **Introducción.**

En la actualidad el desarrollo de las empresas es de vital importancia para el crecimiento económico, tecnológico y científico de los países. Como parte fundamental del desarrollo de las empresas, el cliente es quien influye positiva o negativamente, es por eso que; es de gran relevancia ofrecer productos y/o servicios de calidad para que puedan ir más allá de la satisfacción del cliente y con esto asegurar que no solo se han cumplido las mínimas expectativas del cliente, si no la necesidad de la empresa de generar clientes conformes y leales, ya sea a los productos y/o servicios de la institución.

Es por ello que cada institución se debería sensibilizar al personal que labora en empresas e instituciones que ofrecen servicios y que están en contacto directo con el cliente, ya que muchas veces, pueden generar muy buenas impresiones o también todo lo contrario y con esto hacer que el cliente sea noble a la empresa o que mejor busque otras opciones de la competencia. Lo mismo ocurre para aquellas que ofrecen productos indistintamente para el giro al que se dedica la empresa.

Si las empresas o instituciones buscan tener una gran demanda, deben entonces preocuparse por ir más allá de la satisfacción al cliente, para así lograr entre estos una lealtad que disminuya las posibles quejas o reclamos hacia lo que se le ofrece. Entre más satisfecho se encuentra un cliente mayor es la probabilidad de que se incremente su potencialidad y menor la probabilidad de que presente una

queja; así mismo existe una mayor posibilidad de que éste lo recomiende e incrementar el número de clientela potencial.

La medición de la satisfacción al cliente consiste en determinar el comportamiento que se puede presentar, mediante diferentes encuestas elaboradas cuidadosamente que se aplican para conocer de forma general y exhaustiva la opinión que tiene del producto y/o servicio.

Por otro lado, los rasgos del desempeño de las empresas que se evalúan mediante los clientes también deben ser analizados cuidadosamente; y así obtener una referencia de las posibles fallas que se deben corregir para llevar a cabo una mejora continua.

Los resultados arrojados por las encuestas, deben ser analizados cuidadosamente mediante alguna herramienta estadística básica que se mencionarán más adelante en este trabajo, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción e insatisfacción del cliente y su uso para la mejora continua en el producto o servicio.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES**

---

Todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad.  
**Genichi Taguchi (1924 - 2012)**

## **1.1 Calidad.**

Es el grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores (características) inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida (requisitos), generalmente implícita u obligatoria. <sup>1</sup>

## **1.2 La norma ISO 10002.**

Esta Norma Internacional proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales. Está destinada a beneficiar a la organización, clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

La información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos y/o servicios, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector.

Un proceso controlado de las quejas, eficaz y eficiente refleja las necesidades de las organizaciones que proveen los productos y/o servicios así como de quienes los reciben.

El tratamiento de las quejas a través de un proceso adecuado puede incrementar la satisfacción del cliente, y con esto obtener oportunidades para conservar o incrementar la lealtad, la aprobación del cliente, y mejorar la competitividad local e internacional. La implementación del proceso descrito en esta Norma Internacional puede: <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Norma ISO 9000: 2005

<sup>2</sup> Norma ISO 10002: 2004

- proporcionar al quejoso acceso a un proceso de tratamiento de quejas abierto y sencillo;
- incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización;
- incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización;
- ayudar a una organización a crear un acercamiento al enfoque del cliente para la resolución de las quejas, y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes; y
- proveer la base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados.

### **1.3 Cliente.**

Cliente: organización o persona que recibe un producto o servicio obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.<sup>3</sup>

Se puede tener una clasificación general de clientes en clientes internos, y clientes externos. Se consideran clientes internos a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa. El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta.

---

<sup>3</sup> Hanna, 1989, p. 40- 46

Dentro de los clientes externos se pueden subcategorizar en clientes activos e inactivos. Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta sub clasificación es muy útil por dos razones: <sup>4</sup>

- Permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que le generan ingresos económicos a la empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se pueden categorizar como se señala en el cuadro 1 con sus respectivas definiciones.

Cuadro 1 Clasificación general de los clientes activos y definiciones. <sup>5, 6</sup>

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Clientes de compra frecuente</b>	Realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el resto de los clientes. Está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

<b>Clientes de compra habitual</b>	Realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
<b>Clientes de compra ocasional</b>	Realizan compras de vez en cuando o por única vez. Es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le soliciten algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar dicha situación.
<b>Clientes con alto volumen de compras</b>	Realizan compras en mayor cantidad que el resto de los clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir especial.
<b>Cliente del promedio general</b>	Son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.
<b>Clientes con bajo volumen de compras</b>	Aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo regular, este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.
<b>Clientes complacidos</b>	Aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas, por lo que da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
<b>Clientes satisfechos</b>	Aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de empresa, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

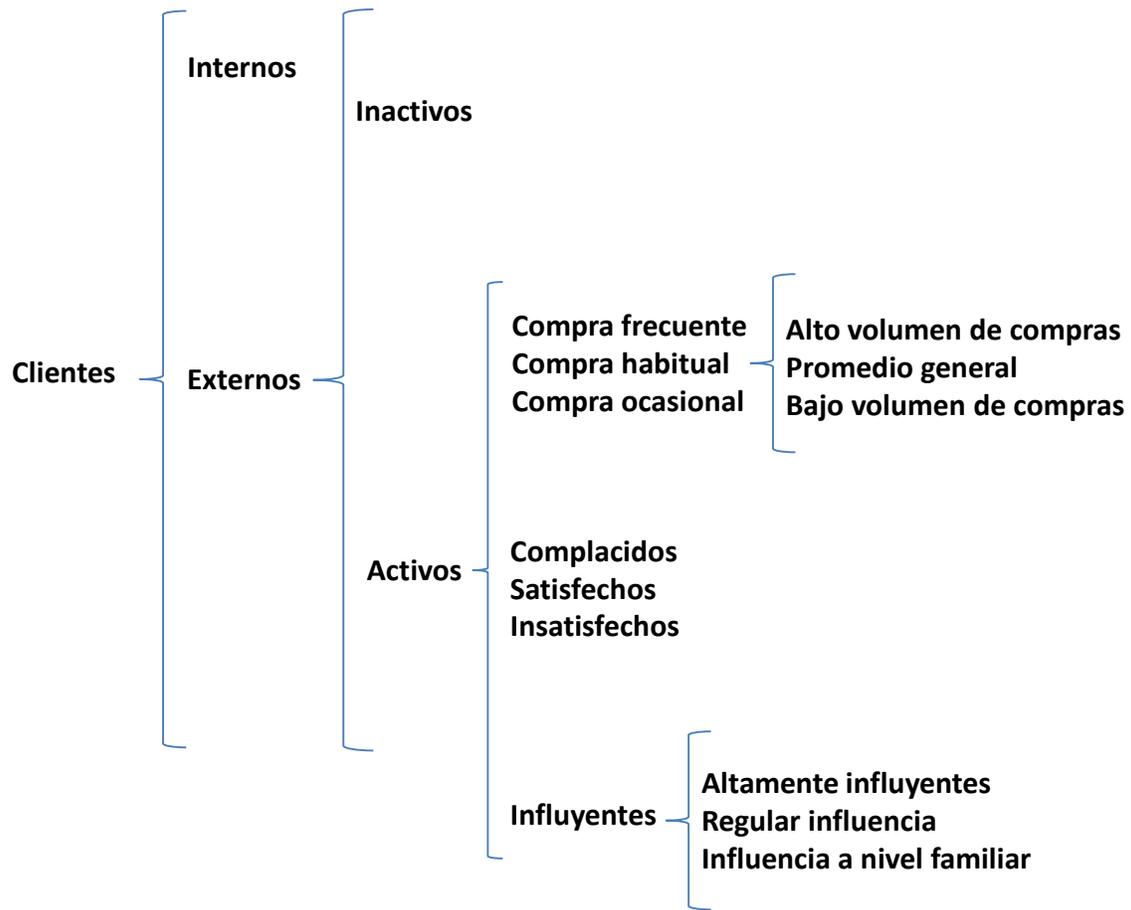
<b>Clientes insatisfechos</b>	Aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo que implica acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción muy arraigada en los clientes.
<b>Clientes influyentes</b>	Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de “ <b>influencia</b> ” en la sociedad o en su entorno social, debido a que es un aspecto muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece.
<b>Clientes altamente influyentes</b>	Se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).
<b>Clientes de regular influencia</b>	Aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos o su entorno social, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes.
<b>Clientes de influencia a nivel familiar</b>	Tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

<sup>4</sup> Kotler, Philip. Prentice Hall. p. 145

<sup>5</sup> Reizenstein, 2004, p. 119

<sup>6</sup> Kendall, 2007, p. 3

Figura 1. Clasificación general de los clientes.<sup>7</sup>



## 1.4 Identificar a los clientes.

### 1.4.1 Investigación de los consumidores.

Investigar a los clientes pasados, actuales y potenciales puede resultar un proceso difícil.

También es posible que difieran el comprador y el usuario del producto. Los productos dirigidos a la familia, como el automóvil o los aparatos domésticos de juegos electrónicos, involucran a muchos usuarios con diferentes puntos de vista en cuanto al rendimiento de lo que esperan.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Kotler, Philip. Prentice Hall. p. 145

<sup>8</sup> Weller, 1990, p. 88- 96

En ocasiones un múltiple cliente se caracteriza por la necesidad o el deseo de un producto, una motivación para comprar, el efectivo o crédito indispensables, y una tienda o lugar de venta accesible para realizar la compra.

En ocasiones, para identificar de manera adecuada a los clientes de determinada empresa, puede requerirse de una investigación preliminar y hasta de carácter creativo.

Al existir diferentes giros de las empresas, no existen respuestas fijas para las preguntas que surgen respecto a la investigación de los clientes. Cada compañía tiene que realizar definiciones y adoptar decisiones apropiadas para designar quienes serán calificados como clientes.<sup>9</sup>

#### **1.4.2 Investigación de empresa a empresa.**

Es difícil identificar a los clientes en una investigación de empresa a empresa. El que adopta la decisión tal vez no sea el mismo que el usuario real del producto o servicio.

Los que adoptan las decisiones de compra suelen ser los gerentes, ejecutivos o las oficinas de administración. La investigación adaptada a los individuos equivocados podría resultar en el desarrollo de planes estratégicos y de acción condenada al fracaso.

También los canales de distribución o intermediarios complican la definición del cliente. Los distribuidores y otros intermediarios influyen en el modo en el que el consumidor real percibe al producto o servicio. Una encuesta sobre satisfacción dirigida al consumidor real tiene que incluir preguntas a cerca de dichos

---

<sup>9</sup> Geer, 1988, p. 360- 363

intermediarios. Más aún hay que entrevistar a los distribuidores e intermediarios para saber que opinan respecto del entrenamiento, la educación hacia el producto, los precios, el apoyo a las ventas y cuales son las características del producto más importantes para el consumidor auténtico.

### **1.4.3 Los clientes de los competidores.**

Siempre resulta valiosa la información precisa a cerca de los competidores pero, por lo común es difícil de obtener. Las encuestas sobre la satisfacción del cliente son un vehículo excelente para realizar una investigación al respecto.

Hablar con los ex clientes también es una oportunidad para determinar las fuentes de insatisfacción y los puntos fuertes de los competidores. <sup>10</sup>

### **1.4.4 Clientes internos.**

Muchas compañías incluyen a los clientes internos en la investigación a cerca de la satisfacción, pues esta exige el compromiso de toda la compañía.

La satisfacción del empleado influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna “de calidad” crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus empleados, está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos.

La investigación de la satisfacción del cliente interno debe ser paralela al externo. Una vez establecidas las exigencias, expectativas y los atributos del rendimiento, el progreso se puede seguir controlando en el futuro. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Geer, 1988, p. 365- 371

<sup>11</sup> Desatnick, 1987 p. 134

### **1.5 Selección de los clientes para la investigación.**

Es muy importante el método empleado de selección de clientes para la investigación de la satisfacción.

Existen metodologías bien desarrolladas para hacer conjeturas con respecto a toda la población de clientes basadas en los resultados obtenidos de una muestra de dichos clientes. La teoría matemática se basa en el concepto del azar. En este contexto, el azar significa que cada cliente de dicha población tiene una oportunidad igual e independiente al ser seleccionado para la muestra.

Por otra parte, los detalles matemáticos no son el único motivo por el que se emplea un plan de muestreo muy cuidadoso; ya que evitar la duplicación de un mismo cliente en las listas elaboradas disminuye las desviaciones que esto puede ocasionar en el estudio por información redundante.<sup>12</sup>

### **1.6 Plan de acción para seleccionar a los clientes para la investigación.**

Se deben seguir los siguientes pasos para la etapa preliminar del proceso de investigación:<sup>12</sup>

- 1.- Formular definiciones precisas de los clientes a entrevistar.
- 2.- Definir categorías de clientes que, por lógica, participarán en la investigación de la satisfacción: clientes actuales, antiguos, posibles o una combinación de las tres categorías.
- 3.- Realizar una lista o un archivo de ordenador de los clientes.
- 4.- Revisar la lista que resulte precisa y completa.

---

<sup>12</sup> Carley, 1988, p. 112-118

- 5.- Decidir si se empleará una muestra o se entrevistará a todos los clientes.
- 6.- Definir una metodología de muestreo para seleccionar clientes del archivo.
- 7.- Establecer subcategorías para las que es vital la información: la amplitud del cliente, su cuenta, el área geográfica, el tipo de industria, etc.
- 8.- Revisar la lista final, para detectar posibles duplicaciones.

### **1.7 Satisfacción del cliente y sus objetivos.**

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. <sup>13</sup>

Cuando los clientes son satisfechos, prometen a la empresa la obtención de mayores beneficios y reducir los costes de operación; aunque las tendencias actualmente en el mercado son de mayor competencia y menores ganancias para el desarrollo económico de las corporaciones.

Existen investigaciones a cerca de la satisfacción del cliente, que señalan que tanto los clientes satisfechos como los que no lo están influyen de manera decisiva

---

<sup>13</sup> Norma ISO 9000: 2005

sobre el desempeño básico de las empresas, por lo que se pueden señalar tres conclusiones al respecto: <sup>14</sup>

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el mantener satisfecho al que ya está ganado.

Obviamente las cifras pueden variar de una a otra empresa o industria, pero el mensaje es claro: los clientes satisfechos mejoran el movimiento del negocio y los insatisfechos lo empeoran.

---

<sup>14</sup> Garvin, 1988 p. 45- 51

## **CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.**

---

La alta administración es la responsable del cambio, abogando por crear el cambio cuando el proceso necesita mejorarse y por prevenir el cambio cuando los problemas son esporádicos.

**Joseph Juran (1904 – 2008)**

Las metodologías de investigación de la satisfacción del cliente se pueden dividir en dos categorías: cualitativa y cuantitativa.

En la investigación cualitativa, las respuestas que arroja el cliente son abiertas y se aprovechan las palabras y comentarios que este hace. Los resultados se emplean como estudio exploratorio y por sus características, no brinda información estadísticamente confiable y que puede reflejarse en una población más amplia.<sup>15</sup>

En la investigación cuantitativa las opiniones y puntos de vista son representados numéricamente. Generalmente la información recabada se obtienen por medio de encuestas vía telefónica o postal, y los resultados se analizan por medio de métodos aritméticos y estadísticos.<sup>16</sup>

Las investigaciones cualitativas y cuantitativas no son optativas si no complementarias, y se pueden combinar para obtener mejores resultados aprovechando las ventajas de cada una.

En el cuadro 2 se pueden ver las diferencias más importantes de estas investigaciones:

Cuadro 2 Diferencias entre las investigaciones cualitativas y cuantitativas.<sup>17</sup>

	<b>Cualitativa</b>	<b>Cuantitativa</b>
<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria	Descriptiva/estadística
<b>Tipo de preguntas</b>	De final abierto (sondeo)	De final cerrado
<b>Cantidad de entrevistados</b>	Pequeña	Grande
<b>Análisis</b>	Subjetivo	Estadístico
<b>Calificaciones del entrevistador</b>	Necesita una preparación especial	Menos necesidad de preparación especial
<b>Generalización de los resultados</b>	Muy limitada	Razonable

<sup>15</sup> Brandt, 1988, p. 116- 120

<sup>16</sup> Erevelles, 1992, p. 87

<sup>17</sup> Caroprese, 1990, p. 36

## **2.1 Investigación cualitativa.**

### **2.1.1 Entrevistas exhaustivas.**

Las entrevistas son cara a cara, de persona a persona o en pequeños grupos parecido más a conversaciones informales que a interrogatorios formales estructurados.

Antes de realizar las entrevistas se debe configurar un esbozo de las mismas. Las preguntas tienen que ser generales y no específicas. Es decir, que no deben apuntar a elecciones fijas, predeterminadas, sino permitir que el entrevistado tenga libertad de expresar lo que se le ocurra, se formulan de manera relajada, informal y tiene que haber tiempo suficiente para examinar e investigar ideas importantes.

Las entrevistas individuales son apropiadas para captar las ideas y los puntos de vista de los administradores (managers) clave dentro de una organización o de los clientes principales en el estudio de empresa a empresa.

El entrevistador tiene que permitir la expresión libre de las ideas, y al mismo tiempo, controlar la entrevista aportando un orden y una estructura indispensables. Es conveniente uniformar las preguntas que se utilizan como sondeos, para que los distintos entrevistadores logren resultados similares.<sup>18</sup>

### **2.1.2 Grupos motivacionales o de enfoque.**

Están compuestos de siete a doce personas de características comunes que se reúnen durante aproximadamente dos horas e intercambian opiniones, puntos de vista y percepciones a cerca de un tema predeterminado como puede ser el

---

<sup>18</sup> Bolfing. Vol. 1 1988 p. 56- 60

desempeño de la compañía o para averiguar las expectativas y requerimientos del cliente así como su satisfacción respecto a un producto o servicio. Brindan información que es difícil de obtener de otro modo, sin embargo; con los grupos motivacionales o de enfoque estas opiniones son fáciles de descubrir; están compuestos por clientes de la empresa.

Hay tres elementos importantes para que un grupo motivacional o de enfoque tenga éxito: <sup>18</sup>

1. Los participantes apropiados.
2. La calidad de las preguntas.
3. La habilidad del moderador.

Si bien esta práctica reduce el costo de la participación de los grupos, estos no pueden considerarse como elegidos al azar pues las personas ya se conocen y están condicionadas por el ambiente del grupo.

En ningún caso los resultados de dichos grupos deben generalizarse a una población más numerosa ya que se pueden considerar participantes experimentados (como consultores) en estos grupos para luego desarrollar posteriores investigaciones cuantitativas.

Para guiar al grupo se prepara de antemano una secuencia de preguntas que, por lo común, se llaman esquema. El esquema se refiere al modo en que los clientes eligen vendedores que les provean del producto que necesitan. Estos grupos deben ser dirigidos por un coordinador externo con la experiencia del manejo de este tipo de entrevistas de grupo.

---

<sup>18</sup> Bolfing. Vol. 1 1988 p. 56- 60

Se plantea una sesión de dos horas que cubra los cinco temas principales como sigue:<sup>19</sup>

1. ¿Cómo eligen los clientes los proveedores del producto?
2. ¿Cuál es la definición y la importancia de la calidad?
3. ¿Qué importancia tiene la ayuda para hacer los pedidos?
4. ¿Cómo influye la garantía de los productos en la selección del proveedor?
5. ¿Cuáles son las percepciones del cliente con respecto a los catálogos?

La cantidad de participantes y la duración de la reunión son arbitrarias. Quizá las sesiones con menos de seis participantes no produzcan la esperada diversidad de opiniones y la amplitud en la discusión del grupo pero, por otro lado, con más de doce miembros, las oportunidades de participación de cada individuo pueden ser escasas y se pueden generar discusiones laterales. Las reuniones de más de dos horas tienden a provocar fatiga y pérdida de interés.<sup>20</sup>

Aunque los grupos de enfoque tienden a ser más subjetivos y abiertos que las encuestas escritas, se les puede solicitar a los clientes que respondan preguntas más específicas con alguna escala de respuesta, con la finalidad de comparar las respuestas del grupo con las que se reciben en las encuestas.

---

<sup>19</sup> Geer, 1988, p. 365- 371

<sup>20</sup> Camp, 1989, p. 35

## **2.2 Investigación cuantitativa.**

Se emplea para obtener información confiable en el aspecto estadístico, extraída de datos de una muestra que puede generalizarse a una población más amplia. Por lo general, una parte de esa investigación constituye una encuesta realizada por teléfono o por correo.

Un objetivo fundamental en éste tipo de investigación es cuantificar la información obtenida en la fase cualitativa del estudio. La búsqueda cuantitativa, entonces, se emplea para establecer la validez de las conclusiones preliminares y para identificar con mayor precisión la expectativa del cliente.

La investigación cuantitativa se usa para llegar a los objetivos específicos y a normas de desempeño basadas en las expectativas del cliente, por lo cual, permite a la compañía en cuestión cambiar las normas de desempeño.

La investigación cuantitativa también es un factor clave en el desarrollo y la puesta en práctica de medidas para satisfacer al cliente, de las que se realiza un seguimiento y comparación a través del tiempo.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Geer, 1988, p. 312- 324

### **CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL RENDIMIENTO. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

---

*La calidad de un producto o servicio es equivalente a estar seguro de medir todas las características de un producto o servicio que satisfagan todos los criterios de especificación*

***Philip B. Crosby (1926 – 2001)***

La investigación de la satisfacción del cliente se ocupa de determinar hasta que punto los productos y servicios cumplen con sus deseos y necesidades. Complacer las expectativas del cliente trae como consecuencia la satisfacción, y superarlas genera una fuerte lealtad de parte de ese cliente.<sup>22</sup>

Las demandas y las expectativas constituyen un conjunto de rasgos que captan los temas importantes a través de los cuales el cliente juzga al producto o a la compañía. Esos atributos serán diferentes, según la compañía y según la rama de la industria.

Los rasgos de rendimiento con los componentes principales de las tres fases básicas de la investigación de la satisfacción al cliente son:

- I. Determinar qué características de rendimiento generan clientes satisfechos o insatisfechos.
- II. Medir la satisfacción en un periodo inicial, que servirá de referencia para futuras encuestas.
- III. Llevar a cabo una investigación sobre la marcha para controlar los progresos.

Los rasgos de rendimiento que generan clientes satisfechos o insatisfechos se desarrollan usando dos guías principales:<sup>23</sup>

1. Las características de rendimiento deben ser importantes para el cliente y la única forma de garantizar la selección de rasgos que los clientes consideran básicos es pedirles su opinión.

---

<sup>22</sup> Halstead, 1992, p. 66

<sup>23</sup> Reizenstein, 2004, p. 119.

2. Las características de rendimiento tienen que estar bajo el control y la influencia de la compañía. Las encuestas de satisfacción del cliente crean la expectativa de que es inminente una mejora.

### **3.1 Desarrollo de los rasgos preliminares del desempeño.**

El conocimiento provisto por la compañía es la primera fuente de información acerca de los rasgos básicos de desempeño. Las entrevistas con los directivos así como con los representantes de ventas y personal de servicio al cliente, son importantes para obtener información y para estimular el compromiso con el proceso de investigación.

Por lo tanto, la satisfacción del cliente debe extenderse más allá de la compañía, en el campo del cliente, en particular cuando deben definirse las exigencias y las expectativas. La investigación de la satisfacción tiene que encararse desde la perspectiva del cliente y nada sustituye a la comunicación directa con éste.

La investigación cualitativa exploratoria es el primer paso para definir las características fundamentales de desempeño. Las entrevistas exhaustivas y los grupos motivacionales dan un marco de trabajo para identificar y comprender cuales son esas características.<sup>24</sup>

El conjunto final de características de rendimiento se selecciona con ayuda de encuestas postales o telefónicas a los clientes. Los clientes fijan los rasgos preliminares de rendimiento en una escala de importancia (por ejemplo, 5= muy importante, a 1= nada importante).

---

<sup>24</sup> Woodruff, 1991, p. 189

Existen varias técnicas estadísticas que pueden emplearse para seleccionar el grupo final de rasgos. Por ejemplo, el análisis de factores divide los datos de la encuesta de acuerdo con las “dimensiones” subyacentes. Se puede seleccionar un atributo de cada dimensión, para lo cual se utilizan como guía los resultados estadísticos.

Otra técnica estadística, el análisis discriminativo. Se usa para determinar si los rasgos elegidos son datos certeros para predecir la satisfacción e insatisfacción generales. Varias repeticiones de análisis de factores y discriminativo darán lugar a un conjunto de rasgos de rendimiento que tienen validez estadística y, al mismo tiempo, son aceptables desde el punto de vista lógico para medir la satisfacción del cliente.

Los análisis estadísticos son de gran importancia para orientar la selección final de atributos de desempeño.<sup>25</sup>

### **3.2 Características universales de desempeño.**

Las características de desempeño que aparecen en la lista que sigue tienen reconocimiento universal, se aplican a muchos productos y servicios diferentes:<sup>26</sup>

- ❖ Características relacionadas con el producto
  - Relación valor- precio.
  - Calidad del producto.
  - Beneficios del producto.
  - Rasgos del producto.
  - Diseño del producto.
  - Confiabilidad y consideraciones del producto.
  - Variedad de productos o servicios.

---

<sup>25</sup> Woodruff, 1991, p. 189

<sup>26</sup> Spreng, 1992, p. 24- 38

- ❖ Características relacionadas con el servicio
  - Garantía.
  - Entrega.
  - Manejo de quejas.
  - Solución de problemas.
  
- ❖ Características relacionadas con la compra
  - Cortesía.
  - Comunicación.
  - Facilidad o conveniencia de la adquisición.
  - Reputación de la compañía.
  - Competencia de la compañía.

### 3.3 Rasgos de desempeño específicos del tipo de negocio.

Algunos rasgos de desempeño son específicos de ciertos negocios y servicios.

La investigación de la satisfacción del cliente también tiene que definir los rasgos específicos de rendimiento para una organización en particular. Estos rasgos son únicos aspectos de la organización y de su cultura que la diferencian de los competidores.

En el siguiente cuadro se muestran algunos rasgos de desempeño por negocio o servicio específico.<sup>27</sup>

Cuadro 3 Rasgos de desempeño característicos de algunos negocios o servicios.

<b>Negocio/servicio</b>	<b>Rasgo de rendimiento</b>
<b>Institución bancaria</b>	Reemplazo rápido de las tarjetas de crédito perdidas.
	Bajas tasas de interés y comisiones.
<b>Proveedor de computadoras</b>	Disponibilidad de remplazo y/o reposición siempre y cuando esté contemplado en la garantía.
	Rapidez de respuesta a los pedidos de reparación.
<b>Restaurante</b>	Limpeza en la preparación de alimentos así como en todas las áreas y equipo empleado.
	Rapidez para atender al cliente.
	Variedad y excelencia en platillos que ofrece.

<b>Mueblería</b>	Entrega rápida de mercancía.
	Calidad en los productos elaborados.
<b>Tiendas de autoservicio</b>	Contar con la mercancía que necesita el cliente.
	Precios bajos.
<b>Telefonía de larga distancia</b>	Calidad de la transmisión.
	Tarifas adecuadas a los servicios ofrecidos.
<b>Servicios de salud</b>	Explicación de las opciones de tratamiento.
	Trato digno y adecuado a los pacientes.
<b>Pizzería</b>	Entrega en 30 minutos como máximo.
<b>Centros educativos</b>	Calidad en la enseñanza de la educación.
	Vigilancia y prevención de violencia en la comunidad.

<sup>27</sup> Liswood, 1990, p. 24

### 3.4 Atributos de imagen y atributos comerciales.

Cualquier contacto con el cliente se denomina transacción. Las características de la transacción se relacionan con el modo en que se percibe cada contacto. Por lo general, entrevistas que se pueden aplicar en algunos negocios (Por ejemplo restaurantes, estancias en hoteles, etc.) refieren a los rasgos basados en la transacción.<sup>28</sup>

Las encuestas basadas en la transacción suelen tener un punto de vista más estrecho que las relacionadas con la imagen.

La mayoría de las preguntas en una encuesta basada en las transacciones son para responder por “SÍ” o por “NO”. Se pueden formular preguntas abiertas luego de una respuesta negativa, solicitando detalles sobre una transacción insatisfactoria. Por el contrario, un estudio en la imagen investiga sobre opiniones basadas en numerosas transacciones.

<sup>28</sup> Tuckei, 1991, p. 39

Casi todas las organizaciones requieren encuestas basadas tanto en las transacciones como en la imagen con respecto a la satisfacción del cliente. La satisfacción general está basada en una serie de transacciones individuales.

Cuando se identifican y corrigen los problemas relacionados con las transacciones, suele mejorar el aspecto de la satisfacción del cliente.

La imagen del cliente relacionada con la satisfacción podría basarse en la experiencia de una sola transacción, y tal vez no sea indicativa de la política y las prácticas habituales de la organización.

Un aspecto importante en dichas encuestas basadas en la transacción, es la determinación de las consecuencias de una transacción buena o mala, en relación con la satisfacción en general.

Las percepciones del cliente cambian a medida que se acumulan las experiencias con la empresa o el producto.<sup>28</sup>

### **3.5 Diferencias entre mercado de valor añadido y mercado de mercancías.**

En un mercado de valor añadido los clientes pagan una bonificación por la experiencia, habilidad, reputación y la calidad superior. En esta clase de mercado, un servicio excelente y la solución rápida de los problemas constituirán importantes rasgos de desempeño. Por otra parte, los clientes de un mercado de competencias de mercancías genérico, considera a los productos como intercambiables entre los proveedores. La preocupación principal de este tipo de mercado es el precio.

---

<sup>28</sup> Tuckei, 1991, p. 39

### **3.6 Metodologías de investigación para determinar los rasgos de rendimiento y medir la satisfacción.**

La definición de los rasgos de rendimiento debe centrarse en expresar los requerimientos y las expectativas del cliente en el vocabulario del mismo. Las preguntas abiertas son muy apropiadas para esta fase porque captan la manera de hablar y la espontaneidad propias del cliente. Además, este tipo de preguntas elimina el problema inherente a las de final cerrado: que el conjunto de alternativas sea inapropiado o incompleto.

Las preguntas con alternativas preseleccionadas sólo sirven para obtener la mitad de la información que podría lograrse con preguntas abiertas.

Las preguntas cerradas son aptas para medir y controlar la satisfacción después de haber definido las características del rendimiento. El formato cerrado es ideal para cuantificar los resultados y medir los cambios a través del tiempo.<sup>29</sup>

### **3.7 Plan de acción para determinar los rasgos básicos del desempeño.**

El plan de acción para determinar los rasgos básicos de desempeño se compone de los siguientes cinco pasos básicos.<sup>30</sup>

1. Comunicar la intensión de la investigación.
  - a) Publicar y discutir con los empleados los motivos para realizar la investigación de la satisfacción del cliente.
  - b) Comentar los motivos de la investigación con los clientes principales y pedirles cooperación.
2. Realizar una investigación interna.
  - a) Hablar con los administradores (managers) de la firma, representantes de ventas y el personal de servicios al cliente.
  - b) Examinar tanto las cartas laudatorias así como las quejas.
  - c) Solicitar información de todos los niveles de la organización.
  - d) Planear de que modo los distintos niveles de la organización obtendrán y emplearán los resultados de la encuesta.

---

<sup>29</sup> Tuckei, 1991, p. 45- 49

<sup>30</sup> Desatnick, 1987 p. 136

3. Realizar una investigación cualitativa de los clientes.
  - a) Definir a los clientes de la firma.
  - b) Crear guía de discusión para los grupos de atención o entrevistas a fondo con los clientes.
  - c) Llevar a cabo la investigación.
  - d) Definir los rasgos preliminares de desempeño empleando el vocabulario, las palabras y terminología de los propios clientes.
  
4. Realizar una investigación cuantitativa con los clientes.
  - a) Formular los objetivos empleando la información de la investigación cualitativa.
  - b) Desarrollar el instrumento de estudio.
  - c) Llevar a cabo la investigación.
  - d) Extraer los rasgos básicos de desempeño del conjunto de rasgos preliminares establecidos en el paso 3.
  
5. Revisar los resultados con clientes y empleados.
  - a) Revisar los resultados con clientes y empleados.
  - b) Modificar y mejorar los rasgos de desempeño.
  - c) Finalizar la lista de rasgos de desempeño.

## **CAPÍTULO 4. TIPOS DE ENCUESTAS.**

---

Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

**Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)**

Las encuestas son las técnicas más empleadas para la recolección de datos. Consisten en varias preguntas o declaraciones, algunas veces con respuestas asociadas, que requieren que el cliente las responda de acuerdo a alguna escala predefinida. Algunas otras permiten contestar en forma abierta, describiendo sus respuestas con mayor detalle, tal es el caso para determinar los rasgos básicos del desempeño como se menciona anteriormente.

Existen diferentes metodologías para llevar a cabo las encuestas aplicadas. Cada una de ellas tiene ventajas y desventajas que hay que evaluar para determinar cual conviene usar para cada caso.<sup>31</sup>

#### **4.1 Factores que intervienen en la selección del método adecuado de encuestas.**

Los criterios para un proyecto específico de investigación como son las restricciones de tiempo, costes, confidencialidad, entre otros; determinarán el método más apropiado el proyecto que se quiere llevar a cabo.<sup>31</sup>

##### **4.1.1 Encuestas telefónicas.**

Si se cuenta con encuestadores con experiencia y bien capacitados para hacer las preguntas de la encuesta, además de contar con un libreto para seguir y si el cliente no es llamado en horas inconvenientes, las encuestas telefónicas son muy efectivas para reunir datos sobre la satisfacción del cliente. La ventaja de las encuestas telefónicas sobre los cuestionarios o entrevistas personales y las que se hacen por medio de correo es que el encuestador experimentado puede

---

<sup>31</sup> Henry, 1990, p. 123- 131

orientar lo que le están respondiendo y cambiar preguntas abiertas a particulares para obtener más información.

La desventaja de las encuestas telefónicas es que, la persona que le está respondiendo puede colgar en cualquier momento o, inclusive, no querer hablar con el encuestador. También, no siempre es posible encontrar a la gente en su casa u oficina para entrevistarla.

Este tipo de encuestas son una herramienta excelente para dar soporte y seguimiento a las encuestas escritas, e inclusive; en los casos apropiados, pueden ser usadas como su única técnica para recolectar datos.

#### **4.1.2 Encuestas personales (cara a cara).**

Pueden ser estructuradas o no. Las estructuradas requieren que se hagan preguntas específicas en un orden particular al cliente y se debe procurar no desviarse de ese orden.

Se debe desarrollar primero un libreto que contenga la descripción de la presentación así como el propósito de la entrevista, instrucciones de como deben hacerse las preguntas, la escala de respuestas que se debe considerar cuando se reciban las respuestas y, por supuesto, una lista de preguntas con las respuestas esperadas o relacionadas con ellas. Si la respuesta no es la que se esperaba, se debe registrar completamente procurando apegarse a las palabras del cliente tanto como sea posible. Se puede apoyar el entrevistador con grabaciones de audio para recabar todos los detalles.

Las entrevistas sin estructura son de naturaleza muy subjetiva y se le permite al cliente responder casi en cualquier forma de libre asociación. Claro está que durante una entrevista sin estructura se pueden hacer también preguntas específicas, tal como en una estructurada lo cual es recomendable.

Una ventaja de estas entrevistas es que se pueden validar las encuestas telefónicas. Se puede seleccionar e invitar algunos clientes que hayan participado en entrevistas telefónicas e identificar niveles más profundos de sus expectativas y de su satisfacción como cliente.<sup>32</sup>

#### **4.1.3 Encuestas por correo.**

Las encuestas por correo se justifican cuando es difícil llegar al cliente por teléfono. También resultan útiles cuando existe una lista larga de rasgos de desempeño.

El porcentaje típico de respuestas a los cuestionarios por correo está entre el 20 y el 30 por ciento, por lo que este porcentaje tan bajo puede provocar una distorsión significativa en los resultados de la encuesta. Por otra parte las opiniones de los clientes que se toman el tiempo y hacen el esfuerzo de devolver el cuestionario son muy diferentes a las de los clientes que no hacen caso de la encuesta. Los promedios de respuesta de las encuestas postales orientadas hacia el consumidor suelen ser más altos entre los clientes con educación más elevada e ingresos superiores.

Se pueden minimizar los efectos de la falta de respuesta en las encuestas por correo mediante dos estrategias:<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Henry, 1990, p.135- 148

- 1) Usar procedimientos que se reconocen como efectivos para incrementar los promedios de respuesta como lo es la carta de introducción, la cual esta escrita con el membrete de la compañía que se encarga del estudio. Se debe indicar con claridad el propósito de la encuesta, cómo se eligió el destinatario y el por qué es importante y beneficiosa la participación de éste.
- 2) Estimar la proporción y dirección del sesgo creado por la ausencia de respuestas.

## CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL CUESTIONARIO O ENCUESTA.

---

*La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente. Es multidimensional, y virtualmente imposible definir calidad de un producto o servicio en términos de una simple característica o agente*

**W. Edwards Deming (1900-1993)**

La confección del cuestionario es una etapa fundamental del proceso de investigación de la satisfacción del cliente; por lo que preparar el cuestionario o encuesta efectivos requiere de experiencia.

Tiene cierto grado de complejidad crear un cuestionario preciso y, al mismo tiempo relevante, por lo que una preparación minuciosa del mismo contribuirá en gran medida al éxito de la investigación.

Existen muchos aspectos del cuestionario que son genéricos y estándar, pero en muchas ocasiones se tienen que hacer algunos ajustes en las secciones que lo conforman para adaptarse al cliente y captar las características específicas de determinada empresa.

Es muy importante el empleo de las palabras y la redacción correcta de las preguntas se debe elaborar cautelosamente, ya que, una pregunta mal formulada no logrará los resultados deseados y podría llevar a interpretaciones incorrectas. Asimismo se debe considerar si se va desarrollar un cuestionario de preguntas abiertas o cerradas y que las primeras a pesar de que brindan mucha información, exige más tiempo desarrollarlas y analizarlas. <sup>33</sup>

### **5.1 Encuesta general de la satisfacción del cliente.**

Son dos los principales componentes de una encuesta telefónica:

- a) Las cifras de satisfacción general para “n” compañías, una de ellas es la que está en estudio y el resto son las más importantes de la competencia.
- b) Los porcentajes de rendimiento de los atributos individuales de la compañía mandataria y de sus dos máximos competidores.

---

<sup>33</sup> Liswood, 1990, p. 80- 86

Es conveniente obtener información de los dos o tres competidores más importantes, pues los porcentajes de rendimiento se interpretan con mayor facilidad si se comparan con los de la competencia. También es necesario comparar el rendimiento a través del tiempo con los cambios de los competidores. Debe considerarse asimismo que las preguntas generales deben preceder a las específicas, lo que refiere a la satisfacción general se llevan a cabo antes de los rasgos individuales de rendimiento.

Para evitar desviaciones en cuanto a respuestas menos reflexivas por los encuestados, es conveniente hacer las preguntas en un orden aleatorio.

En el cuadro 4 podemos ver un ejemplo de un cuestionario guía para la satisfacción del cliente.

Cuadro 4 Ejemplo de Cuestionario Guía.

Usando la escala de 1 a 5, en la que 5 signifique “muy satisfecho” y 1 “nada satisfecho”, ¿Cómo calificaría a las siguientes compañías?			
_____	Compañía A	_____	Compañía F
_____	Compañía B	_____	Compañía G
_____	Compañía C	_____	Compañía H
_____	Compañía D	_____	Compañía I
_____	Compañía E	_____	Compañía J
Usando la misma escala de cinco puntos, ¿Cómo calificaría?			
	Compañía A	Compañía B	Compañía C
Rasgo de rendimiento 1	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 2	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 3	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 4	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 5	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 6	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 7	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 8	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 9	_____	_____	_____
Rasgo de rendimiento 10	_____	_____	_____

## **5.2 Precisiones del cuestionario general.**

Puede suceder que la satisfacción no sea un modo seguro de predecir las futuras decisiones de compra. En las encuestas de satisfacción del cliente, a menudo se incluyen dos indicaciones adicionales que miden la lealtad al producto o servicio:

1. La posibilidad de volver a consumir el producto o servicio.
2. La posibilidad de que se recomiende el producto o servicio a amigos o familiares.

Es necesario incluir preguntas relacionadas con el aspecto demográfico. Por ejemplo, los estudios de empresa a empresa pueden captar información con respecto a las ventas totales del cliente, el tipo de industria y la región geográfica. La satisfacción será por completo diferente entre clientes pequeños y grandes, o entre la industria alimenticia y textil.

Por lo general, los datos demográficos de los consumidores incluyen información acerca de la edad, ingreso familiar, el sexo y la educación. Esta información resulta de gran utilidad para el desarrollo inicial de los rasgos de rendimiento, así como para el análisis de resultados de la encuesta.

### **5.2.1 Preguntas abiertas.**

Las preguntas abiertas se formulan de modo que el entrevistado de respuesta con sus propias palabras. Por el contrario en las preguntas cerradas se le pide al entrevistado que seleccione entre las respuestas predeterminadas, la que más se acerque a su punto de vista. Ambas clases de preguntas son importantes en la investigación de la satisfacción del cliente, y un equilibrio entre ambas es un

aspecto a tener en cuenta cuando se confecciona el cuestionario. Las preguntas abiertas subrayan la utilidad y el valor de una encuesta, y las respuestas a tales preguntas aclaran los motivos de los puntajes “muy pobres” o “muy buenos”.

Es conveniente cerrar una encuesta con una pregunta abierta para captar cualquier idea que no haya surgido durante el interrogatorio.<sup>34</sup> En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de un cuestionario con preguntas abiertas.

Cuadro 5 Cuestionario con preguntas abiertas.

<b>Restaurante de Comida China “Shangai”</b>	
Para ayudarnos a brindarle un mejor servicio, le pedimos atentamente nos apoye a responder las siguientes preguntas:	
1.- ¿Que opina de la calidad de nuestra comida?	_____
2.- ¿Que le parece nuestro servicio?	_____
3.- ¿Que opina de la limpieza en las instalaciones?	_____
4.- ¿Cómo son nuestros precios?	_____
5.- Sugerencias de nuevos productos en nuestro menú	_____
6.- ¿Qué opina sobre nosotros?	_____
7.- ¿Nos recomendaría con sus familiares y amigos?	_____
8.- Otros comentarios	_____

### 5.2.2 Guía para formular preguntas abiertas.<sup>34</sup>

Durante la elaboración y formulación de preguntas abiertas hay que seguir tres pasos importantes que son los siguientes:

1. Ni la pregunta, ni el entrevistador deben sugerir alternativas ya que se pueden causar desviaciones durante la investigación. Los entrevistadores no deben dar explicaciones a menos que se las den a todos los entrevistados. Por otra parte si una cantidad importante de encuestados no comprende una pregunta, habrá que cambiarla, pero haciendo un control previo de la entrevista este problema se puede identificar.

<sup>34</sup> Liswood, 1990, p. 98

2. Las respuestas deben registrarse en forma literal. No hay que incluir los comentarios, ni el entrevistador tiene que resumirlos ya que se puede perder la esencia de la respuesta.
3. El entrevistador debe tener la habilidad y la experiencia suficientes para sondear una respuesta y obtener más detalles y aclaraciones. Un sondeo hecho de forma apropiada es muy importante para entender las expectativas, exigencias y experiencias del cliente. Puede suceder que las preguntas abiertas que empiecen con “por qué” resulten contraproducentes, pues suele ocurrir que ese término crea barreras defensivas.

### **5.2.3 Evitar las distorsiones.**

Existen dos grupos que tienden a llenar los cuestionarios: los clientes muy satisfechos y los muy insatisfechos. La combinación de las opiniones de estos dos tipos de clientes no da como resultado un punto intermedio representativo.

También se pueden deformar los resultados si no existe un diseño adecuado de un cuestionario o si los entrevistadores telefónicos no están lo suficientemente entrenados y supervisados.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de una encuesta cerrada, aplicada a una cafetería.

Cuadro 6 Ejemplo de una entrevista cerrada.

<b>Cafetería “Viva Cuba”</b>						
<p>La opinión de Usted es de gran importancia para nosotros, por lo que solicitamos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas.</p> <p>En cada una de las siguientes preguntas, indique su respuesta utilizando la escala que se presenta a continuación. Si las preguntas no se aplican a Usted, marque la opción “NA” (no aplicable). Agradecemos los comentarios adicionales que quiera hacer</p> <p>Nombre (opcional): _____</p> <p>Dirección (opcional): _____</p> <p>Fecha de su visita: _____</p>						
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplicable
1. Tiempo de espera	1	2	3	4	5	NA
2. Cordialidad del personal	1	2	3	4	5	NA
3. Sabor de nuestra variedad de cafés	1	2	3	4	5	NA
4. Calidad en el resto de los alimentos	1	2	3	4	5	NA
5. Calidad del servicio en general	1	2	3	4	5	NA
6. Limpieza del lugar	1	2	3	4	5	NA
<p>Comentarios: _____</p> <p style="text-align: right;">¡Agradecemos su valioso apoyo!</p>						

#### **5.2.4 Expectativas y exigencias individuales de los clientes.**

Desde la perspectiva de los clientes, la satisfacción total no es la suma del puntaje obtenido en cada rango individual del rendimiento. Un desempeño inaceptable es un solo aspecto de la relación cliente / empresa que puede resultar un cliente insatisfecho.

El rasgo de rendimiento que provoca la insatisfacción puede variar de un cliente a otro. Por esta razón los análisis que comparan el desempeño de la compañía con las expectativas del cliente y los requerimientos individuales son de gran ayuda.

Se pueden desarrollar preguntas de la encuesta para obtener informaciones sobre la importancia y la satisfacción asociadas con cada rasgo de rendimiento asignando una escala numérica en donde 1= totalmente insatisfecho, hasta 5= totalmente satisfecho; resulta poco realista para ciertas aplicaciones. Si con esto queremos conocer la distancia que existe entre la importancia del cliente y su satisfacción. Los rasgos en los que la mayor importancia se combina con un mal rendimiento son fundamentales para llevar a cabo acciones correctivas.

Otra desventaja consiste en que todos los rasgos de rendimiento podrían considerarse de suma importancia. Esto es particularmente cierto si esos rasgos se definieron de manera correcta en las etapas iniciales de la investigación.

### 5.3 Escalas de medición.

Para medir la satisfacción, deben cuantificarse las percepciones del cliente. Por lo tanto, el proceso de medición es un elemento básico de la investigación. Las técnicas de cuantificación basadas en escalas de medición mal elegidas pueden dar como resultado conclusiones imprecisas o incorrectas.

Comúnmente, se usan las escalas de cinco puntos cuando se necesitan respuestas que brinden opiniones más que hechos como lo muestra el cuadro 7 con el ejemplo: <sup>35</sup>

Cuadro 7. Escala de cinco puntos.

A	B	C
Muy satisfecho	Excelente	Muy agradable
Satisfecho	Bueno	Agradable
Neutral	Normal	Ni agradable ni desagradable
Insatisfecho	Debajo de lo normal	Desagradable
Muy insatisfecho	Malo	Muy desagradable

En preguntas relacionadas con exigencias específicas de rendimiento, suele emplearse una escala de tres puntos: sobrepasa las exigencias, cumple las exigencias, no satisface las exigencias. También pueden emplearse las escalas de 7 a 10 puntos.

Existe un límite para la precisión que pueden lograr los entrevistados al responder preguntas que requieran de una escala de medición. Esta precisión no aumentará si la cantidad de alternativas excede la capacidad del entrevistado para distinguir o diferenciar las alternativas. Por lo tanto, una escala de 7 ó 10 puntos no discriminará mejor que una de cinco, si los entrevistados conciben la respuesta en

<sup>35</sup> Spector, 1992, p. 92

una escala de cinco. El promedio de puntaje variará más si se emplea una escala más amplia, también aumentará la deformación.<sup>36</sup>

La escala de medida que se emplea con preguntas cerradas ejemplifica otro factor importante en la redacción de los cuestionarios.

#### **5.4 Compromiso del cliente.**

Otra de las áreas de la investigación habitual se refiere a la relación entre la satisfacción y el grado de compromiso del cliente durante el proceso de selección y uso de un producto o servicio. Existen dos categorías que son: el compromiso circunstancial y el compromiso de permanencia que se describen a continuación:

##### **5.4.1 Compromiso circunstancial.**

Este tipo de compromiso en un proceso de selección en donde el cliente involucra muchas veces costes elevados del producto o servicio, así como los bienes de larga duración que son un ejemplo clásico. Una característica es su carácter temporal.

Un alto compromiso circunstancial involucra los siguientes aspectos:<sup>37</sup>

- Expectativas de alto rendimiento.
- Una gran satisfacción inicial debido a un compromiso e investigación.
- La insatisfacción que se puede ir en aumento con el transcurso del tiempo y conforme surgen los problemas de rendimiento.
- Gran percepción al rendimiento real.

---

<sup>36</sup> Hughes, 1990, p.64

<sup>37</sup> Hughes, 1990, p. 68-70

#### **5.4.2 Compromiso permanente.**

Este tipo de compromiso es habitual y no depende del compromiso de la compra.

La diferencia entre un compromiso circunstancial y permanente no forzosamente son marcados por la categoría del producto.

A continuación se enlistan algunas características de este tipo de compromiso:<sup>38</sup>

- Se tienen expectativas elevadas pero realistas respecto rendimiento.
- Se conocen los diferentes problemas existentes en el rendimiento, por lo tanto existe una actitud alerta.
- Existe una actitud más elevada con los nuevos productos o con los que se conocen ya durante un lapso grande de tiempo.
- Una menor satisfacción con productos que están en la fase intermedia del ciclo o cuando comienza su decadencia.

---

<sup>38</sup> Hughes, 1990, p. 64

## **CAPÍTULO 6. MIDIENDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE USANDO ALGUNAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS.**

---

*La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente general. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos.*

**Armand V. Feigenbaum (1922 - )**

Existe un conjunto de herramientas estadísticas básicas para medir la calidad y la satisfacción del cliente, algunas de ellas pueden ser empleadas al mismo tiempo.

Dicho conjunto esta formado por las siguientes herramientas: <sup>39</sup>

- Hojas de verificación o de control o de chequeo.
- Diagramas de Pareto.
- Histogramas.
- Diagramas de dispersión o correlación.
- Diagramas de causa- efecto (diagramas de hueso de pescado o diagramas de Ishikawa).
- Diagramas con gráficos de control.

### **6.1 Hojas de verificación.**

Las hojas de verificación son una manera sencilla de averiguar la frecuencia con que ocurren eventos de baja calidad, o incidencias de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos en un determinado periodo de tiempo, y al final de la tabla se incluye una columna de totales para resumir el proceso de medición.

Es un método que proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente que puede ser aplicado a cualquier área de la organización; reflejan rápidamente las tendencias y patrones subyacentes en los datos.

---

<sup>39</sup> Gerson, 1998, p. 33- 49

En la mejora de la calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis. También se usa como punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.<sup>40</sup>

## 6.2 Diagramas de Pareto.

Es una técnica gráfica simple en donde se ordenan los valores del más frecuente al menos frecuente.

Este diagrama se basa en el principio en que el menor porcentaje de causas, hacen el mayor porcentaje de efectos o problemas.

Al poder distinguir los problemas más comunes de los menos frecuentes, se puede atacar a los primeros, obteniéndose así grandes mejoras con poco esfuerzo.

El diagrama de Pareto muestra, en orden decreciente, la contribución relativa de cada parte en el efecto total, esto se hace mediante barras. Al diagrama se le agrega una línea que indica la frecuencia acumulada de la contribución de los elementos.<sup>41</sup>

La contribución relativa puede basarse en el número de veces que las fallas ocurren, en el costo asociado con éstas o en alguna otra medición de impacto sobre el efecto.

Usos:

- Mostrar la contribución de cada ítem con respecto al efecto total, en orden de importancia.

---

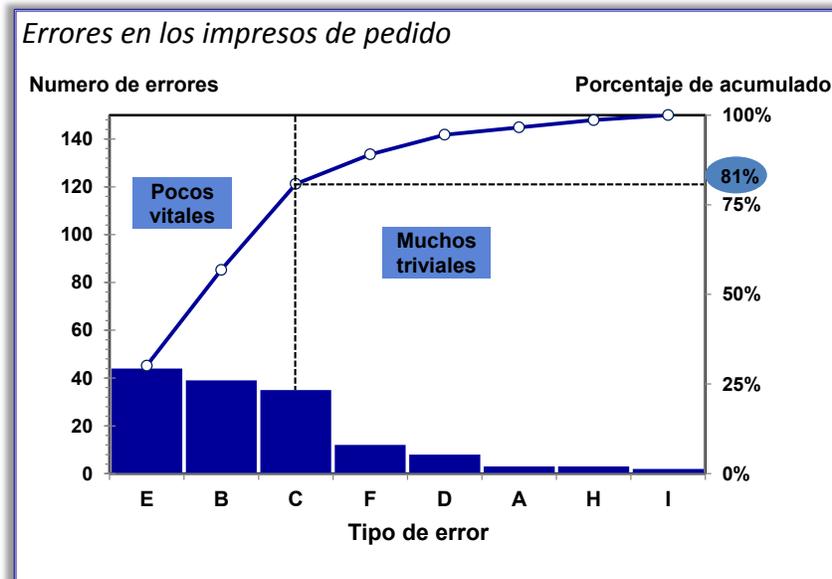
<sup>40</sup> Gerson, 1998, p. 33- 49

<sup>41</sup> Apuntes del Diplomado de Gestión de la calidad -  
empresarial ISO 9000 Facultad de Química UNAM 2012

- Prioriza oportunidades de mejora.

En la figura 2 se muestra un ejemplo del diagrama de Pareto aplicado a los errores impresos en un pedido.

Figura 2. Diagrama de Pareto.



### 6.3 Histogramas.

Herramienta estadística que se usa principalmente para:

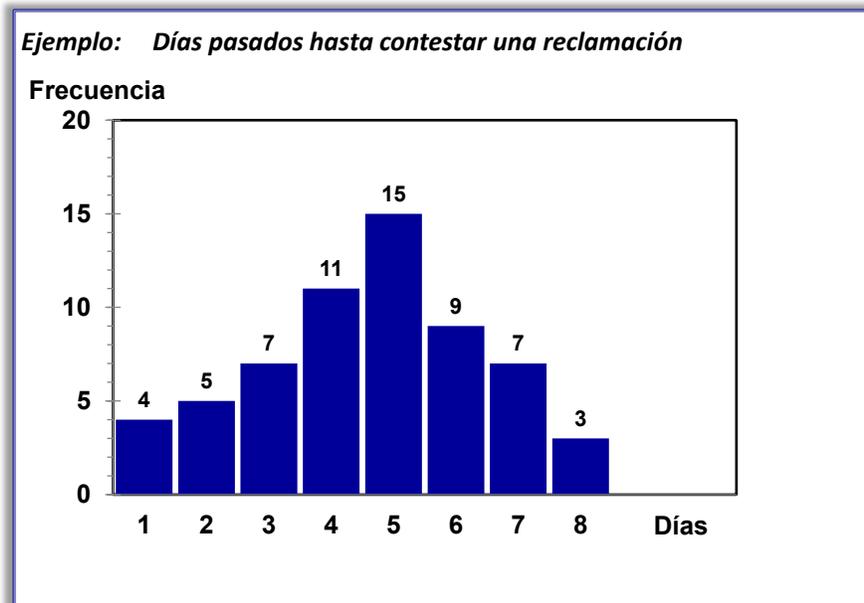
- Comunicar visualmente la información sobre el comportamiento.
- Mostrar los patrones de forma, tendencia central y variabilidad.
- Tomar decisiones sobre donde enfocar los esfuerzos de mejoramiento.

Los datos se organizan y se exhiben como una serie de rectángulos del mismo ancho y de diferentes alturas. El ancho representa el intervalo dentro del rango de datos. La altura representa el número de valores de datos dentro de un intervalo dado. Las diferentes alturas muestran el patrón de distribución de los datos.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Apuntes del Diplomado de Gestión de la calidad - empresarial ISO 9000 Facultad de Química UNAM 2012

En la figura 3 se señala un ejemplo de un histograma aplicado en el tiempo transcurrido en atender las quejas o reclamaciones de los clientes.

Figura 3. Histograma.



#### 6.4 Diagramas de dispersión (diagramas de correlación).

El diagrama de dispersión es usado para estudiar la posible relación entre dos variables. Este tipo de diagrama se usa para probar posibles relaciones entre causa y efecto; no puede probar que una variable causa la otra, pero si aclara si existe alguna relación y la intensidad que pudiera tener la misma.<sup>41</sup>

Es un tipo de diagrama matemático, que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

Un diagrama de dispersión puede sugerir varios tipos de correlaciones entre las variables con un intervalo de confianza determinado. La correlación puede ser positiva (aumento), negativa (descenso), o nula (las variables no están

<sup>41</sup> Apuntes del Diplomado de Gestión de la calidad - empresarial ISO 9000 Facultad de Química UNAM 2012

correlacionadas). Se puede dibujar una línea de ajuste (llamada también "línea de tendencia") con el fin de estudiar la correlación entre las variables.

En las figuras 4, 5 y 6 podemos ver ejemplos de gráficos de correlación positiva, negativa y nula, respectivamente.

Figura 4. Correlación positiva.

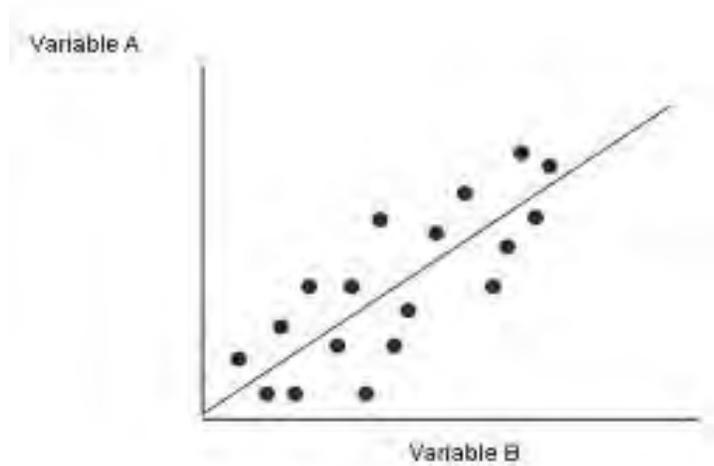


Figura 5. Correlación negativa.

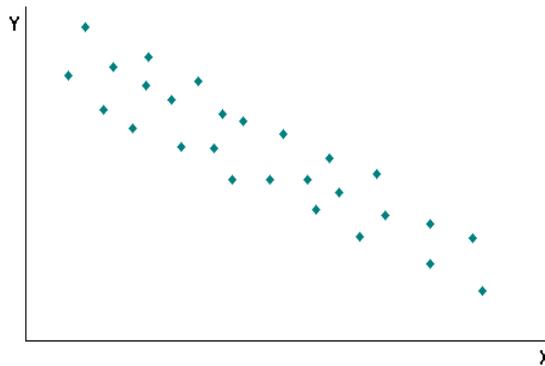
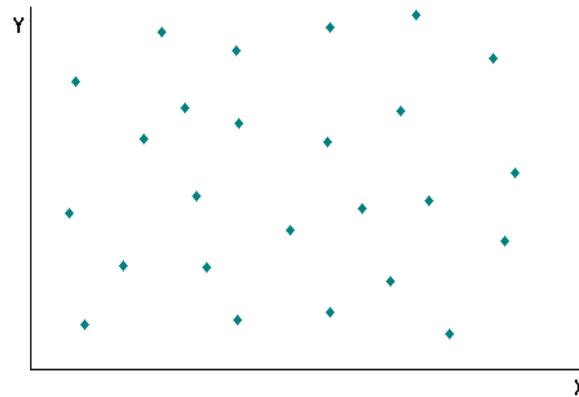


Figura 6. Correlación nula.



### 6.5 Diagramas de Ishikawa o Diagrama Causa- efecto.

El diagrama de Ishikawa o Diagrama causa-efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Se pueden clasificar las causas que originan un efecto en las seis categorías siguientes, aunque pueden elegirse categorías diferentes o adicionales dependiendo del problema:

- Materia prima
- Medio ambiente
- Métodos de trabajo (procedimientos)
- Maquinaria

- Mano de obra (personal)
- Medición (método de análisis)

Algunas ventajas y utilidades de la aplicación de esta herramienta son las siguientes:

- Ayuda a determinar las causas principales de un problema y las que afectan sus características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.
- Identifica las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto.
- Clasifica y relaciona las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

En la figura 5 se muestra un ejemplo del diagrama causa- efecto con las categorías que se mencionan anteriormente.

Figura 5 Diagrama de Ishikawa o Causa- efecto.



## 6.6 Gráficos de control.

Un gráfico de control es una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso, permite predecir el comportamiento futuro del mismo así como proporcionar información para mejorarlo.

Permite distinguir entre las causas de variación en diferentes partes de un proceso en determinado momento para detener la producción, si el producto esta fuera de especificaciones y así evitar reprocesos o desperdicios.

Como una mejora continua del proceso, reducen la variabilidad haciendo que este apegado y cumplir con las especificaciones.

La variabilidad es un factor inherente a los procesos debido a los siguientes factores:

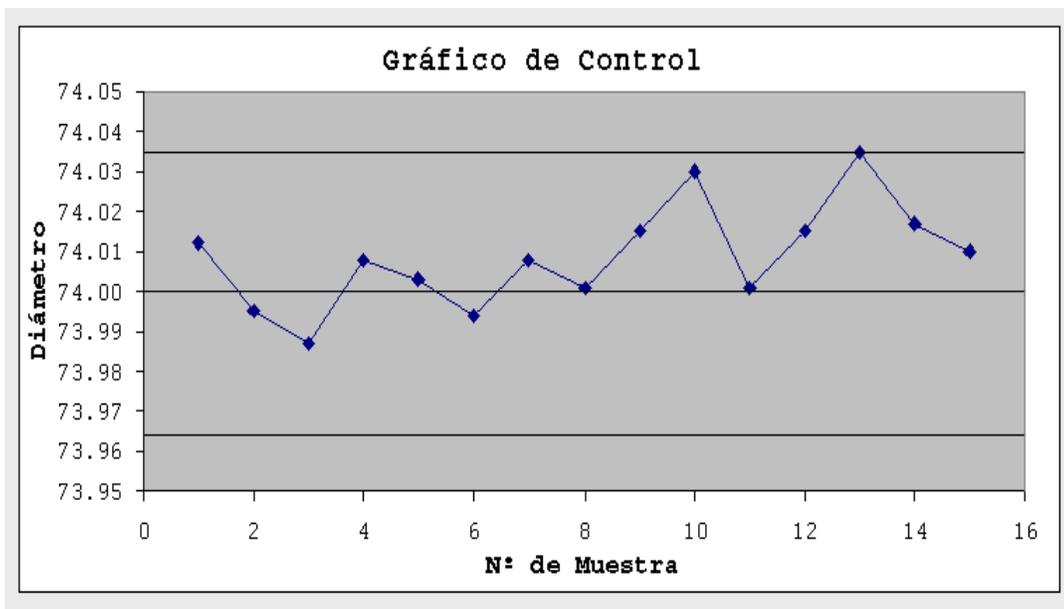
- La maquinaria así como las herramientas pueden desgastarse y no trabajar además de la misma manera.
- Variabilidad en el cumplimiento de características de la materia prima.
- Factor humano o mano de obra que depende de varios elementos.

Existen gráficos de control por variables y también por atributos. Las de variables se emplean cuando es posible y deseable medir la característica de calidad; las de atributos se usan cuando no se pueden realizar mediciones y se hacen inspecciones en función del número de defectos, es en donde se puede clasificar el producto como defectuoso o no defectuoso.

Los diagramas de control por atributos constituyen la herramienta esencial utilizada para controlar características de calidad cualitativas, esto es, características no cuantificables numéricamente. Ejemplos de tales características no medibles son la fracción o porcentaje de unidades defectuosas en la producción (P), el número de unidades defectuosas en la producción (NP), el número de defectos por unidad producida (U), y el número de defectos de todas las unidades producidas (C).

En la figura 6 se ilustra un ejemplo de un gráfico de control.

Figura 6 Gráficos de control.



## CONCLUSIONES

---

*El control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad.*

*Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios*

El estudio de la satisfacción del cliente es de suma importancia para cualquier tipo de organización, tanto para el cliente como para la empresa, es por eso que las organizaciones deberían dar un seguimiento del cumplimiento de la misma.

Se debe considerar que es obligación de toda empresa cumplir con dicha satisfacción, ya que está comprometida a ofrecer un producto o servicio que debe cubrir los requisitos que el cliente necesita. Por otra parte, también hay que considerar que existen clientes sumamente exigentes y que sus expectativas no son realistas; y que estudios realizados en donde se incluyan este tipo de clientes pueden ocasionar desviaciones considerables.

El estudio que se realiza por medio de diferentes tipos de encuestas, resulta el método ideal para conocer las opiniones y requerimientos del cliente, es por ello que el diseño de estas encuestas debe ser muy cauteloso y metódico, para obtener los resultados deseados que posteriormente serán analizados adecuadamente con algunas herramientas estadísticas ya mencionadas.

Conocer las demandas en conjunto con las expectativas del cliente (rasgos de rendimiento) respecto a un producto u organización, es también de gran importancia, ya que con esto el cliente tiene un criterio para juzgarlos y los atributos serán diferentes para el tipo de empresa u organización y el ramo de la industria al que pertenece.

El uso de herramientas estadísticas es indispensable para medir la calidad y la satisfacción del cliente, e interpretar adecuadamente los resultados de los estudios

realizados, detectando con esto los “puntos débiles” de la organización y/o producto; para posteriormente hacer los ajustes correspondientes reforzando y corrigiendo los puntos débiles y llevar a cabo una mejora continua de lo evaluado así como de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bolting, C. P., y R. B. Woodruff, "Effects of Situational Involvement on Consumers. Use of Standards in Satisfaction/ Dissatisfaction Processes," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 1, 1988. p. 56-60
- Brandt , D. R., "How Service Marketers Can Identify Value Enhancing Service Elements," *Journal of Services Marketing* 2, N° 3. 1988. p. 116-120
- Camp, R. C., *Benchmarking*, Milwaukee: Quality Press, 1989. p. 35
- Carley, K., "Formalizing the Social Expert's Knowledge," *Sociological Methods and Research*, 17 N° 2 1988. p. 112- 118
- Caroprese, F., *Making Total Quality Happen*, Nueva York: Conference Board, 1990. p. 36
- Desatnick, R. L., "Managing to Keep the Customer," San Francisco: Jossey-Bass, 1987. p. 134- 136
- Erevelles, S., y C. Leavitt, "A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5 (1992). p. 87
- Garvin, D. A., "Managing Quality," Nueva York: Free Press, 1988. p. 45-51
- Geer, J. G., "What Do Open Ended Questions Measure?" *Public Opinion Quarterly* , 52 (1988). p. 312- 234; 360- 371
- Gerson, R. F., "Cómo Medir la Satisfacción del Cliente". Granica, Buenos Aires, Argentina. 1998. p. 33- 49
- Halstead, D., y T. J. Page, "The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions," *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5 (1992). p. 66
- Hanna, M., y P. Karp, *Customer Satisfaction*, Nueva York: American Management Association, 1989. p. 40-46
- Henry, G. T., *Practical Sampling*, Newbury Park, CA: Sage Publications 1990. p. 123- 131; 135-148
- Hughes, M. A., y D. E. Garret, "Intercoder Reliability Estimation Approaches in Marketing: A Generalizability Theory Framework," *Journal of Marketing Research*. 1990. p. 64-70
- Liswood, L. A., *Serving Them Right*, Nueva York: Harper Bussines, 1990. p. 80- 98
- Norma ISO 9000: 2005 *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*.
- Norma ISO 10002: 2004 *Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente. Directrices para el Tratamiento delas Quejas en las Organizaciones*.
- Spector, P. E., *Summated Rating Scale Constructing*, Beverly Hills, CA: Sage Publications 1992. p. 92
- Spreng, R. A., y R. W. Olshavsky, "A Desires-as-Standard Model of Customer Satisfaction: Implications for Measuring Satisfaction," *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5 (1992). p. 24-38

- Tuckey, P. S., y B. M. Feinberg, "The Answering Machine Poses Many Questions for Telephone Survey Researchers," *Public Opinion Quarterly*, 1991. p. 39- 49
- Weller, S. C., y A. K. Romney, *Metric Scaling*, Beverly Hills, CA. 1990. p. 88-96
- Woodruff, R. B., D. S. Clemonds, D. W. Schumann, S. F. Gardial, y M. J. Bums, "The Standards Issue in Customer Satisfaction / Dissatisfaction Research: A Historical Perspective," *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4 (1991). p. 189