



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

"LA SATISFACCION AL CLIENTE COMO MEDIO PARA
GENERAR LA LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA
PARA EL MEXICO DEL SIGLO XXI"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

JESUS ANDRES AGUILAR NAMIHIRA



DIRECTOR DE TESIS: LIC. OSCAR LEON ISLAS

MEXICO, D. F.

DICIEMBRE DEL 2004.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. JESÚS ANDRÉS AGUILAR NAMIHIRA**, bajo el siguiente título: **“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO MEDIO PARA GENERAR LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL MÉXICO DEL SIGLO XXI”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

A t e n t a m e n t e

LIC. OSCAR LEÓN ISLAS.

México, D.F., a 2 de diciembre del 2004.

Fernando del Cueto Charles.
Secretario de Exámenes Profesionales y
Servicio Social.
P r e s e n t e.

En mi calidad de director de tesis y sinodal del examen profesional que sustentará el alumno: **Jesús Andrés Aguilar Namihira** con la tesis "**La medición de la satisfacción al cliente como medio para generar la lealtad. Una nueva estrategia de negocios para el México del siglo XXI**", me dirijo a usted para informarle que he revisado cuidadosamente el desarrollo de los tres siguiente capítulos:

- 1.-La calidad;
- 2.-Medición de la satisfacción del cliente, y
- 3.- Generación de lealtad del cliente con la empresa como resultado de su satisfacción. Donde demuestra un amplio conocimiento del tema y cumple en forma y fondo con los requisitos necesarios para demostrar la hipótesis planteada en la investigación así como con la bibliografía y conclusiones necesarias para ser sustentada en su replica oral.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente



Lic. Oscar León Islas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. JESÚS ANDRÉS AGUILAR NAMIHIRA**, bajo el siguiente título: **“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO MEDIO PARA GENERAR LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL MÉXICO DEL SIGLO XXI”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

A t e n t a m e n t e

LIC. FERNANDO DEL CUETO CHARLES.

México, D.F., a 2 de diciembre del 2004.

Fernando del Cueto Charles.
Secretario de Exámenes Profesionales y
Servicio Social.
P r e s e n t e.

Me dirijo a usted, en mi calidad de sinodal del examen profesional que sustentará el alumno: **Jesús Andrés Aguilar Namihira** con la tesis **“La medición de la satisfacción al cliente como medio para generar la lealtad. Una nueva estrategia de negocios para el México del siglo XXI”**, para informarle que he revisado cuidadosamente el desarrollo de los tres siguiente capítulos:

- 1.-La calidad;
- 2.-Medición de la satisfacción del cliente, y
- 3.- Generación de lealtad del cliente con la empresa como resultado de su satisfacción. Donde demuestra un amplio conocimiento del tema y cumple satisfactoriamente con los requisitos necesarios para demostrar la hipótesis planteada en la investigación así como con la bibliografía y conclusiones necesarias para ser sustentada en su examen profesional.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e



Lic. Fernando Del Cueto Charles



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. JESÚS ANDRÉS AGUILAR NAMIHIRA**, bajo el siguiente título: **“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO MEDIO PARA GENERAR LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL MÉXICO DEL SIGLO XXI”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

A t e n t a m e n t e

LIC. RAYMUNDO MORALES ORTEGA.

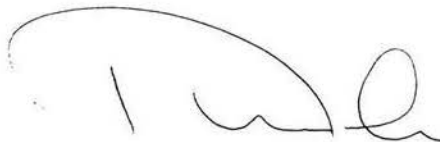
México, D.F., a 30 de noviembre del 2004.

Fernando del Cueto Charles.
Secretario de Exámenes Profesionales y
Servicio Social.
P r e s e n t e.

En mi calidad de sinodal del examen profesional que sustentará el alumno: **Jesús Andrés Aguilar Namihira** con la tesis "**La medición de la satisfacción al cliente como medio para generar la lealtad. Una nueva estrategia de negocios para el México del siglo XXI**", me dirijo a usted para informarle que la he revisado cuidadosamente tanto en la metodología utilizada, la cual es correcta, así como en el desarrollo donde demuestra un amplio conocimiento del tema, y con las conclusiones y bibliografía necesaria para ser sustentada en examen profesional, y por lo tanto otorgo mi voto en forma positiva.

Se extiende la presente para los fines a que dé lugar al mismo tiempo que le envié un cordial saludo.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping arch followed by several loops and a final flourish.

Lic. Raymundo Morales Ortega.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. JESÚS ANDRÉS AGUILAR NAMIHIRA**, bajo el siguiente título: **“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO MEDIO PARA GENERAR LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL MÉXICO DEL SIGLO XXI”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente

LIC. ISMAEL MORA LÓPEZ.

México, D.F., a 2 de diciembre del 2004.

Fernando del Cueto Charles.
Secretario de Exámenes Profesionales y
Servicio Social.
P r e s e n t e.

En mi calidad de sinodal del examen profesional que sustentará el alumno: **Jesús Andrés Aguilar Namihira** con la tesis "**La medición de la satisfacción al cliente como medio para generar la lealtad. Una nueva estrategia de negocios para el México del siglo XXI**", me dirijo a usted para informarle que he revisado cuidadosamente el desarrollo de los tres siguiente capítulos:

- 1.-La calidad;
- 2.-Medición de la satisfacción del cliente, y
- 3.- Generación de lealtad del cliente con la empresa como resultado de su satisfacción. Y cumplen satisfactoriamente con los requisitos necesarios para demostrar la hipótesis planteada en la investigación así como con la bibliografía y conclusiones necesarias para ser sustentada en su replica oral.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e



Lic. Ismael Mora López



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. JESÚS ANDRÉS AGUILAR NAMIHIRA**, bajo el siguiente título: **“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO MEDIO PARA GENERAR LEALTAD. UNA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL MÉXICO DEL SIGLO XXI”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

A t e n t a m e n t e


LIC. MARIA DE LOS ANGELES MORENO URIEGAS.

Agradecimientos.

Gracias a Dios:

Por darme la oportunidad de la vida y la grandiosa familia a la que pertenezco.

A mi Mamá:

Gorda: eres la persona más importante en mi vida. Esta tesis es tan tuya como mía. Gracias por darme todo tu amor, enseñanzas y confianza que me permiten desarrollarme por la vida. GRACIAS POR TODO!!!!

A mi Papá:

Por todo tu amor y enseñanzas que marcaron mi vida para siempre. El importante papel que has jugado en mi vida me ha dado la fortaleza que me permite salir adelante.

A mi Pachis y Tata:

Porque definitivamente no lo habría logrado sin ustedes. Por todas las grandes enseñanzas que me han dado y sobretodo el gran respaldo que he tenido de ustedes. GRACIAS!!!!

Mi herma Eri y André:

Porque siempre has dado enorme felicidad a mi vida y ahora más con mi amado sobrino. Gracias por ser como eres y doy gracias a Dios por haberme dado una hermana como TÚ y un hermoso sobrino como André.

Chirris, Andy y Beto:

Por el amor que les tengo y el papel tan importante que juegan en mi vida. Gracias por todo!!!!

Tía Chela, Chelita y Javi:

Gracias por todo el apoyo, confianza y amor que me han dado. Gracias!!

A Ren:

Por el impulso que me da tu amor, amistad y apoyo. Gracias por todos los bellos momentos que me has regalado.

A México y a la UNAM:

Por el profundo orgullo que siento por ser mexicano y a la UNAM por el gran orgullo que me da ser parte de esta gran institución.

A todos y cada uno de mis amigos:

Armando, Arturo, Eutiquio, Frida, Giovanna, Humberto, José Luis, Julio y Mario. Gracias por su amistad, apoyo, impulso y respaldo.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
Capítulo I: La calidad	
A) La mercancía y la demanda	
a.1) Fetichismo de la mercancía	1
a.2) Supuestos de la teoría de la demanda	4
B) La calidad y sus filósofos	
b.1) Deming	9
b.2) Juran	12
b.3) Crosby	13
C) Organismos encargados de la normalización de calidad	
c.1) International Standar Organization (ISO)	16
c.2) Dirección General de Normas	18
Capítulo II: Medición de la satisfacción del cliente	
Introducción	25
A) La investigación de mercados	
a.1) Cómo surge la investigación de mercados	26
B) Determinación de las necesidades del cliente	
b.1) Establecimiento de las dimensiones de la calidad	28
b.2) Método de incidentes críticos	30
C) Muestras y métodos de muestreos	
c.1) Muestras no probabilística	35
c.2) Muestras probabilísticas o aleatorias	37
c.3) Tamaño de la muestra	39
D) Opciones de encuestas	
d.1) Entrevistas personales	41
d.2) Entrevistas telefónicas	42
d.3) Cuestionarios	43
d.4) Cómo aumentar al máximo los niveles de respuestas	44

E) Cuestionarios	
e.1) Tipos de cuestionarios	46
e.2) Diseño de cuestionarios	47
e.3) Escalas de calificaciones	50
e.4) Presentación de la encuesta	56
e.5) Requisitos del reporte final	57
Capítulo III: Generación de lealtad del cliente con la empresa como resultado de su satisfacción	
INTRODUCCIÓN	59
A) La lealtad del cliente con la empresa	60
B) Análisis de resultados	
b.1) Encuesta y análisis de los requerimientos de importancia para el cliente	61
b.2) Encuesta de satisfacción al cliente y análisis	63
b.3) Comparación entre las encuestas de importancia y de satisfacción	64
b.4) Aspectos a tomar en cuenta para la mejora de la satisfacción al cliente	65
C) Índice global de satisfacción	
c.1) Cálculo de factores de ponderación	66
c.2) Cálculo del índice global de satisfacción	67
D) Compromisos y características de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente	68
Conclusiones	72
Bibliografía	V
Anexos	VII

INTRODUCCIÓN.

A principio de los años ochenta México venía de un modelo económico basado en la sustitución de importaciones que en sus comienzos había tenido resultados social y económicamente alentadores pero la dependencia de las decisiones del gobierno y de la protección a las empresas domésticas desencadenaron falta de competencia y robustecimiento del aparato burocrático ampliamente inmiscuido en la economía nacional.

El cambio de modelo económico, de proteccionismo a libre mercado, se dio de manera rápida y coyuntural en medio de una gran crisis de pagos y altas tasas de inflación, que dañaban la estabilidad de la economía mexicana. La solución para la estabilidad de la economía mexicana se basó en programas de ajuste que contenían los siguientes principios de la teoría neoclásica:¹

- a) La inflación es un fenómeno inercial.
- b) Factores asociados con la distribución del ingreso, estructura de los mercados, modalidades de los contratos salariales y otros factores institucionales desempeñaban un papel importante en la explicación inercial de la inflación.
- c) La inflación puede tener su origen no solo en el superávit de la balanza de pagos, sino también en variaciones adversas de los términos de intercambio tanto por medio del efecto en el poder adquisitivo de los trabajadores.

Controlada la inflación, todas las acciones de la política económica pusieron un fuerte acento en la protección de la planta productiva y del empleo para posteriormente sentar las bases de la apertura de comercial y de mercados; dicho proceso se inicia con la entrada de México al GATT en el año de 1986.

Años posteriores se negociaría un Tratado de Libre Comercio con nuestros socios principales del norte, Estados Unidos y Canadá, como primer

¹ Pedro Aspe, *Estabilización macroeconómica y cambio estructural. La experiencia de México (1982-1988)* en Carlos Bazderesch *et al.* (Compiladores), *México auge, crisis y ajuste*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

paso de una serie de acuerdo y tratados comerciales posteriores, que nos coloca actualmente como uno de los países con la mayor cantidad de estos².

Todos estos cambios en la economía nacional y el fenómeno económico de la globalización han enfrentado a las empresas domesticas con una competencia mundial más amplia.

Mientras en el mercado nacional, por el lado de la demanda, existe una contracción del ingreso de los consumidores que, al tener más opciones, los convierte en maximizadores de beneficios.

Por lo anterior, la satisfacción al cliente es uno de los factores más importantes a considerar por empresas tanto nacionales como extranjeras en México, en un modelo económico de competencia, para poder incidir en la decisión de compra de los consumidores y la búsqueda de la lealtad con una empresa.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer un método de evaluación y mejora de la satisfacción del cliente para generar lealtad. Y como objetivos particulares los siguientes:

- Realizar una revisión del papel de la mercancía en el mercado y los supuestos de la teoría de la demanda, así como definir conceptos: calidad, sus filósofos e instituciones de regulación de calidad;
- Realizar una revisión de aspectos estadísticos como: muestras y métodos de muestreo;
- Estudiar la importancia de la investigación de mercados así como las diferentes opciones de encuestas y tipos de cuestionarios;

² Apertura comercial de México:

1986	1992	1993	1994	1995	1998	2000	2001	2002	2003
GATT (OMC)	TLC Chile	APEC	TLCAN E.U. Canada OCDE	TLC Colombia Venezuela TLC Bolivia TLC Costa Rica	TLC Nicaragua	TLC Israel TLC Unión Europea	TLC Islandia TLC Liechsteinstein Noruega Suiza ACE 5 Uruguay TLC Guatemala Honduras El Salvador	ACE53 Brasil ACE 54 Mercosur (acuerdo marco) ACE 55 Mercosur (automotor)	TLC Uruguay

TLC=Tratado de Libre Comercial; ACE=Acuerdo de complementación económica

Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, *Las Negociaciones comerciales Internacionales en la nueva estrategia de desarrollo de México*, octubre 2003.

- Definir los conceptos de medición de la satisfacción al cliente y lealtad;
- Analizar resultados de encuestas, y
- Calcular el índice de satisfacción al cliente.

Así como la intención de demostrar la siguiente hipótesis:

Por medio de la satisfacción al cliente se puede incidir de manera importante en la decisión de compra e incluso generar lealtad del consumidor con la empresa. Y para demostrarla, este trabajo se estructura en tres capítulos:

En el primer capítulo, titulado "La Calidad" se desarrolla, en primer término, el doble papel que juega la mercancía en el mercado, bajo el enfoque del carácter fetichista de la mercancía de Carlos Marx. En seguida, para intentar explicar la conducta de los consumidores me refiero a la teoría económica clásica y específicamente a los supuestos de teoría de las curvas de indiferencia. Posteriormente, se definió el concepto de *calidad* y se mencionó a los tres principales filósofos de este tema: Deming, Juran y Crosby. Continuando con este concepto se explica la estructura de International Standar Organization, (ISO) que es el organismo internacional encargado de la estandarización de la calidad a nivel mundial. Así como la investigación del organismo encargado de la normalización de la calidad a nivel nacional, la Dirección General de Normas dependiente de la Secretaría de Economía.

En el segundo titulado "Medición de la satisfacción del cliente" se explican todas las herramientas necesarias para realizar la medición de la satisfacción del cliente. Este capítulo comienza dando una reseña de lo que es la *investigación de mercados*. Continúa desarrollando el método de incidentes críticos para determinar las *necesidades de los clientes*. Para realizar el paso anterior, se explica la noción de muestra y los métodos de muestreo, probabilístico y no probabilístico, así como el cálculo para definir el tamaño de la muestra.

También se explican las diferentes opciones de encuestas como: la personal, cuestionarios para que resuelvan los clientes y telefónica, se mencionan las ventajas y desventajas de cada una de ellas y se comentan algunas opciones para mejorar las respuestas de los clientes en la aplicación de los cuestionarios. Continuando con los cuestionarios, se explican los diferentes tipos de ellos y sus diseños. Se menciona con ejemplos las

diferentes escalas de calificaciones para realizar un cuestionario y la presentación que deben de tener los cuestionarios para obtener los resultados esperados. Y por último, se mencionan los requisitos según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI) para entregar un reporte final de investigación de mercado.

El tercer y último capítulo titulado "Generación de lealtad del cliente con la empresa como resultado de su satisfacción". En primer término, se define el concepto de lealtad del cliente con la empresa, objetivo fundamental del presente trabajo. Se propone un método de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción así como de importancia y un comparativo de ambas que se presentan con ejemplos para clarificar algunos detalles. Continuando con la investigación, se hace una propuesta de cálculo de un índice que pretende medir la satisfacción del cliente con la empresa. Y por último, se hacen una serie de propuestas que buscan definir compromisos y características de la empresa en la búsqueda de la satisfacción del cliente con la empresa y así generar lealtad de los clientes. El estudio finaliza con cinco anexos y las conclusiones generales.

Capítulo I. LA CALIDAD.

A) La mercancía y la demanda.

a.1) Carácter fetichista de la mercancía.

En el presente inciso revisaré los trabajos de Carlos Marx para entender la situación en que se desenvuelve la esfera del intercambio de mercancías³.

A primera vista, una mercancía parece ser una cosa trivial, de comprensión inmediata. En cuanto a su valor de uso, nada de misterioso se oculta en ella, se considera que gracias a sus propiedades satisface necesidades humanas, o de que no adquiere esas propiedades sino en cuanto producto del trabajo humano.

El hombre, mediante, su actividad, altera las formas de las materias naturales de manera que le sean útiles.

Por lo tanto el carácter místico de la mercancía no proviene de su valor de uso ni tampoco del contenido de las determinaciones del valor. En primer término porque por diferentes que sean las actividades productivas todas constituyen una actividad humana es decir funciones del organismo humano, y que todas esas funciones, sean cuales fueran su contenido o forma, son esencias de gasto de cerebro, músculos, nervios y demás actividades fisiológicas humanas. En segundo término los fundamentos para determinar las magnitudes de valor son la duración de aquel gasto o a la cantidad del trabajo. Finalmente, como los hombres trabajan unos para otros, su trabajo adquiere una forma social.

La igualdad de los trabajos humanos adopta la forma material de la igual objetividad de valor de los productos del trabajo humano por su duración, esto es, cobra la forma de la magnitud del valor que alcanzan los productos del trabajo, por último las relaciones entre los productores, en las cuales se hacen efectivas las determinaciones sociales de su trabajo, revisten la forma de una relación social entre los productos de trabajo.

³ Carlos Marx, *El Capital. crítica de la economía política*, Fondo de Cultura Económica, México, Vol. 1, 1974.

Es por medio de *quid pro quo* (tomar una cosa por otra) como los productos de trabajo se convierten en mercancías, en cosas sensorialmente suprasensibles o sociales.

Por el contrario, la forma de mercancía y la relación de valor entre los productos del trabajo en que dicha forma se representa, no tiene nada que ver con la naturaleza física de los mismos ni con las relaciones, propias de cosas, la forma fantasmagórica de una relación entre cosas, es solo relación social determinada existente entre aquellos.

Si los objetos para el uso se convierten en mercancías, ello se debe únicamente a que son productos de trabajos privados ejercidos independientemente los unos de los otros. El complejo de estos trabajos privados es lo que constituye el trabajo social global. Como los productores no entran en contacto social hasta que intercambian los productos de sus trabajos, los atributos específicamente sociales de esos trabajos privados no se manifiestan sino en el marco de dicho intercambio, es decir, los trabajos no alcanzan realidad como partes del trabajo social en su conjunto, sino por medio de las relaciones que el intercambio establece entre los productos del trabajo y, a través de los mismos, entre los productores. A estos, las relaciones sociales entre sus trabajos privados se les ponen de manifiesto como lo que son, no como relaciones directamente sociales trabadas entre las personas mismas, en sus trabajos, sino por el contrario como relaciones propias de cosas entre las personas y relaciones sociales entre cosas.

Es solo en su intercambio donde los productos del trabajo adquieren una objetividad de valor, socialmente uniforme, separada de su objetividad de uso sensorialmente diversa. Tal escisión del producto laboral en cosa útil y cosa de valor sólo se efectiviza, en la práctica, cuando el intercambio ya ha alcanzado la extensión y relevancia suficiente como para que se produzcan cosas útiles destinadas al intercambio.

En el intercambio los trabajos privados de los productores adoptan de manera efectiva un doble carácter social. En cuanto a trabajos útiles determinados, tienen que satisfacer una necesidad social determinada y con ello probar su eficacia como parte del trabajo global, del sistema natural caracterizado

por la división social del trabajo. Solo satisfacen las variadas necesidades de sus propios productores, en la medida en que todo trabajo privado, dotado de utilidad, es posible de intercambio por otra clase de trabajo privado útil, y por tanto le es equivalente. La igualdad de trabajos totalmente diversos solo puede consistir en una abstracción de su desigualdad real, en la reducción al carácter común que poseen en cuanto gasto de fuerza humana de trabajo, trabajo abstractamente humano.

Por consiguiente, el que los hombres relacionen entre sí como valores del producto de su trabajo no se debe al hecho de que tales cosas cuentan para ellos como meras "envolturas materiales" del trabajo homogéneamente humano. A la inversa, al equiparar entre sí en el cambio como valores sus productos heterogéneos, equiparan recíprocamente sus diversos trabajos como trabajo humano.

Lo que interesa ante todo, en la práctica, a quienes intercambian mercancías es saber cuánto producto ajeno obtendrán por el propio: en que proporciones se intercambiarán los productos. No bien esas proporciones, al madurar, llegan a adquirir cierta fijeza consagrada por el uso, parecen deber su origen a la naturaleza de los productos del trabajo, de manera que por ejemplo una tonelada de hierro y dos onzas de oro valen lo mismo, tal como una libra de oro y una libra de hierro pesan igual por más que difieran sus propiedades físicas y químicas. En realidad, el carácter de valor con que presentan los productos del trabajo, no se consolida sino por hacerse efectivos en la práctica como magnitudes de valor. Estas magnitudes cambian de manera constante, independientemente de la voluntad, las previsiones o los actos de los sujetos del intercambio. Su propio movimiento social posee para ellos la forma de un movimiento de cosas bajo cuyo control se encuentran, en lugar de controlarlas.

La determinación de las magnitudes de valor por el tiempo de trabajo es un misterio oculto bajo los movimientos manifiestos que afectan a los valores relativos de la mercancía. Su desciframiento borra la apariencia de que la determinación de las magnitudes de valor alcanzadas por los productos del trabajo es meramente fortuita, pero en modo alguno elimina su forma de cosa.

El análisis de los precios de las mercancías es lo que llevo a la determinación de las magnitudes de valor; es solo la expresión colectiva de las mercancías en dinero, lo que indujo a fijar su carácter de valor. Pero es precisamente esa forma acabada del mundo de las mercancías –la forma dinero– la que vela de hecho, en vez de revelar, el carácter social de los trabajos privados, y por lo tanto las relaciones sociales entre los trabajadores individuales.

En conclusión si las mercancías pudieran hablar dirían lo siguiente:

“Puede ser que a los hombres les interese nuestro valor de uso. No nos incumbe en cuanto a cosas. Lo que nos concierne en cuanto a cosas es nuestro valor”⁴

a.2) Supuestos de la teoría de la demanda.

En esta parte de la tesis se analizan algunas de las variables y supuestos, de la teoría clásica, que inciden en la demanda de un consumidor.

La demanda de bienes es una relación de múltiples variables, esto es, determinada por muchos factores simultáneamente. Algunos de los determinantes más importantes de la demanda de un producto en particular son su propio precio, el ingreso de los consumidores, los precios de las restantes mercancías, las preferencias de consumidores, la disponibilidad de crédito, la política oficial y los niveles que alcanzaron la demanda y el ingreso en el pasado.

La teoría tradicional de la demanda se centró en cuatro de los siguientes determinantes:⁵

- Precio de las mercancías;
- Los restantes precios;
- El ingreso; y
- Las preferencias.

⁴ *Ibid.*

⁵ A. Koutsoyanis, *Microeconomía Moderna*, Amarrortur editores, Buenos Aires, Argentina, 1985.

La teoría tradicional solo examina la demanda final de artículos duraderos y no duraderos por parte de los consumidores. Este enfoque es parcial, en tanto examina la demanda en un único mercado, aislada de las condiciones de la demanda en los demás mercados. Un importante supuesto implícito es que las empresas venden directamente a sus consumidores finales, no ocurre así, por lo general, en el mundo moderno de los negocios, y esto tiene consecuencias en la determinación de los precios.

Supuestos de la teoría de las curvas de indiferencia.

Los supuestos de esta teoría nos ayudarán a comprender la teoría de la demanda, es decir, tratar de comprender el actuar de un consumidor.

1) Racionalidad

Se supone que el consumidor es un ser racional, que procura la maximización de su utilidad tomando como base su ingreso personal y los precios del mercado. Se supone que posee pleno conocimiento (certidumbre) de toda la información pertinente.

2) La utilidad es ordinal.

Se toma como axiomáticamente verdadero que el consumidor puede ordenar sus preferencias (las diversas "canastas de bienes") según la satisfacción que cada una de las canastas le proporciona, sin necesidad de conocer exactamente el monto de esa satisfacción. Basta con que exprese su preferencia por los distintos conjuntos de mercancías.

3) Tasa marginal de sustitución decreciente.

Las preferencias se ordenan en términos de curvas de indiferencias que se suponen convexas con respecto al origen de coordenadas. Esto implica que la pendiente de las curvas aumenten. La pendiente de la curva de indiferencia se denomina tasa marginal de sustitución de las mercancías. La teoría de las curvas de indiferencia se basa en el axioma de la tasa marginal de sustitución decreciente.

4) Utilidad del consumidor

La utilidad total del consumidor depende de las cantidades de las mercancías consumidas.

5) *Congruencia y transitividad de la elección*

Se supone que el consumidor es congruente en su elección, es decir, que si en un periodo elige el conjunto de bienes A con preferencia al B, no elegirá B con preferencia al A en otro periodo si ambos conjuntos están disponibles para él.

B) Calidad y sus filósofos.

En los incisos anteriores se revisó básicamente al mercado así como los determinantes, supuesto y variables, de la demanda del consumidor. En el presente inciso se revisará un determinante que tiene gran incidencia en las preferencias del consumidor así como algunos de los trabajos de los principales estudiosos de la calidad para poder tener un concepto que se pueda usar para su definición.

Existen diferentes aspectos de la vida cotidiana donde se usa la palabra calidad, se tiene una idea aproximada de lo que esta palabra representa pero sin conocer plenamente su significado. Definitivamente este concepto indica algo en relación a la excelencia o bien, que algo es superior al promedio de las demás cosas.

El concepto de calidad total según Mario Gómez es el acto esencialmente libre de un grupo de personas que forman parte de una organización y que deciden iniciar un largo proceso de mejoramiento constante para satisfacer cada vez más las necesidades cambiantes de sus clientes o usuarios.⁶

Este autor, señaló durante la entrega del Premio Nacional de Calidad, 2001 que existen algunos elementos asociados a la calidad:

⁶ Mario Gómez Ayala, *La auditoría de calidad en la empresa moderna*, Panorama Editores, México, 2001.

- La calidad no la define ni el productor ni las normas; la define el cliente;
- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores;
- La calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propician y no es producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

Siguiendo con Mario Gómez, para el Instituto Mexicano de Auditores Internos un concepto de calidad podría ser:

“Cumplir con las necesidades del cliente, hasta su plena y total satisfacción, con base en la eficiencia y productividad de las empresas.”

La calidad ha sido conceptualizada de diversas formas estableciendo conceptos esenciales de la calidad, como son:

- Cumplir consistentemente con las expectativas del cliente, medir la calidad con indicadores de satisfacción al cliente.
- Cumplir con las expectativas del cliente, el 100% de las veces.
- Lograr la calidad mediante proyectos de mejoras basados en la prevención.
- Impulsar el proceso de calidad mediante el compromiso gerencial y general.

Continuando con estos conceptos esenciales se desprenden estos tres diferentes conceptos de calidad⁷:

1.-La calidad no es un concepto subjetivo dependiente de la opinión de un encargado del control de calidad u otro ejecutivo. La calidad significa satisfacer al 100% las necesidades y expectativas de nuestros clientes. No nada más en lo que respecta a que el producto esté perfectamente bien hecho, sino también en precio, tiempo de entrega y servicio.

⁷ *Ibid.*

2.-Calidad significa también "cero defectos", es decir, que el producto o servicio que se ofrece este libre de errores y funcione a la perfección. Para lograrlo, no se debe buscar la calidad solamente mediante inspecciones y "controles de calidad"; sino por medio de la información, la capacitación y la motivación de todos los empleados, para que hagan bien las cosas desde el principio.

3.-Para llegar a la calidad total, no es suficiente con poner en marcha un programa de calidad. Se necesita el compromiso de todos los involucrados en la empresa. Tampoco es suficiente hacerlo por un periodo determinado, sino que es necesario que la búsqueda de la calidad sea constante y permanente, pues de lo contrario, los beneficios obtenidos en un principio simplemente se perderán.

La filosofía de la calidad es más que herramientas para hacer mejor lo mismo, sino modificar a fondo valores personales, pensamientos, actitudes, y procesos de trabajo cuya expresión fundamental esté en el compromiso de hacer bien las cosas siempre a tiempo y a la primera vez.

"La calidad implica una visión distinta de afrontar los retos de la vida transformando los obstáculos en oportunidades; es el compromiso por resolver los problemas de una manera más eficiente y productiva; capacitarse para aumentar la autoconfianza y trabajar con una clara orientación del progreso."⁸

La calidad es un factor clave a nivel macroeconómico porque sin calidad los países desarrollados no podrían alcanzar metas de competitividad y se enfrentarían a graves problemas en la producción, comercialización y distribución de bienes y servicios. Resulta imprescindible contar con estrategias, políticas, sistemas y procedimientos de calidad para poder ser más competitivos a nivel internacional.

⁸ *Ibid.*

Los más grandes filósofos de calidad han cambiado el enfoque de "calidad de la inspección"⁹ a un programa de actividades creciente, sistemático y estadísticamente soportado. La calidad se hace un estilo de administración total en contraposición a un paso dentro de un proceso mayor de administración. El centro de sus creencias es la satisfacción del cliente, liderazgo fuerte y comprometido, dirección y escenarios de metas, trabajo en equipo, mejora continua, pensamiento proactivo más que reactivo, participación total, creciente comunicación y el entrenamiento y reconocimiento orientado a las necesidades individuales de cada persona y su realización.

b.1) Edward Deming.

Deming puso en marcha los métodos desarrollados por su maestro (Shewhart)¹⁰ en 1938 en la oficina de censos de Estados Unidos de América. Al finalizar la guerra (1946) Deming es comisionado por el ministerio de guerra para realizar un estudio económico de Japón, en donde su participación tiene importancia por lo que en 1950 se le invita a dictar un curso a los principales gerentes de la industria japonesa, y como es sabido su labor en Japón no es conocida sino hasta 30 años después en donde se le otorga un reconocimiento por su obra en ese país oriental.

A continuación se presentan los 14 puntos para mejorar la calidad según Deming.¹¹

1.-Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Con el objetivo de llegar a ser competitivo y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo;

⁹ En el cual, la empresa designa personal dedicado exclusivamente a realizar revisiones aleatorias de los productos o servicios que presta la empresa.

¹⁰ Walter Shewhart fue el creador de los "Cuadros de control", paso inicial hacia lo que el denominó la formulación de una base científica para asegurar el control económico, plasmada en su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Products* (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), publicado en 1931.

¹¹ William E. Deming, *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

2.-Adoptar la nueva filosofía. No se puede operar con los niveles comúnmente aceptados de retrasos, errores, materiales defectuosos y mano de obra deficiente;

3.-Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar;

4.-Acabar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza;

5.-Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio. La calidad se debe incorporar en la fase del diseño, debe haber una mejora continua en los métodos de ensayo, así como entender mejor las necesidades del consumidor;

6.-Implantar la formación en el trabajo. La dirección debe ayudar en los problemas que privan al trabajador de la línea de producción de hacer satisfactoriamente su trabajo. Así, el dinero y el tiempo empleados en la formación serán ineficaces si no se eliminan las inhibiciones para hacer bien el trabajo;

7.-Adoptar e implantar el liderazgo. La dirección no debe supervisar, su tarea es el liderazgo. Debe trabajar buscando fuentes de mejora, en la idea de la calidad del producto o servicio, y de llevar las ideas a diseños y al producto final;

8.-Desechar el miedo. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguridad implica no tener miedo. El miedo es peligroso pues puede ocasionar daños debido a un comportamiento deteriorado. Parece ser que hay una resistencia al conocimiento, miedo de saber más y de detectar alguna de nuestras fallas, mismas que pueden solucionarse con conocimientos nuevos que ayudan a realizar mejor el trabajo;

9.-Derribar las barreras entre los departamentos. Todo el personal de investigación, diseño, ventas y producción deben conocer los problemas de los materiales y especificaciones de producción y montaje. Todas las áreas deben optimizar su trabajo y trabajar en equipo para su empresa.

10.-Eliminar los lemas, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra;

11.-Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos. Los cupos numéricos en el trabajo por hora es la medida del trabajo diario. Generalmente se establecen a menudo según el trabajador promedio. La mitad esta por encima del promedio y la otra por debajo. Estos últimos no pueden llegar al índice o cupo y sus resultados son pérdidas, caos, insatisfacción y rotación de personas. El cupo evita la mejora de la calidad y la productividad. El trabajo a destajo es peor, pues el trabajador por hora y pieza aprende que se le paga por hacer artículos defectuosos. En cuanto a los objetivos numéricos, se trata de un intento de dirigir sin saber que hacer esto se debe sustituir por el liderazgo;

12.- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Estos es, tanto para los directivos como para las personas con salario fijo y trabajadores por hora. Los trabajadores no pueden sentirse orgullosos de su trabajo si no saben si su trabajo es aceptable o no lo es, si tienen que corregir o esconder el trabajo defectuoso. La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en él. Se sentirá importante si puede sentirse orgulloso de su trabajo y puede colaborar en la mejora del sistema;

13.-Implantar un programa vigoroso de educación y automejora. Una organización requiere no sólo de gente buena en su trabajo, necesita gente que esté mejorando su educación. Hay que recordar que las raíces de los avances en competitividad se encuentran en el saber y la capacitación; y

14.-Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. Los directores con autoridad lucharán en cada uno de los 13 puntos anteriores; estarán orgullosos de adoptar la nueva filosofía y de sus nuevas responsabilidades; explicarán por medio de varias medidas, ¿porqué es necesario el cambio?, y que éste involucrará a todo el personal de la empresa.

b.2) Joseph M. Juran.

Juran fué también discípulo de Shewhart y junto con Deming participó en el programa de formación en la gestión de la calidad y en la redacción de documentos de control estadístico, y en 1951 publicó su primer libro *Quality Control Handbook*, en 1954 continúa con la formación dada por Deming en Japón.

Hasta antes de 1960 la calidad había caído dentro de un ámbito en donde el factor humano quedaba en la mayoría de las ocasiones en un segundo plano, pues la calidad era concebida como un tópico único de la ingeniería: mas sin embargo se observó que los principales problemas para lograr la calidad eran provocados por el factor humano, era momento de empezar a responsabilizar a este factor, es por ello que Juran pone énfasis en este factor y dentro de su pensamiento da un gran peso al factor humano.

Los 10 puntos para la mejora de la calidad de Juran¹²son:

1.-Crear la conciencia de la necesidad y oportunidad para mejorar. Comunicar a todos los colaboradores de la empresa la importancia de la calidad;

¹² Joseph M, Juran, *Juran y la planificación para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

- 2.-Establecer objetivos para mejorar. Es importante hacer una planeación con diferentes periodos;
- 3.-Organizar para alcanzar los objetivos, establecer un consejo de calidad; identificar problemas, seleccionar proyectos, designar equipos y designar facilitadores;
- 4.-Proveer de entrenamiento. Capacitar al personal que labora la empresa para el aseguramiento de la calidad;
- 5.-Llevar acabo proyectos para resolver problemas. Ubicar los problemas inmediatos y llevar acabo proyectos de solución;
- 6.-Informar los progresos. Es importante comunicar a los colaboradores de la empresa los avances de los proyectos para involucrar a todo el personal de la empresa en dicho objetivos;
- 7.-Dar reconocimientos. Para incentivar a todos los colaboradores de la empresa a mejorar y cumplir con los objetivos;
- 8.-Comunicar resultados. Con la finalidad de comprometer en la mejora de la calidad a las personas que laboran en la empresa es conveniente dar a conocer los resultados;
- 9.-Mantener el registro. Con la finalidad de conocer y comparar los avances de la empresa conforme a la calidad es importante llevar un registro estadístico de diferentes periodos; y
- 10.-Mantener la inercia haciendo de la mejora de los sistemas un proceso normal de la compañía.

b.3) Philip B. Crosby.

En 1961 Philip B. Crosby lanza su concepto de "cero defectos" (ZD), con el cual se buscaba disminuir los defectos por medio de la toma de conciencia de los operarios a través de "hacerlo bien a la primera".

Todas las corrientes y los "pioneros de la calidad" fueron apoyados por empresas las cuales sirvieron como "laboratorios" en esos momentos. Es importante mencionar esto puesto que sin la mutua relación entre filosofías de

calidad y empresas dispuestas a experimentar no se hubiera dado un avance en los métodos de aseguramiento de calidad: además de experimentar en nuevas técnicas para el logro de calidad de un producto, la empresa ganaba implícitamente poder en el mercado puesto que la diferenciación de los productos por medio de la calidad garantizaban a esta última un incremento en su productividad y en sus ganancias.

Si bien Juran lo menciona Crosby recalca en su pensamiento la importancia del factor humano para el logro de calidad total; más tarde una tendencia sería desarrollada en los países orientales y en especial en Japón, donde el factor humano es elemento esencial para lograr el aseguramiento de la calidad.

Los 14 pasos para la mejora de la calidad de Crosby son:¹³

- 1.-Aclarar que la alta dirección está comprometida con la calidad. Es importante dar el mensaje que los objetivos de la empresa van dirigidos desde la dirección de la empresa a la mejora de la calidad;
- 2.-Formar equipos de mejora de calidad con representantes de cada departamento. Con el fin de realizar cooperación entre diferentes actores de la empresa;
- 3.-Determinar dónde subyacen los problemas potenciales y comunes de calidad. Para ubicar problemas y diseñar proyectos de solución;
- 4.-Evaluar la conciencia de calidad y preocupación personal de cada uno de los empleados. Para investigar el conocimiento y compromiso que tiene el personal de la empresa con el concepto de calidad;
- 5.-Eleva la conciencia de calidad y preocupación personal de cada uno de los empleados. Posterior a la evaluación es conveniente inculcar la importancia de la calidad tanto para la empresa como para la vida personal.;
- 6.-Tomar acciones para corregir problemas identificados a través de los pasos previos. Realizar proyectos de solución a problemas específicos;

¹³Philip B, Crosby, *La calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad*, CECSA, México, 1998.

- 7.-Establecer un comité para el programa de "cero defectos". Es importante comprometer a diferente personal de la empresa para lograr la mejora de la calidad;
- 8.-Entrenar supervisores para desarrollar activamente su parte del programa de mejora de calidad;
- 9.-Estipular un día de "cero defectos", para permitir que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio. Es importante explicar a todo el personal de la empresa que se ha establecido un proyecto de mejora de la calidad;
- 10.-Alentar a las personas a establecer objetivos de mejora para sí y sus grupos. Esto es, con la finalidad de involucrar a todo el personal de la empresa;
- 11.-Alentar a los empleados para comunicar a la gerencia los obstáculos que enfrentan al atender sus objetivos de mejoras;
- 12.-Reconocer y apreciar a aquellos que participan. Estimular al personal de la empresa que colabora con la mejora de la calidad;
- 13.-Establecer consejos de calidad para comunicar en una base frecuente. Este consejo es importante para que exista un organismo responsable del proyecto de mejora de la calidad; y
- 14.-Enfatizar otra vez todo para que el programa de mejora de calidad nunca termine. Comunicar a todo el personal de la empresa que la mejora de la calidad es un programa permanente.

De todos estos principios o pasos que se describen de los autores revisados anteriormente se desprenden algunas coincidencias y reflexiones; a saber:

- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.
- La calidad que perdura es la que se logra gracias a los valores, organización y sistemas, que la propician y no es producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

C) Organismos encargados de la normalización de la calidad.

c.1) International Standard Organization. –ISO.

La International Standard Organization –ISO–, como tal, se crea en Londres el año de 1946 en una reunión del Comité Coordinador de Normas de las Naciones Unidas (UNSCC); sus antecedentes se remontan al año de 1926 con un organismo denominado ISA (Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización), constituido por asociaciones de 20 países diferentes, su principal propósito era: La unificación de normas a escala mundial¹⁴.

En la actualidad ISO es una organización no gubernamental, constituida por más de 100 organismos nacionales de normalización, dentro de los miembros que conforman esta organización existen diferentes categorías:

1) Miembros de la organización (member bodies)¹⁵

Son los organismos de normalización más representativos en cada país, solo es aceptado uno de estos como miembro de esta categoría para cada país. Los "member bodies" tienen como tareas principales:

- Informar en sus países de origen, a los interesados potenciales, acerca de oportunidades e iniciativas de estandarización internacionales que le sean pertinentes;
- Presentar en negociaciones internacionales de estandarización, el punto de vista de los intereses del país de origen;
- Asegurar la participación de los comités o subcomités técnicos, en los cuales el país de origen tiene intereses; y

¹⁴ Véase <www.iso.org>.

¹⁵ México participa en la estructura de ISO en la categoría de "miembro de la organización" (member bodies) a través de la Dirección General de Normas. Véase <www.iso.org>.

- Proveer la cuota de participación para el soporte financiero de las operaciones de ISO.

2) Miembros corresponsales (Correspondent member)

Estos miembros son usualmente organismos en países en los que las actividades de normalización no son muy desarrolladas. Este tipo de miembros no participa en trabajos técnicos, pero se mantiene bien informado acerca de los trabajos en que tiene intereses.

3) Socios suscriptores (subscriber membership)

Miembros de ISO, los cuales pertenecen a economías muy pequeñas, por lo tanto tienen cuotas bajas y solamente buscan mantener contacto con la estandarización internacional.

ISO tiene como misión:

“La elaboración de normas en todo el mundo, con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, para desarrollar un entendimiento mutuo en las esferas intelectual, científica, técnica y económica” a través de las siguientes funciones:

- Tomar acción para facilitar la coordinación y la unificación de las normas nacionales y publicar recomendaciones útiles a los países;
- Establecer normas internacionales, previendo que en cada caso ningún país miembro este en desacuerdo;
- Promover y facilitar el desarrollo de nuevas normas que contengan requisitos comunes, susceptible de ser utilizados tanto en la esfera nacional como internacional;

- Organizar el intercambio de información relativa de los trabajos de los comités técnico; y
- Cooperar con otras organizaciones internacionales interesadas en materias relacionadas, tomando en cuenta sus solicitudes relativas a proyectos de normalización.

ISO tiene la siguiente estructura organizativa:

- Una asamblea general.
- Consejo directivo.
- Comité ejecutivo.
- Oficina de la secretaría central.
- Comités y subcomités de normalización.
- Grupos de trabajo

ISO trabaja a través de los comités y subcomités de normalización y los grupos de trabajo, en dichos comités se reúnen los representantes de los diferentes sectores interesados, en los que se discuten las soluciones a problemas de normalización. La responsabilidad dentro de cada comité técnico es asumida por un organismo nacional de normalización, quien dirige los trabajos de normalización y ve por el buen término de estos.

c.2) Dirección General de Normas.

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones,

los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio¹⁶

Antecedentes.

La Dirección General de Normas es el organismo oficial mexicano encargado de asuntos relacionados con la normalización es dependiente de la Secretaría de Economía.

Algunos antecedentes históricos se remontan al año de 1927 con los primeros intentos de normalización siendo el gobierno federal quien en la Conferencia General de Pesas (París) formula su preocupación por la implementación de normas mexicanas que ayudasen a mejorar la calidad de los productos nacionales. Para 1933 se crea una "sección de normas" dependiente de la entonces Secretaria de la Economía Nacional, sección que posteriormente apoyaría a la Comisión Nacional de Patrones y Tipos de Calidad y Especificaciones Industriales y Comerciales, elaborando los primeros anteproyectos de normas.

A finales de 1942 es creada la Dirección General de Normas que funge como tal el 1º de enero de 1943 con las siguientes atribuciones:

- Preparar las normas nacionales previo reconocimiento de las pruebas técnicas y especificaciones realizadas con los laboratorios de investigación;
- Organizar grupos de industriales para hacer la mejor selección de productos a normalizar;
- Realizar una labor de propaganda y convencimiento a fin de que los productores en su propio beneficio, estabilizaran las calidades de sus productos, seleccionando, identificando y garantizando sus tipos y modelos;

¹⁶ Véase <www.economia.gob.mx>.

- Formular un directorio de productores que hubiesen cumplido con los requisitos señalados en el punto anterior, con el propósito de distribuirlo en las agencias generales de economía;
- Instruir a las oficinas federales, estatales y municipales en la preparación y aplicación de las normas de producción; y
- Auxiliar al gobierno federal en la tarea de efectuar sus compras.

Normalización ante la apertura comercial en México.

Anterior a la apertura comercial, la política de normalización se utilizó como un instrumento más de protección a la producción nacional. Las normas se utilizaban como un obstáculo adicional para la importación de productos.

Posterior a la apertura comercial, las normas juegan un papel decisivo para proteger a la sociedad, promover la competitividad de la industria nacional frente al exterior y estimular su desarrollo, así como fijar las reglas del comercio nacional e internacional de productos.

La política de normalización se definió por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización¹⁷ promulgada en julio de 1992. Esta ley confirió un papel protagónico a la participación del sector privado, tanto en la formulación de las normas como en el proceso de verificación y certificación de las mismas.¹⁸

La ley establece dos tipos de normas: la norma oficial mexicana (NOM) que tiene carácter obligatorio; y la norma mexicana (NMX) cuyo carácter es estrictamente voluntario. Establece un procedimiento estricto que asegura la transparencia del proceso para fijar una norma, las normas a considerar deben de incorporarse en el programa anual de normalización que se promulga una vez, al

¹⁷ Esta ley fue promovida por la Unidad de Desregulación Económica (UDE), creada en 1989, dentro de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). A principios del decenio de los noventa, se expandió el programa de desregulación económica al incluirse esfuerzos relativos microeconómicos necesarias para incrementar la eficiencia y bajar los costos en los mercados. Esta etapa fue motivada por el avance de las reformas estructurales inducidas por la competencia internacional y la búsqueda de inversiones. Las reformas tenían como objetivo brindar certidumbre legal para reducir los costos de transacción y facilitar la toma de decisiones. Junto a esta ley, la UDE originó otras dos leyes esenciales como: la Ley de Protección al Consumidor y la Ley Federal de Competencia. (OCDE, *Reformas regulatorias en México*, Vol. 2, Reporte Temático, México, 2000.).

¹⁸ Fernando Sánchez Ugarte *et al.*, *La política industrial ante la apertura*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

principio de año. Toda norma debe ser sometida al análisis del comité de normalización respectivo, en el cual participan la autoridad, los representantes de la industria y del comercio y cualquier otro sector interesado.

Las normas deben elaborarse en Comités Consultivos Nacionales de Normalización (CCNN), en los cuales participan representantes de los productores, fabricantes y consumidores de las diferentes dependencias competentes para regular el bien, servicio o actividad en cuestión.

Las normas mexicanas son estándares de referencia que sirven para determinar la calidad y el desempeño de los productos y servicios que comercializan en el país. La calidad de un producto corresponde a su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor en condiciones ambientales, culturales y tecnológicas específicas.

Las normas mexicanas son establecidas por organismos privados de normalización. La ley establece criterios claros y transparentes para asegurar que los procedimientos de los organismos nacionales de normalización (ONN) sean objetivos, generales y equitativos. La importancia de que los organismos de certificación sean privados son: primero, porque la participación de un organismo privado independiente y profesional permitirá asegurar la objetividad en el proceso de certificación-verificación; segundo, promoverá el desarrollo y capacitación de personal, facilitará la transferencia tecnológica y la realización de alianzas estratégicas con laboratorios afines en el extranjero¹⁹.

La normalización en el México contemporáneo.

Actualmente los principios básicos en el proceso de normalización son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización.²⁰

Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Véase <www.economia.gob.mx>.

a) Norma oficial mexicana es la regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias normalizadoras²¹ competentes a través de sus respectivos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, de conformidad con las finalidades establecidas en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación;

b) Norma mexicana es la que elabore un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, de conformidad con lo dispuesto por la LFMN que prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado; y

c) Las normas de referencia que elaboran las entidades de la administración pública, para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

Dentro del proceso de normalización, para la elaboración de las normas nacionales se consultan las siguientes normas o lineamientos internacionales y normas extranjeras:

²¹Son personas morales cuyo principal objetivo es la elaboración y expedición de normas mexicanas en las materias en que sean registrados por la Dirección General de Normas. Deberán permitir la participación de todos los sectores interesados en los comités para la elaboración de normas mexicanas, así como de las dependencias y entidades de la administración pública federal competentes. Véase <www.economia.gob.mx>.

a) Norma o lineamiento internacional: la norma, lineamiento o documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por el gobierno mexicano en los términos del derecho internacional;

b) Norma extranjera: la norma que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.

La Comisión Nacional de Normalización (CNN) es el órgano de coordinación de la política de normalización a nivel nacional y está integrada actualmente por 36 miembros entre dependencias y entidades de la administración pública federal, cámaras, organismos nacionales de normalización y asociaciones, que se encuentran vinculados al ámbito de la normalización.

Dicha Comisión tiene como principales funciones aprobar anualmente el Programa Nacional de Normalización²², establecer reglas de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública federal para la elaboración y difusión de normas, resolver las discrepancias que puedan presentarse en los comités consultivos nacionales de normalización y opinar sobre el registro de organismos nacionales de normalización.

Para el desarrollo de sus funciones, la CNN cuenta con 3 órganos:

- Presidencia: Es el órgano coordinador de la CNN que, en forma anual y rotativa, se encuentra a cargo del subsecretario que corresponda de acuerdo a la Ley Federal de Metrología y Normalización.
- Secretariado Técnico: Es el órgano técnico y administrativo de la CNN que se encuentra a cargo de la Secretaría de Economía por conducto de la Dirección General de Normas, de manera permanente, y
- Consejo Técnico: es el órgano auxiliar de la CNN, encargado de analizar, elaborar y proponer soluciones a los asuntos que le sean

²² El Programa Nacional de Normalización es el instrumento informativo y de planeación que enlista los temas que serán desarrollados como normas oficiales mexicanas (NOM's), normas mexicanas (NMX) y normas de referencia (NRF's) durante cada año. Véase <www.economia.gob.mx>.

encomendados por su presidente. Dicho Consejo, es coordinado, en forma anual y rotativa, por el Subsecretario de la dependencia a quien corresponderá la Presidencia de la CNN en el periodo inmediato posterior a la presidencia en turno.

La CNN sesiona al menos una vez cada 3 meses y toma sus resoluciones por consenso y, a falta de este, por mayoría de votos de los miembros de las dependencias de la administración pública federal que la integran.

Capítulo II. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se definió el carácter fetichista de la mercancía y la teoría de la demanda; es decir, el papel de las mercancías en el mercado y los supuestos de la teoría clásica sobre la demanda de los consumidores pero enfocado a una variable que no está incluida en los incisos anteriores, *calidad* definida por el Instituto Mexicano de Auditores Internos²³ como:

“Cumplir con las necesidades del cliente, hasta su plena y total satisfacción, con base en la eficiencia y productividad de las empresas.”

Las posibilidades de supervivencia o crecimiento de una empresa dependen cada vez más del fortalecimiento de su capacidad competitiva, entre cuyos instrumentos se encuentra la medición de la satisfacción al cliente. A dicho instrumento se le define como un procedimiento para captar la percepción que los clientes tienen sobre la calidad y niveles de satisfacción con los productos y/o servicios de la empresa²⁴.

Ahora bien la definición de medición de la satisfacción del cliente “Como una medida de la forma en que el “*producto total*”²⁵ se desempeña en relación con un conjunto de requerimientos del cliente” nos dice algo fundamental: no es un concepto absoluto, sino relativo. Es relativo respecto de lo que el cliente espera en primer lugar. Es importante para medir la satisfacción del cliente hacerlo desde ambos puntos de vista, tanto desde la parte de expectativas (clasificación de importancia) como del cumplimiento (calificación de la satisfacción).²⁶

²³ Mario Gómez Ayala, *op. cit.*

²⁴ S. García de León Campero y M. García de León y Mier, *Medición de la satisfacción al cliente en la mype, Administrate Hoy*, año XI, volumen 11, número 7, 2004, pág. 34.

²⁵ Por producto total se entiende a todas las características que contiene dicho producto para lo cual fue diseñado.

²⁶ N. Hill, J. Briery y R. Macdougall, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Panorama editorial, México, 2001.

A) La investigación de mercados.

Para realizar la medición de la satisfacción del cliente una herramienta fundamental es la investigación de mercados.

Para la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) la investigación de mercados consiste en “escuchar al consumidor”.²⁵

Casi todas las organizaciones buscan información que les permita saber qué es lo que la gente quiere y por qué lo quiere; los análisis más profundos determinan que el consumidor o usuario es el que mejor lo sabe. La investigación de mercados se lleva a cabo para ofrecer a las organizaciones este tipo de información con la que adopten decisiones más acertadas.

La investigación de mercados mejora la calidad de las decisiones empresariales y las hace más sencillas porque reduce el riesgo en el que se incurre. Para Jack Hamilton²⁶ “La buena información es el enemigo del riesgo”.

a.1) Cómo surge la investigación de mercados.

Cambio en la situación del mercado.

La investigación de mercado hizo su aparición hace poco tiempo, las primeras aplicaciones tuvieron lugar en Estados Unidos al principio del siglo pasado y fue hasta después de la segunda guerra mundial cuando adquirió importancia. Esto es debido a que durante algunos años después de la segunda guerra mundial, las empresas disfrutaron de una cómoda situación: lo que se producía era adquirido, sin considerar la calidad o diseño del producto, es decir, la demanda superaba a la oferta. Sin embargo, este privilegio no duraría para siempre. Nuevos productos se iban incorporando al mercado y se ponían en marcha sistemas de producción en masa cada vez más eficientes, provocando un cambio en la situación del mercado en el que la oferta superó a la demanda.

²⁵ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *¿Qué es la investigación de mercado?*, México, 1989.

²⁶ Profesor de Investigación de Mercados de la Universidad de Edimburgo, Reino Unido. (Véase Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *op.cit.*)

Como consecuencia de ello, los consumidores se convirtieron en sujetos que podían elegir en razón de la calidad, servicio o del valor económico del producto o servicio.

En respuesta a esta situación, los productores de bienes y servicios acudieron a la investigación de mercado para averiguar qué producto realmente deseaban los consumidores.

Mayor competencia

Una vez que los consumidores fueron conscientes de que podían elegir entre diferentes productos o servicios, los productores o prestadores de servicios se vieron obligados a aumentar la calidad de sus productos o servicios compitiendo por ganar la preferencia de los consumidores.

No sólo a través de la investigación de mercado los productores pueden contar con la información necesaria que les permite conocer si su producto o servicio satisface las necesidades de los consumidores; sino también, si lo hace en mayor grado que la competencia.

Por la necesidad de reducir el riesgo.

Uno de los mejores caminos para reducir el riesgo se formulaba dirigiendo el producto y apuntando todo el esfuerzo de mercadeo a su población objetivo, es decir, a aquellos consumidores para los que el producto o servicio esta destinado. Este principio, llamado *segmentación*, esta basado en que sí se conoce el perfil de la población objetivo, será posible enfocar, con mayor precisión, los recursos de publicidad, medios de comunicación y esfuerzos de promoción. Para conocer y describir la población objetivo los productores o prestadores de servicios recurrieron a la investigación de mercados.

Por los cambios tecnológicos y globalización

Los rápidos cambios tecnológicos y la apertura comercial han creado una multiplicidad de nuevos productos y sus proveedores. Teniendo en cuenta la velocidad de estos cambios, los productores y prestadores de servicios no pueden

ignorarlos o no encontrarse preparados para ello y para solucionar esto, acudieron a las técnicas de investigación de mercados para seguir de cerca los hábitos, actitudes y demás características de la población objetivo para contar con la información adecuada para desarrollar mejores productos.

B) Determinación de las necesidades del cliente

De acuerdo con Bob Hayes²⁷, describimos un producto o servicio en términos de varias dimensiones o características. Podemos considerar las necesidades del cliente como las características del producto o servicio que representan dimensiones importantes. Se trata de las dimensiones en las que los clientes basan sus opiniones respecto al producto o servicio.

El propósito de determinar las necesidades del cliente es establecer una lista exhaustiva de todas las dimensiones importantes de la calidad que describen el producto o servicio. Resulta esencial entender las dimensiones de la calidad para saber como definen los clientes la calidad del servicio o producto.

Es importante que cada compañía identifique todas las dimensiones de la calidad para garantizar el entendimiento de la definición de calidad respecto a sus productos o servicios.

Existen principalmente dos métodos diseñados para identificar las dimensiones importantes de la calidad de los productos o de los servicios. El primer método consiste en el *establecimiento de las dimensiones de la calidad*, un enfoque que exige que el proveedor establezca las dimensiones de la calidad de su servicio o producto. El segundo método es el que se basa en *incidentes críticos* e involucra a los clientes en la determinación de las dimensiones de la calidad.

b.1) Establecimiento de las dimensiones de la calidad

Este método se relaciona con las personas que proporcionan el servicio o producto, que son quienes tendrían que estar en una buena posición para

²⁷ Bob E. Hayes, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Oxford University Press, México, 1999.

entender el propósito y la función del servicio o producto. En esencia, el proceso abarca dos pasos:

- a) Identificar las dimensiones.
- b) Definirlas con ejemplos específicos.

a) Identificación de las dimensiones de calidad.

El primer paso consiste en identificar las dimensiones que definen la calidad del servicio o producto. Esta lista de dimensiones se genera de varias maneras, empleando diferentes fuentes de información. Una posibilidad radica en investigar las publicaciones (revistas y publicaciones científicas, profesionales y especializadas) donde se analizan industrias específicas.

Otra forma de establecer una lista de las dimensiones de la calidad consiste en estudiar el servicio o producto, este estudio debe incluir a las personas en el proceso comercial. Éstas se encuentran en una buena posición para entender el propósito o la función de su trabajo en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes.

b) Establecimiento de ejemplos específicos de las dimensiones de la calidad

El proceso de aclarar las dimensiones de la calidad implica generar ejemplos específicos de éstas. Cada ejemplo define una dimensión de la calidad en particular, y cada dimensión podría incluir varios ejemplos. Estos son oraciones enunciativas específicas; cada una de ellas describe un caso particular de la dimensión de la calidad que representa. Tales aseveraciones podrían referirse a una tarea o comportamiento específico realizado por una persona dentro del proceso, o describir un ejemplo particular que ilustra la dimensión. En última instancia, el proceso de establecimiento de las dimensiones de la calidad dará como resultado una lista de las necesidades del cliente o dimensiones de la calidad, cada una de ellas definida mediante aseveraciones específicas.

b.2) Método de incidentes críticos.

La técnica de los incidentes críticos es un método para determinar las necesidades del cliente. Se ha empleado en el establecimiento de las dimensiones del desempeño en sistemas de evaluación del mismo. Este método no sólo es aplicable en la formulación de cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente, sino que es valioso en cualquier análisis de los procesos comerciales mediante el cual las compañías intentan definir y entender las necesidades de sus clientes.²⁸

El método de incidentes críticos se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios y productos que reciben. Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas.

La ventaja del método de incidentes críticos radica en la utilización de los clientes para definir las necesidades de éstos. Los clientes se encuentran en una excelente posición para ayudar a entender las necesidades porque ellos son los receptores de sus servicios o productos. Dependiendo exclusivamente de las normas de la organización o de los departamentos para determinar las necesidades de los clientes conduciría a una lista deficiente que excluiría factores que son importantes para ellos.

Incidentes críticos.

Los incidentes críticos son aquellos aspectos del desempeño organizacional con los que los clientes entran en contacto directo. Como resultado, esos incidentes definen, por lo general, el desempeño del personal y la calidad del producto.

Un incidente crucial es un ejemplo específico del servicio o producto, que describe el desempeño positivo o negativo.

Un buen incidente crítico para definir las necesidades de los clientes posee dos características: 1) es específico y 2) describe al proveedor del servicio en

²⁸ *Ibid.*

términos de comportamiento, o describe el servicio o producto mediante adjetivos específicos.

Un incidente crítico es específico si describe un comportamiento o una característica individual del servicio, o una sola característica del producto. El incidente debe redactarse de modo que se interprete de la misma manera por personas diferentes.

Generación de los incidentes críticos.

Este procedimiento abarca dos pasos. En el primero, se llevan a cabo entrevistas con los clientes para obtener información específica sobre el servicio o producto. En el segundo, esta información se clasifica en grupos; cada grupo refleja una dimensión de la calidad.

Entrevistas

Hay dos métodos para obtener incidentes críticos: las entrevistas de grupo y las individuales.

Como primer paso, es esencial obtener la información de las personas que han recibido el servicio o el producto. Estas personas deben ser clientes reales que hayan tenido varias interacciones con el proveedor del servicio o producto, puesto que deberán proporcionar ejemplos específicos de la calidad del servicio o producto.

El número recomendado de clientes que serán entrevistados varía entre 10 y 20 personas. Esta cantidad elevada de entrevistados se recomienda para que las posibilidades de obtener información deficiente de un entrevistado se compense con la información suficiente proporcionada por otro. De este modo, es muy probable que la información obtenida mediante las entrevistas abarque por completo el espectro de necesidades del cliente.

El entrevistador debe pedir a cada entrevistado que describa de cinco a 10 casos positivos y de cinco a 10 casos negativos del servicio o producto que recibió en el pasado.

El entrevistado debe evitar emplear términos generales para describir los incidentes críticos. Si el entrevistado usa frases generales como "el servicio fue

agradable" o "el producto fue bueno", el entrevistador tiene que determinar qué fue lo que el comerciante observó en realidad, en términos de su comportamiento, que lo convirtió en "agradable", o qué aspectos del producto lo hicieron parecer "bueno".

Clasificación de los incidentes críticos

Después de entrevistar a 10 o 20 personas, obtendrá una lista de aproximadamente 200 incidentes críticos. Esta lista contendrá incidentes parecidos, que deben agruparse. La clave para clasificar esos incidentes críticos radica en concentrarse en un adjetivo o verbo específico que tengan en un común. Después de formar los grupos, se redacta una frase para cada uno de ellos que refleje el contenido de sus incidentes. Esta frase se denomina *elemento de satisfacción*. Una directriz para redactar los elementos de satisfacción es que deben contener un término descriptivo específico del servicio o producto, o un verbo que describa un acontecimiento que se relacione con el servicio o el producto.

La redacción de los elementos de satisfacción requiere cierta práctica. Lo más importante que debe recordarse es que los elementos de satisfacción, como los incidentes críticos, deben ser específicos para describir el servicio o el producto.

Una vez que todos los incidentes críticos se encuentran clasificados dentro de sus respectivos elementos de satisfacción, se debe repetir el proceso de clasificación empleando los elementos de satisfacción. En seguida, se agrupan los elementos de satisfacción similares para formar una necesidad específica de los clientes o una dimensión de la calidad. Rotular estas necesidades del cliente con frases o una sola palabra que describa el contenido de los elementos de satisfacción. Estos rótulos de resumen reflejan las dimensiones específicas de la calidad. A diferencia de los elementos de satisfacción, tales rótulos no tiene que ser específicos. El único requisito es que el rótulo refleje el contenido de los elementos de satisfacción.

Después de terminar todos los agrupamientos, se obtiene una relación jerárquica que representa tres niveles de especificidad y que caen en un continuo

específico-general. Los incidentes críticos se clasifican en el extremo específico del continuo, los elementos de satisfacción caen en alguna parte entre los dos extremos, y las necesidades de clientes representan el extremo general del continuo.

Las necesidades de los clientes se definen por los elementos de satisfacción, los que, a su vez, se definen por los incidentes críticos.

Calidad del proceso de clasificación

El proceso de asignación es muy importante para entender las dimensiones de la calidad. Puesto que las necesidades resultantes de los clientes se derivan del proceso de asignación de los incidentes cruciales, resulta fundamental determinar la calidad de este proceso de asignación.

La calidad de los dos pasos de los procesos de agrupamiento se establece mediante la participación de dos personas en el proceso de asignación. Esas dos personas se denominarán jueces, puesto que su función consiste en evaluar la semejanza de los incidentes críticos y los elementos de satisfacción. El primer juez seguirá el proceso descrito con anterioridad. Al segundo juez se le proporcionan las categorías de necesidades de los clientes establecidas por el primer juez y se le pide asignar los incidentes críticos directamente dentro de éstas, pasando por alto los elementos de satisfacción.

Acuerdo entre jueces

La calidad del proceso de asignación se indica por el grado de acuerdo entre los dos jueces. Este "acuerdo entre jueces" es el porcentaje de incidentes que ambos jueces colocan dentro de la misma categoría de necesidades del cliente. El acuerdo entre jueces se calcula dividiendo el número de incidentes iguales que ambos jueces colocan dentro de la misma categoría de necesidades del cliente entre la cantidad total de incidentes redundantes y distintos que ambos jueces colocan dentro de la misma categoría. El índice varía desde 0 hasta 1.0, a medida que este índice se acerca a 1.0, indica que los jueces tienen un nivel

elevado de acuerdo. Un índice de aproximadamente de 0.8 debe usarse como límite para determinar si la necesidad fue aceptable.

Amplitud de las necesidades del cliente

Las necesidades del cliente obtenidas de las entrevistas deben definir de manera exhaustiva la calidad del servicio o producto. Si una categoría importante de necesidades del cliente se pasa por alto durante el proceso inicial de entrevistas, el cuestionario resultante para evaluar la satisfacción del cliente sería deficiente para medir todas las necesidades de éste, es decir, no se podría evaluar las percepciones de los clientes acerca de un elemento importante del servicio o producto.

Para solucionar lo anterior es factible establecer también la calidad del contenido de los incidentes críticos. Se debe ir eliminando un grupo aleatorio de aproximadamente 10% de los incidentes críticos de la lista inicial antes de clasificarlos dentro de los electos de satisfacción y las categorías de las necesidades del cliente.

Si resulta claro que 10% puede colocarse dentro de las categorías de necesidades del cliente, es probable que estas categorías representen una lista exhaustiva de todas las posibles categorías de necesidades de los clientes para esa organización o grupo. Si uno o más del 10% no puede catalogarse dentro de ninguna categoría de necesidades del cliente, entonces la lista probablemente sea deficiente para definir todas las posibles categorías de necesidades del cliente. Este problema se soluciona entrevistando a más clientes para obtener más incidentes críticos. El número recomendado de entrevistas adicionales, sin embargo, dependerá de la magnitud de la deficiencia; cuanto más deficiente sea, más entrevistas se necesitarán. Como regla general, se deben realizar cinco entrevistas adicionales por cada incidente crítico que no pueda asignarse en la lista inicial de necesidades del cliente

C) Muestras y métodos de muestreos.

El objetivo de la muestra es llegar a conclusiones respecto a la población. Puesto que la población puede ser sumamente grande, a menudo se puede examinar una muestra representativa para llegar a conclusiones respecto a la población en general.

La técnica empleada para seleccionar una muestra de una población se llama muestreo. De manera característica “población” es el conjunto total de datos y “muestra” al subgrupo representativo más pequeño extraído de éste²⁹.

Básicamente existen 2 tipos de muestras:

1) No probabilística: Son aquellas muestras que tienden a tener problemas relativos al sesgo³⁰.

2) Probabilística: Las muestras probabilísticas se llaman aleatorias y solo este tipo de muestras carecen de sesgo. La definición de muestra aleatoria es que todos los integrantes de la población deben tener la misma posibilidad de ser escogidos dentro de un universo y es posible determinar objetivamente las estimaciones de las características de la población que resultan de la muestra, es decir, describir matemáticamente que tan objetivas son las estimaciones.

c.1) Muestras no probabilísticas³¹

1.1) Muestreo propositivo.

Esta muestra se emplea cuando no es necesario que la muestra realmente represente a toda la población. Este tipo de muestra se puede utilizar cuando se desea conocer la opinión de ciertas personas acerca de un instrumento que se ha

²⁹ Véase Anexo 1.

³⁰ El sesgo consiste en mayor o menor simetría o asimetría en una distribución de datos. Véase: R. Levin y D. Rubin, *Estadística para administradores*, Prentice Hall, México, 1996.

³¹ S. Pick y A. López, *Cómo investigar en ciencias sociales*, editorial Trillas, México, 1994.

diseñado o cuando se conocen algunos miembros de determinada población, pero no es posible hacer una lista de todos y llevar a cabo un muestreo simple al azar. Se podría hacer un estudio exhaustivo de casos de varios miembros que se conozcan, como comparación, sin pretender generalizar a la población a la que pertenece.

1.2) Muestreo por cuotas

Para poder utilizar este muestreo se debe conocer la población que se está estudiando y hacer una clasificación de acuerdo con el objetivo del estudio, no es necesario tomar una proporción representativa de cada estrato. Una vez decididos los estratos se deja que el encuestador elija a su voluntad los elementos o sujetos que integrarán a cada uno de los estratos, por lo tanto este muestreo constituye un método de muestras estratificado en el cual la selección dentro de los estratos no es al azar, sino accidental.

1.3) Muestreo a sujetos fáciles de estudiar.

Método al que se recurre con mucha frecuencia por su característica de permitir analizar a cualquier grupo de personas que se someten voluntariamente al estudio; sin embargo, los resultados que se obtienen carecen de cualquier validez porque no se aplicó ningún control en cuanto al muestreo, sino que se estudió al sujeto por el hecho de haber estado en determinado lugar y determinado momento.

1.4) Muestreo censal

Definición: Selección de todos los datos de la población.

Características:

- La muestra es representativa de la población, ya que es la misma población.
- Se utiliza cuando reviste importancia conocer la reacción de todos los clientes.

- Útil cuando la población es pequeña y no es necesario seleccionar un subconjunto.
- Se emplea si es fácil acceder a todos los datos.
- Es posible que los costos de realizarlo sean elevados.

Ejemplo:

Cuando debido a la naturaleza del producto que fabrica, una compañía desea obtener información acerca de todos sus clientes.

1.5)Muestreo con base en el criterio personal o de juicio

Definición: selección de un subconjunto de datos, con base a la discrecionalidad de la persona que crea la muestra.

Características:

- El grado hasta el que pueden generalizarse los resultados de la muestra conforme a la población es cuestionable.
- Es un método sencillo
- Necesita conocimiento y experiencia previo acerca de la población.
- Útil en estudios en los que solo se requiere uno o poco casos para ilustrar los temas más importantes del investigador.

Ejemplo:

Un guardabosques tendría una muestra de juicio si decidiera con anticipación las zonas de una gran arbolada que recorrería para estimar los metros de talas totales que podrían cortarse.

c.2) Muestras Probabilísticas o aleatorias.

Esta técnica, para determinar una muestra, se basa en las probabilidades estadísticas. Las principales características que distinguen a este método son:³²

1. Se aplica la selección aleatoria para la inclusión de los casos en la muestra;

³² R. Levin y D. Rubin, *op. cit.*

2. El tamaño de adecuado para la muestra se determina con criterios estadísticos; y
3. Es factible determinar estadísticamente la probabilidad de que la muestra no sea representativa de la población.

Dentro de este rubro existen básicamente 3 tipos de muestreo.³³

2.1) *Aleatorio simple.*

En este muestreo se selecciona muestras mediante métodos que permiten que cada posible muestra tenga la misma posibilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

Características:

Es un método sencillo y supone que hay cierta variabilidad en las características que se miden.

Este método funciona bien con un grupo pequeño de personas, pero presenta problemas si el número de la población llega a cantidades de miles.

2.2) *Estratificado.*

Consiste en dividir la población en grupos relativamente homogéneos, llamados estratos. Después se puede utilizar uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionando aleatoriamente de cada estrato un número específico de elementos correspondientes a la fracción de ese estrato en la población como un todo.
- Extrayendo un número igual de elementos de cada estrato y dando peso a los resultados de acuerdo con la porción del estrato con respecto a la población total.

Este método resulta apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de diferentes tamaños y se desea tomar en cuenta este hecho.

³³ Véase el Anexo 2.

2.3) De racimo o por grupos.

En este muestreo se divide la población en grupos, o racimos, y posteriormente se selecciona una muestra aleatoria de estos racimos.

Tanto en el muestreo estratificado como en éste, la población se divide en grupos bien definidos. Se utiliza el estratificado cuando cada grupo tiene una pequeña variación dentro de sí mismo pero hay una amplia variación entre los grupos y el método de racimo se usa en el caso opuesto, cuando hay una variación considerable dentro de cada grupo, pero los grupos son esencialmente similares entre sí.

c.3) Tamaño de la Muestras

Ahora la pregunta es ¿Cuántos clientes debe tener una muestra? El tamaño de la población es en realidad el número de personas en cada lugar del cliente que influyen en el juicio de su satisfacción: y eso no es necesariamente lo mismo que la cantidad de personas con las que tiene contacto regular³⁴.

Desde el punto de vista estadístico, la precisión de la muestra se basa en el tamaño absoluto de ésta, independientemente de la cantidad de personas que conforman la población total. Una muestra mayor siempre será más confiable que otras más pequeñas. Sin importar el tamaño de la población total. Esto se demuestra mejor mediante la curva de distribución normal, que básicamente indica que siempre que se analiza un conjunto de datos, éste tiende a seguir una distribución normal.

Si se investiga a sólo 10 personas y resulta que dos de ellas tienen puntos de vista muy radicales, distorsionarán en gran medida el resultado global. Lograrían un impacto mucho menor sobre un tamaño de muestra de 50 personas y virtualmente ni influirán en una muestra de 500; así mientras mayor sea la

³⁴ N. Hill, J. Brierty y R. Macdougall, *op. cit.*

muestra, menor será el riesgo de obtener un resultado dudoso. A medida que aumenta el tamaño de la muestra, lo hace también la confiabilidad. Con tamaño de población muy pequeños, la confiabilidad aumenta en forma muy acusada, pero en medida que el tamaño de la población crece, disminuyen los resultados, en cuanto a confiabilidad, de cualquier aumento ulterior en el tamaño de la población.

Un tamaño de muestra de 200 se considera generalmente como el mínimo para una confiabilidad adecuada en la medición de la satisfacción del cliente. Las empresas que tienen poblaciones muy pequeñas (por debajo de 200) simplemente deben seguir una investigación censal.

Segmentos.

Una muestra de 200 supone una confiabilidad adecuada para una medición global de la satisfacción del cliente, sin importancia si la población es de 500 o de 50,000. Sin embargo, existe una importante excepción, que surge si se tienen varios segmentos y se desea dividir el resultado global en grupo y observar las diferencias en los niveles de satisfacción de varios segmentos. Si la muestra de 200 se divide en muchos segmentos, se terminará con el problema de tamaños de muestra pequeños y, por lo tanto, poco confiables, para cada segmento. Así, por lo general se acepta que el tamaño global mínimo de la muestra es de 200 y el tamaño mínimo de un segmento es de 50.

El tamaño total de la muestra estará determinado por el cantidad de segmentos en los que se desea dividir los resultados. Si se desea dividir éstos en seis segmentos, se necesitará al menos un tamaño de muestra de 300, a fin de que haya 50 en cada segmento.

D) Opciones de encuestas.

En este inciso se revisarán los diferentes canales de comunicación que existen para aplicar las encuestas.

Para el caso de esta investigación se dividirán en tres³⁵.

³⁵ N. Hill, J. Brierty y R. Macdougall, *Op. Cit.*

1. Entrevistas personales
2. Entrevistas telefónicas
3. Cuestionarios para que los llenen los entrevistados.

d.1) Entrevistas personales.

Consisten en realizar entrevistas realizadas por entrevistadores entrenados acudiendo a un lugar específico. Es una técnica interactiva y resulta agradable tanto para el entrevistador como para el entrevistado. Debido a su carácter interactivo, esta técnica es adecuada para tratar temas complejos que necesiten aclaraciones.

Ventajas:

-Es más sencillo desarrollar empatía con el entrevistador cuando se está frente a él por lo tanto tienden a hablar más.

-Es más sencillo llegar a conocer plenamente al entrevistado, ya que es más sencillo explicar las cosas y observar si el entrevistado tiene algún problema de comprensión de la pregunta.

-Es posible utilizar ayudas visuales, como tarjetas de opciones o rangos de respuestas.

-Se pueden realizar entrevistas bastantes prolongadas, lo que permite mucho tiempo para explorar algunos temas más a fondo.

Desventajas:

-Las entrevistas personales probablemente sean las opciones más costosas principalmente por dos razones:

- a) Se requieren entrevistadores capaces de sostener una conversación apropiada al mismo nivel que las personas a quienes entrevistan.
- b) Los cliente pueden estar dispersos en una amplia zona geográfica y esto hace más tardado y costosa la investigación.

-Debido a que muchas personas no desean ofender a los demás, probablemente exista la tendencia a menor franqueza en una situación frente a frente, en especial si el entrevistador es empleado de la empresa donde se esta realizando la encuesta.

d.2) Entrevistas telefónicas

Este sistema consiste en realizar entrevistas, de acuerdo a la base de datos de los clientes de la empresa, vía telefónica. Este método ha tenido gran crecimiento por sus bajos costos y rapidez. Permite establecer comunicación con los clientes de la empresa.

Ventajas:

-La entrevista telefónica es la forma más rápida de recolectar los datos de una encuesta.

-La comunicación de dos vías permite al entrevistador explicar las cosas y reducir los problemas de comprensión.

-Es posible recolectar cantidades razonables de información cualitativa a fin de comprender las razones que se encuentran debajo de las puntuaciones.

-La distancia no representa inconveniente.

Desventajas:

-Las entrevistas deben ser breves y de fácil entendimiento:

- I. 10 minutos máximos para un consumidor entrevistado en su hogar por la noche.
- II. 15 minutos máximos para un consumidor entrevistado en su hogar o su trabajo durante el día.

-Uno de los principales problemas de las encuestas telefónicas es no encontrar a las personas en su hogar u trabajo, por lo tanto, se deben realizar varias llamadas telefónicas a una misma persona.

-Este método requiere entrevistadores de alto nivel y gran capacidad para realizar una entrevista que permita crear la confianza del entrevistado para convencerlo de participar en la investigación.

b.3) Cuestionarios.

Este método consiste en elaborar un cuestionario o encuesta para que el cliente o consumidor de la empresa lo responda por sí mismo. Es conveniente, además de realizar la evaluación, para recoger opiniones o quejas de una muestra minoritaria o bien muestras muy diseminadas geográficamente.

Puede tener diferentes canales de distribución como:

- Correo
- Correo electrónico
- Línea telefónica a disposición del cliente para recibir las respuestas u opiniones
- Buzón de quejas

Ventajas:

- Es el método con más bajo costo para recolectar información de encuestas.
- No existe riesgo de sesgo del entrevistador o encuestador.
- La mayoría de los entrevistados lo considerarán la forma menos agresiva y más anónima de ser entrevistado.
- Los cuestionarios son un importante método en el punto de venta inmediatamente después de la "experiencia del cliente", esto es, refleja la experiencia pasada inmediata que tuvo el cliente en la empresa.
- Es importante que este método sea obligatorio, pues de lo contrario se convierte en una muestra de conveniencia.
- Además de lograr una posible evaluación funciona como un receptor de quejas y sugerencias de los clientes.

Desventajas:

-Los cuestionarios son muy lentos. La recaudación de datos por los diferentes canales de comunicación son muy lentos.

-El nivel de respuesta es muy bajo. La cifra generalmente aceptada para un nivel de respuesta para la encuesta de satisfacción es del 25 por ciento.

-Los cuestionarios deben ser breves y sencillos. Las personas tienden a hacer juicios rápidos sobre el tiempo que le toma llenar el cuestionario, y esto será una combinación de dificultad y longitud en el mismo.

-Se pierde el control de quiénes las llenan y cómo lo hacen. Es bastante complicado saber si el cliente, quien tuvo una experiencia en la empresa, la llene y como lo hace.

-La principal desventaja que presenta este método es la falta de representatividad. La razón recurrente a los bajos niveles de respuestas radica en la actitud del cliente. Es decir, los cuestionarios son llenados por los clientes, más satisfechos como un acto de agradecimiento y por cualquiera que los considere como un medio de queja.

Por este último punto es importante incluir este método como parte de una investigación integral, la cual debe contener las diferentes opciones de encuestas, ya que por si solo no funciona correctamente pero ayuda a complementar las otras dos opciones.

-Mientras más bajo sea el nivel de respuesta, mayor será el sesgo por falta de respuesta. La mayoría de las personas que realizan este tipo de entrevistas optan por enviar más entrevistas para mejorar el sesgo pero esto no es apropiado puesto que lo que mejora el sesgo es aumentar el nivel de respuestas.

d.4) Cómo aumentar al máximo los niveles de respuestas.

Es importante aumentar el nivel de respuesta para evitar el sesgo por falta de respuestas; a continuación se enumeran algunas recomendaciones³⁶:

- Tener una base de datos precisa y actualizada para evitar enviar los cuestionarios erróneamente.

³⁶ *Ibid.*

- Sobres, para las respuestas, con el porte pagado. Los entrevistados esperan un sobre de respuestas pagadas y esto aumenta los niveles de respuestas así como con colores llamativos que llamen la atención del entrevistado.
- Seguimiento. Es una estrategia de recordatorio que continuará generando respuestas adicionales.

Cuadro de seguimiento.

<p>Paso 1:</p> <p>Enviar un tarjeta por correo a la muestra después de una semana. Esto se duplica como agradecimiento para los entrevistados y recordatorio para quienes no respondieron.</p>
<p>Paso 2:</p> <p>Después de otros diez días, carta de recordatorio y una copia del cuestionario a todos los que no respondieron.</p>
<p>Paso 3:</p> <p>Seguimiento por teléfono de quienes no respondieron posterior a otros diez días.</p>
<p>Paso 4:</p> <p>Seguimiento final por escrito a los que no respondieron con otra copia del cuestionario después de otros diez días. Este último recordatorio se debe enviar por correo certificado con acuse de recibo.</p>

- Carta de presentación. Una carta acompañando al cuestionario que debe explicar porque debería de interesarle al entrevistado contestar el cuestionario y más aun regresarlo.
- Diseño del cuestionario. Es un factor importante, si la primer impresión del entrevistado es de un cuestionario confuso o difícil de comprender, el nivel de respuesta disminuirá considerablemente.
- Uso de una compañía de correo de primera que mejore tiempos y agilice tramites.
- Los niveles de respuesta y precisión de las mismas se incrementaran cuando los entrevistados confíen en el anonimato y confidencialidad.

- Una técnica para aumentar el nivel de respuesta es el uso de incentivos como donaciones a obras de beneficencia pública al recibir la respuesta del entrevistado.

E) Los cuestionarios³⁷.

e.1) Tipos de cuestionarios.³⁸

En términos generales, las preguntas a incluir en el cuestionario pueden ser de tres tipos:

1. Abiertas,
2. Cerradas,
3. Mixtas.

1. Abiertas: Son aquellas cuando el entrevistado responde a una pregunta con sus propias palabras.

Ejemplos:

- ¿Qué le gustó de este producto?
- ¿Qué producto compra normalmente?
- ¿Por qué compra en nuestro establecimiento?

2. Cerradas: Son aquellas en las que el entrevistado selecciona una respuesta con palabras suministradas por el entrevistador.

Ejemplos:

a) Preguntas cerradas dicotómicas

- ¿Encontró lo que buscaba?
SÍ () NO ()

³⁷ *Ibid.*

³⁸ S. García de León Campero y M. García de León y Mier (2004) *op. cit.*

- ¿Volvería a visitarnos?
SÍ () NO ()

b) Preguntas cerradas de opción múltiple

- ¿Por qué razón acude con nosotros?

() Precio.
() Calidad.
() Variedad
() Atención del Personal.

3. Mixtas: Son preguntas cerradas complementadas con abiertas con fines de clarificación o profundización.

- ¿Le gusta la imagen de la empresa?
SÍ () NO ()

¿Por qué? _____

e.2) Diseño de cuestionarios.

Los tres aspectos genéricos del diseño del cuestionario que deben tomarse en cuenta son³⁹:

- A. Las preguntas.
- B. El diseño.
- C. Escala de calificación.

A. Las preguntas.

³⁹ N. Hill, J. Brierty y R. Macdougall, *op. cit.*

1. El primer punto consiste en considerar si los entrevistados poseerán el conocimiento para responder a las preguntas que se hubieran hecho (el no tener el conocimiento no los detendrá). Las personas tenderán a pensar que deben tener una opinión sobre las cosas.

2. Considerar si los entrevistados comprenden las preguntas o, dicho en forma más precisa, si todos asignan el mismo significado a las preguntas que el autor del cuestionario. En este caso existen varios problemas potenciales, muchas veces porque muchas de las palabras que se emplean de manera bastante ligera en el habla cotidiana son confusas cuando se emplean en los cuestionarios: no tienen la suficiente precisión.

Al redactar preguntas, se debe ser extremadamente preciso. No se debe permitir la ambigüedad o se descubrirá que, cuando se concluya la encuesta, se habrá generado un conjunto de resultados carentes de sentido.

Las preguntas dobles son una causa muy común de malos entendidos y de resultados ambiguos de encuestas.

3. Tal vez el mayor problema respecto de la redacción de los cuestionarios sea la probabilidad de que el propio cuestionario sesgue la respuesta. Existen dos razones por las que esto podría ocurrir: Primero, la propia pregunta, y segunda, la escala de calificación. La mayoría de las escalas de calificación con sesgo positivo en los cuestionarios para medir la satisfacción del cliente existen porque quienes diseñan el cuestionario son ajenos a los problemas. Para las organizaciones es más valioso identificar con todo detalle las áreas de problemas que son susceptibles de arreglo que poseer información sobre lo satisfecha que está la mayoría de los clientes.

Ejemplo

¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con la confiabilidad de los tiempo de entrega?

- Totalmente satisfecho.
- Muy satisfecho.
- Bastante satisfecho.
- Ni satisfecho ni insatisfecho.

- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho.
- Totalmente insatisfecho

El ejemplo anterior muestra una escala equilibrada de calificación, porque tiene el mismo número de puntos por arriba y por debajo del punto medio y lo más importante, las palabras en los extremos de la escala son antónimos exactos entre sí. Si existe un punto medio o no, no representa diferencia alguna sobre si está equilibrada o no.

En sentido estricto, una escala debe ni tener un punto medio, con base en que no representa una investigación válida obligar a nadie a expresar una opinión que no sostiene. Aun así es preciso tener una opinión media porque a veces los entrevistados evitan los extremos de la escala.

B. Diseño del cuestionario.

A continuación se muestran algunos puntos fundamentales a tomar en cuenta cuando se planea el diseño del cuestionario.

- Instrucciones

Lo primero que los entrevistados verán en el cuestionario serán las instrucciones. Éstas deben ser totalmente claras. Si existe la posibilidad de llenar un cuestionario de manera equivocada, se puede tener la seguridad de que algunos entrevistados así lo harán.

Posteriormente el cuestionario pasará a las primeras preguntas. Estas deberán ser tan sencillas como sea posible. Al observar un cuestionario, muchas personas juzgarán con rapidez el tiempo que les tomará llenarlo y qué tan difíciles son las preguntas. La dificultad de las preguntas podría determinarse observando las dos primeras, de modo que resulta conveniente hacerlas lo más sencilla que sea posible. El tema ideal para las primeras dos preguntas tratará de las conductas presentes (de interés de los entrevistados). Así como las preguntas de carácter general deben preceder a las de contenido específico.

Puede existir un intercambio con la longitud, de modo que si el cuestionario ya es bastante largo, quizá sea necesario eliminar preguntas fáciles de apertura a favor de la brevedad.

Las preguntas de clasificación deben venir al final. Tal vez algunas personas se sientan ofendidas por lo que pudieran considerar preguntas impertinentes respecto de la edad, la ocupación o los ingresos, de modo que es recomendable dejar las preguntas de clasificación hasta después de las otras preguntas.

- Secuencia de las preguntas.

Los cuestionarios para medir la satisfacción al cliente, tienen una lista de quince a veinte conceptos obtenidos de la determinación de las necesidades de los clientes así que resulta conveniente clasificarlos de acuerdo con la satisfacción. Pero hablando en términos estrictos se debe ordenar de forma aleatoria, con dos opciones básicas:

1. Basada en la secuencia de eventos como, de manera típica, los clientes tienen relación con la empresa.
2. Agrupar por temas la secuencia de preguntas, reuniendo todas las preguntas de cada tema en un solo bloque.

- Diseño.

Es preciso separar las preguntas, darle un estilo y diseño atractivo, aunque esto haga que el cuestionario requiera más páginas. El uso de color resulta importante para clasificar, clarificar o diferenciar los temas a evaluar.

e.3) Escalas de calificación.

Uno de los aspectos fundamentales del diseño de cuestionarios es la escala de calificación debido a que el objetivo de la medición de la satisfacción es medir dicha satisfacción y la escala de calificación que se emplea para dicho fin, es el aspecto más importante del diseño de los cuestionarios para medir la satisfacción de los clientes.

Básicamente existen 5 tipos de escalas de calificación:

i. Escala de Likert.

Medición de importancia.

Por favor lea las siguientes declaraciones y coloque una X en el cuadro que refleja con mayor precisión qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones o, si la afirmación no es relevante para usted, marque con X en el cuadro de "No aplica".

	No Aplica	Fuertemente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En ligero desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo
1. Cuando se encuentra en el supermercado, es importante poder estacionar el automóvil con facilidad.						
2. Dentro del supermercado, es importante que haya una gran variedad de mercancías.						
3. En el supermercado es importante que las filas en las cajas sean cortas.						

Medición de satisfacción.

A continuación se encuentran algunas de las características de hacer sus compras en el supermercado. Por favor coloque X en el cuadro que refleje con mayor precisión qué tanto está usted de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, o bien, si las afirmaciones no son relevantes para usted, marque con X en el cuadro "No aplica"

	No Aplica	Fuertemente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	ni acuerdo ni desacuerdo	en ligero desacuerdo	fuertemente en desacuerdo
1. Hay abundancia de espacio de estacionamiento.						
2. Hay una amplia variedad de productos.						
3. El tiempo en las filas de las cajas es corto						

Una desventaja de esta escala, en cuestionarios de satisfacción al cliente, es que frecuentemente tiene un sesgo positivo, es decir, en muy pocas ocasiones se utiliza escalas con sesgo negativo, utilizando ejemplos desagradables en las declaraciones.

ii. Escala verbal.

Medición de importancia

A continuación se encuentran algunas de las características de hacer sus compras en el supermercado. Por favor coloque X en el cuadro que refleje con mayor precisión qué tanto está usted de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, o bien, si las afirmaciones no son relevantes para usted, marque con X en el cuadro "No aplica"

No Aplica	Muy importante	Importante	Ni importante ni trivial	Trivial	Muy Trivial
-----------	----------------	------------	--------------------------	---------	-------------

1. Facilidad de estacionamiento.

2. Variedad de productos.

3. Tiempo en las filas.

Medición de satisfacción.

A continuación se encuentran algunas de las características de hacer sus compras en el supermercado. Por favor coloque X en el cuadro que refleje con mayor precisión qué tanto está usted de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, o bien, si las afirmaciones no son relevantes para usted, marque con X en el cuadro "No aplica"

No Aplica	Muy importante	Importante	Ni importante ni trivial	Trivial	Muy trivial
-----------	----------------	------------	--------------------------	---------	-------------

1. Facilidad de estacionamiento.

2. Variedad de productos.

3. Tiempo en las filas de las cajas.

Es mucho más neutral y tiene la ventaja particular de incorporar los conceptos que se miden (importancia de la satisfacción), reduciendo así el riesgo de confusión entre los entrevistados. Es una de las escalas más sencillas y claras.

iii. Escala Simalto.

Medición de importancia.

Utilizando la siguiente tabla, por favor indique los niveles de servicio que usted considera que un supermercado debería proporcionar, marcando los cuadros apropiados de acuerdo con las siguientes claves:

U=Nivel inaceptable de servicio (marque todos los cuadros que muestren un nivel inaceptable de servicio)

E=Nivel esperado de servicio(marque un solo cuadro en cada fila)

I=Nivel ideal de servicio (marque solo un cuadro en cada fila).

Usted puede colocar más de una letra en cada cuadro. Si el punto no es relevante para usted coloque una X en N/A

	No aplica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Facilidad de estacionamiento		Nunca hay espacio en el estacionamiento	Rara vez hay espacio en el estacionamiento	Hay espacios disponibles pero son difíciles de encontrar	Por lo general hay muchos espacios disponibles	Siempre hay espacios disponible.

Variedad de productos	Nunca hay variedad	Existen pocas opciones	Hay cierta variedad	Es posible conseguir virtualmente todo lo que se desea	Siempre es posible conseguir lo que se desea
Tiempo de fila en la caja	16+ min.	10-15 min.	6-9 min.	3-5 min.	1-2 min.

Medición de satisfacción

Utilizando la siguiente tabla, por favor indique los niveles de servicio que usted considera que un supermercado debería proporcionar, colocando una X para el supermercado XXX y una Z para el supermercado ZZZ en los cuadros apropiados. Por favor marque un solo cuadro en cada fila para cada supermercado. No importa si usted marca el mismo cuadro o distintos cuadros para cada uno de los supermercados.

Si el punto no es relevante para usted coloque una X en No aplica (N/A)

	No aplica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Facilidad de estacionamiento		Nunca hay espacio en el estacionamiento	Rara vez hay espacio en el estacionamiento	Hay espacios disponibles pero son difíciles de encontrar	Por lo general hay muchos espacios disponibles	Siempre hay espacios disponibles
Variedad de productos		Nunca hay variedad	Existen pocas opciones	Hay cierta variedad	Es posible conseguir virtualmente todo lo que se desea	Siempre es posible conseguir lo que se desea
Tiempo de fila en la caja		16+ min.	10-15 min.	6-9 min.	3-5 min.	1-2 min.

La escala Simalto no es fácil de llenar y, por esa razón, por lo general no se utiliza en un cuestionario que el propio entrevistado deba completar. Alcanza su mayor eficacia en los casos de entrevistas personales en los que el entrevistador, que sabe llenar el cuestionario, puede utilizar tarjetas para guiar a los entrevistados a través de las opciones. La ventaja de la escala es la precisión de la información que se genera. Es la única escala la que es posible enlazar directamente a las normas de servicio y, por lo tanto, es más aplicable a situaciones intensivas en cuanto al servicio así como para realizar comparaciones entre los distintos tipos de expectativas o el desempeño de distintos proveedores.

iv. Escala Numérica.

Medición de importancia.

A continuación se encuentran algunas características de realizar las compras en un supermercado. Utilizando las siguientes claves, marque con un círculo el número que refleja con mayor precisión lo importante o trivial que es estas características para usted, o bien marque N/A si las características no son relevante para usted.

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.5=Sin importancia en absoluto
3.5=Muy trivial
5.5=Más o menos trivial
7.5=más o menos importante
9.5=Muy importante
10.5=Extremadamente importante.

1. Facilidad de estacionamiento

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Variedad de productos

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Tiempo de filas en la caja

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Medición de Satisfacción.

A continuación se encuentran algunas características de comprar en el supermercado X. Utilizando las misma escalas, marque con un círculo el número que refleja con mayor precisión lo importante o trivial que esta características para usted, o bien marque N/A si las características para usted.

1. Facilidad de estacionamiento

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Variedad de productos.

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Tiempo de filas en la caja.

N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Esta escala es muy sencilla de llenar y de analizar así como de permitir tener una escala más amplia. Una escala más amplia permite al entrevistado ser más crítico, en especial en el extremo de satisfacción de la escala, lo cual es

importante, porque sólo quienes están muy satisfechos permanecerán leales a la empresa.

El argumento más poderoso a favor de la escala numérica es lo amigable que resulta con el usuario en cuanto al análisis así como la facilidad de comprensión. Gracias a estos aspectos resulta un factor importante para realizar la retroalimentación con los trabajadores de la empresa.

v. Escala no calibrada

Medición de importancia.

A continuación se encuentran algunas características de realizar las compras en un supermercado. Por favor marque una x en el punto de la línea que refleje con mayor precisión lo importante o trivial que significa estas características para usted, o bien marque N/A si la característica no es relevante para usted.

	N/A	Extremadamente importante	Extremadamente trivial
1.Facilidad de estacionamiento	___	_____	_____
2. Variedad de productos	___	_____	_____
3.Tiempos de filas en las cajas	___	_____	_____

Medición de satisfacción.

A continuación se encuentran algunas características de compras en el supermercado X. Por favor marque una x en el punto de la línea que refleje con mayor precisión lo importante o trivial que significa estas características para usted, o bien marque N/A si la característica no es relevante para usted.

	N/A	Extremadamente importante	Extremadamente trivial
1.Facilidad de estacionamiento	___	_____	_____
2. Variedad de productos	___	_____	_____
3.Tiempos de filas en las cajas	___	_____	_____

Esta escala resulta atractiva para los entrevistados que tienen una orientación hacia las cosas visuales. Si se llena una serie de preguntas en una columna, las marcas en la línea proporcionan una impresión visual de la importancia o satisfacción relativa en cuanto a las lista de atributos. Mientras menos confusa sea, introducirá menos sesgos, pero algunos de los entrevistados se confundirán por la falta de parámetros, y para analizarlo es necesario utilizar un escáner.

e.4) Presentación de la encuesta.

Una encuesta de satisfacción de los clientes proporciona una oportunidad de mejorar la imagen de la empresa demostrando su orientación a los clientes y una carta de presentación desempeñará una función en este sentido. Tres aspectos principales son los que debe contener esta carta y son:

- A quién informar.

Es importante informar a todos los clientes. Asegurarse que todos los clientes saben que la empresa esta comprometida con la satisfacción de sus clientes y que se prepara a invertir recursos para lograrlo.

- Cómo informar.

Esto depende de la cantidad de clientes que tenga la empresa. Es importante explicar el proceso de manera personal a cada uno de ellos, mediante personal de contacto bien informado. En el caso de una base de clientes de mediano tamaño y un programa de visitas más selectivo, esto puede llegar a ser muy costoso, pero con una carta personal a cada uno de ellos esto resulta bastante factible. En el caso de una base de datos muy grande, un envío postal puede llegar a ser muy caro pero visto en el largo plazo esto puede crear lealtad de los clientes con la empresa, en comparación con una erogación similar en publicidad. Si el costo resulta demasiado alto y no permite el envío postal, es recomendable hacerlo por otras vías de comunicación, como el correo electrónico o la página de Internet de la empresa.

- Qué decir.

En este aspecto es preciso mencionar tres aspectos importantes:

- a. El propósito de la investigación.

Muchas personas confunden la investigación y evaluación con un enfoque de ventas. Por esa razón es fundamental comunicar que el principal beneficiario del proceso para medir la satisfacción del cliente es el mismo cliente; para emprender acciones para la mejora de dicho aspecto.

- b. Los detalles de la investigación.

Los entrevistados necesitan saber la forma que tomará la investigación. La carta de presentación debe incluir detalles breves de los temas que se abarcarán y acentuar que se entrevistará cuando sea el momento más conveniente para el. También reiterar lo valioso de su participación en esta investigación así como la retroalimentación para la empresa.

c. Retroalimentación.

La carta de presentación debe informar a los entrevistados que recibirán los resultados de la investigación, los puntos estratégicos que se hubieran identificado como resultado de la investigación así como los planes a seguir para la mejora de dichos aspectos.

e.5) Requisitos del reporte final.

Al finalizar la investigación y para tener un análisis más eficiente y confiable es necesario contar en el reporte las siguientes características:⁴⁰

- Los objetivos de la investigación.
- Personal involucrado de la agencia y del cliente.
- El universo del estudio (propuesto y alcanzado, en caso de que difiera del propuesto).
- Tamaño y naturaleza de la muestra (lograda y propuesta dentro del periodo especificado).
- Métodos empleados para la recolección de datos.
- Longitud de la entrevista.
- Naturaleza general de cualquier incentivo ofrecido al informante.
- Período o patrón de frecuencia del trabajo de campo y cobertura geográfica. Detalles adicionales (naturaleza del marco muestral, días de la semana y horarios en los que se realizó el trabajo de campo.)

⁴⁰ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. *Estándar de servicio para la investigación de mercados en México*, México, 2000.

- Cuando sea especificado, un registro de escalas de calificación y discusión de cualquier sesgo debido a no-respuesta.
- Niveles de penetración o incidencia.
- Subcontrataciones utilizadas para cualquier parte importante de la investigación.
- Fuentes utilizadas.
- Cuando exista ponderación, todos los métodos de ponderación utilizados, claramente señalados.
- Los proyectos continuos pueden no terminar de la misma forma que los trabajos adhoc, por tanto, para los trabajos continuos, se debe acordar el contenido y la frecuencia de los reportes que cubran los puntos generales de la investigación. Esos reportes deben incluir, cuando sea relevante, niveles de muestra, escalas de respuestas, rangos de respuestas, entregas parciales y resultados de primera línea.
- Se debe asegurar que el reporte cumpla claramente los objetivos de la investigación, las conclusiones y que el formato y medio del reporte coinciden con las expectativas de la investigación.
- Se debe hacer claras distinciones entre los hallazgos mismos y sus propias conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III. GENERACIÓN DE LEALTAD DEL CLIENTE CON LA EMPRESA COMO RESULTADO DE SU SATISFACCIÓN.

INTRODUCCIÓN

“Tal vez el principal fundamento de la dirección que más se ignora hoy es el de estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. En muchas empresas, el cliente se ha convertido en algo molesto cuyo comportamiento impredecible torpedea los planes estratégicos cuidadosamente preparados, cuyas actividades trastornan las operaciones de la computadora y que se obstinan en que los productos que compren funcionen bien.”

Lew Young, redactor en jefe de *Business Week*.⁴¹

En el capítulo anterior estudiamos las técnicas y metodologías para realizar las encuestas de evaluación de la satisfacción del cliente. En el presente capítulo revisaremos el concepto de lealtad, algunas técnicas analíticas de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente, comparaciones de desempeño, encuestas para el personal de la empresa, la retroalimentación con los clientes y el personal de la empresa.

Según Tom Peters en *En busca de la excelencia (A Passion for excellence)*.⁴²

“La satisfacción de los clientes se mide con frecuencia. El muestreo es muy extenso. Las encuestas son cuantitativas y cualitativas (es decir, los tiempos de entrega y los sentimientos cuentan igual); las mediciones se toman muy, muy en serio. La alta dirección los revisa sin excusa ni pretextos: el desarrollo de tales mediciones se toma tan en serio como el desarrollo de las medidas de presupuesto o de confiabilidad de productos. La evaluación del personal en todas las funciones y niveles se ve afectada en forma significativa por las mediciones de la satisfacción del cliente.”

⁴¹Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia*, Lasser Press, México, 2001.

⁴² *Ibid.*

La medición de la satisfacción del cliente y las acciones posteriores que esto conlleva están directamente relacionadas con la lealtad del cliente, el liderazgo de las empresas⁴³, la participación del mercado, estrategia y diferenciación de negocios⁴⁴.

Es por eso que son de suma importancia los aspectos a estudiar en el presente capítulo porque concluye con la investigación sobre la satisfacción al cliente así como la mejora de esta última para poder generar la lealtad del cliente con la empresa.

A) Lealtad del cliente con la empresa

La lealtad del cliente es un concepto que incluye básicamente cinco factores⁴⁵:

1. La satisfacción general que los clientes experimentan cuando realizan una compra en una empresa.
2. El deseo de desarrollar una relación con la empresa.
3. El deseo de volver a comprar a la misma empresa.
4. El deseo de recomendar la empresa a otra persona.
5. La resistencia a cambiar a otro competidor.

La satisfacción del cliente es el elemento clave para crear la lealtad del mismo. Los demás 4 conceptos son una consecuencia y dependen directamente del primero.

Para clarificar este concepto se puede decir que la lealtad del cliente con la empresa no es lo mismo que:

- Una respuesta a una prueba de una oferta o un incentivo monetario.
- Una amplia participación en el mercado. Una empresa puede tener una gran base de clientes sólo porque sus competidores sean más débiles o su precio sea mejor, pero estas ventajas por sí solas no crean lealtad de los clientes.
- Repetición de compra por sí sola. Esto se puede decir porque hay gente que compra por costumbre, por conveniencia o por precio, pero estas

⁴³ Julio A Gómez (Editor), *Las empresas líderes en México*, El economista (Suplemento: Management), México, 24 de junio del 2004, p. 4.

⁴⁴ Michael Porter, *Crear las ventajas del mañana*, en Rowan Gibson (Editor), *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, México, 1997, pp. 61.

⁴⁵ Paul R. Timm, *50 grandes ideas para fidelizar a sus cliente*, Gestión 2000, Barcelona, España, 2003.

personas seguramente abandonaría la empresa si encontrará una alternativa mejor.

Estudios recientes indican que la obtención de la lealtad resulta, en la mayoría de los casos, a un costo menor que la obtención de un nuevo cliente, es decir, mantener a los clientes con la empresa es más económico que obtener nuevos⁴⁶.

B) Análisis de Resultados.

Anteriormente se mencionó que el elemento clave de la lealtad es la satisfacción, es por esto, que el análisis de los resultados se evoca a la satisfacción del cliente porque el objetivo final es la lealtad como resultado de la satisfacción del cliente.

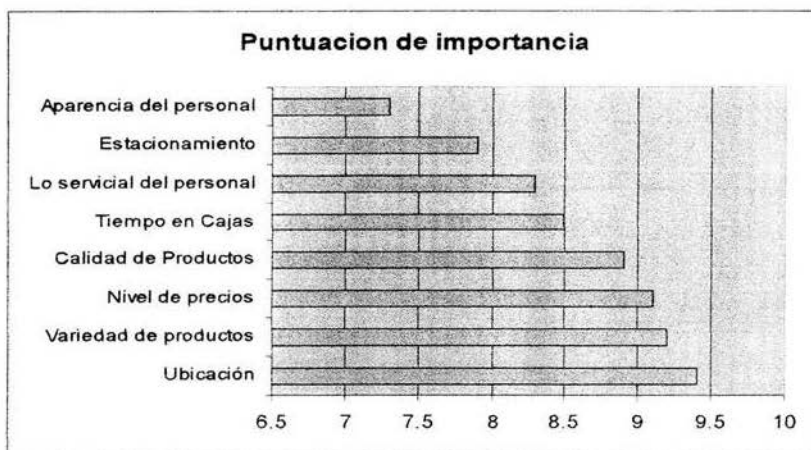
b.1) Encuesta y análisis de los requerimientos de importancia para el cliente.⁴⁷

Después de la determinación de las necesidades del cliente se debe realizar una encuesta cuantitativa para investigar qué requerimientos son los que más le importan al cliente.

Lo primero que se debe solicitar a los entrevistados es evaluar una lista de requerimientos del cliente, dando desde uno hasta diez puntos, en donde estos últimos significarían una importancia extrema y 1 punto representaría una carencia casi absoluta de importancia.

⁴⁶ Véase Anexo 3

⁴⁷ N. Hill, J. Brierly y R. Macdougall, *op. cit.*



La gráfica demuestra con claridad lo que es más importante para los clientes. Las puntuaciones promedio superiores a 9 indican que el requerimiento es en extremo importante para los clientes. Los que no logren promedio superiores a 8 son importantes y los que no superen el 7 son más o menos importantes. En la gráfica todo debe estar enumerado por orden de importancia para el cliente y es importante mantenerlo así durante todo el estudio.

Ya que en la gráfica lo que se muestran son promedios y en ocasiones se ocultan amplias variaciones en el significado de los datos⁴⁹, es necesario realizar el cálculo de la desviación estándar, que indica lo que se encuentra bajo las puntuaciones promedio.

Una desviación estándar, en una escala de diez puntos, de 1 o menor indica que existe fuerte consenso de opinión y por otra parte, una desviación estándar mayor o igual a 2 indica una amplia disparidad de visiones. En ocasiones la razón para una alta desviación estándar alta no es tan evidente para la investigación, la importancia de este cálculo es para revisar y descubrir las causas de los desacuerdos.

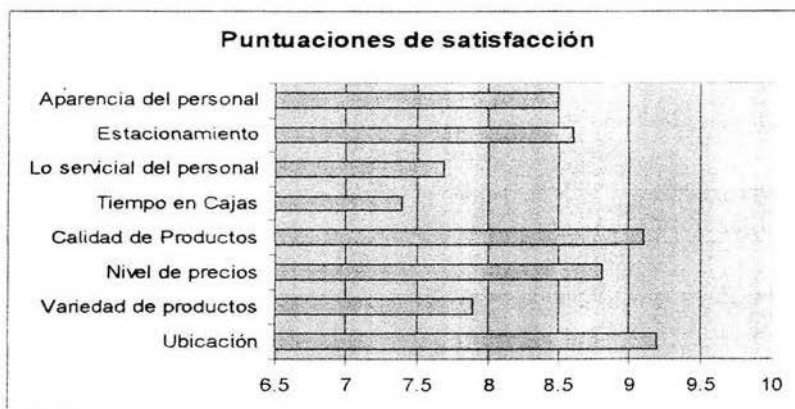
⁴⁸Las puntuaciones son los promedios (media aritmética) de las respuestas que dieron los entrevistados para cada uno de los atributos. La escala en la gráfica no debe ir del 1 al 10 para evitar llegar a conclusiones erróneas a primera vista por la falta de diferencia entre barras. El orden de los requerimientos del cliente debe permanecer igual durante toda la investigación. Véase *Ibid.*

⁴⁹ Véase el anexo 4.

b.2) Encuesta de satisfacción al cliente y análisis.

Posterior a la asignación de las puntuaciones a la lista de requerimientos con base a su importancia, se debe solicitar a los entrevistados que asignen puntuaciones a la misma lista con base a su satisfacción. Las puntuaciones promedio (media aritmética) por encima de 9, en escala de 10 puntos, muestran un "nivel alto de satisfacción" del cliente. Las puntuaciones de 8 equivalen a clientes "satisfechos", 7 a los "mas o menos satisfechos" y 6 (justo encima de la media 5.5) son clientes "apenas satisfechos y muchas cosas por mejorar". Los atributos que tengan promedios inferiores a 7 es importante tratarlos con seriedad ya que indican que existe una gran cantidad de clientes insatisfechos. En las encuestas telefónicas es importante darle seguimiento a aquellos atributos que tengan calificaciones inferiores a 6 con el fin de descubrir las razones de esa puntuación. En el caso de los cuestionarios que llenen los entrevistados, solicitar que den un comentario respecto de las bajas puntuaciones.

Detrás de una puntuación satisfactoria en apariencia podrá haber un grupo de clientes extremadamente satisfechos o, por el contrario, extremadamente insatisfechos es por eso la necesidad de calcular la desviación estándar para descubrir estos segmentos en los diferentes atributos. *Grafica de puntuación de los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente*⁵⁰.

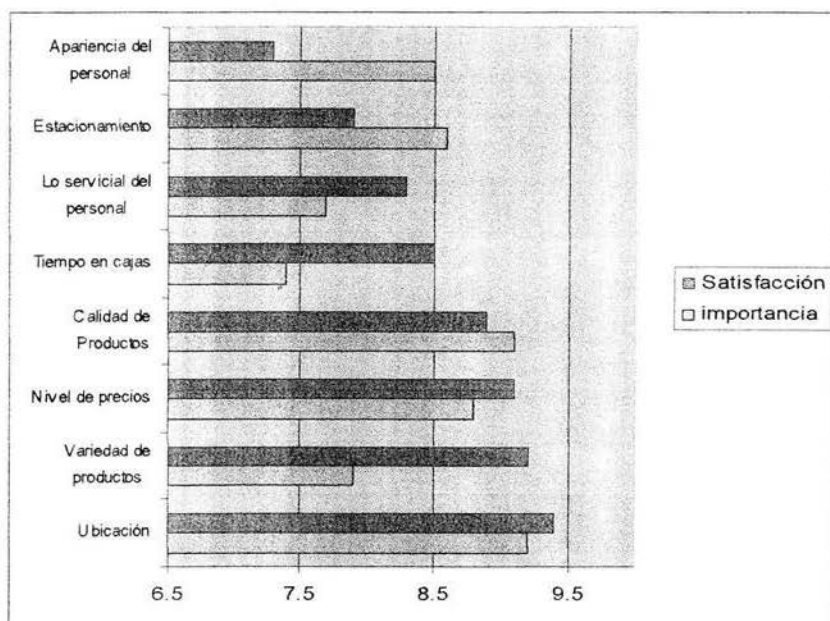


⁵⁰ N. Hill, J. Briery y R. Macdougall, *op. cit.*

b.3) Comparación entre las encuestas de importancia y de satisfacción.

Al comparar en una gráfica las 2 puntuaciones anteriores, satisfacción e importancia, es posible hacer un “análisis de diferencias” para identificar las prioridades para las mejoras. Este análisis consiste en observar: “si la barra de satisfacción es más corta que la de importancia, la empresa no está satisfaciendo aspectos que al cliente le importa” y “si la barra de satisfacción es más larga que la de importancia la empresa está satisfaciendo aspectos poco importantes para el cliente”. Existen algunos atributos en los que la empresa está por debajo de los requerimientos de los clientes, y estos son aquellos en los que necesita enfocarse más si es que desea mejorar la satisfacción de los clientes y mientras sea mayor la diferencia, mayor será el trabajo de la empresa por mejorar.

Gráfica comparativa de los resultados la encuesta de satisfacción y la encuesta de importancia⁵¹.



⁵¹ *Ibid.*

b.4) Aspectos a tomar en cuenta para la mejora de la satisfacción al cliente.

Continuando con el análisis comparativo y para determinar las prioridades para la mejora de la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa es importante tomar en cuenta los siguientes 5 aspectos⁵²:

1. *Tamaño de las diferencias entre barras*: Se puede lograr más eficacia en la satisfacción al cliente disminuyendo una diferencia grande que a hacerlo con una pequeña.
2. *Importancia para los clientes*: Se debe tomar en cuenta la visión de los clientes, cuyo criterio de satisfacción recibe una influencia determinante en los requerimientos de mayor importancia para ellos. Cerrar las diferencias ligeramente más pequeñas en algo que posee mayor prioridad para los clientes podrá generar mayor satisfacción que disminuir una diferencia mayor en alguna cuestión que no represente mucha importancia para el cliente.
3. *Acciones rápidas con eficacia*: Es importante para la imagen de la empresa que los clientes y los empleados perciban que se toman acciones como resultado de la encuesta. Ocuparse de algunas acciones prioritarias algunas veces podrán ser costosas o llevarse mucho tiempo, por eso es importante adoptar al menos un aspecto importante para mejorar que pueda ser abordado con relativa facilidad y a corto plazo.
4. *Disminuir todas las diferencias que sean posibles*. Algunas organizaciones están impedidas a cerrar algunas diferencias por regulaciones o estrategias corporativas contrarias a los deseos de los clientes. Al estar en esta situación, la empresa debe cumplir con la mayoría de los demás aspectos importantes para los clientes con el fin de darles razones suficientes para que perciban las mejoras y prefieran la empresa.
5. *Invertir en lo que más conviene*: la decisión de invertir para mejorar la satisfacción del cliente es una negociación entre el costo de realizar tales mejoras y el posible beneficio por hacerlo. Para aclarar esa

⁵² *Ibid.*

decisión de impacto en la empresa, es importante realizar una comparación del beneficio potencial de la satisfacción y el costo y la dificultad de realizar las mejoras necesarias. El impacto más positivo para la empresa se puede lograr adoptando las prioridades de mejora susceptibles de generar el mayor beneficio posible en la satisfacción del cliente al mínimo costo posible.⁵³

C) Índice global de satisfacción.

Ya identificadas las prioridades para la mejora de la satisfacción del cliente y con el fin de contar con un indicador de los avances de la satisfacción al cliente para generar su lealtad con la empresa, es importante calcular un índice global de satisfacción.

Tomando en cuenta que existen aspectos de la empresa que son más importantes para los clientes que otros, y los requerimientos más importantes influyen en el juicio de satisfacción más que otras cosas de menor importancia para ellos. El índice global de satisfacción debe funcionar de esta manera debe estar influido con mayor fuerza por los atributos que poseen más importancia, es decir, con factores de ponderación.

c.1) Cálculo de factores de ponderación⁵⁴

Las puntuaciones de importancia se utilizan para calcular los factores de ponderación. Para calcular los factores de ponderación, se debe sumar las puntuaciones de importancia, dividirse entre la puntuación de cada atributo y se debe expresar en porcentaje como a continuación se muestra en el ejemplo.

⁵³ Véase Anexo 5

⁵⁴ N. Hill, J. Brierly y R. Macdougall, *op. cit.*

	Puntuación de importancia	Factores de ponderación
Ubicación	9.4	13.70%
Variedad de productos	9.2	13.41%
Nivel de precios	9.1	13.27%
Calidad de Productos	8.9	12.97%
Tiempo en cajas	8.5	12.39%
Lo servicial del personal	8.3	12.10%
Estacionamiento	7.9	11.52%
Apariencia del personal	7.3	10.64%
Total	68.6	

c.2) Cálculo del índice global de satisfacción.

El segundo paso consiste en multiplicar cada puntuación de satisfacción por su correspondiente factor de ponderación.

Continuando con el ejemplo anterior⁵⁵:

	Puntuación de importancia	Factores de ponderación	Puntuación Ponderada
Ubicación	9.4	13.70%	1.26
Variedad de productos	9.2	13.41%	1.06
Nivel de precios	9.1	13.27%	1.17
Calidad de Productos	8.9	12.97%	1.18
Tiempo en cajas	8.5	12.39%	0.92
Lo servicial del personal	8.3	12.10%	0.93
Estacionamiento	7.9	11.52%	0.99
Apariencia del personal	7.3	10.64%	0.9
Promedio Ponderado			8.41%
Índice de Satisfacción			84.10%

⁵⁵ Para demostrar la certeza matemática de la fórmula; suponiendo que todos los clientes que participaron en la investigación hubieran otorgado una calificación de 10 sobre 10 puntos posibles en cada uno de los requerimientos del cliente. Todos los factores de ponderación permanecerían iguales, porque provienen de las puntuaciones de importancia, y las puntuaciones ponderadas de la columna de la derecha serían diferentes entre sí, pero su suma sería de 100.0. (Véase: N. Hill, J. Briery y R. Macdougall, *op. cit.*)

La primera columna de datos presenta todas las puntuaciones promedio de satisfacción y la segunda columna indica los factores reponderación que se calcularon anteriormente.

El promedio ponderado general se determina sumando todas las puntuaciones ponderadas.

Para darte seguimiento a este índice y a la satisfacción misma, es recomendable realizar una medición comparable de satisfacción que pueda ser vigilada durante varios años, aun si las preguntas en el cuestionario deben modificarse a medida que lo hacen los requerimientos de los clientes.

D) Compromisos y características de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente

Para lograr altos niveles de satisfacción del cliente es importante tomar en cuenta los siguientes compromisos y características que debe adoptar la empresa⁵⁶:

- Apoyo de la dirección de la empresa.

Una característica importante para alcanzar la satisfacción al cliente es un nivel muy elevado de apoyo y compromiso de la dirección de la empresa. Tomar acciones dirigidas a alcanzar la cúspide de la satisfacción del cliente demostrando que esta es la máxima prioridad de la empresa.

- Importancia a la investigación y metodología precisa.

Es importante darle una gran prominencia al proceso de investigación de los clientes y los resultados de la misma en toda la investigación. Comunicar a toda la empresa este proceso para lograr la mejora de la satisfacción al cliente eficazmente. Así como es importante mantener una metodología precisa durante toda la investigación para poder lograr obtener datos más precisos porque una medición de satisfacción al cliente que posee una procedencia dudosa, en cuanto a la metodología, es quizá peor que ninguna medición en absoluto.

- Retroalimentación.

⁵⁶ *Ibid.*

Consiste en compartir los resultados de la investigación de satisfacción del cliente tanto con los clientes como con los empleados de la empresa.

El proporcionar una extensa retroalimentación interna es un precursor esencial de una participación activa del personal en el proceso de mejora del servicio para que comprendan que las actitudes de los clientes cambian con lentitud, aún cuando mejora el servicio al cliente, de modo que el proceso debe acelerarse, dando a los clientes información sobre las mejoras que se lograron. Este proceso es quizá uno de los máximos diferenciadores entre las empresas.

Encuesta interna

Con el fin de aclarar posibles "diferencias de comprensión", de los empleados de la empresa, sobre los conceptos de requerimientos importantes para los clientes es conveniente realizar simultáneamente la investigación con los empleados de la empresa. Con el objetivo de evaluar los mismos atributos este proceso, llamado encuesta interna, supone la aplicación a los empleados de una versión ligeramente modificada del mismo cuestionario que los aplicados a los clientes.

Para realizar la evaluación de los requerimientos de importancia para los clientes, en la encuesta interna, es importante introducir el cuestionario de la siguiente manera:

"¿Qué tan importante o trivial considera usted que son estos aspectos para nuestros clientes?"

Y para los cuestionarios de satisfacción al cliente de la siguiente manera:

"¿Qué tan satisfechos o insatisfechos considera usted que están los clientes con nuestro desempeño en las siguientes áreas:"

La presentación de los resultados debe ser con el mismo formato que las demás gráficas de las encuestas de los clientes comparando los resultados de los clientes con los resultados de los empleados.

Este proceso representa una forma tangible de hacer participar a los empleados de la empresa en el proceso de medición y mejora de satisfacción del cliente de manera que comprendan lo que deben hacer para alcanzar la satisfacción del cliente.

Retroalimentación a los clientes.

Para la retroalimentación a los clientes es necesario considerar tres cosas importantes:

- Clientes

Proporcionar la retroalimentación a todos los clientes de la muestra, hayan respondido o no. Proporcionar retroalimentación sobre los resultados de la encuesta y sobre las acciones que la empresa planea emprender en respuesta a las perspectivas de los clientes estimula los cambios en la actitud de los clientes.

- Información

El informe debe incluir un resumen de los resultados, seguido de una descripción de los puntos fundamentales que surgieron de la encuesta así como es necesario informar a los clientes las acciones que se emprenderán como resultado de la investigación y cuando ocurrirán estos.

- ¿Cómo se comunicará?

La forma en que se proporciona la información a los clientes depende sobre todo del tamaño de la base de clientes. La presentación personal es el método más eficaz y factible para las empresas que poseen un número de clientes relativamente pequeño. Una base de clientes mediana se deberá enviar a por correo una copia del informe y una carta personalizada. Si participa una gran cantidad de clientes en la muestra es importante utilizar medios masivos de comunicación como un comunicado de prensa. Y en el caso de una empresa de minoristas aprovechar el punto de venta para comunicar los resultados de la evaluación.

Percepción de los clientes.

Después de haber percibido las mejoras, los clientes deben modificar sus actitudes antes de alcanzar una ganancia en la satisfacción. Si bien las personas pueden formar actitudes con gran rapidez, tienden a cambiarla con lentitud, pero es posible acelerar el cambio en la actitud de los clientes y mejorar la satisfacción proporcionando actualizaciones sobre las acciones que se hayan tomado, de preferencia un mínimo de dos veces al año.

- Toma rápida de decisiones y acciones.

Es importante disponer de toda la información necesaria para la toma de decisiones para mejorar la satisfacción al cliente. Dentro del proyecto de la evaluación de la satisfacción al cliente es importante programar reuniones de la alta dirección a los pocos días de la conclusión de la encuesta y un proceso para tener la comunicación de dichas decisiones.

El objetivo de realizar esta evaluación consiste en mejorar la satisfacción del cliente y cambiar las expectativas de los mismos sobre la empresa y la única manera de lograr estos objetivos es emprendiendo las acciones sobre las prioridades de mejora que se decidieron en las reuniones así como manteniendo la atención sobre el programa de mejora de servicio y reiterar su importancia para la empresa.

CONCLUSIONES.

Frases populares como “El que paga manda” y “El cliente siempre tiene la razón” son la base de una buena estrategia de negocios. En la economía mexicana actual, donde la oferta mundial ha superado a la demanda nacional, las empresas que deseen incrementar su participación en el mercado o preservar la que tiene, deben tener una relación cercana a sus clientes y diseñar una buena estrategia⁵⁷ de negocios centrada en ellos cuando las actividades de mercadeo están estrechamente alineada con la estrategia de la empresa impulsan el crecimiento⁵⁸.

Grandes empresas mundiales han aprovechado esta estrategia para mejorar su participación en el mercado y generar lealtad de sus clientes como: Southwest Airlines que después de los eventos del 11 de septiembre de 2001, decidió rápidamente devolver el dinero a cualquier cliente que lo solicitara, destinando millones para este efecto. La esperada avalancha de solicitudes nunca se produjo. El brillante pero arriesgado gesto de Southwest Airlines (asegurándose de que sus clientes sintieran que los estaban cuidando) reflejó cuán bien alineada estaba su estrategia de mercadeo con su estrategia de negocios centrada en el cliente. El inteligente mercadeo de esta línea aérea es una de las razones de por qué continua siendo la única de las grandes transportadores que ha permanecido rentable cada trimestre después de la caída de las Torres Gemelas. La mayoría de los otros operadores (American, Delta y Northwest) han perdido las señas de los consumidores y han estropeado su mercadeo después del 11 de septiembre, lo que su grave situación actual deja en claro. Alborotaron respecto a agregar más espacio entre asientos y servicios en vuelo. Mientras tanto, Southwest Airlines les dio a sus clientes lo que ellos querían: “asientos más baratos y un abrazo.”⁵⁹

En el caso contrario, empresas que no aprovechan esta estrategia pueden perder grandes oportunidades de negocios, como Lucent Technologies que desaprovechó una importante tendencia de los clientes y decidió no entrar al negocio de los servicios de red, eligiendo, en su lugar, vender equipo de

⁵⁷ Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa con el mercado Véase: Michael Porter, *op.cit.*)

⁵⁸ Gail J. McGovern et. al, “Lleve a sus clientes al consejo de administración”, *Harvard Business Review*, volumen 82, número 11, noviembre de 2004, pág. 80.

⁵⁹ *Ibid.*

computo (hardware). En 2002, Lucent Technologies fue una de las diez primeras de la lista de *Fortune* de empresas más admiradas, y sus acciones se vendían a más de US\$60. Hoy, el precio ha bajado a US\$ 2 por acción.⁶⁰

Esta estrategia puede convertirse en un factor muy importante en el descenso de la empresa como el caso de Kmart y su poco atinado cambio de una política de precios flexibles a una de "*precios bajos de todos los días*", en un intento de competir con Wal-Mart. Pero sus clientes principales eran "*cazadores de gangas*" y la nueva propuesta de valor no dejó satisfechas sus necesidades.⁶¹

Es por eso que las acciones que se desprenden de la medición de la satisfacción del cliente van muy ligadas a la lealtad porque primero se investigan sus necesidades, posteriormente se diferencian los elementos que les son más importantes y se genera una estrategia dirigida a mejorarlos y mantener las preferencias de los clientes.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

Referencias bibliográficas.

1. A. Koutsoyanis, *Microeconomía Moderna*, Amarrortur editores, Buenos Aires, Argentina, 1985.
2. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *¿Qué es la investigación de mercado?*, México, 1989.
3. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *Estándar de servicio para la investigación de mercados en México*, México, 2000.
4. Bob E. Hayes, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Oxford University Press, México, 1999.
5. Carlos Marx, *El Capital, crítica de la economía política*, Fondo de Cultura Económica, México, Vol. 1, 1974.
6. Fernando Sánchez Ugarte et al., *La política industrial ante la apertura*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
7. Gail J. Mcgovern et al, *Lleve a sus clientes al consejo de administración*, Harvard Business Review, Volumen 82, Número 11, noviembre de 2004, pág. 80.
8. <http://www.economia.gob.mx>
9. <http://www.iso.org>
10. Joan Elias, *Clientes contentos de verdad*, Gestión 2000, Barcelona, 2003.
11. Joseph M. Juran, *Juran y la planificación para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
12. Julio A Gómez (Editor), *Las empresas líderes en México*, El economista (Suplemento: Management), México, DF., 24 de junio del 2004, P. 4.
13. Mario Gómez Ayala, *La auditoria de calidad en la empresa moderna*, Panorama Editores, México, 2001.
14. Mauro Rodríguez Marín, *¿Cómo atiendes a tus clientes?*, Expansión, num. 875, México, 2003.
15. Michael Porter, *Crear las ventajas del mañana*, en Rowan Gibson (Editor), *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, México, 1997, pp. 61.

16. N. Hill, J. Brierly y R. Macdougall, *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Panorama editorial, México, 2001.
17. OCDE, *Reformas regulatorias en México*, Vol. 2, Reporte Temático. México, 2000.
18. Paul R. Timm, *50 grandes ideas para fidelizar a sus cliente*, Gestión 2000. Barcelona, España, 2003.
19. Pedro Aspe, *Estabilización macroeconómica y cambio estructural. La experiencia de México (1982-1988)* en Carlos Bazderesch Et. Al. (Compiladores), *México auge, crisis y ajuste*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
20. Philip B Crosby, *La calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad*. CECSA, México, 1998.
21. R. Levin y D. Rubin, *Estadística para administradores*, Prentice Hall. México, 1996.
22. S. García de León Campero y M. García de León y Mier (2004) *Medición de la satisfacción al cliente en la mype*, *Administrate Hoy*, Año XI. Volumen 11, Número 7, 2004, pág. 34.
23. S. Pick y A. López, *Cómo investigar en ciencias sociales*, editorial Trillas. México, 1994.
24. Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia*. Lasse Press, México, 2001.
25. Verónica Díaz, *Su cliente en el punto de venta*, *Emprenuer*. Vol. 1° numero 07, México, 2003.
26. William E Deming, *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.

Anexo 1.

Conceptos de estadística.⁶²

Población es la colección de elementos considerados para una investigación.

Muestra es la parte o porción de la población seleccionada para su estudio.

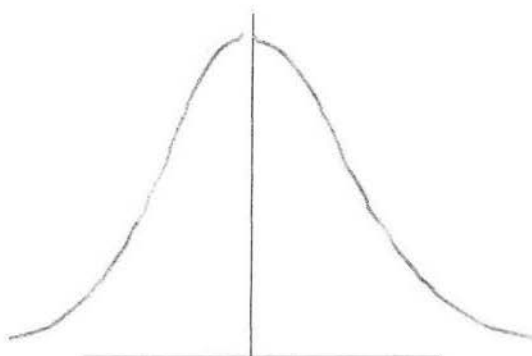
Estadística es una característica de una muestra.

Parámetro es una característica de una población.

Desviación estándar es una medida de dispersión usada en estadística, que nos indica cuánto tienden a alejarse los valores puntuales del promedio en una distribución normal.

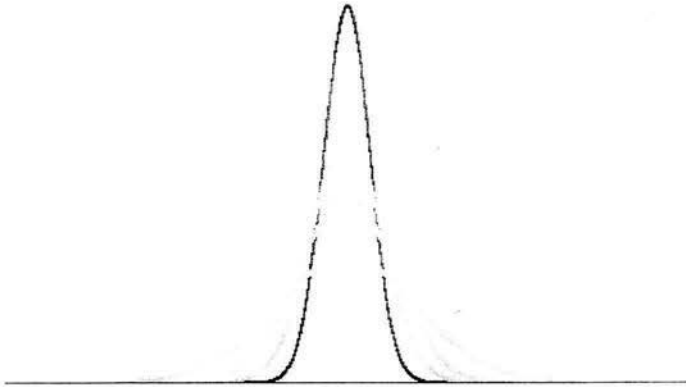
Símbolos más usuales	Población Parámetro	Muestra Estadístico
Tamaño de la muestra	N	n
Media aritmética	M	\bar{x}
Varianza	σ^2	S^2
Desviación estándar	σ	S
Proporción	P	p

Ejemplo de Curva de Distribución Normal

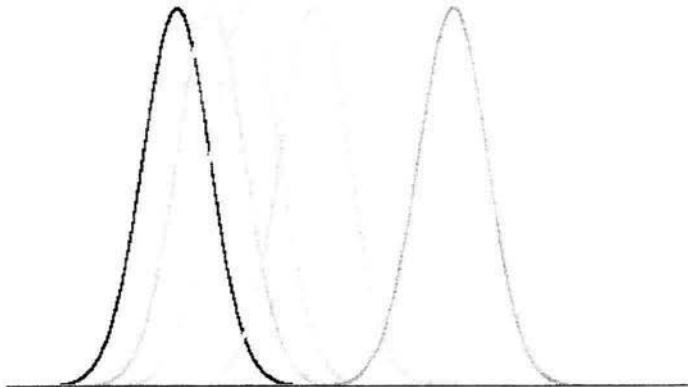


⁶² R. Levín y D. Rubin, *op. cit.*

(a) Distribuciones normales con distinta desviación estándar e igual media



(b) Distribuciones normales con diferentes medias e igual desviación estándar



Anexo 2

Con la finalidad de clarificar los diferentes tipos de muestreos; a continuación se ejemplifica con aplicaciones a fines al tema de investigación⁶³.

a) Aleatorio simple

Se necesita conocer el nivel de satisfacción global de todos los clientes de una empresa, pero solo se desea aplicar la encuesta a 100 clientes. Para obtener una muestra aleatoria de la población de clientes, primero se necesita contar con una lista de los lectores (N=9000). A continuación, se debe seleccionar al azar a 100 lectores para integrar la muestra y se mide su nivel de satisfacción con el servicio de la empresa. A partir de esta muestra se puede generalizar la satisfacción al cliente de la empresa.

B Estratificado

Continuando con el ejemplo anterior, la empresa tiene un enfoque femenino y por consecuencia cuenta con más clientes del sexo femenino que masculino. En virtud de que la población de hombres es limitado, una selección aleatoria simple de la población total daría como resultado que la muestra solo contuviera sólo unos cuantos hombres por lo tanto conduciría al calculo deficiente de satisfacción al cliente de los hombres.

Para obtener un mejor cálculo de la satisfacción del cliente masculino, se divide la población en dos estratos, hombres y mujeres, y se selecciona al azar un determinado número de hombres, del estrato de hombres, para cerciorarse de contar con una cantidad mayor de hombres en la muestra global final.

c) De racimo

Se cuenta con 200,000 clientes distribuidos en 200 establecimientos. Estas últimas constituirán los grupos.

⁶³ Bob E. Hayes, *op.cit*

En el muestreo de racimos, se considera que esos 200 establecimientos constituyen la población, y en seguida se selecciona al azar los grupos correspondientes para formar la muestra a partir de esta población de 200 oficinas. Se podría seleccionar 40 oficinas (grupo) para incluirlas en la muestra. Se utiliza las encuestas entre los clientes de estas 40 oficinas en el análisis estadístico. Si los grupos son grandes se puede realizar un muestreo aleatorio de los grupos seleccionados. Dentro de cada uno de los grupos seleccionados, se llevaría a cabo un muestreo aleatorio de los casos individuales, esto se llama *muestreo por grupos en dos etapas*.

Anexo 3

Para explicar la importancia de la lealtad del cliente con la empresa ejemplificaré⁶⁴ el costo que esta representa para la empresa con un caso bibliográfico.

Supongamos a una persona que gasta \$500 pesos aproximadamente cada semana en un mismo supermercado. Esta persona nota cierta indiferencia de los empleados del supermercado y esta insatisfecha con el servicio que le ofrecen, decide no seguir comprando en dicho establecimiento. La empresa ha perdido un cliente, pero en realidad ¿Ha perdido un solo cliente?

¿Qué significa la pérdida de un solo cliente para la empresa?

El costo que este cliente representa, es mucho mayor de lo que aparenta:

Estos \$500 pesos, que gastaba semanalmente, se transforman en: \$24,000 pesos anuales y \$240,000 pesos en una década. Pero los "efectos en cadena" de esta pérdida empeora la situación de la empresa. Algunos estudios demuestran que un cliente insatisfecho platica su experiencia a once o doce personas diferentes y cada una de estas lo platica a otras cinco personas más:

"Efecto en Cadena"⁶⁵

Persona insatisfecha.....	1 persona
Platica con 11 personas.....	+11 personas
Estas últimas lo platican a 5 personas más cada una.....	+55 personas
Total.....	67 personas

Supongamos que de estos 67 clientes potenciales, únicamente el 25% decide no comprar en el supermercado. El 25% de 67 son 17 personas y suponiendo que cada una de estas se hubiera gastado \$500 pesos semanales, las pérdidas para el supermercado ascenderían a: **\$ 408,000 pesos anuales.**

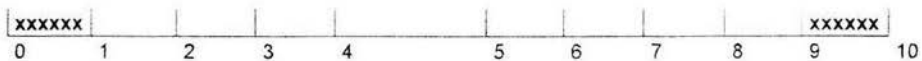
Mientras que estudios sobre el servicio al cliente calculan que cuesta seis veces más atraer a un nuevo cliente que retener a otro que ya lo es.

⁶⁴ Paul R. Timm, *op. cit.*

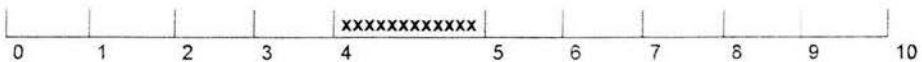
⁶⁵ La importancia de este ejemplo es para clarificar la mecánica de efecto para perder clientes.

Anexo 4

Ejemplo gráfico de distribuciones de datos con los mismos promedio y diferentes desviaciones estandar.⁶⁶



Promedio=5.0
Desviación
estandar=4.75



Promedio=5.0
Desviación
estandar=0.61

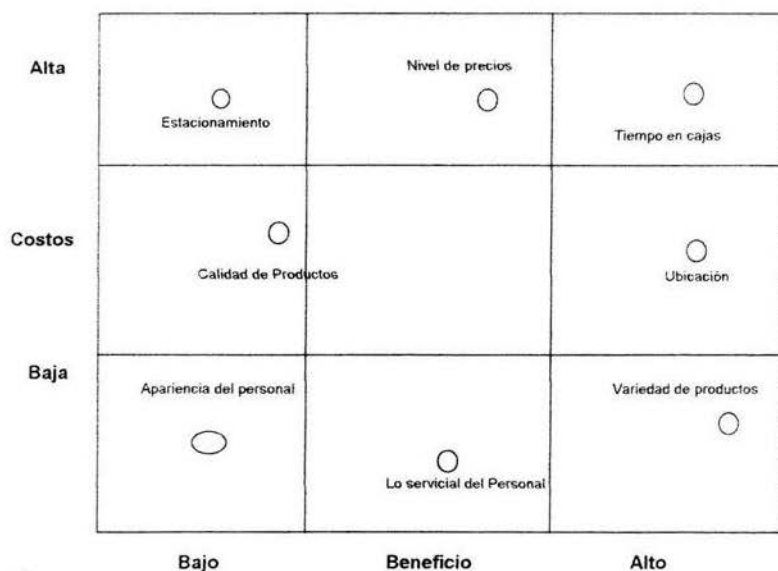


Promedio=5.0
Desviación
estandar=3.03

⁶⁶ R. Levin y D. Rubin, *op. cit.*

Anexo 5.

Matriz de Impacto de Negocios⁶⁷



Para clarificar la toma de decisiones, la matriz ilustra y ejemplifica el posible beneficio de las acciones a tomar para la mejora de la satisfacción al cliente y el costo que cada una de estas representa para la empresa.

En la matriz se ilustra, algunos requerimientos de los clientes a mejorar, en especial los del cuadro inferior derecho representan altos rendimientos a la empresa debido a las grandes diferencias en la satisfacción y el costo relativamente bajo de realizarlas.

⁶⁷ N. Hill, J. Brierty y R. Macdougall, *op. cit.*