

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

Indicadores de Satisfacción de Clientes Como Herramienta para la Toma de Decisiones

Estratégicas

Juan David Sánchez García

Universidad Militar Nueva Granada

Nota del autor

Juan David Sánchez García, Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo,

Universidad Militar Nueva Granada

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Cristhian Camilo

Rojas Gutiérrez, Universidad Militar NuevaGranada, Carrera 11 No. 101 – 80

Contacto: [juandavidsanchezgarcia@gmail.com](mailto:juandavidsanchezgarcia@gmail.com)

## Contenido

Resumen .....	1
Abstract .....	1
Objetivos .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Pregunta de investigación .....	2
Marco teórico .....	2
Justificación.....	4
Introducción .....	5
1.    Características de los indicadores de satisfacción de clientes.....	7
2.    Decisiones estratégicas basadas en la satisfacción del cliente .....	16
Conclusiones .....	21
Bibliografía .....	23

## Tabla de Figuras

Figura 1. <i>Ciclo de la Satisfacción del Cliente</i> .....	12
Figura 2. <i>Hoja de Vida de Indicador</i> .....	15

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

### **Tabla de Tablas**

Tabla 1. <i>Aspectos de los indicadores</i> .....	8
Tabla 2. <i>Criterios de clasificación de los indicadores</i> .....	11
Tabla 3. <i>Escalas de Clasificación</i> .....	14
Tabla 4. <i>Ciclo PHVA</i> .....	16
Tabla 5. <i>Brechas de satisfacción</i> .....	19

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

### Resumen

Teniendo en cuenta el mercado actual y la necesidad de las organizaciones de promover la eficiencia y el control sobre sus la utilización de recursos, este trabajo de investigación plantea las características generales que deben tener los indicadores de gestión dentro de las organizaciones, para ser considerados como herramientas que aporten información valiosa y de calidad y de esta forma, permitan realizar seguimiento y monitoreo al desempeño de las actividades de los procesos.

Al mismo tiempo, se plantea la importancia de implementar indicadores de satisfacción de clientes debido a que esta variable es indispensable a tener en cuenta dentro de un análisis estratégico, a fin de tomar de decisiones que busquen el posicionamiento de la empresa en el mercado y su perduración en un horizonte largo en el tiempo.

**Palabras clave:** Indicador, gestión, decisiones estratégicas, procesos, desempeño.

### Abstract

Taking into account the current market and the need of organizations to promote efficiency and control over the use of resources, this research presents the general characteristics that should have the indicators of management within organizations, tools that provide information valuable and of quality and in this way, allow to follow up and monitor the performance of the activities of the processes.

At the same time, it is important to implement customer satisfaction indicators because this variable is indispensable to have an account within a strategic analysis, an order to make decisions that seek the positioning of the company in the market and its lasting in a long horizon in time.

**Keywords:** Indicator, management, strategic decisions, processes, performance.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar la manera en que los indicadores de satisfacción de clientes sirven como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

### **Objetivos específicos**

Describir las características de los indicadores de satisfacción de clientes para ser utilizados en la toma de decisiones estratégicas.

Explicar los aspectos de los indicadores de satisfacción de clientes que inciden en la toma de decisiones estratégicas.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo los indicadores de satisfacción de cliente sirven como herramienta para la toma de decisiones estratégicas?

### **Marco teórico**

Teniendo en cuenta el objetivo general del presente ensayo, es conveniente contextualizar al lector sobre la terminología utilizada en el desarrollo de la investigación, con el fin de generar una mayor comprensión del tema a tratar. De esta forma,

Un indicador es una señal, signo, variable, medida o expresión cualitativa o cuantitativa que por su contenido, es portadora de significación o evidencia el grado, existencia, estado o tendencia de una situación, condición o fenómeno, en relación con una expectativa, objetivo o meta deseada. (Sánchez, 2014, p.442).

De igual manera y como lo explica DANE (2013), un indicador se define como una expresión cualitativa o cuantitativa que describe el comportamiento de una variable o conjunto

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

de variables, la cual, al ser comparada frente a una meta, permite evaluar el desempeño y su progreso en un periodo determinado de tiempo.

A pesar de que cada organización tiene la libertad de definir los indicadores, y partiendo del hecho que los indicadores se constituyen como un medio y no como un fin para la gestión, estos deben estar relacionados con dos elementos clave, un objetivo y una meta. Villagra (2016) en su libro “Indicadores de Gestión Un Enfoque Práctico” establece que un objetivo es un propósito definido sobre el cual deben enfocarse procesos, personas y recursos disponibles. Así mismo, una meta “es el valor numérico deseado en la escala de un indicador” (Villagra, 2016, p.32). Los conceptos anteriormente expuestos en conjunto con la definición de indicador, se pueden relacionar aclarando que todo indicador debe tener una meta definida y sirve para medir el desempeño de los objetivos de la organización.

Continuando con el tema propio del ensayo, la satisfacción de clientes se define como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”. (ISO 9000, 2015). Igualmente, Romero y Chávez (2015) plantean que la satisfacción de clientes hace referencia al cumplimiento por parte de las organizaciones de las necesidades y expectativas de los clientes, a corto plazo y con un costo mínimo, logrando así niveles de competitividad elevados.

Finalmente, en cuanto a las decisiones, estas se definen como “el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir en varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas”. (Ramirez, 2006, p.9). En concordancia con lo anterior,

Las decisiones estratégicas constituyen elecciones cuyo impacto es de largo alcance; por lo tanto, son decisiones no rutinarias que involucran recursos significativos de las

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

organizaciones, implican la participación de varios niveles y funciones al interior de las instituciones y pueden conducir al éxito o fracaso. (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008, p.138).

Los conceptos anteriormente expuestos pueden relacionarse entre sí, afirmando que los indicadores de satisfacción de clientes evalúan de forma cualitativa y/o cuantitativa aquellas variables que afectan la percepción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, y que los resultados obtenidos del cálculo de dichos indicadores, constituyen un elemento crucial a tener en cuenta durante la toma de decisiones estratégicas en cualquier organización, siempre buscando el éxito de la misma y el mejoramiento continuo de sus procesos.

### **Justificación**

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno en el cual deben tener un alto grado de competitividad para lograr una estabilidad a largo plazo. Gonzáles, Frías y Gómez (2016) indican que uno de los principales aspectos a tener en cuenta para aumentar dicha competitividad, es evaluar constantemente la satisfacción de los clientes a partir de la identificación de sus necesidades y expectativas; todo esto se realiza con el fin de obtener una retroalimentación directa en cuanto a los productos y/o servicios suministrados y de esta manera, tomar decisiones estratégicas que promuevan el mejoramiento continuo de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación permitirá inferir en el lector la necesidad de utilizar indicadores que evalúen la satisfacción de clientes, con el propósito de analizar los resultados que estos arrojan y así tomar decisiones estratégicas, basadas en resultados, que permitan a las organizaciones sin importar su naturaleza, seleccionar los

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

mercados, elegir su posición competitiva y construir competencias esenciales (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

### **Introducción**

En este documento se pretende establecer la relación entre los indicadores de satisfacción de clientes y la toma de decisiones estratégicas, en consecuencia es necesario conocer cuál ha sido el comportamiento o evolución de estos conceptos.

Para empezar, los indicadores nacen como la necesidad de medir el comportamiento de variables específicas en procesos empresariales, y han ido evolucionando según los requerimientos de los diferentes tipos de organizaciones, por ejemplo en una empresa de servicios los indicadores tienen mayor influencia desde el aspecto de medición de satisfacción de clientes tal como establece Romero y Chávez (2015), quienes argumentan la importancia de que este tipo de empresas planteen estrategias encaminadas a garantizar y mejorar la satisfacción de los clientes, debido a que la interacción entre el cliente interno (prestador del servicio) y el cliente externo (receptor), está directamente relacionada con el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Ahora bien, se sabe que el control y la medición es un eje fundamental dentro de la gestión de cualquier organización, el cual tiene como objetivo validar que los procesos se ejecuten de la forma adecuada y de acuerdo a la planificación realizada; por esta razón Villagra (2016) afirma que las organizaciones modernas se han visto obligadas a crear una cultura de medición a sus actividades mediante indicadores y orientación a resultados, ya que esto suele ir de la mano con el éxito del negocio.

Adicionalmente, la norma internacional ISO 9001 (2015) indica que un principio de calidad es la toma de decisiones basadas en hechos, para lo cual los indicadores de gestión



Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

constituyen una herramienta fundamental para mostrar resultados y/o evidencias sobre alguna situación en particular.

Las planteamientos anteriores involucran conceptos importantes e inherentes respecto al uso de los indicadores, sin embargo cabe aclarar que los indicadores deben tener asociados objetivos y metas además que sirven como base para la mejora continua; por esta razón, es conveniente afirmar que “La relación entre indicadores y objetivos o metas de referencia está también asociada a la noción de desempeño, es decir los indicadores sirven para medir el grado de desempeño con el cual se logran los objetivos” (Borden y Bottrill, 1994, p. 11; citado por Sánchez, 2014).

Específicamente para realizar la medición del grado de satisfacción de clientes, es conveniente definir indicadores en los cuales se establezca una meta y así poder evaluar el desempeño de la organización frente los estándares fijados.

Teniendo en cuenta lo anterior y que en el mercado globalizado de la actualidad, las empresas se han visto obligadas a implementar el concepto de calidad para lograr una diferenciación frente a las demás y poder garantizar una rentabilidad que les permita mantenerse en el mercado, uno de los fundamentos de la calidad es lograr la satisfacción del cliente, entendiéndose esta como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”. (ISO 9000, 2015).

En el momento en que se implementen los indicadores de satisfacción de clientes, es conveniente que se utilice la información que estos arrojan para el proceso de toma de decisiones estratégicas, las cuales según Romero y Chávez (2015) deberán buscar la fidelización de los clientes o el incremento de su lealtad al momento de elegir si adquieren o no los productos y/o servicios ofrecidos. Dicho lo anterior y teniendo en cuenta lo expuesto por Pedraja, Rodríguez y

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

Rodriguez (2008), las decisiones estratégicas de satisfacción de clientes deberán ser diseñadas con criterios establecidos de calidad debido a que existe una relación directa y positiva entre este aspecto y la eficacia corporativa, es decir, el cumplimiento de objetivos corporativos.

En seguida se mostrarán las características esenciales que deben tener los indicadores de satisfacción de clientes y la relación que estos guardan con la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización.

### **1. Características de los indicadores de satisfacción de clientes**

La ejecución de actividades diarias genera un sin número de datos, para los cuales, el ser humano ha buscado consolidarlos, analizarlos y transformarlos en información, entendiéndose esta como “un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporciona significado o sentido a una situación en particular” (DANE, 2013, p.11).

Adicional al manejo de la información, una buena forma de gestionar una empresa, es plantear un enfoque basado en procesos, ya que así como lo plantea (Villagra, 2016), una buena gestión de procesos permite influir de la mejor manera en el comportamiento del cliente y cliente potencial, asegurando que se comporten de la manera más adecuada para la compañía, es decir, que adquieran los bienes y/o servicios suministrados, los utilicen por un determinado tiempo y los recomienden a sectores específicos del mercado.

Al momento que la organización defina e implemente procesos, es de suma importancia que cada uno de ellos tenga asociado como mínimo un (1) indicador, teniendo en cuenta que la norma internacional ISO 9001: 2015 indica que las organizaciones deben analizar y evaluar la información que surge de las mediciones y los indicadores permiten relacionar de una manera

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

sencilla, variables que contienen información, con el fin de generar nueva información de con calidad, verificable y aplicable para tomar decisiones de tipo estratégico.

Para complementar la idea anterior, es adecuado mencionar que “una buena gestión de indicadores ayuda a comprometer la efectividad de las acciones planeadas y a evaluar la certeza de los supuestos hechos en el planeamiento” (Villagra, 2016, p.4); esto significa que los indicadores de gestión deben evaluar si las actividades de los procesos ejecutaron las actividades conforme a lo planeado inicialmente.

Teniendo como referencia la premisa que los indicadores constituyen un medio, más no un fin en la gestión organizacional, es necesario identificar cuáles son las características que deben incluir los indicadores, de tal forma que garanticen la integridad de la información y generen los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

De acuerdo a lo explicado por DANE (2013), los indicadores deben tener tres (3) características básicas que son simplificación, medición y comunicación, las cuales pueden resumirse afirmando que un indicador compara una dimensión particular frente a patrones de referencia o información recolectada en un periodo de tiempo y que genera información para la toma de decisiones.

Adicional a las características explicadas en el párrafo anterior, las cuales abarcan un aspecto global de los indicadores, existen otros aspectos que se relacionan con el uso adecuado de los mismos. Para Villagra (2016), todo indicador debe relacionarse con un objetivo y una meta; la explicación de estos conceptos se muestra a continuación:

Tabla 1.

### *Aspectos de los indicadores*

Aspecto	Explicación
---------	-------------

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

---

Objetivo	Hace referencia al propósito sobre el cual se enfocan los procesos, las personas y los recursos disponibles de las organizaciones.
Indicador	“Es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito definido” (Villagra, 2016, p. 27).
Meta	“Es el valor numérico deseado en la escala de un indicador” (Villagra, 2016, p. 32).

---

Fuente: (Villagra, 2016)

Los aspectos definidos en la tabla anterior (objetivo, indicador y meta) deben ser planteados considerando una serie de características, las cuales garantizan que las organizaciones saquen provecho al máximo de los indicadores. En cuanto a los objetivos, Villagra (2016) plantea que estos deben redactarse de una forma clara y deben contener un aspecto “cualitativo”, es decir, a lo que hace referencia el objetivo.

Por otra parte, Villagra (2016) plantea que los indicadores deben ser fácilmente expresados gráficamente, deben ser fáciles de medir y deben mostrar información confiable, es decir, se debe garantizar que las fuentes de información contengan información verídica y ajustada a la realidad. Adicionalmente, Villagra (2016) recomienda asignar una persona dentro de la organización responsable de reportar el indicador periódicamente, esto con el fin de garantizar la medición de todos los periodos de tiempo y así construir la información histórica del indicador.

Finalmente, la meta planteada también presenta una serie de condiciones importantes a tener en cuenta, entre estas se encuentra que “las metas deben promover el esfuerzo máximo de

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

la organización en cada uno de los propósitos establecidos, de acuerdo con las prioridades organizacionales” (Villagra, 2016, p. 32), esto puede interpretarse afirmando que las metas definidas deben estar ajustadas a los recursos propios de cada organización, así como a las capacidades funcionales de los mismos, de tal forma que las metas sean retadoras pero al mismo tiempo alcanzables.

De igual forma, tal como lo plantea Villagra (2016), es importante que las metas contengan un valor numérico específico, acompañado con una unidad de medida y una fecha de cumplimiento, esto con el fin de aclarar a lo que se pretende llegar y el tiempo definido para esto.

En la literatura existen varias categorías para definir los tipos o tipologías de los indicadores, sin embargo no existe una categoría final, por lo que un indicador puede incluirse en varias de estas, razón por la cual

en muchos casos es difícil hacer una distinción muy exacta y rígida entre los diferentes tipos de indicadores, y es preferible interpretarlos como una cadena de indicadores que permitan relacionar ‘insumos’ con ‘resultados’ en términos de los objetivos inmediatos de los programas y proyectos y con los ‘efectos últimos’ en términos del impacto sobre un conjunto más amplio de objetivos en el desarrollo (Vos, 1995; citado por DANE, 2013,p.15).

Teniendo presente la afirmación anterior, Villagra (2016) en su libro “Indicadores de gestión Un enfoque práctico”, plantea una serie de criterios para la clasificación de indicadores, los cuales permiten agrupar de cierta forma varios tipos de indicadores de gestión para comprender sus características y funcionamiento. A continuación se relacionan los criterios aplicables para los indicadores de satisfacción de clientes propios de estudio de este documento.

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

Tabla 2.  
*Criterios de clasificación de los indicadores*

Criterio	Tipo de Indicador	Explicación
Ubicación en la generación del producto o servicio	Indicador de Salida	Sirve para “verificar la calidad de lo ofrecido como producto o servicio” (Villagra, 2016, p.35).
Ubicación en la generación del producto o servicio	Indicador de Resultado	Sirve para “medir los resultados directos e indirectos generados por los productos y servicios” (Villagra, 2016, p.35).
Condición de causa o efecto de otro indicador	Indicador de efecto	“Es aquel que se considera como efecto de otro indicador definido como su indicador causa” (Villagra, 2016, p.35).

Fuente: (Villagra, 2016)

Los indicadores de satisfacción de clientes pueden clasificarse en cualquiera de los tipos de indicadores expuestos anteriormente, debido a que la satisfacción de clientes se entiende como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”. (ISO 9000, 2015), adicionalmente, estos indicadores permiten evaluar aspectos de calidad de los productos y/o servicios ofrecidos en las organizaciones.

El diseño, construcción y uso adecuado de los indicadores de satisfacción de clientes es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día, teniendo en cuenta que “el éxito o el fracaso de estas organizaciones están asociados, en gran medida, a la empatía que se pueda generar durante la interacción entre el cliente interno (prestador del servicio) y el cliente externo (receptor)” (Romero y Chávez, 2015, p.6). De igual forma, tal y como lo plantea González, Frías y Gómez (2015), en la actualidad el hecho de conocer y monitorear la satisfacción de los clientes impacta directamente en la fidelización de los mismos y por tanto en los ingresos de la organización.

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

Según Enríquez y Cañedo (2013), la satisfacción de los clientes es muy importante debido a que afecta directamente los ingresos monetarios de cualquier compañía, los cuales son suministrados por clientes activos y clientes potenciales. De igual forma, mantener a los clientes satisfechos genera una lealtad hacia el consumo de los bienes y/o servicios ofrecidos.

En la actualidad, el mercado genera una gran competencia entre las organizaciones, las cuales deben competir entre sí combinando variables tales como precio, calidad, cantidad, entre otras, con el único fin de adquirir nuevos clientes y retener a aquellos que adquieren sus productos y/o servicios, es por esto que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en cumplir o superar las expectativas de calidad en la oferta y así lograr el mejoramiento continuo de sus actividades Enríquez y Cañedo (2013). La siguiente figura tomada de González, Carmona y Rivas (2008) refleja lo que debe hacer una organización en cuanto a la satisfacción de los clientes, empezando por el entendimiento de los mismos:

Figura 1.

*Ciclo de la Satisfacción del Cliente.*



Fuente: (González, Carmona y Rivas, 2008)

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, los indicadores de satisfacción de cliente únicamente darán los resultados previstos si son alimentados con información confiable; por tal motivo, es imprescindible contar con las herramientas adecuadas para recopilar toda la

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

información relativa a la satisfacción de los clientes y trasladarla a los indicadores para poder realizar los análisis pertinentes. Tal como lo plantean González, Carmona y Rivas (2008), el factor más relevante a tener en cuenta para la elección de la herramienta, es el número de clientes que tiene la organización, planteando así dos alternativas de selección, la primera y más recomendable para empresas con un alto número de clientes, consiste en utilizar encuestas, por su bajo costo y tiempo; por otra parte, aquellas organizaciones con clientes entre doce (12) y veinte (20), pueden manejar entrevistas personalizadas o sesiones grupales para evaluar el nivel de satisfacción.

Siguiendo la idea anterior, Enríquez y Cañedo (2013) reiteran la utilización de las encuestas de satisfacción de los clientes ya que permiten recopilar opiniones de un número relativamente grande de clientes, ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos y hacer preguntas adicionales para cuantificar la intención de recomendar y volver a comprar.

Estas encuestas o cuestionarios de satisfacción, contienen elementos importantes a considerar durante su diseño y aplicación, los cuales garantizan que se recopile información de las variables consideradas en el estudio. Este tipo de herramienta busca generar un listado de las características principales que describen al producto y/o servicio ofrecido; relacionado con esto, cada característica tiene asociada una pregunta o cuestionamiento que genera al cliente la posibilidad de calificar cada una de estas utilizando escalas de respuesta o de valoración diferentes González, Carmona y Rivas (2008).

Dentro de las escalas de calificación más utilizadas se encuentran: escala de Likert, escalas verbales, escalas diferenciales semánticas, escalas SIMALTO y escalas numéricas, todas estas con el objetivo recoger información cualitativa o cuantitativa en cuanto a la percepción de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, a continuación se



## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

muestra una tabla con los ejemplos de cada escala utilizando la información planteada por González, Carmona y Rivas (2008):

Tabla 3.  
*Escalas de Clasificación*

Escala	Descripción	Ejemplo de escala
Escala de Likert	Evalúa el nivel de consenso con una declaración	Total desacuerdo No estoy de acuerdo Ni desacuerdo ni desacuerdo Estoy de acuerdo Totalmente de acuerdo Muy insatisfecho
Escalas verbales	Utilizan palabras o frases para describir el nivel de la actitud que se evalúa	Insatisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Satisfecho Muy satisfecho
Escalas diferenciales semánticas	Presenta una gama de opciones entre dos adjetivos opuestos	Muy difícil ... Difícil
Escalas SIMALTO (selección simultánea de características múltiples)	Escalas verbales en las que se describen situaciones concretas	Más de una hora De 30 a 60 minutos. De 15 a 30 minutos. De 5 a 15 minutos. Menos de 5 minutos.
Escalas numéricas	Atribuye una nota para indicar la intensidad de la satisfacción	Muy insatisfecho 0 1 2 3 4 Muy satisfecho 5

Fuente: (González, Carmona y Rivas, 2008)

Es importante aclarar que tanto las encuestas de satisfacción como cualquier otra herramienta, varían de empresa a empresa, es decir, no existirá una encuesta de satisfacción exactamente igual entre dos o más empresas, debido a que las herramientas se ajustan a las características propias de los productos y servicios ofrecidos.

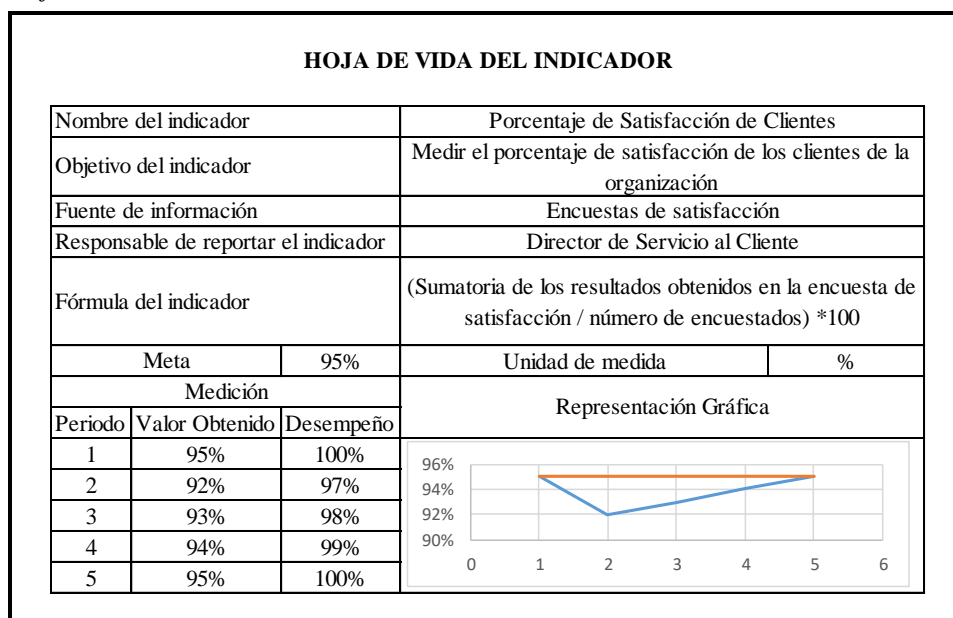
## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

En este punto de la investigación y con base en las características definidas para los indicadores de satisfacción de clientes y para las herramientas de recolección de información, es adecuado proporcionar ejemplos aplicados de los indicadores de satisfacción de clientes.

Algunos de los indicadores más utilizados en las organizaciones son el porcentaje de quejas resueltas o solucionadas a tiempo, fidelidad de los clientes, cumplimiento de plazos de entrega, índice de defectos o rechazos (González, Carmona y Rivas, 2008). Los indicadores pueden reportarse por medio de las llamadas hojas de vida de indicadores o fichas técnicas de indicadores, las cuales muestran toda la información de forma resumida y fácil de leer e interpretar, “pues contiene definiciones indispensables para la medición, carga, reporte e incluso análisis, de los indicadores” (Villagra, 2016, p.83), tal como se muestra a continuación:

Figura 2.

### *Hoja de Vida de Indicador*



Fuente: Elaboración propia.

Complementario a la hoja de vida del indicador, existe el tablero de indicadores, el cual es una herramienta que consolida de forma resumida dos o más indicadores y muestra algunos

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

aspectos relevantes de ellos. A pesar de que cada organización tiene libertad para el diseño de esta herramienta, existe información en común presente en varios listados de indicadores, por tal motivo, Villagra (2016) sugiere que incluyan nombre del indicador, meta, responsable, frecuencia y reportes de medición.

La información expuesta hasta este punto, abarca las características que deben tener los indicadores de satisfacción de clientes para que suministren la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas en una organización. De igual manera, esta sección describe los aspectos básicos que deben tener las herramientas de recolección de información y aquellas utilizadas para reportar los resultados y el desempeño de los indicadores.

### 2. Decisiones estratégicas basadas en la satisfacción del cliente

Tal como se plateó en el capítulo anterior, la gestión de procesos es de vital importancia en las organizaciones ya que permite fabricar productos o suministrar servicios con calidad, entendiéndose esta como el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes (ISO 9000. 2015).

Las organizaciones con altos estándares de aseguran dentro de cada uno de sus procesos, el cumplimiento del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) diseñado por Edward Deming, el cual según Moreira (2007) interpretarse como se muestra a continuación:

Tabla 4.

#### *Ciclo PHVA*

Fase del Ciclo PHVA	Interpretación
Planear	Definir objetivos y plantear procesos alineados con las políticas y directrices de la organización.
Hacer	Efectuar lo planificado.

---

Verificar	Realizar seguimiento y evaluación a los resultados y el desempeño de los procesos de la organización.
Actuar	Ejecutar acciones que mejoren los resultados obtenidos

---

Fuente: (Moreira, 2007)

Teniendo en cuenta lo anterior y centrándose en la fase de “verificar”, los indicadores de gestión, constituyen la principal herramienta para poder realizar seguimiento al desempeño de las actividades teniendo en cuenta datos cuantitativos y cualitativos.

Si bien es cierto que las organizaciones deben hacer uso de indicadores de gestión, los indicadores de satisfacción de cliente son el tipo de indicadores que no pueden faltar en el sistema de medición, ya que de acuerdo a su importancia y a lo descrito en el presente documento, monitorear constantemente la satisfacción de los clientes es la única manera de mejorar continuamente para lograr su fidelización.

Entrando a analizar la información requerida para la toma de decisiones estratégicas, existen herramientas que permiten agrupar indicadores que reflejan en información cuantitativa, la estrategia de las organizaciones. Entre estas herramientas se encuentra el balanced scorecard, definido como “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Alvarado, Aguilar, Cabral, Alvarado y de la Cruz, 2012, p.901).

El balanced scorecard permite visualizar el desempeño de la organización a nivel estratégico planteado en perspectivas, las cuales las definen como “aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizada son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento” (Fernández, 2001, p.34).

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

En concordancia con lo anterior, Alvarado, Aguilar, Cabral, Alvarado y de la Cruz (2012) plantean que implementación del balanced scorecard proporciona la información necesaria para el sistema de medición de las organizaciones debido a que presentan los resultados del desempeño logrado en un periodo determinado de tiempo, al mismo tiempo que ayuda a entender y analizar los datos estadísticos.

Tomando como referencia las cuatro perspectivas del balanced scorecard, específicamente la de clientes, es notoria la importancia de definir indicadores que generen información sobre la satisfacción de los clientes, con el fin de tomar decisiones estratégicas, las cuales se enmarcan dentro de la fase de “actuar” del ciclo PHVA. Las decisiones estratégicas son aquellas generadas para un horizonte de tiempo a largo plazo, y que generan un impacto fuerte al interior de la organización, ya que contemplan temas “aquellos asuntos vinculados con la misión, visión, los planes, el modelo de negocio y la medición de la capacidad estratégica que afectan a la organización” (Zapata, Parapella y Martínez, 2016, p.39), por tal motivo, Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008) afirman que este tipo de decisiones no son rutinarias e involucran recursos significativos, tanto así, que pueden generar el éxito o el fracaso de las organizaciones.

De igual forma, es conveniente aclarar que las decisiones estratégicas son parte fundamental de una organización y son un factor vital para el cumplimiento de objetivos (Harrison, 1975, p. 3; citado por Rodríguez, 2006).

Las decisiones estratégicas deben tener en cuenta ciertas características básicas para considerarse efectivas, es decir, que generen un impacto dentro de la organización al mismo tiempo que se obtienen los resultados previstos, de esta forma, las decisiones estratégicas deberán: 1) contar con fuentes de información confiables, 2) tener en cuenta nuevas ideas propuestas por todos los trabajadores de la entidad, sin tener en cuenta el nivel organizacional, 3)

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

fomentar la participación activa de los altos directivos y 4) tener definidos claramente criterios de selección de alternativas (Sharfman y Dean, 1997, citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

Sin embargo, a pesar de la importancia de la toma de decisiones estratégicas, Nutt (1999) citado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008) afirma que alrededor del cincuenta por ciento (50%) de las decisiones estratégicas fracasan debido a la falta de compromiso del personal directivo y a no tener un equipo capacitado y concientizado sobre la importancia del tema.

Comparando el escenario planteado anteriormente, frente al ideal, es decir la toma de decisiones estratégicas asertivas, especialmente en cuanto a los clientes de la organización, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los resultados e información generada por los indicadores de satisfacción de clientes, debido a que “la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo” (Garza, Abreu y Baddi, 2008, p.2).

Uno de los modelos utilizados para analizar la satisfacción del cliente, es el modelo de las deficiencias, el cual plantea la necesidad de evaluar la calidad del servicio ofrecido, teniendo en cuenta la diferencia existente entre las necesidades y expectativas de los clientes y el servicio efectivamente prestado (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1985 citados por Garza, Abreu y Baddi, 2008 ). En el análisis realizado se manifiestan las brechas generadas entre el servicio prestado y la satisfacción. Este modelo define que las organizaciones deben minimizar al máximo esta diferencia, denominada GAP 5, a través de la gestión de las siguientes diferencias:

Tabla 5.

### *Brechas de satisfacción*

---

Diferencia	Interpretación
------------	----------------

---

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

---

GAP 1	Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.
GAP 2	Diferencia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
GAP 3	Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.
GAP 4	Diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

---

Fuente: (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1985 citados por Garza, Abreu y Baddi, 2008)

Analizando la información anterior, se puede evidenciar que la diferencia entre el servicio o producto suministrado al cliente y las necesidades y expectativas del mismo, se debe a la combinación de cualquiera de los factores expuestos anteriormente (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1985 citados por Garza, Abreu y Baddi, 2008), razón por la cual, es conveniente que las organizaciones orienten todas sus estrategias y decisiones a proveer un servicio al cliente de alta calidad, el cual contribuya a lograr su fidelización.

Adicionalmente, el servicio al cliente se encuentra relacionado con la filosofía de calidad total, la cual “abarca dos grandes propósitos: mejorar el nivel de vida de los clientes y mejorar el nivel de vida de los integrantes de la empresa (clientes internos)” (Garza, Abreu y Baddi, 2008, p. 13), además, dicha filosofía busca aprovechar al máximo los recursos disponibles al mismo tiempo que se logran objetivos estratégicos, siempre teniendo en cuenta la opinión de los clientes debido a que son en última instancia la razón de ser y existir de las organizaciones (Garza, Abreu y Baddi, 2008).

Finalmente, es pertinente aclarar que una vez son analizadas las variables del modelo de las diferencias, en conjunto con la información de los indicadores de satisfacción de clientes recopilado en herramientas como el balanced scorecard, los directivos de las organizaciones tendrán la suficiente información para tomar decisiones estratégicas, que mejoren la relación con

## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

los clientes y logren fidelizar a los mismos en un largo plazo, generando así un posicionamiento importante en el mercado globalizado.

### **Conclusiones**

Tomando como referencia el entorno competitivo en el cual están inmersas las organizaciones de los diferentes sectores de la economía, los indicadores de satisfacción de clientes constituyen una herramienta administrativa útil y necesaria para realizar seguimiento y control, sobre el grado de satisfacción de las personas que reciben los bienes y servicios suministrados por las organizaciones, adicional a todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la obtención de dichos resultados.

Sin embargo, los indicadores de satisfacción de clientes deben tener definidos una serie de elementos clave relacionados entre sí, tales como objetivo, expresión matemática y meta, los cuales en conjunto garantizan la que la información generada pueda interpretarse de la forma adecuada por los directivos de la organización, y de esta forma analizar correctamente la forma en la cual se están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes.

Los indicadores de satisfacción de clientes no funcionan si no tienen una fuente de información confiable, es por esto que al momento de medir la satisfacción de cliente, es importante garantizar que se tiene en cuenta la opinión o concepto de un segmento de clientes lo suficientemente amplio, que garantice niveles de confianza aceptables para generar tendencias en puntos específicos de la medición. Relacionado con lo anterior, los indicadores deben reportarse tal y como se establece en la frecuencia del mismo; esto para poder tener información actualizada y tomar decisiones a tiempo con el fin de anticiparse o reaccionar a una situación en particular.



## Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

De igual manera, con el fin de generar un sostenimiento a largo plazo en el mercado, al mismo tiempo que se genera la rentabilidad deseada, la gestión de las organizaciones debe contemplar la satisfacción de clientes como un tema relevante para analizar y tomar decisiones de tipo estratégico, en las cuales se planteen estrategias que permitan fidelizar y acoger los clientes actuales y potenciales respectivamente.

Es importante tener en cuenta que las decisiones estratégicas deben ser de carácter objetivo, es decir, que se tomen teniendo en cuenta información veraz que refleje el desempeño alcanzado en un periodo determinado de tiempo, de igual forma, las decisiones estratégicas deben generar acciones claramente definidas, que sean retadoras pero al mismo tiempo alcanzables, y que permitan obtener los resultados esperados, específicamente en cuanto a la satisfacción de clientes.

### Bibliografía

- Alvarado Martínez, L.F., & Alfredo Aguilar, A., & Cabral Martell, A., & Alvarado Martínez, T.E., & de la Cruz Álvarez, I (2014) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, BALANCE SCORECARD EN LAS.P.R.: NUEVA ALIANZA DE AGRICULTORES, FRANCISCO I. MADERO, COAHUILA. Revista Mexicana de Agronegocios (34), 897-907.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013). Guía para Diseño, Construcción o Interpretación de Indicadores.
- Enríquez Serrantes, A., & Cañedo Crespo, A. A. (2013). Las percepciones del cliente, una brújula en el mejoramiento continuo. Tono: Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba, S.A, 10(2), 80-84
- Fernández, A. (2001). Alberto. El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. Revista de antiguos alumnos IESE. N° 75 (Marzo, 2001); pág. 30 – 42. Departamento de Contabilidad y Control IESE.
- Garza, Efraín., J. L. Abreu & M. H. Badii (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. International Journal of Good Conscience. 3(1): 1-64.
- González Arias, M., Argelio Frías-Jiménez, R., & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. Ingeniería Industrial, 37(3), 253-265.
- Lorenzo González B, Miguel Ángel Carmona C, & Miguel Ángel Rivas Z, (2008). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes.
- Norma ISO 9001. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. e., & Rodríguez, J. (2008). DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LA FORMULACIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS. (Spanish). Calidad En La Educación, (29), 137-158.
- Peñaloza López, J. D., & Colorado Ordoñez, P. (2016). Implementación y uso de indicadores de gestión en el área logística como herramienta para toma de decisiones. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ramírez, A. R. (2006). REPRESENTACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES. Folletos Gerenciales, 10(11), 5-16.

Encabezado: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

- Romero-Fernández, A., & Chávez-Yeppez, H. F. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5-10.
- Sánchez Quintero, J. (2014). Artículo: Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Estudios Gerenciales*, 30419-429. doi:10.1016/j.estger.2014.06.002
- Villagra Villanueva, J. A., & Martínez, O. (2016). *Indicadores de gestión: un enfoque práctico*. Mexico Cengage Learning 2016.
- Zapata Rotundo, G. J., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). TOMA DE DECISIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO: ESTUDIO EN MEDIANAS EMPRESAS. *Compendium*, 19(36), 35-59.