

Guía para la elaboración del
proceso/procedimiento
de referencia

guía

Satisfacción

del

cliente

2023

índice

Guía para la elaboración del
proceso/procedimiento
de referencia

guía

Satisfacción

del

cliente

2023

01 INTRODUCCIÓN	4
02 ANÁLISIS DE LA NECESIDAD EN LA SATISFACCIÓN DEL CIENTE	4
03 CONSIDERACIONES EN LA ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	9
04 CONFIDENCIALIDAD Y FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	14
05 MODELOS DE ANÁLISIS	18
06 FEEDBACK A LAS PARTES IMPLICADAS	20
07 METODOLOGÍAS Y TENDENCIAS NOVEDOSAS E INNOVADORAS	22
08 RECOMENDACIONES FINALES	26

GRUPO DE TRABAJO

- María Inocencia García Martín (GMV) Ingeniero de Calidad
- Elena Gil (AIRBUS DEFENCE & SPACE) ILS Quality Mangement
- M^a Ángeles Martín (AIRBUS OPERATIONS) Supply Chain Quality Specialist
- Tomás Reneses Setién (MBDA ESPAÑA) co-líder Responsable Calidad
- Pilar Maldonado Castaño (INDRA SISTEMAS) co-líder Gerente, Calidad Corporativa

Reservados todos los derechos.

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquier que sea el medio empleado sin permiso previo de los titulares de los derechos de la propiedad intelectual.

© TEDAE, Septiembre, 2023

EDITA: TEDAE, Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio.

ARTE: EXPOMARK (www.expomark.es)

“EL FIN ES REFORZAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE Y SU FIDELIZACIÓN.”

01

introducción

Un cliente satisfecho con el producto y/o servicio adquirido y con el sistema de adquisición y garantía, es un elemento clave para el éxito de una organización.

La medición de la satisfacción del cliente recoge la percepción del mismo respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización, y ayuda a identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora en su estrategia respecto a productos, servicios y otras características valoradas por los clientes. A su vez, sirven como entrada para los objetivos de la organización con el fin de reforzar la confianza del cliente y su fidelización, impactando en los resultados comerciales y en los beneficios de la empresa.

Por tanto, la medición de la satisfacción del cliente, debe ser un proceso integrado en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la organización, para garantizar su realización sistemática de la manera más eficaz y eficiente posible.

La orientación al cliente es uno de los ocho principios de gestión de calidad en los que se basan la familia de las normas ISO 9000, tanto en la Norma UNE-EN ISO 9001 como en la Norma EN 9100 específica en nuestro sector y en los modelos de excelencia, de los cuales el Modelo Europeo de excelencia EFQM es el más utilizado. El objetivo final es asegurar la satisfacción del cliente.

Existen estudios (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988) que determinan que los clientes son capaces de distinguir entre 5 tipos principales de dimensiones de la calidad. Es-

tas 5 dimensiones son: Fiabilidad, Seguridad, Elementos Tangibles, Capacidad de Respuesta, y Empatía.

SERVQUAL Parasurama, Zeithaml y Berry (1985 - 1988)

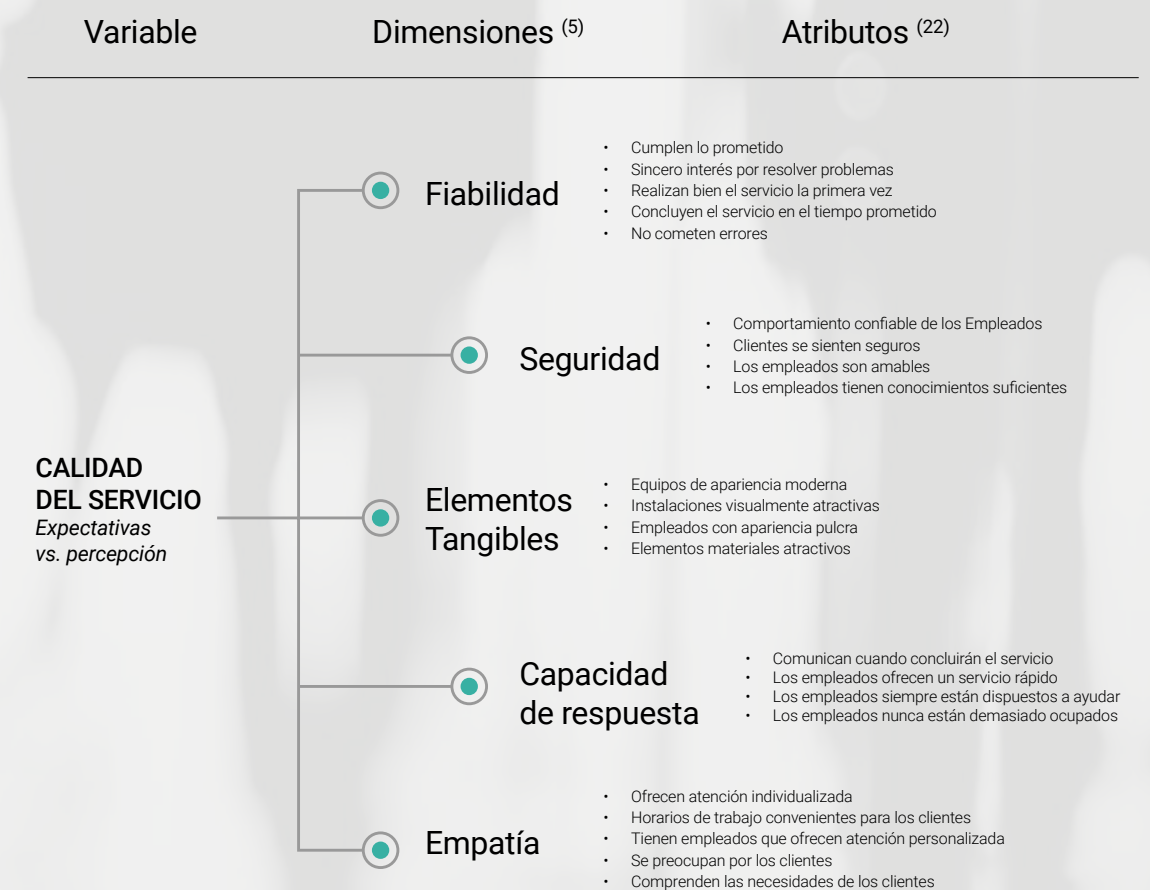


Figura 4: Modelo Servqual (Parasurama, Zeithaml Y Berry) (1985 - 1988)

análisis de la necesidad en la satisfacción del cliente

Para cada producto o servicio ofrecido por una organización, se determinan una serie de características que, desde el punto de vista del cliente, son consideradas como las más relevantes. Es sobre estas características de nuestro producto o servicio donde

nos interesará conocer la opinión del cliente, así como sus necesidades y expectativas. Todas ellas, conforman lo que conocemos como la dimensión de **la calidad del producto o servicio**.

02

La dimensión de la calidad específica del producto o servicio, junto al objetivo perseguido de obtener la percepción del cliente en base a esta dimensión, es clave a la hora de realizar nuestro **análisis de la necesidad**.

Los **objetivos** de este análisis de la necesidad son los siguientes:

1. Comprender las **necesidades y deseos de los clientes** respecto a un producto o servicio. Lo que permitirá a las empresas adaptar sus productos y servicios a dichas necesidades y alcanzar una mayor satisfacción del cliente.
2. **Evaluar la satisfacción** del cliente respecto a un producto o servicio ya existente, proporcionando información valiosa sobre la **fidelidad del cliente y la posibilidad de retención**.
3. Identificar las **áreas de mejora** en sus productos o servicios. Al preguntar a los clientes sobre sus experiencias, se pueden detectar problemas o deficiencias respecto a los productos o servicios que han de ser abordados.
4. Definir **tendencias y patrones en el comportamiento del cliente**, proporcionando información sobre cómo los clientes utilizan los productos o servicios y qué novedades o nuevas funcionalidades necesitan cubrir.

Para llevar a cabo el análisis de la necesidad, una organización debe establecer un sistema estructurado y metódico, con unos recursos dedicados a dicho fin. Este sistema debe recopilar y analizar la información relevante y se recomienda que contenga las **siguientes fases**:

1. Establecer **objetivos claros y definidos**. Deben cumplir un criterio SMART: específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), realistas (realistic) y de duración limitada (time-bound).
2. Establecer un **plan de métricas adecuado** al tipo de recolección realizada y que permita analizar los resultados de manera confidencial, sistemática y rigurosa. *Ver Cuadro de Indicadores*
3. Definir un **plan de recolección de datos** que tenga en cuenta las necesidades de la empresa y las características de la población que se va a estudiar. El plan de recolección de datos debe incluir preguntas claras y objetivas que permitan recopilar información relevante. *Capt 3 Consideraciones en la elección de la solución técnica.*

En el caso de servicios proporcionados durante un periodo, establecer mecanismos de relación con el cliente para registrar su grado de satisfacción con el servicio prestado durante la propia realización del servicio.

4. Generar un **informe de resultados** que incluya el resultado de las métricas, las conclusiones y recomendaciones de mejora para la empresa. Este informe debe ser claro, conciso y disponible para toda la organización de la empresa relacionada con dicha encuesta. *Capt 6 Feedback a las partes implicadas.*

5. Establecer un **plan de acción** en función de las conclusiones y recomendaciones del informe de resultados. Y **comunicar al cliente** las medidas que se han planificado para abordar las áreas de mejora que se han identificado en el análisis de *la necesidad Capt 6 Feedback a las partes implicadas.*

“PARA DEFINIR EL PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS, EN OCASIONES ES PREFERIBLE DIFERIR LA CAPTURA DE DATOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE HACIA OTROS MOMENTOS Y NO RELACIONARLOS DIRECTAMENTE CON LA ENTREGA DE PRODUCTO, POR EJEMPLO, PARA EMPRESAS CON UN PRODUCTO EXCLUSIVO Y DE POCAS UNIDADES A ENTREGAR (EJEMPLO: UN ÚNICO SATÉLITE DESARROLLADO SEGÚN LA ESPECIFICACIÓN DEL CLIENTE).”



Cuadro de indicadores

Entre los indicadores más universales podemos destacar:

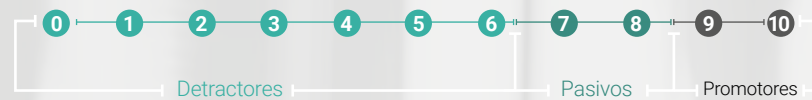
NPS (Net Promoter Score)*: Índice de Recomendación

Se base en la pregunta: "¿Cuál es la probabilidad de que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?". La respuesta es en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría».

Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, neutros o pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: neutros o pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

La fórmula de cálculo es % de promotores menos % de detractores, el resultado puede variar de -100 (todos son detractores) a +100 (todos son promotores). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.



$$NPS = \%Promotores - \%Detractores$$

*Mas información: Fred Reichheld

CSAT (Customer Satisfaction Score): Índice de Satisfacción

Se basa en una pregunta similar a "¿Cómo evalúa usted su satisfacción general con el servicio o producto recibido?" La escala de las respuestas pueden variar, teniendo en cuenta en las respuestas las positivas frente al total. Pongamos el siguiente ejemplo de respuestas:

Muy satisfecho / Satisfecho / Neutro / Insatisfecho / Muy Insatisfecho

CSAT: (total de respuestas con Muy Satisfecho y Satisfecho / total de respuestas a esta pregunta) *100

CES (Customer Effort Score)

Indicador de esfuerzo que mide la facilidad frente al esfuerzo del cliente para hacer negocios o solventar los problemas con tu empresa. Un ejemplo para este indicador puede ser: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? Esta pregunta se responde por parte del cliente en una escala del 1 -muy poco esfuerzo- al 5 -un gran esfuerzo-.

consideraciones en la elección de la solución tecnológica

03

Uno de los métodos más habituales para conocer la satisfacción del cliente con nuestra organización, es la realización de encuestas.

En ocasiones, en función del volumen y del perfil de los datos a gestionar de cara al lanzamiento de las encuestas, puede ser necesario el uso de soluciones tecnológicas donde algunas características deben estar aseguradas al seleccionar la solución, como:

- La fiabilidad
- La facilidad en el uso
- La facilidad en su integración e implantación en nuestro proceso
- La flexibilidad
- La posibilidad de interfaz con otras soluciones tecnológicas existentes en nuestra organización *Capt 7 Metodologías y tendencias novedosas e innovadoras*

Además, es importante tener claro qué necesidades debe cubrir dicha solución para dar respuesta a algunas de las fases mencionadas anteriormente, antes de decidirse por una ya existente en el mercado u otra de desarrollo propio.

La selección de solución debe estar alineada con los objetivos y el plan de métricas definidos en las fases iniciales del análisis de la necesidad.

A continuación, pasaríamos a listar las posibles consideraciones para la selección de la solución en el resto de fases:

3.1 Recolección de los datos:

1. Identificación del perímetro

- Volumen total de clientes y contactos a considerar, con el fin de que la muestra resultante sea representativa

2. Gestión de cuestionarios

- Encuestas personalizadas o adaptadas al cliente o al momento en el que se pregunta
- Encuestas multi-idioma



Consejos para redactar el cuestionario

1. Establecer el objetivo de la encuesta para asegurar que las preguntas incorporadas dan respuesta al objetivo que se desea conseguir
2. Realizar un cuestionario breve y directo
3. Utilizar un lenguaje simple que permita entender las preguntas sin interpretaciones y facilite la traducción a otros idiomas
4. Realizar las preguntas más importantes al inicio de la encuesta
5. Agrupar las preguntas en bloques similares
6. Establecer las respuestas más adecuadas en función del tipo de pregunta a realizar, evitando la posibilidad de respuestas neutras
7. Aprovechar las interacciones con el cliente para contemplar los aspectos necesarios en una sola interacción, evitando la acumulación de encuestas al cliente
8. En función del producto o servicio a valorar, sería interesante, además, que el cliente pudiese incorporar valoraciones relacionadas con sus expectativas frente a lo obtenido.
9. El diseño también es importante, debe ser amigable y agradable para el usuario de la encuesta
10. Legitimación de la encuesta (cumplimiento de la LOPD)

“ES IMPORTANTE TENER CLARO QUÉ NECESIDADES SE DEBEN CUBRIR ANTES DE DECIDIRSE POR UNA SOLUCIÓN YA EXISTENTE EN EL MERCADO U OTRA DE DESARROLLO PROPIO.”

Además, es muy importante probar la encuesta antes de enviarla a los usuarios finales, e informar al cliente antes del envío de la encuesta, sobre todo cuando se realice de manera on-line, por lo que hay que cuidar el mensaje con el que se invite al cliente a cumplimentar el cuestionario.

3. Realización de la encuesta

3.1. Encuestas multicanal:

- **Directa:** online por el cliente
- **Indirecta:** a partir de otros medios (telefónico, entrevista presencial,...)

3.2. Encuestas nominativas o anónimas. *Capt 4. Confidencialidad y fiabilidad de la información*

3.3. Disponibilidad del grado de respuesta y visibilidad de los datos en tiempo real, lo que significa que los usuarios pueden ver los resultados actualizados a medida que se reciben las respuestas de los clientes.

3.4. Comprobación de la calidad y coherencia del dato

3.5. Lanzamiento adaptable en el tiempo de acuerdo a las peculiaridades de los clientes identificados en la muestra

Es ocasiones, una misma encuesta debe ser enviada en periodos diferentes, por ejemplo, en caso de clientes en diferentes áreas geográficas para evitar que coincida con sus periodos vacacionales (América Latina, Europa,...).

Otro ejemplo, puede ser la necesidad de contactar con el cliente en diferentes momentos del ciclo de vida, ya sea después del lanzamiento de un producto o servicio, o después del lanzamiento de mejoras significativas para solicitar retroalimentación.



3.2 Generación de informe de resultados

1. Informe de resultados (Cuadro de Mando)

- 1.1. Visualización segmentada y agregada de resultados, lo que puede ayudar a las empresas a identificar grupos de clientes con necesidades y preocupaciones similares.
- 1.2. Posibilidad de analizar los comentarios en preguntas abiertas (herramientas de text analytics y machine learning)
- 1.3. Parametrización de métricas en función de los cuestionarios realizados
- 1.4. Identificación de alarmas
- 1.5. Representación de la evolución histórica y preferiblemente con proyección de tendencias futuras, lo que puede ser útil para comprender mejor la satisfacción del cliente y las necesidades de mejora.
- 1.6. Generación de informes automáticos
- 1.7. Incorporación de otros de datos adicionales a la encuesta, lo que puede proporcionar una visión más completa de la experiencia del cliente. *Capt 7 Metodologías y tendencias novedosas e innovadoras*

Procesado de los datos

RAW DATA:

Se deben establecer los algoritmos que permitan relacionar los datos iniciales que se han capturado en las encuestas para establecer los distintos indicadores de medida.

Este tratamiento de los datos va a dar resultado a un listado de indicadores en función del cuestionario establecido. Las métricas elegidas nos deben indicar dónde debemos actuar y junto con el resto de información disponible en la organización, nos van a ayudar a establecer los planes de acción más adecuados e identificar las posibles mejoras a implementar.

Por otro lado, nuestro catálogo de indicadores, debe ser un catálogo vivo que nos permita adaptar las métricas a medida que vamos avanzando como organización o con un determinado cliente.

Hay que establecer unos criterios que permitan seleccionar los datos útiles, dependiendo del objetivo de la campaña de recogida de datos, nos pueden interesar los datos anómalos (que se salen de la normal o de la media) o el global de los mismos.

“EN EL MERCADO EXISTEN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE CUMPLEN LA MAYORÍA DE LAS FUNCIONES REQUERIDAS.”



Ejemplos de visualización de la información

Existen herramientas de análisis y visualización que se pueden utilizar en las encuestas de satisfacción de cliente para obtener una comprensión más profunda de los datos y comunicar los resultados de manera efectiva. Algunas de las herramientas más comunes incluyen:

- **Tablas y gráficos:** Las tablas y gráficos son herramientas comunes para visualizar datos. Pueden ser útiles para comparar diferentes respuestas y destacar patrones y tendencias en los datos.
- **Análisis estadísticos:** Los análisis estadísticos como la regresión, el análisis de varianza (ANOVA) y el análisis de componentes principales (PCA) pueden ayudar a identificar relaciones y patrones en los datos que no son evidentes a simple vista.
- **Dashboards interactivos:** Los dashboards interactivos son una forma efectiva de presentar datos de encuestas de satisfacción de cliente de manera visual y atractiva. Pueden ser personalizados para mostrar diferentes métricas y permitir la exploración de datos por parte del usuario.

Las herramientas de análisis y visualización pueden ayudar a las empresas a comprender mejor los datos de las encuestas de satisfacción de cliente y comunicar los resultados de manera efectiva. Es importante seleccionar las herramientas adecuadas en función de los objetivos específicos de la encuesta y las necesidades de la empresa.

En el mercado existen soluciones tecnológicas que contienen la mayoría de los requisitos descritos anteriormente, por ejemplo:

- MEDALLIA
- QUALTRICS

Otras soluciones que contienen funciones parciales, como:

- Opinator
- Mopinon

Y otras herramientas más básicas para la realización de cuestionarios, como:

- SurveyMonkey
- GoogleForms

Además, de herramientas para visualización de resultados:

- Power BI

04

confidencialidad y fiabilidad de la información

4.1 Confidencialidad de la información

Cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) implica que las empresas deben garantizar la protección de los datos personales que procesan.

El RGPD, también conocido como GDPR (por sus siglas en inglés), es una regulación aplicable a todas las empresas que procesan datos personales de ciudadanos de la Unión Europea (UE), independientemente de la ubicación de la empresa.

- Identificar y **minimizar**, así como clasificar los **datos personales** que se procesen
- **Identificar quien es el propietario** de los datos o responsable y **quien es el responsable del tratamiento** de los mismos (en caso de tenerlo externalizado), con su correspondiente acuerdo firmado
- Obtener una **base legitimadora válida**. En el caso de las encuestas de satisfacción de cliente se obtiene mediante el **consentimiento explícito** y voluntario de los titulares de los datos para procesarlos. Por ejemplo, insertando una pregunta al comienzo de la encuesta que explique el tipo de datos que se recopilarán y para qué se utilizarán

El incumplimiento del RGPD puede resultar en multas elevadas por parte de las autori-

dades reguladoras de protección de datos, así como en la pérdida de la confianza de los clientes y la reputación de la empresa.

Por tanto, se recomienda contactar con un experto de RGPD.

4.2 Fiabilidad de la información

La fiabilidad del resultado del análisis de la satisfacción, es un concepto importante en la implementación del proceso.

En el caso de uso de cuestionarios para medir la satisfacción, es importante asegurarse de que los datos obtenidos reflejen información confiable y válida.

Para garantizar la fiabilidad de los datos de una encuesta, habrá que tener en cuenta una serie de factores:

- 1.1. Seguir un procedimiento metódico y riguroso en la encuesta que garantice la estandarización en la recopilación de los datos, por el ejemplo, a través del uso de canales establecidos y validados (on-line, presencial, registro telefónico...)
- 1.2. Realizar un diseño adecuado de las preguntas de la encuesta, de manera que las preguntas sean confiables y produzcan resultados consistentes:
 - claras y específicas, que eviten confusiones y que garanticen una clara comprensión de la pregunta

- relevantes para el objetivo de la encuesta
- diseñadas de manera imparcial y sin sesgos

Capt3 Consideraciones en la elección de la solución tecnológica - Ver cuadro de Consejos para redactar el cuestionario.

1.3. Uso de técnicas de muestreo. En el caso de realizar la encuesta por muestreo, para conseguir datos representativos, válidos y fiables, la selección debe realizarse mediante:

- selección aleatoria de los encuestados
- segmentación de la población de clientes

La muestra debe ser aleatoria y suficientemente grande para garantizar resultados estadísticamente representativos.

1.4. El análisis y validación de los datos de forma metódica y rigurosa, garantizan precisión y fiabilidad de los resultados. Una tasa de respuesta alta garantiza datos representativos mientras que una tasa baja, puede dar lugar a resultados sesgados.

Deben evitarse interpretaciones, y en la medida de lo posible, utilizar técnicas estadísticas y de análisis de datos para obtener un resultado objetivo. Igualmente habrá que comprobar que los datos son completos, teniendo en cuenta los puntos anteriores.

La fiabilidad se basa en el aseguramiento de que los datos recogidos corresponden a los datos tratados (base de datos común) y a la trazabilidad de los mismos, ya sea para:

- Poder realizar un seguimiento con futuros resultados de otras campañas
- Evidenciar el origen de los mismos, en caso de que los datos sean cuestionados

De cara a asegurar que los resultados son fiables existen diferentes técnicas para medir la validez de la encuesta y para medir la validez de las respuestas:

1. Técnicas más comunes para medir la validez de las encuestas de satisfacción del cliente:

- **Análisis de contenido:** Esta técnica implica el análisis de las respuestas obtenidas de varios clientes para determinar si las preguntas se refieren a los aspectos que se pretende medir.

Para ello se puede utilizar alguno de los métodos descritos más abajo.

- **Validación cruzada:** Esta técnica implica la comparación aleatoria de algunos de los resultados de la encuesta con otras fuentes de información, como datos de ventas, fidelización de los clientes,... Si dichos resultados no se correlacionan con los de esas otras fuentes de información, entonces es posible que la encuesta tenga problemas de claridad u objetividad.
- **Pruebas piloto:** Esta técnica implica la realización de una pequeña encuesta de prueba antes de lanzar la encuesta principal. La prueba piloto puede ayudar a identificar problemas de claridad de los enunciados, validez en la encuesta y así poder ajustarlo antes de lanzar la encuesta principal.
- **Análisis factorial:** Esta técnica trata de identificar patrones en las respuestas entre distintos subgrupos de preguntas. Si los enunciados de dichas preguntas son claros y consistentes, entonces las respuestas de los clientes deberían agruparse en patrones predecibles.
- **Análisis de varianza:** El análisis de varianza implica la comparación de las respuestas de los clientes a preguntas similares. Si la varianza es significativamente diferente, entonces esto indica una baja fiabilidad de la encuesta.

Al utilizar estas técnicas, es posible identificar problemas de validez en la encuesta y realizar hacer ajustes para mejorarla, y, por tanto, obtener mayor precisión en los resultados de la encuesta.

2. Técnicas más comunes para medir la validez de las respuestas:

- **Coefficiente de fiabilidad:** Es una medida estadística que indica cómo de coherentes son las respuestas de los clientes a lo largo del tiempo y entre diferentes situaciones. Un coeficiente de fiabilidad alto indica una alta consistencia de las respuestas. Se pueden utilizar diferentes coeficientes, como por ejemplo el coeficiente alfa de Cronbach.
- **Pruebas de repetición:** Se pueden realizar pruebas de repetición de una misma encuesta a los mismos clientes. Si las respuestas de los

clientes son estables asumimos una fiabilidad aceptable.

- **Pruebas de consistencia interna:** Similarmente a la técnica anterior, las pruebas de consistencia interna implican la comparación de las respuestas a preguntas similares en la misma encuesta. **Si las respuestas de un cliente a preguntas similares son coherentes**, entonces esto indica una alta fiabilidad de los resultados.

El uso de estas técnicas nos permite determinar la consistencia y estabilidad de

las respuestas de los clientes y hacer ajustes para mejorar la fiabilidad y precisión de los resultados de la encuesta.

El sesgo de deseabilidad social es un sesgo cognitivo que ocurre cuando las personas responden a una pregunta o completan una evaluación de manera que les haga parecer más favorables a los demás, en lugar de responder de manera objetiva y honesta.

Para minimizar el sesgo de deseabilidad social en la investigación, las encuestas y las evaluaciones, se pueden tomar medidas como garantizar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, utilizar preguntas indirectas o enmascaradas para obtener información precisa, y proporcionar un contexto claro.

modelos de análisis

05

Hay varios modelos de análisis de datos que se pueden utilizar en una encuesta de satisfacción del cliente. Cada uno tiene sus características y se debe seleccionar uno u otro en función de los objetivos a conseguir, por ejemplo:

- **Análisis descriptivo:** Se utiliza para resumir los datos y proporcionar una descripción general de los resultados de la encuesta. Esto puede incluir medidas como la media, la mediana y la moda de las respuestas a cada pregunta, así como gráficos y tablas para mostrar los resultados.
- **Análisis de segmentación:** Implica la división de los datos de la encuesta en grupos o segmentos para identificar patrones y diferencias significativas en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, se pueden comparar las respuestas de diferentes grupos de clientes según ubicación geográfica o tipo de producto o servicio utilizado.
- **Análisis de regresión:** Se utiliza para determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables en la encuesta, con el fin de hacer predicciones sobre una variable en función de otras. Por ejemplo, se puede usar el análisis de regresión para determinar la tendencia en la satisfacción de un cliente determinado.
- **Análisis de correlación:** Se utiliza para determinar si existe una relación entre dos variables en la encuesta. Por ejemplo, se puede usar el análisis de correlación para determinar si existe una relación entre la satisfacción del

cliente y la frecuencia de uso del producto o servicio.

- **Análisis de series de tiempo:** El análisis de series de tiempo se utiliza para analizar los datos de la encuesta a lo largo del tiempo y determinar si hay tendencias o patrones a largo plazo en la satisfacción del cliente. Esto puede incluir el uso de gráficos y tablas para mostrar los cambios en la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo.

Diferentes modelos de análisis de datos se pueden utilizar en una encuesta de satisfacción del cliente, incluyendo análisis descriptivos, de segmentación, de regresión, de correlación y de series de tiempo. La elección del método de análisis dependerá de los objetivos específicos de la encuesta y de las preguntas que se estén tratando de responder.

Merece una llamada de atención especial el uso de modelos de **análisis predictivos**, para poder anticipar los resultados de la satisfacción del cliente y establecer acciones correctivas en caso de resultados no esperados o discrepantes.

Los modelos **predictivos se basan en un análisis estadístico de los datos** disponibles en la organización como los resultados de la encuesta, pero también se pueden considerar otros datos asociados con la satisfacción del cliente como las reclamaciones o las felicitaciones recibidas.

Además, utiliza variables clave que pueden influir en la satisfacción del cliente como la frecuencia de uso del producto o servicio, el nivel de satisfacción anterior y otros factores relevantes.

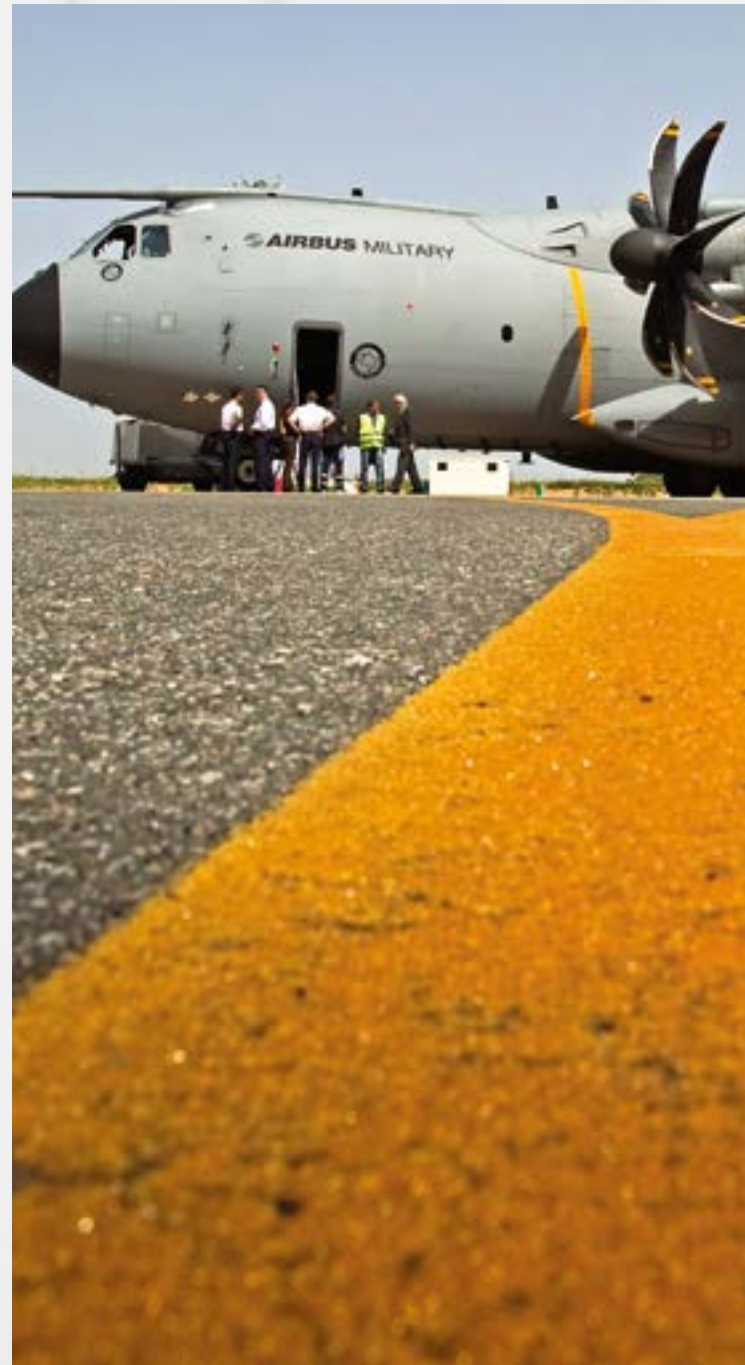


El modelo de análisis utiliza esta información para predecir cómo los clientes podrían responder en el futuro, lo que puede ayudar a las empresas a identificar áreas que necesitan mejorar y desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, si el modelo predictivo indica que los clientes que utilizan el servicio con más frecuencia tienden a estar más satisfechos, la empresa podría desarrollar una estrategia para fomentar el uso más frecuente del servicio. Si el modelo indica que la satisfacción del cliente disminuye después de cierto período de tiempo, la empresa podría desarrollar una estrategia para aumentar la frecuencia de las encuestas y abordar rápidamente cualquier problema de satisfacción del cliente antes de que se conviertan en un problema mayor.

Un modelo predictivo en las encuestas de satisfacción del cliente es una herramienta analítica que utiliza los datos de la encuesta para predecir el comportamiento futuro de los clientes o la satisfacción del cliente. Esto puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas y mejorar la satisfacción del cliente en el futuro.

“MERECE UNA LLAMADA DE ATENCIÓN ESPECIAL EL USO DE MODELOS DE ANÁLISIS PREDICTIVOS, PARA PODER ANTICIPAR LOS RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.”



feedback a las partes implicadas

06

Teniendo en cuenta las necesidades del proceso de comunicación a los diferentes interesados, el objetivo de este capítulo es describir las diferentes formas de presentar las conclusiones del proceso de satisfacción del cliente, a una audiencia definida de antemano, para su utilización en procesos posteriores.

En el caso de una organización dentro de los sectores Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio, y Naval españoles (Ámbito TEDAE), y en particular para las organizaciones certificadas en el esquema ISO 9001 / EN9100, los datos resultantes de la satisfacción al cliente alimentan otros procesos:

- Dentro del proceso de Revisión por la Dirección liderado por Calidad deberá figurar específicamente la presentación de datos de satisfacción del cliente. (ref EN9100 requisito 9.3.2.c.1)
- En grandes organizaciones esta Revisión por la Dirección puede realizarse a nivel de cada sub-proceso y sector interno (Comercial, Producción, Postventa,...) de manera que se deben presentar los datos de satisfacción del cliente aplicable a cada uno de los mismos.
- Además, en el caso de Unidades Corporativas de mayor entidad, existen marcos operativos y estratégicos para el control de los sistemas internos con los que se rige el gobierno de las mismas. En estos casos se incluye un proceso que define los "Principios de Operación" con un Modelo de Aseguramiento y Control internos.

Una de las herramientas que suele incluir este modelo es el informe interno, en forma de una declaración de conformidad operacional, generado periódicamente por cada unidad de negocio. En este caso las conclusiones del análisis de Satisfacción del Cliente deben formar parte de dichos informes de reporte interno.

Para esta tarea habría que tener en cuenta si la audiencia a la que va dirigida la información a presentar es interna o externa, considerando que se debe mantener la trazabilidad del origen de los datos en la fase de presentación:

- **Internas:** son aquellas áreas de la propia organización que utilizan las conclusiones de satisfacción del cliente para actuar a su nivel en otros procesos (Dirección, Estrategia, ...)

En muchos casos, las conclusiones detalladas del análisis de satisfacción del cliente se deberán presentar frente a una audiencia restringida y controlada (por ejemplo, en Comités de Dirección) debido a la confidencialidad técnica y, en su caso, de seguridad industrial o la sensibilidad comercial de esta información.

En el caso de compañías con diversidad de clientes, productos, servicios, áreas geográficas la audiencia puede ser seleccionada en función de estos criterios y la información a presentar también adaptarla a dicha audiencia.

Los cuadros resumen (dashboard) mencionados en el *Capt3 Consideraciones en la*

elección de la solución tecnológica, son de ayuda a la hora de establecer los formatos recomendables para estas presentaciones.

En función de los resultados y de acuerdo a los puntos críticos identificados, se deberán incluir referencias separadas sobre las iniciativas de acción/mejora y los responsables de llevar a cabo las mismas. En todas las acciones que se lleven a cabo, se debe tener en cuenta la información recogida para que se dirijan hacia el objetivo de mejorar la satisfacción de cliente. En el caso de ejercicios periódicos de captura de la satisfacción del cliente, se debe confirmar en el siguiente ejercicio que las acciones han tenido éxito en su objetivo de mejorar.

Como siempre en estos casos, se necesita capturar la atención de la audiencia, para que las acciones resultantes se asignen y prioricen.

- **Externas:** Serían los organismos de supervisión y monitorización de las agencias de contratación, mercados financieros,... a los que se debe reportar periódicamente cumpliendo con distintos requisitos auditables para organizaciones acreditadas.

El nivel de detalle en los contenidos, frecuencia y formatos usados para la presentación de las conclusiones de satisfacción del cliente a audiencias externas, suele ser más escueto que el mencionado para el reporte interno.

En todo caso, si se trata de organismos de control externo, la presentación se hará de acuerdo a los mínimos definidos por dichos organismos.

También se pueden utilizar resultados favorables de satisfacción del cliente como parte de las campañas comerciales frente a potenciales clientes.

- En algunos casos de **organizaciones más ágiles**, la Dirección puede considerar los beneficios de compartir los resultados total o parcialmente con los clientes que han participado de la captura de datos y recopilación de información.

Es beneficio priorizar la implementación de pequeños "quick wins" que den feedback al cliente de que se le escucha y que su opinión es tenida en cuenta frente a grandes proyectos de mejora de los que es más difícil dar visibilidad de manera continua.

Por otro lado, puede ser interesante adaptar cada presentación de resultados al tipo de cliente que sea, por ejemplo categorizándolos en aquellos que son "PROMOTORES" y que incluso pueden llegar a hacer que otros clientes se decidan por los servicios y/o productos de la compañía gracias a sus recomendaciones, y los que son "DETRACTORES" cuyo bajo nivel de satisfacción se podría mejorar si se les da visibilidad de las actividades llevadas a cabo para resolver los aspectos en que se haya valorado de manera más negativa a la compañía. *Capt3 Consideraciones en la elección de la solución tecnológica (Cuadro de Indicadores)*

Las llamadas "Conferencias de Operadores" fomentan la organización de eventos conjuntos con los principales

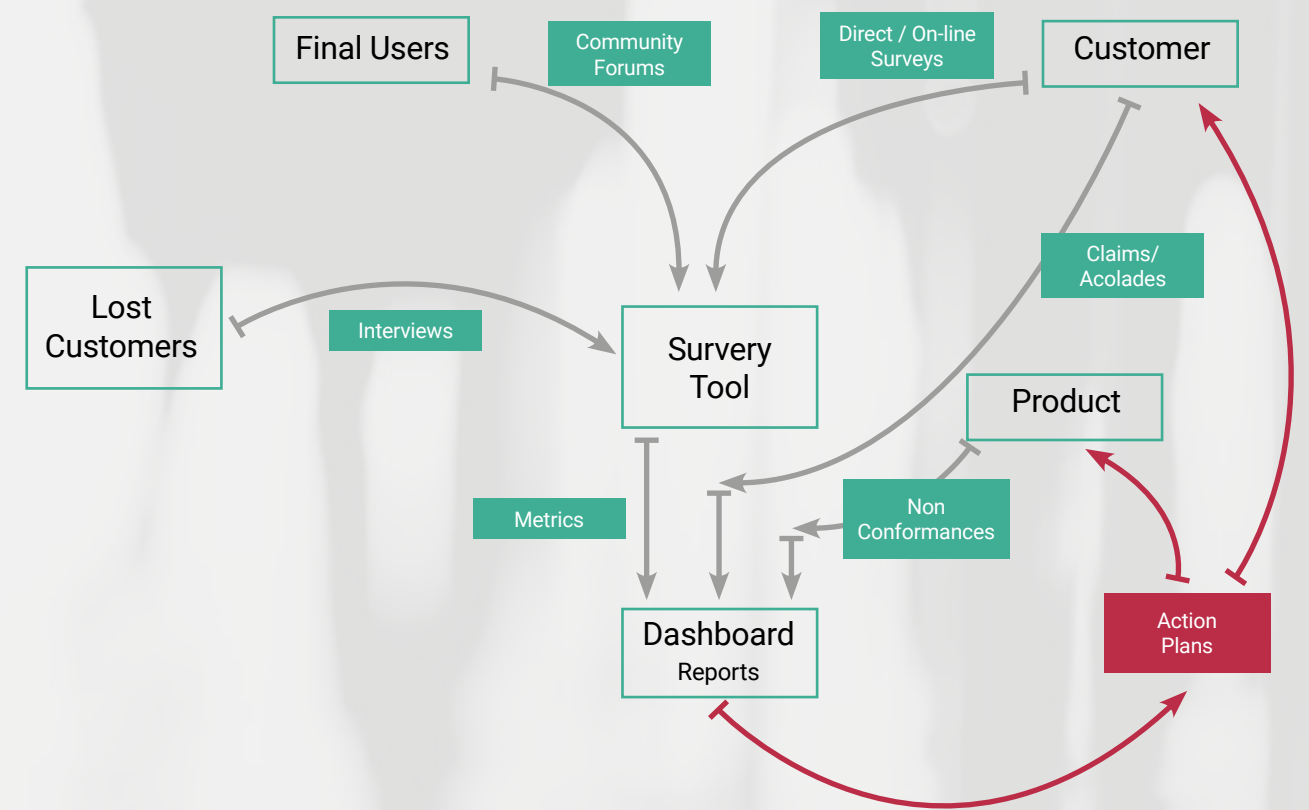
clientes y usuarios. La idea es comunicar los resultados, así como las posibles acciones de mejora en marcha, siempre midiendo la generación de expectativas de la audiencia. Esta comunicación permite convertir a los clientes satisfechos en embajadores de la empresa y captadores de posibles nuevos clientes entre sus socios o colaboradores.

Es interesante que este tipo de iniciativas que cierran el círculo de Feedback con los propios clientes, estén definidas desde el primer momento que se va a acometer la tarea, para que tengan influencia sobre los diferentes procesos que se van a llevar a cabo. Durante el análisis

de la necesidad (*Capt 2 Análisis de la necesidad en la satisfacción del cliente*) es cuando esta decisión de dar visibilidad total o parcial a los clientes participantes o que no han participado en el proceso de obtención de la satisfacción, debe ser analizada y tenida en cuenta.

En el caso de procesos repetitivos cada cierto periodo (por ejemplo, encuestas anuales) es interesante planificar el momento de dar el feedback al cliente teniendo en cuenta los plazos de cada ciclo.

Se deberá optimizar los tiempos entre la captación y la presentación de los datos. La idea es evitar que las conclusiones del análisis caduquen al ser superadas



por eventos posteriores. Todas las conclusiones de esta evaluación de la satisfacción del cliente, se deben enfocar en acciones correctivas e iniciativas de mejora del proceso, producto o servicio.

El lanzar acciones derivadas de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente para ayudar a la mejora continua sería un concepto separado pero muy relevante y asociado con la satisfacción del

cliente. Uno de los objetivos durante todas las fases de medición de la satisfacción de cliente será identificar las posibles acciones de mejora que se encaminen a incrementar dicha satisfacción. Para ello hay multitud de herramientas y metodologías como los 5 porqués o análisis de causa raíz que nos ayudan en este análisis y establecimiento de las acciones.



07

metodologías y tendencias novedosas e innovadoras

Las metodologías novedosas e innovadoras son aquellas metodologías que permiten obtener un beneficio usando nuevas herramientas para el tratamiento u obtención de datos. El beneficio puede entenderse tanto por un mejor resultado, como en una menor inversión en recursos.

Con estas metodologías, además, se busca dar agilidad en la gestión del proceso; hacer que sea atractivo para el cliente; que el esfuerzo y tiempo dedicado del cliente al reportar su feedback sea menor; que se aproveche la información de que dispone la empresa sin que el cliente tenga que intervenir, pero que a la vez se pueda obtener la información que se requiere en cada momento.

Se plantean nuevas vías de toma de datos para la medición de la satisfacción del cliente:

- **Automatización en la toma de datos**, relacionando diferentes bases de datos (propias y externas) y seleccionar aquellos parámetros que permiten medir de una manera indirecta la satisfacción del cliente. Para eso es necesario utilizar herramientas que permitan centralizar y analizar los datos procedentes de diferentes fuentes.

El principal objetivo de la automatización es disponer de información del cliente aprovechando todos aquellos canales por los que la compañía recibe percepciones de los clientes. Esto tiene

la doble ventaja de que se minimiza el esfuerzo por parte del cliente, y se consigue recopilar la máxima información con un pequeño esfuerzo adicional por parte de las áreas que están en contacto con el cliente.

Algunos ejemplos de esta captura: incorporar a todas las reuniones con el cliente un punto de satisfacción que luego se vuelque en una base de datos, cartas de queja o felicitación, buzones de sugerencias, no conformidades identificadas, información de las redes, etc...

Son variados los parámetros que se pueden utilizar para alimentar esa base de datos y dependerá en cada caso, el tipo de empresa del que se trate, tecnología, tamaño y producto o servicio que facilite. En particular, en el caso de empresas de nuestro sector, certificadas EN9100, el requisito de la norma 9.1.2 incluye la obligación específica de considerar en esta evaluación los siguientes aspectos:

- Datos de conformidad de los productos y servicios
- Métricas de entregas a tiempo (On-Time Delivery Performance)
- Sugerencias y Reclamaciones del cliente
- Solicitudes de Acción Correctiva

Para poder aprovechar este tipo de información es necesario previamente, que todas aquellas áreas de

la empresa que tengan contacto con el cliente en sus diferentes facetas (comercial, técnica, gestora, financiera,...), puedan extraer dicho grado de satisfacción con los diferentes aspectos del servicio y/o producto, a partir de registros ya existentes, de una manera sencilla y práctica.

Del análisis de esos datos recopilados el área encargada de la medición de la satisfacción del cliente, podrá generar información sobre puntos fuertes o áreas de mejora en la compañía.

- **Uso de nuevas tecnologías digitales** para la captura de datos garantizando la sencillez y rapidez, de cara a facilitar y asegurar la máxima participación y colaboración del cliente.

Por ejemplo, con la realización de entrevistas por videoconferencia o incorporación de nuevas plataformas para la comunicación con el cliente como whatsapp o teléfono de opinión, panel de emoticonos en puntos comerciales...

A otro nivel, el uso de la inteligencia artificial puede completar otros métodos ya existentes en la organización.

- Realizar encuestas con sólo con una pregunta
- **Análisis de sentimiento:** Ya existen diferentes técnicas y herramientas para evaluar la actitud de los clientes hacia un producto o servicio, teniendo en cuenta sus emociones. Puede ayudar a las empresas a compren-

der mejor cómo los clientes se sienten acerca de su marca y a identificar oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.

Por ejemplo: herramientas para análisis facial y tonos de voz o utilización de adjetivos para que tu cliente pueda definir a tu organización...

- **Minería de texto:** La minería de texto es una técnica que se utiliza para analizar grandes cantidades de datos de texto. Puede ayudar a las empresas a identificar temas comunes en las respuestas de los clientes y a comprender mejor sus necesidades y preocupaciones.

Otras tendencias relacionadas con la satisfacción del cliente:

- Para completar el proceso de mejora de la organización, se puede también considerar un posible **enlace entre esta satisfacción del cliente con la experiencia y sugerencia de los empleados**. Es una de las fuentes más potentes de sugerencias de mejora e identificación de vulnerabilidades.
- De igual forma, es importante considerar la **información frente competidor**, que se puede obtener a través de estudios de mercado para la realización de encuestas alternativas que permitan comparar tu organización con sus competidores más directos mediante variables comparables.
- A modo general, mencionamos una serie de parámetros adicionales, a considerar, que podrían proporcionarnos una medida de la satisfacción del cliente:

- Indicadores de índice de compra, un incremento de compra iría ligado a una reacción positiva del cliente y a la inversa, puede identificar una falta de satisfacción
- Fuente de entrada de nuevos compradores, un nuevo comprador recomendado, implica un cliente satisfecho.
- Menciones en eventos gubernamentales (Congreso, BOE...) para productos de carácter militar o de interés nacional
- Menciones en asociaciones relacionadas con el producto o servicio
- Participación en fundaciones, la invitación por parte de un cliente en la participación de su fundación denota una satisfacción con el producto/ servicio entregado
- De igual forma, los siguientes parámetros, nos pueden dar una idea de la insatisfacción del cliente, generalmente monitorizados a través de indicadores:
 - Retrasos en la entrega del servicio/ producto
 - Ampliación de presupuestos
 - Hojas de discrepancias en la entrega del producto
 - Amendments en los contratos
 - Bajada de precio del servicio o producto
 - Concesiones no resueltas



“LAS SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS SON UNA DE LAS FUENTES MÁS POTENTES DE MEJORA.”

08

recomendaciones finales

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se recomienda:

1. Medir la satisfacción del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente
2. Analizar los resultados y tomar las medidas oportunas en cada momento
3. Asegurarse de que los datos obtenidos reflejen información confiable y válida
4. Utilizar técnicas que nos ayuden en el análisis de los resultados
5. Presentar el feedback del cliente en función del foro interno o externo al que va dirigido
6. Relacionar los resultados de satisfacción del cliente con los datos de negocio disponibles en tu organización en tu día a día con el cliente
7. Convertir las oportunidades de mejoras identificadas en grandes oportunidades para tu negocio
8. Tener en cuenta la información de satisfacción de tus competidores. Para esto se pueden realizar estudios de mercado que permitan la comparación en tu sector
9. Utilizar metodologías y tendencias novedosas

“CONVIENE TENER EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LOS COMPETIDORES.”

www.tedae.org

TEDAE
Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio

