

## Mejora de la gestión universitaria a partir de la satisfacción del cliente mediante el Net Prometer Score

María Luisa Montás Valera

Doctora en Administración General, Universidad APEC

<https://orcid.org/0000-0003-4885-9642D>

e-mail:montasvalerasoc@gamil.com

### RESUMEN

El Net Prometer Score (NPS) es una herramienta utilizada para medir mejoras de la gestión universitaria a partir de la satisfacción del cliente tanto desde la óptica del consumidor interno como externo en las instituciones de educación superior, como por ejemplo la Universidad dominicana UNAPEC, la cual viene registrando en los últimos años cierta inestabilidad en la matrícula estudiantil. Partiendo de esta situación el objetivo de este estudio fue, evaluar la calidad del servicio al cliente brindado por la entidad de educación superior a su población estudiantil, utilizando el Net Prometer Score. Es una investigación con un enfoque mixto y descriptivo, cuyos datos fueron levantados a través de las técnicas de grupos focales y cuestionarios cuantitativos dirigidos a clientes internos y externos y analizados a través del Net Prometer Score (NPS) cuyos resultados permitieron identificar las causas del comportamiento adverso de la matriculación estudiantil y plantear recomendaciones para el diseño de campañas de marketing más efectivas, así como para aumentar la lealtad de los clientes y generar mayores ingresos, las cuales permitirán evitar la pérdida de clientes y aumentar la retención, así como establecer metas de satisfacción del cliente y tomar decisiones basadas en la retroalimentación recibida. Estos aportes pusieron en evidencia que el NPS constituye una efectiva herramienta para medir metas de satisfacción de los estudiantes del sistema de educación superior de la República Dominicana.

**Palabras clave:** Gestión universitaria, calidad servicio al cliente, cliente interno, cliente externo, Net Prometer Score (NPS).

## Improving university management based on customer satisfaction through the Net Promise Score

### Abstract

This article addresses the relevance of considering the quality of services in higher education institutions and presents the use of the Net Promoter Score (NPS) as a method to assess the quality of service to both internal and external customers at the APEC University (UNAPEC). The implementation of the NPS in the university environment can provide a deeper understanding of the needs and expectations of students, identify areas for improvement and design effective strategies to improve the educational experience. The research was carried out using a mixed and descriptive

approach, without experimentation, and data was collected through focus groups and quantitative questionnaires addressed to internal and external clients of UNAPEC. The NPS application generated valuable data that enabled UNAPEC to develop more effective marketing campaigns, increase customer loyalty, and generate higher revenue. In addition, he helped set customer satisfaction goals and make decisions based on the feedback received. The importance of implementing initiatives to avoid customer loss and increase retention was emphasized. In conclusion, the use of the NPS at UNAPEC made it possible to identify areas for improvement in the quality of customer service and to take measures to satisfy the needs and expectations of customers.

**Keywords:** University management, customer service quality, internal customer, external customer, Net Promise Score (NPS).

## INTRODUCCIÓN

Considerar la calidad de los servicios como una estrategia fundamental es de vital importancia para cualquier institución de educación superior, sin importar el sector al que pertenezca. Aunque las funciones principales de una universidad incluyen la docencia, la investigación y la extensión, cumplir con éxito su misión implica también prestar atención y actuar en los procesos de soporte, administrativos y de servicios. De hecho, estos aspectos son considerados cruciales tanto por los organismos reguladores como por los propios fines de la institución. Garantizar una infraestructura adecuada, recursos tecnológicos y servicios estudiantiles de calidad resulta fundamental para lograr el éxito en los resultados de la docencia.

La gestión universitaria debe ser eficaz y estar enmarcada dentro de una estructura organizacional que permita obtener mejores resultados a través de procedimientos óptimos. En este artículo, se propone el uso del Net Promoter Score (NPS) como método para medir la calidad del servicio tanto al cliente externo como interno. Esta propuesta se basa en los resultados de la tesis doctoral titulada "Mejora de la gestión universitaria a partir de la retroalimentación sobre calidad del servicio al cliente externo e interno", desarrollada por Montás (2022) en la Universidad APEC (UNAPEC). El objetivo de esta metodología es actualizar los métodos e instrumentos utilizados por el personal administrativo para evaluar la calidad del servicio al cliente en la institución.

Durante los últimos 8 años (2012-2020), las encuestas de medición de la calidad del servicio al cliente en la UNAPEC se han aplicado anualmente de forma seguida, se realizó un estudio de cuáles han sido los instrumentos de evaluación, acorde a los siguientes rubros: qué se gestiona, cuáles son los procesos, qué se evalúa, qué fin persigue la evaluación, cuál es la calificación correspondiente a cada área, cuáles son los actores y los métodos, desde una perspectiva a corto, mediano y largo plazos. Incluso se evidencio como relevante no sólo conocer la percepción del cliente externo, que es la parte más visible en cualquier evaluación, sino también apreciar la opinión del cliente interno, como un primer círculo de contacto directo con las variables y las dimensiones de las percepciones de los clientes, de tal forma que opere como un sistema óptimo de evaluación de la gestión en la empresa educativa.

En su trabajo de tesis doctoral, Montás (2022) destaca la necesidad de intervenir en la gestión de evaluación de los métodos actuales utilizados por las instituciones de Educación Superior (IES) en República Dominicana para evaluar la calidad del servicio al cliente.

En relación a otros trabajos de investigación, se ha utilizado métodos cuantitativos para medir la gestión universitaria. Por ejemplo, en la propuesta doctoral titulada "Modelo de gestión balanced scorecard en la atención al cliente de una institución educativa" se evaluó la eficacia del modelo de gestión balanced scorecard en la mejora de la calidad del servicio al cliente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Juan Bosco de Huánuco en 2020. El enfoque utilizado fue cuantitativo y se empleó un diseño experimental en su modalidad cuasiexperimental (Martel-Carranza & Torero-Solano de Martel, 2021).

En referencia a la investigación doctoral titulada "Servicio al cliente y satisfacción de los usuarios de Biblioteca en una Universidad privada de la ciudad de Barranquilla", el objetivo fue determinar la relación entre el servicio al cliente y la satisfacción de los usuarios de la biblioteca en una universidad privada en la ciudad de Barranquilla. Se utilizó una muestra aleatoria de 357 usuarios y se empleó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con un diseño no experimental y transversal. Los resultados indicaron que los usuarios tienen una percepción relativamente favorable de los servicios ofrecidos por esta biblioteca (De la Rosa Barrios & Villarreal Torres, 2020).

En otro estudio analizado, la tesis doctoral titulada "Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la librería Servicio Educativo Hogar y Salud (SEHS) sede Tarapoto" se realizó un enfoque correlacional con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transaccional. Se llevó a cabo un análisis de los constructos de calidad de servicio basado en un enfoque propuesto por Seto (2014), y una segunda revisión se centró en el análisis de la satisfacción del cliente propuesto por Comisión (2016), confirmando que, a mayor calidad de servicio, mayor será la satisfacción de los clientes (Rojas Gonzales, 2018).

Según Charantimath (2017), la calidad es un concepto que tiene múltiples definiciones. Para este artículo, se seleccionó la definición que indica que consiste en satisfacer y superar de manera continua los requisitos presentes y futuros del cliente. Esta definición permite abordar prácticamente cualquier sector o institución, producto y/o servicio, ya que se centra directamente en la satisfacción del cliente de forma permanente.

## **METODOLOGÍA**

Este artículo destaca la importancia de considerar la calidad de los servicios en las instituciones de educación superior, basado en la investigación realizada por Montás (2022). Se utilizó un diseño metodológico de enfoque mixto, alcance descriptivo, no experimental y transversal. Este enfoque mixto permitió interpretar y describir el fenómeno en su entorno natural sin manipulación de variables, lo cual facilitó un análisis detallado. El enfoque descriptivo se utilizó para identificar características y tendencias relacionadas con el fenómeno, mientras que el alcance no

experimental se basó en la observación de la problemática en su ambiente natural. Por último, el enfoque transversal se centró en un tiempo y espacio cronológico específico sin tener en cuenta la trayectoria del fenómeno.

En este diseño, se seleccionó una muestra de colaboradores administrativos, docentes, egresados y estudiantes de UNAPEC como población de estudio. Se aplicaron técnicas de entrevistas y encuestas relacionadas con las dimensiones e indicadores pertinentes. Se empleó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, siguiendo los criterios establecidos por Hernández et al. (2018), y asegurándose de que estuvieran alineados con el proceso de investigación científica. Los resultados presentados en este artículo se centran en la muestra de UNAPEC, infiriendo estadísticas a la población meta de las áreas que conforman los procesos de gestión de calidad en la institución educativa. Se aplicaron encuestas en línea a un total de 298 participantes, incluyendo 199 estudiantes y 99 egresados. Además, se llevaron a cabo tres grupos focales con ocho colaboradores y administrativos de UNAPEC en cada grupo.

El método de análisis racional utilizado fue el método abductivo, el cual describe los hechos o fenómenos y llega a hipótesis basadas en premisas obtenidas. Para abordar la falta de calidad en el servicio interno, se enfatizó en la definición clara de funciones y responsabilidades, así como en la creación de dinámicas de grupos de mejora donde los clientes internos pudieran expresar sus necesidades y expectativas. A partir de esto, se acordaron estrategias que contribuyen a mantener un buen clima y a alcanzar los objetivos medidos por la satisfacción de los clientes externos.

En la propuesta de investigación, se trabajó en la integración de procesos y el desarrollo de una metodología que respondiera a las percepciones y necesidades de los clientes internos y externos, con el objetivo de contar con un personal altamente calificado en calidad de servicios en UNAPEC. Se utilizaron análisis y síntesis basados en las percepciones de cada área de la institución para establecer una metodología adecuada en la gestión de calidad de servicios.

En cuanto al nivel de profundidad del estudio, se basó en la última escala de la taxonomía de Bloom, que se enfoca en la generación de conocimiento procedimental. Se aplicó este nivel de profundidad para depurar la información del marco teórico que respalda la investigación y analizar los resultados obtenidos en el levantamiento de datos de campo, donde se abordan las interrogantes sobre la percepción de la calidad.

La búsqueda de la excelencia en la calidad ha llevado a los investigadores y gerentes, al concepto de la TQ. La administración de la calidad total (TQM) establece la importancia de la mejora continua de la calidad en beneficio de los "clientes", definidos como todos los receptores del servicio, incluido el personal. Esto implica que la TQM se mantiene recopilando información, analizando estos datos, y en principio evaluando la organización y elaborando los documentos normativos, manteniendo los mismos actualizados. De aquí se desprende que los empleados (que son clientes internos) están facultados para tomar decisiones sobre mejoras programáticas; por lo tanto, la formación del personal es importante y continua.

El documentar el proceso de prestación de servicios, establece la necesidad de procurar una atención constante a la mejora de la calidad y a la satisfacción del cliente, ya que se espera que la organización se mantenga al tanto de la evolución de su entorno externo y realice los cambios pertinentes. Si la calidad debe verse como un todo, todo aquello que incide en los servicios de una institución de educación superior debe tener calidad, como la percibe su cliente principal y los demás clientes que tenga. Este conglomerado incluye (pero no excluye a otros actores) a personal administrativo (Alta Gerencia, Gerencia Media, Supervisores, personal de línea), a los profesores (en cualquier tipo de contratación), para entregar un servicio de calidad excepcional a los alumnos, los usuarios principales.

La realidad organizacional es la que determina las facetas, dimensiones o factores predominantes en la misma, lo que explica el hecho de que se identifiquen coincidencias y divergencias en cuanto a los factores de satisfacción. Normalmente se determinan estas facetas o dimensiones para centrarnos en el empleo de la clasificación que mejor exprese la realidad organizacional. Esto deriva en el uso de instrumentos que permiten la evaluación de dichos factores, que nos suministra información, retroalimentación útil para la implementación de políticas o corrección de situaciones en la organización. La satisfacción del cliente se refiere a lo bien que nuestros clientes sienten que la universidad, como proveedor de productos o servicios, satisface sus necesidades y expectativas.

Un método cuantitativo de medir la satisfacción de los clientes internos y externos en las entidades de educación superior es el Net Prometer Score (NPS). Se realiza un análisis del NPS para conocer qué tan satisfechos se encuentran los encuestados y si son promotores o detractores del IES, es decir, su nivel de lealtad, esto mediante una pregunta con puntuación del 1 al 10 (del 1 al 6 son detractores, del 7 al 8 son neutros y del 9 al 10 son promotores). Además, su combinación con una pregunta cualitativa de saber el motivo por el cual dio dicha puntuación les permite a los directivos de las IES observar qué tan buen trabajo está haciendo en relación al servicio al cliente.

El cálculo del Net Promoter Score (NPS), como se ilustra en la Figura 1, se realiza dividiendo la muestra en categorías de detractores, pasivos y promotores, y luego se obtiene el NPS restando el porcentaje de promotores al porcentaje de detractores.

**Figura 1**

Cálculo del Net Prometer Score (NPS).



Nota. Jasinski (2015). ¿Cómo medir y mejorar tu NPS? <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>

En relación a la importancia de la retención de clientes para lograr ganancias en los negocios, las encuestas NPS pueden ser útiles para mejorar las tasas de retención al proporcionar información sobre por qué los clientes están abandonando la institución de educación superior (IES). Aunque generar ingresos a partir de los clientes existentes puede ser una buena estrategia, a largo plazo será necesario atraer nuevos clientes. Afortunadamente, los datos del NPS pueden ayudar a reducir los costos de adquisición de clientes. (Santaella, 2023). Según el resultado del NPS existen cuatro tipos de zonas:

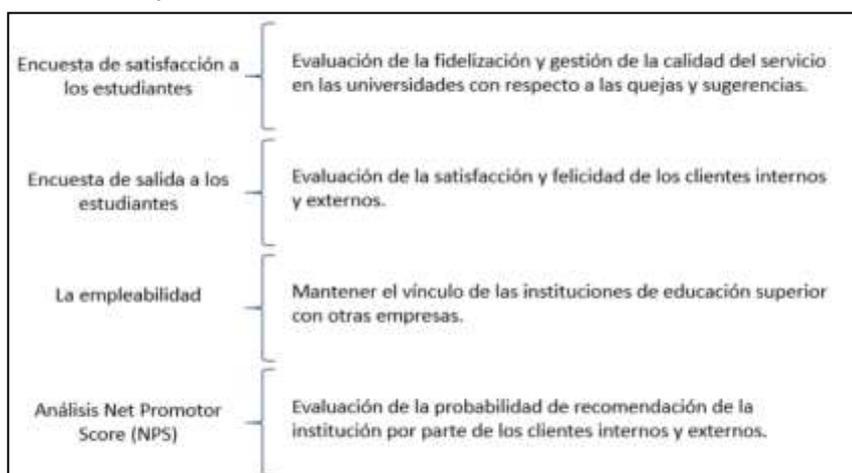
- Zona de excelencia - 75 a 100: en ella se encuentran marcas que transmiten experiencias altamente positivas y relevantes a sus clientes. Tienen muy pocos clientes detractores y los procesos estratégicos generan un alto valor para el público.
- Zona de calidad - 50 a 74: esta zona de NPS es una buena valoración, pero en este caso, la empresa presenta algunos puntos de mejora. Merece la pena estar atento a las oportunidades de crecimiento y a las lagunas que pueden convertirse en nuevas entregas de valor al cliente.
- Zona de mejora - 0 a 49: esta puntuación indica que hay muchos puntos que ajustar por parte de la empresa y que tu cliente no está satisfecho con su experiencia. Aprovecha sus comentarios para mejorar todas las etapas de la venta y especialmente la posventa.
- Zona crítica -100 a -1: sí, hay NPS negativo, cuando el por ciento de detractores es mayor que el por ciento de promotores. Se trata de un nivel de alerta máximo para la empresa. Significa que la audiencia tiene un alto potencial para hablar mal de tu marca. Para revertir esta situación es importante replantear toda la estrategia empresarial.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Figura 2 se presenta una representación de los diversos instrumentos y análisis para evaluar la satisfacción del servicio al cliente proporcionados por Montás (2022) en la UNAPEC durante su investigación.

**Figura 2**

Instrumentos y análisis de evaluación de la satisfacción del servicio al cliente.



Nota. Montás Valera, M. L. (2022). Mejora de la gestión universitaria a partir de la retroalimentación sobre calidad del servicio al cliente externo e interno [Tesis doctoral, Universidad APEC].

Mediante la aplicación de estos instrumentos, como resultado de la tesis doctoral de Montás, (2022), se pudo identificar que la Universidad APEC se encuentra en una zona de mejora, ya que el NPS obtenido es igual a cero con iguales porcentajes en promotores y detractores. Este resultado significó que los clientes internos y externos no estaban satisfechos con su experiencia en la universidad, por lo que se pudo aprovechar los comentarios de los clientes para mejorar las insatisfacciones. El trabajo se enfocó principalmente en el grupo de clientes pasivos, que, aunque podían llegar a recomendar la universidad, tenían algunas reservas al respecto, además, no tenían ningún tipo de lealtad y podían irse fácilmente con un competidor.

Tras la implementación del NPS, se obtuvieron resultados significativos en el grupo de interés (significancia de 0.013). Se observó que los estudiantes presentaban una inclinación hacia ser detractores, mientras que los egresados tendían a ser promotores. No obstante, ambos grupos mostraron un comportamiento similar como neutros. Esto resalta la necesidad de trabajar en el servicio al cliente con el objetivo de convertir a esos neutros en promotores.

La Figura 3 muestra el resultado obtenido en la aplicación del NPS en la UNAPEC, donde se evidencia un comportamiento similar tanto en detractores como en promotores. Por lo tanto, se enfocará en el grupo de clientes pasivos para lograr su conversión en promotores.

**Figura 3**



Nota. Montás Valera, M. L. (2022). Mejora de la gestión universitaria a partir de la retroalimentación sobre calidad del servicio al cliente externo e interno [Tesis doctoral, Universidad APEC].

## CONCLUSIONES

La aplicación del NPS mostró resultados significativos con el grupo de interés, demostrando que los estudiantes eran más propensos a ser detractores, mientras que los egresados tendían a ser promotores. Ambos grupos mostraron comportamiento similar como neutros, lo que brindó la oportunidad de mejorar el servicio al cliente y convertir a esos neutros en promotores. Además de proporcionar datos útiles para la generación de campañas de marketing efectivas y la captación de clientes leales y mayores ingresos, la implementación del NPS en la UNAPEC permitió establecer metas de satisfacción del cliente, tomar decisiones basadas en retroalimentación precisa y desarrollar iniciativas para evitar la pérdida de clientes y aumentar la retención. Estas acciones contribuyeron a la creación de una ventaja competitiva para la universidad y al incremento del valor de vida tanto de los clientes internos como externos.

En resumen, el estudio demuestra que el uso del NPS en la UNAPEC proporcionó resultados significativos y permitió identificar áreas de mejora en el servicio al cliente, diseñar estrategias efectivas y tomar medidas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, generando así beneficios tanto para la institución como para los propios clientes.

## REFERENCIAS

Charantimath, P. M. (2017). Quality is a concept that has multiple definitions. The one chosen for this article is the one that states that it consists of continuously meeting and exceeding the present and future requirements of the customer. (p. 4).

De La Rosa Barrios, S. & Villarreal Torres, D. (2020). *Servicio al cliente y satisfacción de los usuarios de Biblioteca en una Universidad privada de la ciudad de Barranquilla* [Tesis doctoral, Universidad Simón Bolívar]. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/5963>

Hernández, A., Ramos, M. R., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Martel-Carranza, C. P., & Torero-Solano de Martel, N. Z. (2021). *La gestión de la calidad universitaria*.

Gaceta Científica, 7(3), 97–98. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1154>

Montás Valera, M. L. (2022). *Mejora de la gestión universitaria a partir de la retroalimentación sobre calidad del servicio al cliente externo e interno* [Tesis doctoral, Universidad APEC].

Rojas Gonzales. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la librería Servicio Educativo Hogar y Salud (SEHS) sede Tarapoto, 2018* [Tesis de Grado, Universidad Peruana Unión, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales]. Lima.

Santaella, J. (27 de febrero 2023). *NPS o Net Promoter Score: ¿Qué es y cómo ayuda a tu empresa?* Economía 3. Recuperado de <https://economia3.com/nps-que-es/>