

PROGRAMA DEL DIPLOMADO DE PROCESO BENCHMARKING.

UNIDAD 6. LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE

OBJETIVO:

Este tema tiene como meta comprender y entender los principios y valores que las empresas deben realizar en las mejores prácticas inducidas a una conexión y comunicación con el cliente, para conocer las necesidades del mismo y poder satisfacerlas adecuadamente.

6.1. Medición de la Satisfacción y Lealtad del Cliente:

Para medir la satisfacción del cliente, debemos primero repetir que el cliente evalúa varios aspectos (nosotros lo llamamos indicadores) respecto del servicio que recibe de una empresa, por lo que entonces al medir su satisfacción no lo podemos llevar a cabo solo con una pregunta como:

El servicio que recibió fue:

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Después de comprar en nuestra empresa usted se encuentra:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

Si el cliente considera varios indicadores (toma en cuenta 5 distintos: Tangibles, Cumplimiento de Expectativas, Actitud del personal, Habilidades del personal y Empatía) para evaluar la calidad en el servicio que recibe, entonces debemos buscar medir varios (o todos si así lo desea) aspectos de estos, de no ser así, la medición no será muy útil para tomar acciones de mejora, porque no representará la realidad de la opinión del cliente en cuestión.

6.1.1. Escala de medición:

Los expertos en la investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7. Desde mi perspectiva, son útiles si a cada valor le asignamos una escala específica. Por ejemplo, nosotros utilizamos la siguiente:

- 1 = Pésimo
- 2 = Muy mal.
- 3 = Mal
- 4 = Regular
- 5 = Bien

6 = Muy Bien
7 = Excelente

Cabe destacar que en varios experimentos que hemos realizado, algunas empresas han utilizado escalas del 1 al 10 y los resultados han sido favorables, porque - consideramos - que una parte importante de la utilidad de los resultados son las preguntas; por lo que si usted desea hacerlo de esta manera, de momento, no creo que sea un problema.

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado. Aunque hay mucha gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo. Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

□ **6.1.2. La Medición Cualitativa:**

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- ✓ La Medición Cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.
- ✓ Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.
- ✓ Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (ejemplo: Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio.
- ✓ Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

6.1.3. La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido. El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ICS, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ICS ha de formar parte del sistema de información corporativo. Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora.

Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total, por ejemplo; Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.

- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

INSTRUCCIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN:

Se pide al lector que autoevalúe la situación de su «Satisfacción del Cliente», siguiendo las mismas instrucciones:

CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SUBCRITERIOS / Puntuación	0	1	2	3
-	-	-	-	-
1. Percepción de los clientes (Medición de satisfacción):				
<u>Accesibilidad.</u>	-	-	-	-
<u>Flexibilidad y actitud proactiva.</u>	-	-	-	-
<u>Capacidad de respuesta.</u>	-	-	-	-
<u>Adecuación del producto/servicio a las necesidades.</u>	-	-	-	-
<u>La entrega del producto/servicio.</u>	-	-	-	-
La fiabilidad del producto.				
Manuales y documentación técnica de operación.				
Información posventa.				
Tratamiento de reclamaciones.				
Tiempo de respuesta para servicio posventa.				
Garantías.				
2. Otros indicadores de satisfacción:				
Premios y galardones recibidos.				
Tasa de defectos, errores y rechazos.				
Demanda de información posventa.				
Garantías ejecutadas.				
Número y tratamiento de reclamaciones.				
Plazo de entrega comparado con los competidores.				
3. Fidelidad de los clientes:				
Cuota de mercado.				
Duración de las relaciones empresariales.				
Recomendaciones efectivas.				
Frecuencia/valor de los pedidos.				
Nuevo negocio y negocio perdido.				
Negocio repetitivo.				

ÁREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:

-
-
-
-

6.1.3. LA FIDELIDAD DEL CLIENTE:

Entre 0 y 4:	Muy alta probabilidad de cambiar de proveedor
Entre 5 y 6:	Duda del valor añadido que el proveedor le aporta. La fidelidad al proveedor es baja. El cliente no tiene hábito de recompra firme
Entre 7 y 8:	Es la más frecuente. El cliente "decide cada vez". La fidelidad a corto plazo es alta. El cliente está simplemente cómodo.
Entre 9 y 10.	La lealtad se concreta en una acción que combina las disposiciones y emociones del Cliente.

Una alternativa es ver la lealtad de clientes como una combinación de disposiciones, emociones y acciones. Esta no es una perspectiva nueva. Hace más de 25 años, académicos definieron lealtad como “la compra, no aleatoria, a lo largo del tiempo de una marca o conjunto de marcas por parte de un consumidor, que usa un determinado proceso de evaluación”.

Más recientemente, otros han argumentado que lealtad de clientes se compone de “(1) una adhesión a un producto o servicio que es comparable con posibles alternativas y (2) es comprado en forma repetitiva”.

Algunas de las disposiciones y emociones mostradas por clientes leales son:

- ✓ Una disposición comprar nuevamente y comprar productos adicionales de la misma compañía
- ✓ Un deseo (a veces un ímpetu) de recomendar la compañía a amigos u otras personas

- ✓ Una fuerte preferencia y compromiso con la marca o la empresa
- ✓ Poca motivación por buscar marcas o proveedores alternativos.
- ✓ Desinterés o resistencia a ofertas o “tentaciones” de competidores al producto o servicio.

Algunos de las acciones que llevan a cabo los clientes leales son:

- Compra repetitiva de productos o servicios.
- Renovación de contratos, suscripciones, y otros acuerdos de membresía.
- Comprar más de un producto o diferentes productos de la misma compañía.

“Word-of-mouth” o comentarios positivos y otro tipo de recomendaciones. En esta visión, cualquier intento de medición de lealtad debe tomar en cuenta disposiciones y acciones. Además, si estas mediciones no están relacionadas a los resultados del negocio, son de poca utilidad para los ejecutivos que tratan de establecer los beneficios que tiene la lealtad de los clientes para la empresa. Disposiciones y emociones son las causas – Las acciones son los efectos. El otro problema de considerar la lealtad solamente como una acción o comportamiento, es que se ignora la distinción entre indicadores de causa y efecto.

Los indicadores de causa.-son mediciones anteriores a la acción, que proveen una proyección, o alerta temprana del desempeño o resultados.

Los indicadores de efectos.- son en cambio mediciones posteriores a la acción, que muestran su desempeño o resultado real.

De acuerdo a los autores del Cuadro de Mando Integral, David Norton y Robert Kaplan, **ambos tipos de mediciones deben ser incluidas en cualquier sistema efectivo de medición del desempeño organizacional y la gestión de la empresa**. Sin indicadores causales, puede ser muy difícil establecer cómo los resultados son logrados, o lo que es posiblemente peor, no se tienen ningún mecanismo de alerta para tomar acciones correctivas. Confiando exclusivamente en los resultados, una organización puede no detectar la necesidad de tomar una decisión o realizar una acción hasta que es demasiado tarde.

La medición de las disposiciones de los clientes, tales como el compromiso, la intención de recompra, la voluntad a recomendar, y otras posibles proveen la base para el desarrollo de indicadores de la causa de la lealtad de los clientes. Las mediciones de comportamiento, tales como la compra repetida, el volumen y la frecuencia de compra, la retención y duración de la relación con el cliente, son la base para los indicadores de efecto de la lealtad.

6.2. VALOR DEL CLIENTE VS VALOR DE LA RELACIÓN:

La relación empírica es la clave. Algunos investigadores afirman que el valor percibido por el cliente es a veces un mejor pronosticador del comportamiento de

los consumidores, u otro resultado del mercado, que la satisfacción de los clientes u otro potencial indicador de causa.

La forma en que varios indicadores causales de satisfacción, valor, lealtad, etc., están relacionados a los resultados reales de bienes y servicios en el mercado y al comportamiento de los clientes, varía considerablemente a través de industrias y mercados.

Existen muchos factores que pueden determinar que medidas están relacionadas, como también la fuerza y forma de sus relaciones. Ejemplos de dichos factores son: Competencia y disponibilidad de opciones, apertura del mercado, ciclos de negocios y económicos, formalidad de la relación entre el proveedor y el cliente y el efecto de la experiencia y expectativas de los clientes.

El punto esencial es que la relación entre potenciales indicadores causales y los efectos asociados debe ser establecida empíricamente.

Las proyecciones acerca del impacto de la satisfacción, valor, o lealtad probablemente no serán de mucha utilidad para “marketeros” o ejecutivos, a menos que sean validadas en relación con los resultados en el mercado y conductuales de los clientes.