

## **¿ES RENTABLE MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?**

**Rafael Valencia Maza**

**Tendencias Industriales, S.A. de C.V.**

rvalencia@tendencias-industriales.com

### **INTRODUCCIÓN**

Con mucha dificultad encontrará una organización donde se opine que la satisfacción del cliente es cosa secundaria; por el contrario, casi todas hablarán de que esa es precisamente la misión de la empresa y su razón de ser. Sin embargo, encontrará pocas que la miden de manera consistente y permanente.

¿Qué opinaría de una empresa que no lleva su contabilidad de forma consistente y permanente? La contabilidad se mantiene aunque no produzca resultados (ni buenos ni malos), porque refleja el estado de la empresa. Es una herramienta de medición que orienta las decisiones.

Medir la satisfacción del cliente también es una herramienta que orienta las decisiones, pero a pesar de que dar satisfacción al cliente suele ser la razón de ser de muchas empresas, es común que no se mida.

En diez años de estar involucrado en el tema, he encontrado que la explicación de este comportamiento radica en el pensamiento de los tomadores de decisión, como si la importancia que tiene este dato dependiera más de la opinión particular de un individuo que de la verdadera filosofía de la organización.

Quienes miden la satisfacción del cliente, es porque están comprometidos con ellos, esa es la única diferencia. Quien tiene este compromiso, busca en los mínimos cambios estadísticos de las evaluaciones, la razón, la causa, la explicación a las opiniones de los clientes. Estas personas extraen de la información, oportunidades valiosas que les permiten dirigir a la empresa hacia la diferenciación y asignan recursos a observar los detalles. Modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna y definen posiciones meta contra el mercado.

## HACER RENTABLE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Medir la satisfacción del cliente es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación. Si no está dispuesto a invertir (tiempo y/o esfuerzo y/o dinero) en consecuencia de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente es intrascendente.

Para hacer rentable la satisfacción del cliente, se debe establecer con claridad el “para qué”. Es común escuchar que el objetivo es crear lealtad, propiciar la repetición de la venta e incrementar el índice de recomendación. Pero para obtener esos resultados hay que partir de la estrategia que la compañía tiene para competir y posicionarse.

Carwford y Mathews, en su libro *El mito de la excelencia*, reconocen cinco dimensiones en las cuales las empresas compiten: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia.

Establecen que en la escala del 1 al 5, donde 1 significa el peor del mercado y 5 significa el mejor, estas 5 dimensiones deben gestionarse para que la empresa tenga un posicionamiento contundente y rentable.

La estrategia óptima que sugieren consiste en sobresalir en una de las 5 dimensiones (tener un “5”), reforzar con otra (tener un “4”) y no bajar del promedio en las otras tres (tener tres “3”). Tener más de un 5 o más de un 4 puede reflejar un exceso de gasto o esfuerzo en alguna de las dimensiones, mientras que obtener al menos un “2” o “1”, deja a la empresa en posición deficiente ante sus clientes, puesto que los defrauda y no cumple con las expectativas al menos en una de las dimensiones.

Tomando en cuenta el razonamiento anterior, es indispensable para la empresa medir y saber:

a) Que en la dimensión estratégica de liderazgo que haya elegido, efectivamente sea la mejor del mercado.

b) Que en la dimensión estratégica de refuerzo que haya elegido, efectivamente se encuentre por arriba del promedio del mercado.

c) Que en las otras tres dimensiones no estratégicas, al menos ofrezca el equivalente al promedio del mercado.

Cuando se mide la satisfacción del cliente, este esquema debe quedar evidente en los resultados, para que las decisiones que emanen generen un proyecto rentable.

## **CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

*“La satisfacción del cliente es la medida perceptual de lo que la empresa hace”.*

La premisa de que “la realidad es la que se percibe”, suele ser mal apreciada por las áreas afectadas. Por eso, medir la satisfacción con recursos internos, es un riesgo que debe controlarse para no vivir engañado. Es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos, y eso, a muchos no les gusta.

Al medir la satisfacción, se debe estar consciente de que conseguir metas planteadas al interior, no implica forzosamente que el cliente las percibe. Las acciones que surgen al medir la satisfacción del cliente, a menudo requieren apoyarse en un plan de comunicación de lo que la empresa está realizando.

*“La evaluación del desempeño de la empresa en las cinco dimensiones es relativa a la competencia”.*

Como la medida de la satisfacción del cliente es un resultado perceptual, es válido pedirle a nuestros propios clientes que evalúen a nuestros competidores, también es válido obtener evaluaciones comparativas “contra el mercado”.

Muchas empresas son miopes en sus mediciones al dejar de lado a sus competidores, tienen el descaro de decir que el desempeño de los demás los tiene sin cuidado mientras sus indicadores internos les digan que avanzan contra ellos mismos. Las amenazas no se pueden ver si no se levanta la vista.

Otros cometen el pecado de vanidad, porque se consideran los más grandes o los mejores, nadie puede ser juez en este sentido excepto el propio cliente.

*“La batalla está en las ideas”.*

La innovación es un signo de nuestro tiempo, la velocidad con la que las cosas cambian, se reinventan, se copian y vuelven a cambiar es impresionante. Inventar la forma de superar las expectativas del cliente es un reto que no termina jamás, es la esencia de la mejora continua. Dejar de efectuar estas innovaciones, es lo que lleva a los productos y servicios hacia el “commodity” o hacia la “obsolescencia” donde la guerra de precios encuentra terreno fértil.

Medir la satisfacción del cliente suele propiciar una mejora dramática entre el primer año y el tercero, los índices de “no recomendación” que se encuentren entre 10% y 20% se reducirán a no más del 3%. Este efecto se debe a que en ese momento es relativamente fácil aportar nuevas ideas.

Luego, hay un efecto de caída-reacción-repunte-caída que se repite casi de manera armónica con variaciones de 2 a 3 puntos porcentuales. Ese es el síntoma de que el sistema ha alcanzado su madurez y hay necesidad de mucho mayor esfuerzo para crear nuevas ofertas, nuevos planes que sacudan al mercado y le hagan ver la diferencia entre organizaciones.

Cuando la estabilización ocurre, un cambio de enfoque en la forma de abordar al cliente suele dar buenos resultados. En un mundo tan competido es indispensable cuestionar con rigidez para descubrir las áreas de oportunidad.

Estudios que hemos realizado en diferentes industrias nos muestran que un mismo cliente contesta con diferente grado de satisfacción según la forma de cuestionarlo.

Por ejemplo, el “índice de satisfacción” se construye con la pregunta que evalúa qué tan satisfecho está el cliente, así como el “índice de recomendación” es el indicador de qué tanto se recomienda el producto o servicio.

Hay otras preguntas más exigentes, como:

¿Diría que el servicio fue peor, igual o mejor de lo esperado? (índice de superación de expectativas)

¿Considera que este producto es peor, igual o mejor que otras opciones en el mercado? (índice de mejor opción del mercado)

¿Cómo califica el esfuerzo del personal por dar un servicio sobresaliente? (Índice de esfuerzo por dar el mejor servicio).

Si los índices de satisfacción o de recomendación alcanzan un 80% del “top box”, entonces el índice de superación de expectativas llega al 60%, el índice de “mejor opción del mercado” se ubica en el 40% y el índice de “esfuerzo por dar el mejor servicio” se sitúa en 20%. Es decir, cuando la satisfacción o la recomendación están en un 80% de “totalmente sí”, el índice de percepción del esfuerzo por conquistar al cliente apenas alcanza 20% de “totalmente percibido”.

Esto nos habla de dos escenarios distintos, en el 80% hay poco por hacer, mientras que en el 20% hay un gran camino por avanzar, pero ambas respuestas las da el mismo cliente. Muchos estarían orgullosos del 80% y casi nadie del 20%.

Comprender dos opiniones tan distantes al vivir una misma experiencia es motivo para profundizar en la descripción del comprador y los beneficios que persigue, una vez que se descifra el mensaje, se tienen los elementos para implementar los cambios y volver a “rentabilizar” la medición.

## CONCLUSIONES

La rentabilidad de un estudio de satisfacción radica en la habilidad de usar sus resultados para dirigirlos a un posicionamiento en las dimensiones donde se desea destacar. Esta rentabilidad depende del grado de mejora que se consigue, que a su vez obliga a profundizar y reflexionar en aspectos tales como:

- ¿Qué cosas busca el cliente que no le damos?
- ¿Cuáles son los esfuerzos que realizamos y sin embargo no se perciben?
- ¿Cuál es la diferencia entre nosotros y la competencia?
- ¿Dónde está el mercado ávido de una mejora sustancial?
- ¿Qué atributos se han convertido en obligaciones bajo el criterio del cliente?
- ¿Cuál es la estrategia que al mínimo costo y tiempo impacta con mayor fuerza al cliente?
- ¿Cuáles son los detalles que hacen falta para conquistar la preferencia del mercado?

El estudio de satisfacción debe responder a estas interrogantes y propiciar que la empresa busque la innovación que mantenga viva la diferencia contra el mercado.

## REFERENCIAS

Crawford, Fred y Mathews, Ryan (2002), *El Mito de la Excelencia*. España: Ediciones Urano.  
Brookes, Richard (1995), *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: ESOMAR.