



¿Porqué Desertan los Clientes Satisfechos?

Por: **Thomas O. Jones & W. Earl Sasser, Jr.**

H.B.R.

Noviembre - Diciembre 1995

Compilado por:

Rogelio Carrillo Penso



La escena es familiar: la reunión mensual de gerencia con la asistencia de los ejecutivos de la compañía y los gerentes generales de sus divisiones de operaciones. Las ocho divisiones de la compañía operan en mercados diversos, incluyendo manufactura ligera, distribución al mayor y servicios al consumidor. Todos sienten la presión de los competidores fuertes, y la corporación ha creado una encuesta de satisfacción de los clientes como un método para medir el impacto de su proceso de mejoramiento de calidad.

Después de tratar varios puntos en la agenda, el grupo considera los índices de satisfacción de los clientes para el tercer trimestre, y se coloca una transparencia en el proyector. El Presidente orgullosamente indica que el 82% de los clientes encuestados responden con un índice de satisfacción general de 4 (satisfecho) ó 5 (completamente satisfecho). Todos los presentes en la reunión están de acuerdo que la compañía se está desempeñando bastante bien porque solamente el 18% de sus clientes no estaban satisfechos.

Existen tres divisiones con calificaciones promedio de 4,5 o mejor. Hay consenso general que se ha alcanzado el punto de utilidad decreciente y que no tiene buen sentido económico realizar mayores inversiones para aumentar la satisfacción del cliente

El grupo procede a examinar los resultados de la división con la calificación más baja, un promedio de 2,7. Esta unidad de negocios manufactura lubricantes y los vende al mayor a compañías que realizan el envasado del producto para su venta al detal. Es un negocio de productos básicos altamente competido que opera con márgenes de ganancia muy estrechos. El grupo concluye que el mercado de la división de lubricantes es difícil, sus clientes muy sensibles al precio, y nunca quedarán satisfechos. Además, la calificación de la división es igual o mayor a la mayoría de sus competidores. Hay un consenso general que sus clientes son una causa perdida y que no es rentable realizar inversiones adicionales para tratar de satisfacerlos.

Finalmente, la discusión se vuelve hacia cuatro unidades de negocios cuyos clientes generalmente están neutros o satisfechos pero nunca muy contentos. Dos de las divisiones fabrican maquinaria pesada industrial. Las dos otras divisiones dan servicio a los productos de la compañía y de sus competidores. Cada división tiene una clasificación

promedio de 3,5 a 4,5 lo que significa que aun cuando la mayoría de sus clientes no están insatisfechos o sean neutros, un número considerable sí lo están. “Nuestro plan de batalla es averiguar que es lo que causa descontento en los clientes insatisfechos y remediarlo”, dice el jefe de una de las divisiones de maquinaria industrial. Los demás indican que están de acuerdo.

Implícitas en esa discusión están varias creencias generalmente sostenidas por gerentes y decenas de compañías manufactureras y de servicio que hemos estudiado. **Primero**, es suficiente solo satisfacer al cliente. Siempre que el cliente responda con una calificación de satisfecho, 4 en la escala de 1-5 la relación entre la compañía y el cliente es fuerte. En otras palabras, un nivel de satisfacción por debajo de una satisfacción total es aceptable; después de todo, esto es el mundo real, donde los productos y servicios raramente son perfectos y es difícil complacer a la gente. **Segundo**, la inversión requerida para cambiar los clientes de satisfechos a totalmente satisfechos no proporcionará un retorno atractivo sobre la inversión y por lo tanto probablemente no sea un uso acertado de recursos. En realidad, pudieran existir casos –los más notables cuando se compete en un mercado muy competido de productos no diferenciados– donde no paga tratar de satisfacer a los clientes. Finalmente, cada una de las divisiones con una calificación promedio relativamente alta (de 3,5 a 4,5) debe enfocar sus esfuerzos en los clientes en las categorías de menor satisfacción (1 a 2). El mejor uso de los recursos es esforzarse para comprender las causas de su insatisfacción y concentrar sus esfuerzos en mejorarlas.

La amplia investigación que realizamos sobre la relación entre la satisfacción del cliente y su lealtad, no obstante, muestra que estas dos suposiciones son profundamente equivocadas. O bien ignoran o no le otorgan suficiente importancia a los siguientes aspectos de la relación:

Excepto en unas pocas instancias, la satisfacción total del cliente es la clave para asegurar su lealtad y generar una relación rentable de largo plazo.

La mayoría de los gerentes reconocen que mientras más competitivo sea el mercado, más importante será el nivel de satisfacción del cliente. Lo que la mayoría no comprende, no obstante, es la importancia del nivel de satisfacción del cliente en los mercados donde la competencia es fuerte; tales como los mercados de artículos duraderos duros y blandos, equipos de oficina, servicios



financieros y el mercado al detal. En mercados tales como estos, existe una tremenda diferencia entre la lealtad de clientes meramente satisfechos y los completamente satisfechos.

los clientes totalmente satisfechos son mucho más leales que los clientes satisfechos.

Para decirlo de otra manera, cualquier reducción de la satisfacción total resulta en una fuerte pérdida en lealtad. Lo mismo se aplica a los negocios de “commodities” con margen muy pequeño de utilidad; el beneficio potencial de las iniciativas para aumentar la satisfacción en tales negocios puede ser tan alto como el beneficio en las iniciativas en negocios más rentables. En realidad, las iniciativas para crear una satisfacción total del cliente en industrias con productos poco diferenciados frecuentemente sacarán el producto fuera de la categoría de “commodities”. La mayoría de las veces, la satisfacción total de los integrantes de un *target* de clientes debe ser una primera prioridad.

Aún en aquellos mercados con relativamente poca competencia, darles a los clientes valor excepcional pudiera ser la única forma confiable de lograr su satisfacción y lealtad sostenidas.

Existen dos tipos de lealtad: la **(1) lealtad verdadera** a largo plazo y lo que llamamos una **(2) lealtad falsa**. Una variedad de factores puede generar la lealtad falsa o hacer que los clientes parezcan profundamente leales cuando en realidad no lo son. Estos factores incluyen: reglamentos gubernamentales que limitan la libre competencia; costos muy altos para cambiar tal como el costo de cambiar de hospital en medio de un tratamiento; tecnología propietaria que limita las alternativas; y programas de fuerte promoción de lealtad tales como planes para viajeros frecuentes. Pero hicimos un descubrimiento sorprendente sobre los clientes en tales mercados. *Siempre que esos clientes tengan la alternativa y se sientan en libertad de escoger, se comportan como clientes en los mercados de competencia intensa*: Solamente se mantienen sólidos como una roca si están **plenamente satisfechos**.

Es por eso que clientes que parecen ser leales desertan cuando consumen por completo sus millas de viajeros frecuentes, cuando completan su tratamiento en el hospital, cuando se libera un mercado regulado, o cuando se ofrecen tecnologías alternas. En tales mercados, son las compañías y no sus clientes, quienes no tienen alternativa. Deben esforzarse para proporcionar un valor sobresaliente a sus clientes más preciados: aquellos que pueden atender

más rentablemente. El mensaje es claro: *es absolutamente crítico que una empresa sea excelente tanto para definir su target de clientes como para proporcionar un producto o servicio que cumpla cabalmente con sus necesidades*.

Servicios o productos defectuosos no son la única causa –y quizás no sean siquiera la causa principal– de un alto índice de insatisfacción. A menudo la empresa ha captado los clientes equivocados o tiene un proceso inadecuado para conservar los clientes apropiados cuando han tenido una mala experiencia.

Los clientes típicamente caen en una de dos categorías: **(1) el cliente apropiado** o grupo *target*, al cual la compañía debe servir bien y con utilidad, y los **(2) clientes equivocados**, cuyas necesidades no puede cumplir rentablemente. Tener clientes equivocados es el resultado de un proceso deficiente para atraer o captar clientes. *La compañía que retiene clientes crónicamente infelices y difíciles de servir, está cometiendo un error costoso a largo plazo*. Tales clientes utilizarán una cantidad desproporcionada de los recursos de la compañía, dañarán el ánimo de los empleados con los cuales tienen contacto, y denigrarán de la compañía con otros clientes potenciales. Los gerentes deben desanimar activamente a personas u organizaciones de este tipo de ser clientes y procurar no atraer otros como ellos.

Por otra parte, los gerentes de las empresas que en general proporcionan servicios o productos de alta calidad obviamente desean mantener sus clientes *target* y deben esforzarse para rectificar cuando, inevitablemente, algo sale mal. Un descontento visible entre los clientes del grupo *target* significa que algún problema no se resolvió a su satisfacción.

Niveles diferentes de satisfacción reflejan aspectos diferentes y, por lo tanto, requieren acciones diferentes.

Los niveles de satisfacción entre los clientes del grupo *target* son un buen indicio del nivel de calidad de los productos o servicios que están recibiendo. Pero la forma de aumentar el nivel de satisfacción del cliente de neutro a satisfecho, o de satisfecho a totalmente satisfecho no es solamente una cuestión de ser más diligentes haciendo lo mismo que hemos estado haciendo.

Existen cuatro elementos que afectan la satisfacción del cliente. Estos son: **(1) los elementos básicos del producto o servicio** que los clientes esperan recibir de todos los proveedores; **(2) los servicios básicos de apoyo** tales como la atención al cliente o seguimiento de los



pedidos que hagan que el producto o servicio sea más efectivo y su uso más fácil; **(3) un proceso de recuperación** para contrarrestar malas experiencias; y **(4) servicios extraordinarios** que sobrepasen de tal forma cómo cumplen las preferencias del cliente, cómo responden a su percepción de valor, o cómo resuelven sus problemas particulares, que hacen que el producto o servicio parezca personalizado.

Como discutiremos más adelante, el nivel de satisfacción o insatisfacción de la mayoría de los clientes de una empresa contribuye a determinar aquellos aspectos en los cuales la compañía debe enfocarse.

Aún cuando los resultados de las encuestas sobre la satisfacción de los clientes sean importantes indicadores de la salud del negocio, fiarse solamente en ellos puede ser fatal.

Las encuestas sobre la satisfacción de los clientes pueden generar datos valiosos que permitan a la compañía comparar el desempeño de una unidad de negocios o varias

unidades de negocios durante lapsos diferentes y en ubicaciones distintas. Pueden proporcionar indicios importantes de cambios en el mercado así como claridad acerca de los atributos del producto o servicio que más desea cada cliente.

No obstante, las encuestas sobre la satisfacción de los clientes no pueden proporcionar la extensión y profundidad de información sobre los clientes que se necesita tener para guiar la estrategia de la compañía y el proceso de innovación de sus productos. Las encuestas sobre satisfacción solas no le permiten a una compañía defenderse de competidores nuevos o mantener los productos y servicios en armonía con las necesidades cambiantes de los clientes. Por esta razón, las compañías deben utilizar también una variedad de otros métodos para escuchar a los clientes, tanto los anteriores como los actuales y los potenciales.

EL ESLABÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y LEALTAD

Los ejecutivos de la Xerox Corporation, quienes habían realizado estudios profundos de satisfacción de sus clientes de productos de oficina, nos proporcionaron una gran ayuda para definir nuestro proyecto de investigación. El enorme interés de Xerox para medir la satisfacción de sus clientes resultó de sus creencias, las cuales compartimos: Los productos y servicios de alta calidad diseñados para cumplir con los requerimientos del cliente crearán altos niveles de satisfacción en ellos. Este alto nivel de satisfacción creará mucha más lealtad entre los clientes; y mayor lealtad entre los clientes es el factor más importante de rendimiento económico a largo plazo. La investigación independiente ha validado estas creencias.

Aunque estas suposiciones pudieran parecer relativamente sencillas, un descubrimiento de Xerox rompió con la sabiduría convencional: *sus clientes totalmente satisfechos eran seis veces más proclives a comprar productos Xerox durante los próximos 18 meses que sus clientes simplemente satisfechos*. Las implicaciones eran profundas: solo satisfacer los clientes quienes tienen la libertad de selección no es suficiente para hacerlos leales. Los únicos clientes verdaderamente leales son los clientes *totalmente* satisfechos.

LA INVESTIGACIÓN.

El descubrimiento de Xerox nos intrigó. ¿Se aplicaba solamente a Xerox esa relación entre satisfacción y lealtad? Para conocer la respuesta estudiamos individualmente de cerca más de 30 compañías y analizamos datos de cinco mercados con diferentes ambientes competitivos y diferentes tipos de relaciones con los clientes. Los cinco mercados eran: automóviles, computadoras personales para uso corporativo, hospitales, líneas aéreas, y servicios telefónicos. Para medir la lealtad de los clientes, decidimos confiar principalmente en la declaración de intención de los clientes de repetir la compra de los productos o servicios. Seleccionamos estos cinco mercados por razones particulares.

1. AUTOMÓVILES.

Escogimos automóviles para probar si el descubrimiento de Xerox —que era mucho más probable que sus clientes totalmente satisfechos comprasen nuevamente sus productos que los clientes simplemente satisfechos— era una casualidad o la norma en los mercados altamente competitivos.



Por mercados altamente competitivos queremos significar aquellos (1) donde existe la oferta de muchos productos o servicios alternativos, el (2) costo de cambiar es bajo, o el (3) producto no es importante para el comprador (es decir donde ninguna compra es un sustituto válido). Obtuvimos nuestros datos sobre los compradores de 32 modelos de automóviles de Robert Lunn de la compañía de investigación de mercados, J.D. Power and Associates de California. Dicha empresa realizó una encuesta de los compradores un año después de la fecha de compra de su vehículo. Los 32 modelos incluían vehículos importados y nacionales y tenían precios altos, medianos y bajos.

2. COMPUTADORAS PERSONALES PARA EMPRESAS.

Estudiamos esa industria para explorar la relación entre satisfacción y lealtad en un mercado donde el usuario no es el comprador. Aun cuando el mercado de computadoras personales es altamente competitivo, existen barreras considerables que impiden a los negocios individualmente cambiar a la computadora personal de otro fabricante. Por ejemplo, normas y requisitos centralizados de compra para la corporación. De otro lado, los departamentos centrales de compras reconsideran periódicamente sus proveedores; y durante los últimos diez años, los departamentos corporativos de compra han puesto mayor énfasis en complacer a sus clientes: los usuarios de los equipos que adquieren. Para probar como afectó la satisfacción la lealtad de los usuarios finales, analizamos datos de la encuesta realizada por J.D. Powers en el año 1994 obtenidos de más de dos mil usuarios de computadoras personales en las empresas.

3. HOSPITALES.

Escogimos el mercado de hospitales por dos características muy interesantes. Aun cuando se está cambiando de un mercado dominado por semi monopolios a un mercado caracterizado por una competencia intensa, todavía quedan barreras considerables que impiden cambiarse a los usuarios (pacientes).

Varios factores afectan la selección de un hospital. Frecuentemente el médico tratante, la organización de mantenimiento de salud o la compañía aseguradora determinan donde se acude para el tratamiento. Después de comenzar un tratamiento en un hospital, el paciente tiende a completar el tratamiento allí. Y finalmente, en muchos lugares, hay un solo hospital en el área. No obstante, hay momentos en que caen las barreras y los pacientes pueden cambiar, y lo hacen.

Para probar como estas barreras afectan la relación entre satisfacción y lealtad, utilizamos los datos obtenidos en 10.000 encuestas a pacientes tratados en aproximadamente 82 hospitales en varias partes de los Estados Unidos. David Furse, Presidente de la compañía NCG Research, una compañía de investigación que mide la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en la industria de la salud, nos proporcionó los datos.

4. LÍNEAS AÉREAS.

Este mercado nos interesó porque es un mercado donde distintos niveles de competencia en las rutas, y programas fuertes de promoción de lealtad afectan la decisión de comprar. Ya que las líneas aéreas son relativamente eficientes para responder a los cambios de precios de la competencia, la mayoría de las personas que viajan en una ruta en particular, basan su decisión de compra en gran parte en otros dos factores: la hora del vuelo y los programas de viajeros frecuentes. Aun cuando algunas rutas son altamente competitivas, la realidad es que las personas quienes tienen que ir a cierto lugar para una hora determinada frecuentemente tienen pocas alternativas: la ruta es un monopolio virtual.

Para explorar el impacto de todos estos factores en la relación entre satisfacción y lealtad, analizamos la información obtenida de una encuesta realizada por J.D. Power durante el primer trimestre del año 1994. La firma encuestó aproximadamente 20.000 pasajeros que utilizaron las ocho líneas domésticas más grandes y quienes volaron en 72 rutas.

5. SERVICIOS TELEFÓNICOS.

Analizamos datos proporcionados por una operadora Bell para explorar el tipo de relación en los monopolios actuales o virtuales, en los cuales la satisfacción pareciera tener poco impacto sobre la lealtad. Más específicamente, queríamos entender mejor cómo pudiera cambiar la relación entre satisfacción y lealtad si se cambiara súbitamente el ambiente competitivo –un tema crítico para los monopolios enfrentados con la desregulación, la competencia global y el cambio tecnológico.

Por monopolios actuales o virtuales entendemos compañías que operan en mercados donde, gracias a reglamentaciones gubernamentales, patrimonio de marcas muy fuertes, o tecnología propietaria, hay poca o ninguna competencia. Otras empresas en esta categoría incluyen compañías de electricidad, proveedores de televisión por cable, transporte con rutas especiales, compañías con



marcas tan reconocidas que los compradores no perciben otras alternativas, y compañías en industrias competidas donde las barreras que impiden a los clientes cambiarse a otro proveedor son altas (un restaurante al cual se llega por un teleférico, por ejemplo).

LOS INDICADORES.

De los cinco mercados, el servicio telefónico, con un control casi total sobre los clientes, fue el único donde la relación entre satisfacción y lealtad resultó exactamente como se esperaba. Los clientes permanecían leales no importa lo insatisfechos que estaban. Pero nuestro estudio de otros monopolios actuales o virtuales resultó en un descubrimiento de vital importancia: *al desaparecer súbitamente la fuente del monopolio sobre los clientes, bien sea por desregulación, la aparición de una tecnología alterna, o la llegada de competidores nuevos, la tendencia cambiaba en un tiempo sorprendentemente corto y tomaba la forma de un mercado altamente competitivo.*

De acuerdo con la sabiduría convencional, el vínculo entre la satisfacción y la lealtad en los mercados donde los clientes pueden escoger es una relación sencilla y lineal: al subir la satisfacción, también sube la lealtad. Pero *descubrimos que esta relación no es ni lineal ni sencilla.* A diferencia de lo que piensa la mayoría de los gerentes, los clientes totalmente satisfechos son más leales que los clientes simplemente satisfechos.

En los mercados donde la competencia es intensa, encontramos una tremenda diferencia entre la lealtad de los clientes satisfechos y la de los clientes totalmente satisfechos. En la industria automotriz, una leve reducción en la satisfacción total creó una gran caída en lealtad. Este dramático fenómeno no se limita a los mercados de productos manufacturados; también ocurre en los servicios.

En su estudio sobre la lealtad de los depositantes bancarios, John Larson, vicepresidente de la compañía de encuestas Opinion Research Corporation de New Jersey, halló que *existía un 42% mayor de probabilidad de lealtad en clientes totalmente satisfechos, que los clientes meramente satisfechos.*

¿Qué de las tendencias para hospitales, líneas aéreas y computadoras personales para uso en las empresas, –industrias en las cuales el dominio de sus clientes cae entre automóviles y servicios telefónicos? Éstas también dieron sorpresas. Descubrimos que la satisfacción de los clientes impacta su lealtad mucho más de lo que generalmente se supone. Con igual o mayor importancia,

descubrimos que en ciertos momentos o bajo ciertas circunstancias, la satisfacción tiene un impacto mucho mayor sobre la lealtad. En esos casos, la curva puede tomar la forma de una curva de un mercado más competitivo, y hasta un mercado altamente competitivo.

De los tres mercados intermedios, la caída más fuerte en la lealtad de los usuarios finales relativa a la satisfacción fue en el mercado corporativo de PC. ¿Y por qué debe importarles esto los fabricantes de computadoras personales? Porque, llegado el momento en que los departamentos de compras tengan que reemplazar las computadoras actuales, la satisfacción del usuario final pudiera de repente tener un gran impacto sobre la lealtad del cliente. Se altera la curva.

La segunda fuerte caída en lealtad ocurrió en el mercado hospitalario –y promete agudizarse en la medida en que se intensifique la competencia en la industria. Sin embargo, la mayoría de los hospitales siguen operando como si tuvieran poca competencia efectiva, siguen haciendo poco énfasis en la satisfacción de los pacientes. Podemos especular sobre las razones. Quizás sus gerentes piensan que la centralización de las compras los llevan a pensar que las organizaciones y aseguradoras son sus clientes y no los pacientes. Quizás piensan que esta centralización solamente hará crecer las barreras que impiden a los pacientes insatisfechos cambiar.

Si es así, puede que tengan una sorpresa. Después de todo, muchas organizaciones de salud y aseguradoras ofrecen un menú de hospitales del cual escoger. Además, muchas veces los individuos pueden cambiar su seguro de hospitalización si no les gustan los hospitales entre los cuales pueden escoger –y esto lo saben las organizaciones de salud–. Aun cuando el paciente no tiene la libertad de cambiar de hospital en un momento dado, llegará el momento en que el paciente o la organización de salud, o la aseguradora puedan hacerlo. Se altera la curva.

En los mercados mixtos tales como las líneas aéreas, lograr un alto nivel de satisfacción del cliente es importante por varias razones. Aun cuando exista una combinación de selección limitada y restricciones artificiales tales como programas de viajeros frecuentes que hace que hasta los clientes muy insatisfechos de las líneas aéreas se mantengan bastante leales, la relación entre satisfacción y lealtad en las rutas donde varias líneas ofrecen vuelos aproximadamente a las mismas horas se parece a la de un mercado competitivo. Esto significa que la satisfacción total



del cliente es muy importante tanto en las rutas competitivas como en las rutas de monopolio.

¿Por qué es importante en las rutas de monopolio? Porque, como se han dado cuenta varias de las líneas más grandes, *los clientes quienes sufrieron años de mal o mediocre servicio en dichas rutas pueden vengarse*. Cuando viajen en otras rutas donde existe competencia, pueden escoger otra línea aérea. Y si de repente un competidor nuevo reta el monopolio con precios más bajos, ni un programa de viajeros frecuentes será suficiente para conservar los clientes.

Tomen nota. *Aun cuando los clientes a veces desertan en masa, su desertión también puede suceder de maneras más difíciles de detectar*. Los pacientes generalmente desertan después de completar un tratamiento. El cliente de una agencia de publicidad puede desertar solo cuando se vaya a iniciar una campaña nueva. Una empresa grande pudiera desertar de un Banco solamente cuando el ejecutivo de cuenta con quien tiene una relación personal deje de prestar sus servicios en el Banco. En esos casos, el negocio pasa repentinamente a operar en un ambiente más competitivo. Se altera la curva. Es un momento de máxima vulnerabilidad para la empresa. *Y si toma tiempo perder esos clientes, toma el mismo tiempo recuperarlos después de que han cambiado a otro proveedor*.

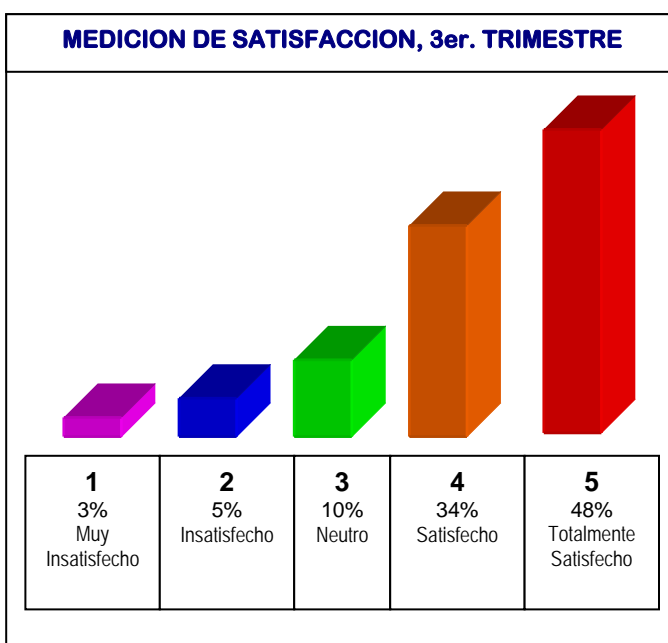
¿Cuál es la lección aquí? Los clientes son razonables, pero quieren estar totalmente satisfechos, si no lo están y tienen elección, pueden ser fácilmente seducidos. En el mundo turbulento de hoy no es suficiente medir la lealtad externa del cliente. Tampoco es suficiente saber si la relación entre satisfacción y lealtad que tiene la compañía con la mayoría de sus clientes es la normal en su mercado. Es esencial entender cuanta de esa supuesta lealtad es una lealtad verdadera lograda por la empresa mediante la entrega de un valor superior; y qué parte es artificial. Medir la satisfacción del cliente es una de las maneras más seguras de obtener esa información.

Si existe una probabilidad cierta que va a aumentar la competencia en un mercado, obviamente es mejor tratar de aumentar la satisfacción del cliente antes de que se altere la curva, y no después. La forma más segura de abordar esta situación es buscar la satisfacción total del cliente.

En consecuencia, la mayoría de los gerentes deben preocuparse en vez de sentirse complacidos si la mayoría de sus clientes están en la categoría de clientes solamente satisfechos. Esos clientes tienen razones por no estar

totalmente satisfechos. Algún elemento o elementos de su experiencia con la compañía no son aceptables, y esa falla en el desempeño es suficiente para que consideren otras alternativas.

Nos preguntamos entonces, ¿por qué dijeron esos clientes en primer lugar que estaban satisfechos? La respuesta es: independientemente de como se sientan, los clientes de las empresas que tienen un producto o servicio de calidad razonablemente bueno les resulta difícil responder negativamente las encuestas sobre satisfacción del cliente. En consecuencia sus respuestas generalmente se ubican en la parte alta de la escala, entre 4 y 5 en una escala del 1 al 5.



En vez de considerar a los clientes como leales o desleales, los gerentes quedarán mejor, tratándolos como tres grupos separados:

- 5 = Totalmente satisfechos.**
- 3-4 = Satisfechos.**
- 1-2 = Insatisfechos.**

Al igual que los gerentes de la compañía descrita a comienzos de este artículo, la mayoría de los gerentes probablemente estarán felices al saber que el 82% de sus clientes se ubican en la categoría 4 ó 5. La reacción más apropiada sería *“Tenemos un problema. Solamente el 48% de nuestros clientes está completamente satisfecho. El 52% restante se puede ir en cualquier momento.”*

COMO ESCUCHAR A LOS CLIENTES

Lo esencial de cualquier estrategia exitosa para manejar la satisfacción está en la habilidad para oír al cliente. Hay cinco enfoques que las compañías pueden utilizar para escuchar a sus clientes. La mayoría de las compañías muy exitosas emplean varios, si no todos. Muchas compañías del montón utilizan muy pocas, y si las utilizan todas, hacen un pésimo trabajo de incorporar los resultados a sus estrategias. Las cinco categorías son:

1. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Hacer encuestas a los clientes sobre su nivel de satisfacción y luego graficar los resultados, puede ayudar a los gerentes a comprender qué tan satisfechos o insatisfechos están los clientes, tanto con respecto a su relación con la compañía en general, como con los diversos aspectos de los productos o servicios que esta presta en particular. El hecho de que tales índices son cuantitativos, los hace una herramienta útil para comparar los resultados en diferentes periodos de tiempo, ubicaciones, y unidades de negocio.

2. FEEDBACK.

Los comentarios, quejas y preguntas de los clientes entran en esta categoría. Una compañía no puede implementar una estrategia de recuperación –un plan para enmendar errores– si no conoce quien ha tenido un problema. Entonces, es importante revisar el enfoque de la compañía para solicitar feedback –especialmente las quejas– acerca de la calidad de productos y servicios.

3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

Aunque tradicionalmente las compañías invierten de manera significativa en esta área, por lo general fallan en visualizar dos puntos críticos de retroalimentación.

Los clientes han de ser entrevistados tanto al momento de su llegada (cuando se convierten en clientes) como al momento de su retiro (cuando se van) acerca de las razones de su comportamiento. A los clientes nuevos no solo debe preguntárseles, "¿cómo supieron de nosotros?" sino también, "¿qué experiencias influenciaron su decisión de probar nuestro producto o servicio?" La respuesta a la primera pregunta proveerá información acerca de la efectividad de la publicidad de la compañía y las respuestas a la segunda proveerán información acerca de factores

específicos que actualmente dispararon la decisión de probar el producto o servicio. También es absolutamente crítico comprender por qué desertó un cliente. *Recolectar esa información requiere un alto grado de sensibilidad y destreza*, ya que la mayoría de los clientes le echarán la culpa a los precios o a otro aspecto poco importante para evitar discutir las razones de fondo.

Preguntar detalladamente a un cliente porqué se va es importante por dos razones: **1.** para identificar los atributos del producto o servicio de la compañía que está causando la pérdida de clientes; y **2.** para hacer un último intento de mantenerlo. Una de las compañías que estudiamos recuperó el 35% de los clientes que se le habían ido, solo al contactarlos y escucharlos de forma seria.

4. EL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA.

Los empleados que tienen contacto directo con el cliente, son un excelente medio para escucharlo. Para aprovechar mejor la interacción de los empleados con los clientes, la compañía debe entrenarlos para escuchar de manera efectiva y para realizar los primeros intentos de remediar la situación cuando los clientes han tenido una mala experiencia. También *deben tener procesos en sitio para capturar la información y hacerla llegar al resto de la compañía*. Muchas de las compañías que se superan a la hora de satisfacer al cliente han institucionalizado una práctica más: Todos los empleados –no solo aquellos con puestos de primera fila– dedican una cantidad significativa de tiempo interactuando profundamente con el cliente.

5. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.

Algunas compañías llegan al extremo de involucrar a sus clientes en cada nivel de su negocio. MTV, el canal de música por cable dedicado a una audiencia de entre 18 y 24 años, insiste en que la mayoría de sus empleados deben pertenecer al mismo grupo demográfico al que está dedicado el programa. La línea aérea Southwest invita a sus viajeros frecuentes a su primera ronda de entrevistas con aspirantes a personal de vuelo y toman en cuenta sus opiniones para invitar a los candidatos a una segunda ronda. Intuit, la compañía de software financiero regularmente trae a clientes para que participen en sesiones de desarrollo de productos.

MEDICIONES DE LEALTAD

Desde un punto de vista general, la lealtad del cliente es el sentimiento apego o de amistad por la gente, los productos o servicios de una compañía. Estos sentimientos se manifiestan de muchas maneras en la conducta del cliente. El mejor indicador de lealtad, no obstante, es la *participación del volumen de compras del cliente en una categoría determinada*. En el negocio automovilístico, es el **porcentaje de garaje**. En la industria del vestido, es el **porcentaje de closet**. En el negocio de las comidas, como dice el presidente de Taco Bell John Martin, es el **"porcentaje del estómago."**

Desafortunadamente, tal información rara vez está disponible a nivel del cliente individual. Pero hay medidas alternativas, las cuales hemos agrupado en tres categorías básicas.

1. INTENCIÓN DE REPETIR LA COMPRA.

En cualquier momento de la relación con el cliente, es posible preguntarle a este sobre sus intenciones futuras de adquirir nuevamente un producto o servicio específico. Aunque sus respuestas sean simples indicadores y no una certeza de su comportamiento futuro, conllevan beneficios muy importantes.

Primero, las compañías pueden capturar esta información cuando miden la satisfacción, haciendo relativamente fácil enlazar las intenciones y la satisfacción para propósitos analíticos. El hecho que el intento de seguir comprando puede ser medido en cualquier momento de la relación con el cliente hace que sea especialmente valioso en industrias con un largo ciclo de recompra.

Finalmente, la intención de seguir comprando es un indicador muy fuerte de comportamiento futuro. Aunque esta medición por lo general exagerará la probabilidad de recompra, el grado de exageración es aceptablemente consistente, significando que los futuros resultados pueden predecirse con relativa exactitud. Por ejemplo, se interrogó a un grupo de clientes 90 días después de haberse comprado un carro y entre el 60% y el 80% manifestaron tener intenciones de comprar nuevamente la misma marca. Tres o cuatro años después, el 35% al 40% de ellos lo hizo nuevamente.

2. COMPORTAMIENTO PRIMARIO.

Dependiendo de la industria, por lo general las compañías tienen acceso a información de diversas transacciones con sus clientes y pueden medir cinco categorías que muestran la posibilidad de recompra: la inmediata, la frecuencia, la cantidad, la retención y la longevidad. Aunque todas ellas son medidas importantes de comportamiento, solo permiten una visión superficial de su comportamiento y son más útiles como indicadores de cambios que están ocurriendo. Lo que es peor, algunas veces pueden enviar el mensaje equivocado.

Por ejemplo, la industria de las tarjetas de crédito consideraba la disposición del consumidor de pagar la cuota anual como el indicador de retención mas confiable. Durante los últimos años de la década de los 1980 y principios de los 1990, observaron como mejoraba este indicador mientras el **"Porcentaje de Cartera"** –el grado en el cual los clientes utilizaron esa tarjeta en particular para realizar las compras cuando tenían la opción de utilizar cualquier tarjeta de crédito– disminuyó. El consumidor estaba dispuesto a pagar la cuota anual para contar con la tarjeta pero por lo general no la usaba. En este caso lo inmediato, la frecuencia, y la cantidad de la compra eran medidas de lealtad significativamente mejores.

3. COMPORTAMIENTO SECUNDARIO.

Las referencias, los endosos y los comentarios de boca en boca de los clientes son patrones de comportamiento del consumidor muy importantes para una compañía. En la mayoría de los mercados de productos o servicios, los comentarios de boca en boca son uno de los factores más importantes a la hora de captar clientes nuevos. Frecuentemente, es más fácil para un cliente responder honestamente a una pregunta de si él o ella recomendarían a otros el producto o servicio, que contestar una pregunta sobre si compraría el producto o servicio nuevamente.

Tales indicadores de lealtad, obtenidos a través de encuestas al cliente, son frecuentemente ignorados por ser medidas *suaves* de comportamiento: difíciles de enlazar con eventuales comportamientos futuros de compra. Sin embargo, ya que el comportamiento secundario apalanca de manera significativa las experiencias positivas de un solo



cliente, es muy importante comprender qué tipos de

experiencias crean tales comportamientos.

APÓSTOLES Y TERRORISTAS: LOS MEJORES AMIGOS Y LOS PEORES ENEMIGOS DE UNA COMPAÑÍA.

Aunque es importante y valioso detectar y comprender la satisfacción y lealtad de los clientes como grupo, es igualmente crítico comprender las actitudes y comportamientos de los clientes a título individual.

Dependiendo de sus atributos de comportamiento típico (*predisposiciones individuales*), la intensidad de la satisfacción o insatisfacción (*actitud*), y la habilidad de actuar a favor de su satisfacción y en contra de su insatisfacción (*dinámica de mercados competitivos*), los clientes se comportan en una de cuatro maneras básicas: en forma leal, como desertores, como mercenarios o como rehenes. El objetivo principal de todas las empresas debe ser convertir la mayor cantidad posible de clientes en leales y apóstoles, eliminando los tipos más peligrosos el desertor, el rehén, y el terrorista.

EL LEAL Y EL APÓSTOL.

En la mayoría de los casos, los leales son aquellos clientes totalmente satisfechos que continúan volviendo a la compañía. Los clientes leales son la piedra angular de la empresa. Las necesidades de ese cliente y los servicios o productos que ofrece la compañía encajan perfectamente, razón por la cual los clientes leales son los más fáciles de atender. Ocasionalmente, la combinación es tan buena que un 5 en una escala de 1-5 no sirve para reflejar completamente la fortaleza de la relación.

En la categoría de clientes leales hay individuos que están tan satisfechos por la forma en que están atendidos que comparten sus sentimientos profundos con otros. Estos son los apóstoles.

Una compañía que se supera creando apóstoles es INTUIT, los creadores de Quicken, el fenomenalmente exitoso software de gerencia financiera. Aunque INTUIT tiene menos de diez vendedores empleados, tiene cientos de miles de vendedores ad honorem: sus clientes plenamente satisfechos que encontraron que el producto de la compañía y su personal de servicio al cliente eran tan especiales que tenían que contárselo a los demás. *"Cuando tratas a un cliente tan bien que él o ella sale y le cuenta a cinco amigos lo bueno que es tener tu producto —entonces es cuando lo está haciendo bien,"* dice Scott Cook, uno de los fundadores de INTUIT y presidente de la junta directiva.

Tratar a los clientes de manera excepcionalmente buena no significa tratarlos adecuadamente cuando todo está saliendo fundamentalmente bien. También significa tratarlos excepcionalmente bien cuando algo sale terriblemente mal. Los clientes muy insatisfechos por lo general incluyen a gente que estuvo totalmente satisfecha en el pasado hasta que adquirieron un mal producto o sufrieron una falla en el servicio, o una secuencia de fallas para nada relacionadas entre sí. Si una compañía se esmera en implementar acciones correctivas cuando tales fallas ocurren —eso significa recuperar— no solo se restablece la fe del cliente en la compañía sino que se profundiza; convirtiéndolos en apóstoles que se encargan de regar buenas opiniones sobre la compañía a clientes potenciales.

Por supuesto, una compañía sólo puede convertir a sus clientes en apóstoles si les da oportunidad de expresarse. *Solo por esta razón, es rentable facilitar a los clientes de numerosas oportunidades para expresar su insatisfacción.* Compañías que se han superado a nivel mundial, frecuentemente les preguntan a sus clientes si están satisfechos, ofrecen a los clientes números telefónicos gratis para oír sus comentarios, involucran de lleno al personal de primera línea en la labor de identificar y ayudar a los clientes frustrados por fallas en los productos o servicios, y revisan regularmente sus enfoques en cuanto a como tratar los problemas del cliente.

EL DESERTOR Y EL TERRORISTA.

El grupo de los que desertan incluye a aquellos que están muy insatisfechos, parcialmente insatisfechos y neutrales. Los parcialmente satisfechos —muchos más de lo que creen los gerentes— desertan también. Como hemos dicho, también lo hacen los clientes satisfechos que han encontrado fallas. *Dejar que esos clientes deserten, es tal vez el error más grande que puede cometer la gerencia.*

Cuando una compañía tiene fuertes procesos implementados para comprender las necesidades de los clientes y puede dedicarles atención especial si surgen problemas aislados, muchos de ellos pueden ser convertidos nuevamente en clientes plenamente satisfechos.

De todas formas, no se debe retener a todos los desertores. Las demandas sin razón de los clientes



insatisfechos que poseen necesidades que no encajan con las capacidades de la compañía, pueden devorar una cantidad excesiva de recursos y causar estragos en la moral de los empleados. Solo por esa razón, organizaciones de servicios excelentes como las tiendas Nordstrom, la compañía Cádillac, Sewell Village en Dallas y las Aerolíneas Southwest, por lo general "despiden" a los

clientes que no pueden atender de manera apropiada. Reconocen los esfuerzos contraproducentes cuando los ven.

Los desertores más peligrosos son los terroristas. Estos son los clientes que han

tenido una mala experiencia y no pueden dejar de contarles a los demás lo molestos y lo frustrados que están. Son los pasajeros de avión que debido al mal tiempo estuvieron varados en un aeropuerto y no recibieron atención adecuada. Son los consumidores que se dan cuenta que el producto que acaban de adquirir no funciona y se encontraron con un empleado inepto o descuidado cuando trataron de buscar ayuda o de ser compensados. Son los dueños de un carro nuevo que han tenido que regresar numerosas veces a arreglar el mismo problema. Cada vez que echan el cuento, sus historias crecen en intensidad hasta distorsionar la realidad.

Desafortunadamente, los terroristas están mucho más comprometidos y por ende son mucho más efectivos que los apóstoles a la hora de contar sus experiencias. A diferencia

de lo sucedido a muchos apóstoles, nadie escuchó, nadie respondió, y nadie corrigió sus problemas.

EL MERCENARIO.

Otro cliente que puede hacerle la vida miserable a una compañía es el mercenario. Este individuo desafía la regla de satisfacción-lealtad: Puede estar completamente satisfecho y aún así, no muestra señales de lealtad. Estos clientes por lo general son costosos de adquirir y rápidos de perder. Buscan precios bajos, compran por impulso, buscan prendas de moda o cambian por cambiar. Aunque por lo general toma el mismo esfuerzo complacerlos que complacer a los clientes antiguos y leales, no se mantienen como clientes por suficiente tiempo para que la relación se vuelva rentable.

EL REHEN.

Los rehenes están atados. Estos individuos experimentan lo peor que les puede ofrecer la compañía y no tienen otro remedio que aceptarlo. Muchas compañías que operan en un ambiente monopolístico ven pocas razones para responder a las demandas de los rehenes. Después de todo, estos clientes no pueden ir a ningún otro lado. Entonces, ¿por qué molestarse en corregir sus problemas?

Hay dos razones de peso para que la compañía se preocupe. Primero, si el ambiente competitivo cambia repentinamente, esas compañías serán las que paguen el precio. Sus clientes desertarán rápidamente y muchos se convertirán en terroristas. Segundo, los rehenes son muy difíciles y costosos de atender. Puede que estén atrapados, pero aún así buscan la oportunidad para quejarse y pedir un servicio especial. Los rehenes pueden devastar la moral de la compañía y su impacto negativo en los costos por unidad son impresionantes.

<p>MERCENARIOS</p>  <p>Nunca Satisfecho</p>	<p>LEALES Y APÓSTOLES</p>  <p>Dichoso, Satisfecho</p>
<p>DESERTORES TERRORISTAS</p>  <p>Descontento</p>	<p>REHENES</p>  <p>Sin Otras Alternativas</p>

USANDO LA INFORMACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

La información sobre la satisfacción de los clientes puede ser un barómetro crítico de cuán bien la empresa está sirviendo a sus clientes. Esta información también puede sugerir lo que debe hacer para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes a cada nivel, hasta que la mayoría de sus clientes estén totalmente satisfechos. La clave es comprender lo que transmiten los clientes cuando dan sus respuestas.

PRIMER PASO :

Hacer que la medición de la satisfacción y lealtad del cliente sea una prioridad y asegurarse que el proceso sea objetivo, consistente, de aplicación amplia, y capaz de capturar y almacenar información sobre clientes individuales.

El proceso debe ser **(1) objetivo** porque por lo general existen fuerzas dentro de la compañía que intentarán



distorcionarlos por razones particulares. Debe ser **(2) consistente** para que los cambios de una fase a otra tengan significado. Debe ser **(3) de aplicación amplia** para que los productos, ubicaciones y unidades de negocio puedan compararse para ayudar a los gerentes a decidir la manera de utilizar más efectivamente los limitados recursos de la compañía. Por último, el proceso de medición debe **(4) capturar información sobre los clientes individualmente** para que la compañía pueda adaptar sus programas de mejora de la satisfacción de los clientes a las situaciones individuales de estos.

EL SEGUNDO PASO:

Trazar una curva para **graficar las respuestas individuales** de los clientes. Además de evaluar qué tan satisfechos o insatisfechos están los clientes, los gerentes deben comparar la curva de la compañía con las curvas mostradas en otras industrias estudiadas y considerar los factores que caracterizan la curva de su empresa. ¿Está la compañía manteniendo sus clientes por medio de mecanismos de lealtad falsa, o logra su lealtad a través del valor que provee a sus clientes por medio de sus productos o servicios?

EL TERCER PASO:

Determinar la estrategia más apropiada para aumentar la satisfacción del cliente.

EL MODELO KANO DE SATISFACCION DEL CLIENTE



Un cliente insatisfecho probablemente está teniendo problemas con el producto o servicio medular de la

compañía –los elementos básicos que los clientes esperan que todo el mundo en la industria pueda suministrar. Aun cuando puede parecer obvio que el producto básico deseado por los clientes a menudo cambia cuando los competidores mejoran, cuando llegan competidores nuevos, o cuando nuevas tecnologías cambian las reglas del juego, es aún más obvio en la historia empresarial que *uno de los retos más difíciles de la gerencia es mantenerse a la par de tales cambios*. Se debe revisar continuamente la relación entre el producto o servicio ofrecido y como estos encajan en las necesidades de los clientes.

Un cliente neutro probablemente está contento con el producto o servicio básico, pero quisiera recibir un servicio de apoyo consistente. Para asegurarse de que los clientes neutros y satisfechos no vuelvan a caer en el grupo de los insatisfechos ante cualquier mala experiencia, *las compañías también necesitan procesos efectivos de recuperación*. Los servicios de apoyo bien diseñados –y casi siempre son **servicios**– hacen que el producto o servicio básico sea más efectivo y fácil de utilizar. Los procesos de recuperación ayudan al cliente a volver a encarrilarse si surgen problemas.

La vasta mayoría de empresas que se destacan en satisfacer a sus clientes mencionan la capacidad de reacción cuando algo sale mal como uno de los factores más importantes para satisfacer a sus clientes. Esta habilidad tiene gran peso cuando un cliente decide denigrar o alabar la empresa al hablar con otras personas.

Los procesos de recuperación son especialmente vitales en industrias tales como líneas aéreas, automotriz, equipos de producción y ventas por catálogos –negocios en los cuales el producto o servicio es complejo, o en los cuales parte de los procesos de entrega o servicio están fuera del control de la compañía.

Un cliente completamente satisfecho por lo general siente que la compañía se esmera en atenderlo y en cumplir con sus preferencias personales, valores, necesidades, o problemas. Para averiguar cómo satisfacer los clientes de esta manera, una empresa tiene que esmerarse en escucharlos e interpretar lo que dicen.

Considere la experiencia de llevar un carro al taller. El objetivo del cliente es que quede bien reparado. Para lograr un cliente relativamente neutral, un concesionario o taller debe reparar el vehículo del cliente en forma competente. Durante la última década, un gran número de concesionarios ampliaron sus servicios incluyendo la recepción de vehículos en horas de la noche, prestando



vehículos durante el período de reparación, y lavado y encerado gratuito. Algunos también comenzaron la costumbre de llamar a los clientes a las 24 horas de la reparación para confirmar que el problema quedó resuelto, y unos pocos concesionarios realmente excelentes llaman de nuevo a las dos semanas. Si aún existe algún problema, la primera prioridad es repararlo.

Estos servicios de soporte y recuperación añaden valor y son cruciales para mover a los clientes de neutros a satisfechos. En los últimos años, los concesionarios que venden vehículos japoneses –particularmente los concesionarios Lexus– han reexaminado la experiencia de dar servicio a un vehículo desde la perspectiva del cliente.

Encontraron que lo que desea la mayoría de los clientes es reparar su vehículo con la mínima incomodidad y que **su** definición de una experiencia servicio para su carro incluye llevar su carro al concesionario, solucionar el problema de transporte durante el tiempo que está en el taller, y recogerlo una vez listo. Esos concesionarios satisfacen plenamente a sus clientes recogiendo su vehículo en su casa u oficina, dejando un vehículo prestado, realizando la reparación, limpiando y encerando el carro, devolviéndolo, recogiendo el vehículo prestado, y por supuesto –confirmando más tarde que el carro quedó bien reparado.

Una sala de cines múltiples que conocimos el año pasado es otro ejemplo de un negocio que se esmera en averiguar y responder a lo que quieren sus clientes. Sus gerentes descubrieron que la experiencia de ir al cine comenzaba a unas dos cuerdas del cine, donde el cliente típico, especialmente el que está sobre la hora, entra en la “cola” del estacionamiento y comienza a sentirse ansioso por conseguir puesto y comprar su entrada. Para aliviar estas preocupaciones, los gerentes del cine colocaron empleados a dos cuerdas del cine para vender las entradas y para ayudar a los clientes a entrar en el estacionamiento.

Los gerentes también descubrieron que a los clientes les molestaba tener que dejar la sala y hacer cola para comprar chucherías. Para responder a este problema, el cine comenzó a vender chucherías en todas partes, hasta

vendía a los clientes sentados en la sala hasta que comenzaba la película. Finalmente, los gerentes se dieron cuenta que los clientes detestaban los baños sucios. Para remediar esto, el cine comenzó a limpiar los baños cuatro veces por hora. El resultado final: un gran número de clientes totalmente satisfechos, y altamente leales.

Un acercamiento en tres fases para aumentar la satisfacción de los clientes tiene implicaciones importantes.

1. Primero, se requieren diferentes acciones para aumentar la satisfacción de los clientes de una familia de productos o servicios con diferentes niveles de satisfacción.

2. Segundo, es absolutamente crítico lograr las tres etapas en orden.

3. Tercero es posible hacer un salto gigantesco –mover los clientes desde neutro hasta completamente satisfechos, por ejemplo– al rediseñar completamente el producto o servicio, al introducir tecnología nueva, o al efectuar una reingeniería del proceso de entrega.

No obstante hemos encontrado que no son muchas las empresas que logran hacer esto. *Tales saltos frecuentemente no logran su objetivo porque la compañía pasó por alto los servicios de apoyo que se desarrollaron informalmente durante los años y no los rediseñó también.*

En el análisis final, la compañía que sobrevivirá y prosperará en el largo plazo es la que trabaja continuamente para entender la relación entre satisfacción y lealtad para cada uno de sus clientes, para cada una de sus unidades de negocios y para cada una de las industrias en las cuales compite.

El señor Horst Schulze, presidente de Hoteles Ritz-Carlton, ganador del Premio Malcom Baldrige a la Calidad en el año 1992, lo expresa así: *“A menos que tenga el 100% de satisfacción entre sus clientes –y no quiero decir que estén solamente satisfechos, sino que estén emocionados por lo que usted está haciendo– entonces debe mejorar. Y si tiene un 100% de satisfacción entre sus clientes, tiene que asegurarse de escucharlos y estar atento a cualquier cambio, para cambiar junto con ellos”.*

