

Serie Satisfacción del Cliente

Retención o

Abandono: La

Satisfacción de los

clientes en el s. XXI

La Satisfacción del Cliente es el **mejor resultado de la actividad de Marketing** ya que su consecución integra los sistemas dentro de la organización que culminan con la compra y el consumo con el conjunto de fenómenos que ocurren después de la compra: cambio de actitudes, recompra, lealtad, recomendación a otros.

No hay empresa sin cliente, es más como ha enunciado Sam Walton fundador de Walt Mart “*Sólo hay un jefe, y bien lustre zapatos a una persona para ganarse la vida o bien presida la corporación más poderosa del mundo, el jefe siempre sigue siendo el mismo: ¡el cliente! El cliente es la persona que paga el salario de todos y quien decide si un negocio va a prosperar o no. En realidad, el cliente puede despedir a todos en la compañía, desde el gerente para abajo, y lo puede hacer muy sencillamente yendo a gastar su dinero a otra parte*”.

Sin embargo, no todas las empresas realizan periódicamente mediciones acerca del grado de satisfacción de sus clientes y algunas de las que sí lo hacen **no visualizan completamente su inserción en la práctica del *management***. Esto se deba probablemente a una superficial comprensión del concepto de satisfacción y al escaso conocimiento de su profunda determinación sobre los resultados del negocio.

Gerenciar la satisfacción de los clientes es mucho más que superar sus expectativas. Como afirma el IBM Institute for Business Value en su informe “*Deeper customer inside*” hoy día el mercado se caracteriza por una complejidad sin precedentes, debido a su intensa competitividad y polarización en la que los consumidores están demandando propuestas de valor relevantes a sus necesidades y preferencias individuales y buscando a quien se las pueda proveer. Esto se debe a que el establecimiento y la ejecución de una estrategia **customer –centric**, es decir centrada en el cliente, depende cada vez más de una profunda comprensión acerca de las múltiples dimensiones y *drivers* que configuran las decisiones de compra de los consumidores, de ahí el nombre del estudio realizado entre compradores de los Estados Unidos que presenta estas **cinco mega -tendencias para el año 2010**:

1. Customer value drivers fragment.

El consumo es una de las principales actividades humanas. Si nos detenemos a pensar todo lo que consumimos en un día, desde la electricidad, agua, transporte, telecomunicaciones, lo que vestimos, higiene, cosmética, comida, bebida, etc. cobramos conciencia de la enorme actividad que el consumo representa en nuestras vidas. Ahora el consumo no vale solamente para satisfacer nuestras necesidades básicas, funcionales o utilitarias por así decirlo, sino que contribuye a conformar nuestra identidad. A través del consumo simbólico, es decir el significado social atribuido a los productos, el consumo satisface en el consumidor la necesidad de disponer de un espacio conceptual donde construir su propio *self* y dar sentido a su vida: *“Las personas compran productos no sólo por lo que hacen, sino también por lo que significan”* (Levy, 1958). Es por ello que según esta primera mega-tendencia es razonable observar que los consumidores están demandando bajos precios para todo aquello que corresponde a los bienes básicos, pero en cambio están dispuestos a pagar extra por aquellos productos que importan personalmente para ellos, es decir que les aportan un alto significado emocional y por lo tanto les reportan una mayor satisfacción.

2. Gatekeepers become more guarded.

A su vez, con el poder brindado por las nuevas tecnologías y regulaciones en torno al consumo, los consumidores están con la guardia alta en relación a la preservación de sus identidades y datos personales, lo que los lleva a obtener un mayor control sobre sus interacciones con las empresas.

3. Information exposes all.

Mientras que, por otra parte las opciones de los consumidores se multiplican exponencialmente al acceso sin precedentes a la información en tiempo real en todo el planeta.

4. Megaretailers break the boundaries.

Un planeta que va quedando en manos de las grandes corporaciones mundiales, las que a través de fusiones y grandes operaciones de mercado van obteniendo mayores segmentos de mercado, a la vez que expandiéndose en nuevos formatos y segmentos de productos y servicios.

5. Partnering becomes pervasive.

Un mercado en el que las compañías líderes están uniéndose para ofrecer grandes *“value networks”* basadas en fuertes alianzas de colaboración, con cuya velocidad de respuesta es difícil de igualar.

En definitiva, concluye el informe estamos ante un *“mundo de extremos”* donde el éxito está reservado a las grandes cadenas capaces de entregar bienes básicos a precios convenientes en un extremo y a los especialistas en brindar valor a segmentos bien diferenciados en el otro, donde las propuestas indiferenciadas, perdidas en el medio, cobran el riesgo de desvanecerse en su irrelevancia.

Diseñar la satisfacción del cliente se transforma por tanto en un diagrama mucho más complejo, en el que además de contar con la propuesta correcta para el segmento adecuado, el primer paso del éxito en este escenario, es justamente un comprensivo *insight* acerca de cómo evolucionan las multidimensionales necesidades de los consumidores y cómo y porqué se generan las decisiones de compra.

A esta altura **para saber que necesidades satisface nuestro producto/servicio** debemos preguntarnos:

- Quiénes son nuestros consumidores
- Donde están
- Cuándo usan nuestro producto/servicio
- Con quién o quienes
- Porqué eligen eso en vez de otra cosa
- Qué otro tipo de productos compiten por esas necesidades

DEL PARADIGMA DE LA CALIDAD AL PARADIGMA DEL VALOR:

Si la tradición investigadora en torno a la experiencia de servicio se ha centrado tradicionalmente en la calidad y la satisfacción, hoy en día **el valor** aparece como la variable que mejor permite comprender cómo se configura el punto de vista del cliente y cómo se produce la evaluación de un servicio (Gil, I., Sánchez, M, Berenguer, G. y González-Gallarza, M.; 2005).

El concepto de valor fue reconocido y establecido como prioridad de investigación por el *Marketing Science Institute* en 1997 y de hecho en el año 2004 la *American Marketing Association* revisa su propia definición de marketing (que había permanecido incambiada desde 1985) incorporando la noción de valor en su nueva definición: *“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”*.

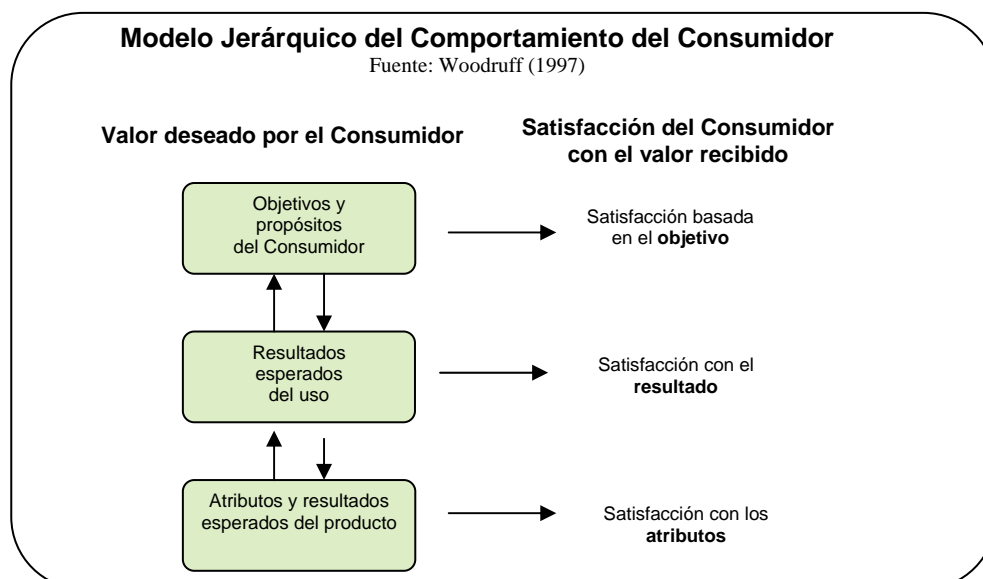
La noción de valor, más allá de sus dificultades de definición, tiene como generalidades en primer lugar potenciar la visión de lo subjetivo, **el valor no es inherente a los productos o servicios, «sino que es experimentado por los clientes»** (Woodruff y Gardial, 1996:7), a su vez el concepto de valor, posiciona al consumidor como el protagonista de un **trade-off o intercambio**, siendo el valor percibido, en la línea de la propuesta de Zeithaml (1988:14), como **«una evaluación global»** que el cliente desarrolla de la utilidad de un producto o servicio, basado en **«las percepciones de lo que ha recibido frente a lo que ha dado»**.

$$\text{Valor} = f(\text{percibido} / \text{sacrificado})$$

De esta forma el valor se posiciona como un concepto comprensivo que engloba a la calidad, conformado no solo por **percepciones acerca de la oferta del producto/servicio**, sino también acerca del tipo de sacrificios o esfuerzos representados en **dinero, tiempo, energía, aprendizaje, riesgo percibido**, que el consumidor debe aportar, sumados a los costos de oportunidad de estar consumiendo otra marca o incluso los costos de cambio de abandonar la actual.

Por todo ello, la asignación de valor es personal e intransferible, cada consumidor realizará su propia estimación de valor en términos del **grado de implicación y sensibilidad a las marcas** que tenga sobre la compra o consumo de dicho producto/servicio. Estos conceptos utilizados por Assael (1987) en sus famosas matrices, representan las variaciones en el grado de importancia, riesgo, placer simbólico e interés asignados por los consumidores a una oferta determinada.

Buscando operativizar la definición de valor Woodruff (1997) introduce la siguiente: *“El valor para el cliente es la preferencia percibida por el cliente en base a la evaluación de atributos del producto, desempeño de los atributos y las consecuencias derivadas del uso del producto para conseguir sus objetivos y propósitos en las situaciones de uso”*:



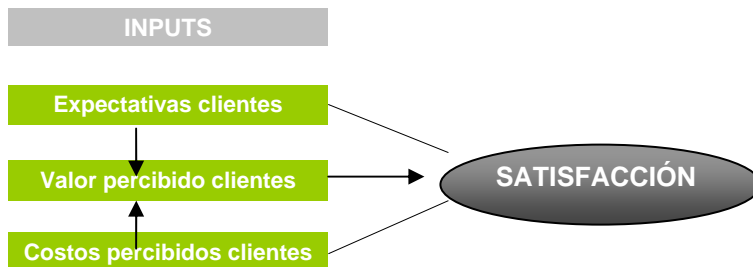
Sin embargo la profundización en el concepto de valor para el cliente tiene su máximo exponente en el trabajo de Holbrook (1996), quien desarrolla el siguiente esquema básico para su análisis e investigación, partiendo de la existencia de tres dimensiones de valor fundamentales:

- **El valor extrínseco-intrínseco:** Valor funcional-utilitario vs. valor intrínseco reportado al individuo en la experiencia de consumo.
- **El valor orientado a sí mismo-a otros:** Valor hacia otros o valor hacia sí mismo.
- **El valor activo-reactivo:** Valor activo cuando requiere del consumidor cierta manipulación mental o física ya sea de un elemento tangible o intangible, valor reactivo el objeto provoca cierto efecto en el individuo que debe tan solo aceptar o rechazar.

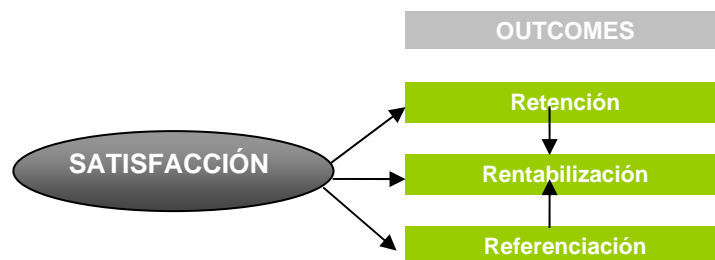
TIPOLOGÍA DEL VALOR PARA EL CONSUMIDOR			
Fuente: Holbrook (1996)			
		EXTRÍNSECO	INTRÍNSECO
Orientado a sí mismo	Activo	Eficiencia (conveniencia, inputs/outputs)	Uso (entretenimiento)
	Reactivo	Excelencia (calidad)	Estética (bonito)
Orientado hacia otros	Activo	Status (éxito, apariencia de directivo)	Ética (justicia, virtud, moralidad)
	Reactivo	Estima (reputación, materialismo, posesión)	Espiritualidad (fe, éxtasis, santidad)

Vemos como en la satisfacción intervienen muchos más elementos de los que resultan a simple vista. La oferta disponible en el mercado, junto a mis posibilidades de sacrificio determinan tanto mis expectativas como percepciones en relación a la oferta de cierto producto o servicio.

La satisfacción del cliente puede ser vista por tanto, como un resultado, *un outcome* del consumo, derivado de **la comparación en la mente del consumidor entre los beneficios y costos implicados en la compra y las consecuencias anticipadas de ella.**



Pero la satisfacción no es tan solo un producto, sino que es un generador de determinados **resultados deseables en cualquier organización:**



De esta forma la medida de la satisfacción de los clientes se posiciona como un objetivo central de la práctica del *management*, cuyo seguimiento permitirá:

- Propiciar la mejora continua actividad en base al mercado y las expectativas de los clientes.
- Generar una política *customer-centered* dando voz y respondiendo a las necesidades de los clientes.
- Compatibilizar la voz del cliente con el diseño de su producto y/o servicio.
- Identificar aspectos de productos o servicios que no estén cumpliendo con las expectativas.
- Sentar los principios de la mejora continua.
- Generar prioridades de mejora basadas en medidas objetivas.
- Definir grupos de clientes por calidad de la relación.
- Establecer mecanismos para aumentar la fidelidad.
- Determinar el impacto en la Atención del Cliente de nuevas tecnologías, capacitaciones o entrenamientos.
- Efectivizar el manejo de quejas.
- Construir relaciones basadas en el compromiso con su staff dando acceso a los resultados al personal clave y definiendo los estándares del servicio.
- Establecer escalas de retribución en términos del grado de satisfacción.
- Definir inversiones en el servicio de acuerdo a las prioridades establecidas por los clientes.



BIBLIOGRAFÍA:

- AMA, «Ama adopts new definition of marketing». AMA Newsletter, Noviembre, Vol. 1, no 5. 2004.
- Assael, H. (1987), *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWS-Kent Publishing Company. LM.
- Gil, I., Sánchez, M, Berenguer, G. y González-Gallarza, M; (2005). *Cuadernos de Estudios Empresariales* 69 (15) págs. 47-72
- Holbrook, M.B. (1996), "Customer Value – A Framework for Analysis and Research", *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142.
- Levy, S.J. (1958) 'Symbols By Which We Buy', *Advancing Marketing Efficiency*, December: 409–16. American Marketing Association.
- Woodruff, R.B. y Gardial, S.F. (1996) *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Business. Malden.
- Woodruff, R.B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Zeithaml, V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52 (julio), 2-22.