

10 métodos para medir la satisfacción de los clientes

Guillermo Campamà
Socio Consultor y auditor de
EuQuality Networks, S.L.
Octubre - 2005

Todas las Organizaciones certificadas en la Norma ISO 9000, conocen la importancia de orientar sus procesos a la búsqueda de la satisfacción del cliente, pero... ¿Sabemos realmente medir el grado de satisfacción de nuestros clientes?

Os proponemos diez métodos diferentes, ¿empezamos?

La medición de la Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente ha formado siempre parte del eje central de las políticas comerciales en las Organizaciones. Podríamos retroceder en el tiempo y hablar de conceptos relativos que ya podíamos observar en la obsoleta versión de 1994 de la Norma ISO 9000, cuando hablábamos de los conceptos que debía incluir la Política de Calidad, al establecer sistemáticas para la revisión del contrato, o con el tratamiento de las quejas y reclamaciones a través, casi siempre, del registro de las No Conformidades como eje principal de actuación. Pero, ¿qué sabemos hoy del grado de satisfacción de nuestros clientes? Con la entrada en vigor de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, los conceptos de orientación a procesos y al cliente nos proporcionaron a más de uno, algún que otro dolor de cabeza en un principio. Cierto es que ahora muchos de nosotros no recordamos ya casi, cómo podíamos asegurar la capacidad de una Organización cuando aspectos tan básicos no se trataban con tanto énfasis. Enfoque a procesos, orientación al cliente, mejora continua, seguimiento y medición de la satisfacción del clientes, retroalimentación... como conceptos están claros, pero centrándonos en la medición de la satisfacción del cliente, tal vez en la realidad actual, la mayoría de organizaciones certificadas no están preparadas todavía para abordar este aspecto con el grado de profundidad que merece.

El Cliente y la estrategia competitiva

¿Cuánto nos cuesta captar a un nuevo cliente? Seguro que esta pregunta muchos de ustedes la podrán responder... no entraremos en los conceptos de competencia o mercado, ni tampoco hablaremos de canales de distribución o publicidad. Simplemente tomamos como referencia el propio esfuerzo humano que requiere la captación de un nuevo cliente para poder afirmar que la rentabilidad que nos aportará será mayor cuantos más años forme parte de nuestra cartera, o con otras palabras, cuanto mayor sea nuestra capacidad de fidelizarlo. Tomando como cierta esta premisa, debe ser posible demostrar que los verdaderos beneficios los generan los clientes a largo plazo.

Muy bien, sentadas las bases de la necesidad de mantener un cliente en el tiempo, el siguiente paso que debemos hacer es definir nuestra estrategia en base a la orientación a la satisfacción al cliente. Como declaración de intenciones es muy adecuada, pero, basta con analizar sin demasiado esfuerzo la situación actual en el seno de las Organizaciones que se jactan de cumplir los requisitos de modelos de gestión como el establecido por la Norma ISO 9000, para darnos cuenta de que algo está ocurriendo. Algo está ocurriendo que no nos permite ver más allá de cuatro datos superficiales sobre lo que un cliente determinado, en un momento puntual, opina sobre algunos aspectos concretos de nuestra Organización. Algo está ocurriendo cuando, unas veces con más tino y las más, con mucho menos, sólo somos capaces de establecer como sistema de seguimiento y medición de la satisfacción de nuestros clientes el típico, aunque no por ello despreciable “cuestionario de satisfacción de cliente”.

Me estoy refiriendo al conocido y temido requisito 8.2.1 de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, el modelo de gestión más implantado en nuestras Organizaciones. Les propongo, antes de adentrarnos con detalle en el estudio de diferentes técnicas existentes para recopilar información de nuestros clientes, hacer una breve referencia a la necesidad de valorar este aspecto como se merece.

El error que comenten muchas Organizaciones es asumir como válida y adecuada la propia imagen que de ellas mismas creen tener ante sus clientes, y actuar, en consecuencia sin llegar a cuestionar que la base de sus decisiones empresariales, están planteadas a partir de datos no contrastados, que por lo tanto, no pueden asumir como ciertos. Si aceptamos que un Sistema de Gestión no es más que una herramienta que nos debe permitir recopilar y analizar información con el objeto de identificar situaciones o aspectos susceptibles de mejora, en una reducción a la mínima expresión, debemos tener en cuenta la importante relación entre el tipo de información que necesitamos y los métodos establecidos para obtener esa

información. De esta manera, podemos afirmar que no se trata de conocer qué desean los clientes, ya que en mayor o menor medida debemos poderlo identificar cuando atendemos su demanda, sino de conocer cómo lo desean. Podemos afirmar que lo importante es conocer las características y variables que valoran, por qué lo desean, en qué momento lo desean, a cambio de qué lo desean, bajo qué condiciones lo desean, etc.

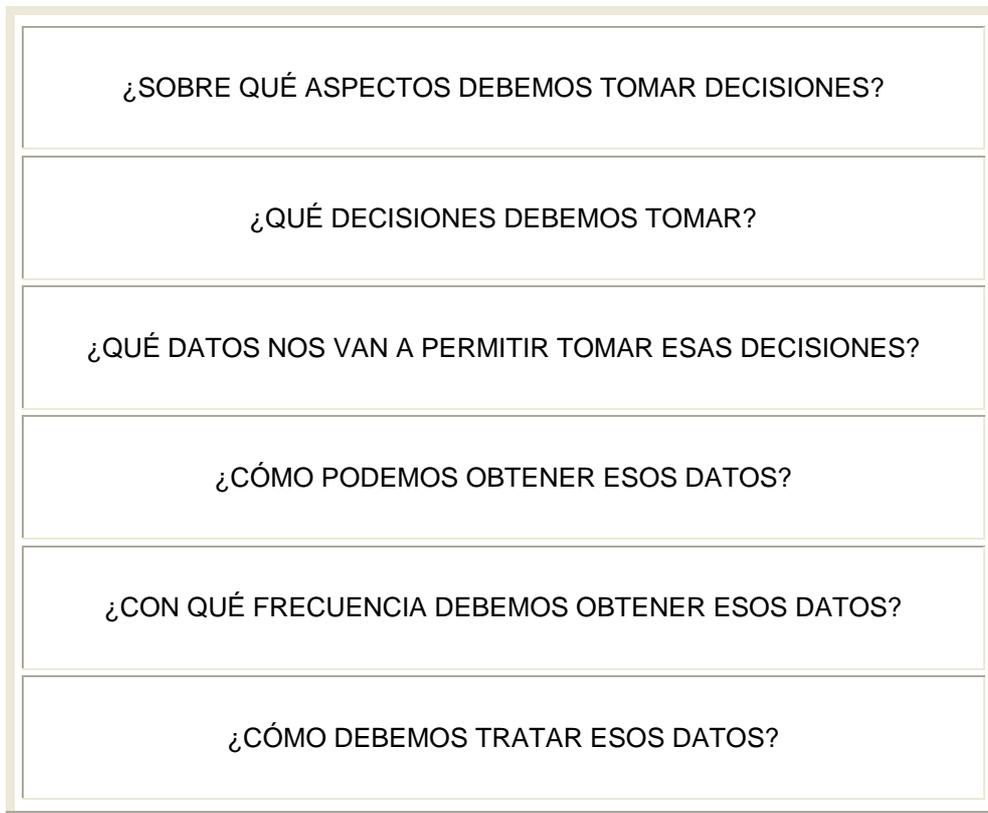
En definitiva, debemos determinar qué es lo que los clientes valoran de nuestro producto o servicio, y lo debemos conocer de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable. En la actualidad, las necesidades y los requisitos de los consumidores son cambiantes. Nos encontramos en un entorno hostil en la mayoría de industrias y los productos ofrecidos, en muchos casos, se encuentran en una etapa de madurez de su ciclo de vida, lo que nos obliga a mantenernos continuamente informados sobre las necesidades de nuestros clientes para poder, al menos, tratar de cubrirlas.

No podemos limitarnos a obtener datos una vez al año y con ello cumplimentar un gráfico para poder decir que estamos a un “nivel de siete sobre diez” e interpretar que como la puntuación equivale a un “notable”, hemos conseguido el objetivo. En realidad se trata de implantar un sistema de seguimiento y medición del cliente que nos permita obtener información de manera continua sobre las expectativas de nuestros clientes. Para lograr la implantación de un sistema de estas características, hay que definir canales de comunicación y métodos de retroalimentación que recojan los continuos cambios que se producen en las expectativas del consumidor y que nos nutran de información válida y representativa de la totalidad de nuestra cartera.

Técnicas de Investigación

Procederemos al diseño y definición del sistema de información que nos permita obtener datos precisos en el momento adecuado como base para poder tomar la decisión correcta.

En el momento de definir un método o sistemática de análisis de la satisfacción del cliente, la pregunta clave que debemos realizarnos es “¿sobre qué aspectos debemos tomar decisiones?”



Etapas del diseño y definición de un sistema de información

¿Qué técnicas podemos utilizar para obtener información de nuestros clientes? A continuación les propongo adentrarnos en una selección de diez métodos que por sus características pueden resultar merecedores de su atención, y tal vez, aunque sólo sea tal vez, dignos candidatos a convertirse en las nuevas técnicas aplicadas por su Organización para el análisis de la satisfacción de sus clientes.

1. PANELES DE CLIENTES

Seleccionamos un grupo de clientes que conozcan suficientemente nuestro producto para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo periódicamente, a partir de la experiencia de cada cliente. Los clientes seleccionados se analizan durante periodos prolongados de tiempo para poder obtener un análisis dinámico que nos permita observar tendencias y establecer conclusiones. La información puede ser obtenida a través de cualquier canal. Como inconveniente, debemos indicar que el hecho de seleccionar clientes determinados con gran experiencia, conduce a despreciar a los nuevos clientes y en especial a la primera impresión causada por nuestro producto o servicio. Las conclusiones no son aplicables a la totalidad de la cartera de clientes.

2. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A CLIENTES REALES E HISTÓRICOS

Realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir nuestro producto. De este modo determinaremos, los elementos que llevan a un cliente nuestro a demandar y a dejar de demandar nuestro producto al mismo tiempo y obtendremos de este modo una idea de qué elementos influyen en la imagen de la empresa y en qué medida afectan a los niveles de fidelización. Desventaja: Las diferentes tipologías de clientes a analizar nos obligan a definir muy bien la información que precisamos de cada tipo de cliente y a abstraerla con precisión para poder enunciar conclusiones generalmente aceptables. Al mismo tiempo, no siempre conseguiremos que nos respondan a los cuestionarios.

3. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Se basa en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que nos permiten obtener la opinión de nuestros clientes en un momento determinado del tiempo posterior a la compra del producto o servicio. Debemos indicare que como cuestionario, la dificultad estriba en obtener un índice suficiente de clientes que respondan para poder aceptar la muestra como significativa del total del clientes de la organización.

4. SESIONES DE GUPO

Reuniones con grupos reducidos de clientes centradas en aspectos muy concretos del producto o servicio, en las que los participantes pueden aportar mucha información, pero con el inconveniente que suponen las barreras de comunicación abierta y la limitación en la generalización de las conclusiones.

5. REVISIONES PARTICULARES

Son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan con mucho detalle una gran selección de aspectos relacionados con nuestro producto o servicio de una manera formal a partir de la necesidad de obtener información sobre una serie de datos previamente definidos para poder identificar expectativas reales del cliente. Como limitación cabe plantear la dificultad del método en términos de coste y de generalización de las conclusiones ya que se basa prácticamente en trajes a medida.

6. INVESTIGACIONES DE MERCADO

Investigaciones reales sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de nuestros productos con el fin de evaluar nuestros productos o servicios con los ofrecidos por la competencia e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Es favorable como método de estudio generalizado pero no permite obtener información detallada ni concreta sobre nuestros propios clientes.

7. CLIENTE OCULTO

Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio. Esta técnica permite evaluar la atención al cliente, el trato con el personal, y otros aspectos relacionados con el servicio pero requiere un gran esfuerzo en definir las bases del estudio con el objeto de que las conclusiones no sean mal interpretadas entre el personal afectado.

8. INFORMES DEL PERSONAL EN CAMPO

Analizamos determinados aspectos en contacto directo con el cliente en el mercado para conocer la opinión directa que nuestro producto merece y así poder retroalimentarnos. Es necesario volcar la información obtenida tal como se ha recibido para poder luego tratarla si deseamos llegar a conclusiones relativamente válidas aceptando en todo momento las críticas que puedan surgir.

9. ENCUESTAS AL PERSONAL

En los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, podemos realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre la opinión de éstos últimos. Como limitación cabe mencionar que las conclusiones a las que podamos llegar nunca estarán exentas de cierto grado de subjetividad en tanto en cuanto estamos analizando lo que los empleados creen que los clientes opinan.

10. ANÁLISIS DE MEDIDAS OPERATIVAS

Sistema de análisis a través de indicadores u otros métodos de seguimiento y medición, todas las operaciones que afectan en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente. La dificultad estriba en determinar cuáles son los indicadores críticos que nos aportaran información adecuada y real de manera que exista una

relación directa entre la opinión de los clientes y las tendencias reflejadas por los indicadores.

Conclusiones

Como hemos podido observar, ningún método está exento de limitaciones en su aplicación, y lo que es más importante, no todos los métodos son aplicables en todas las organizaciones. Lo único que podemos afirmar es que sea de un modo o de otro, sólo podremos atender las expectativas de nuestros clientes y aspirar a superarlas, tal y como indican el cien por cien de las Políticas de Calidad definidas y difundidas en la actualidad, si le preguntamos directa o indirectamente a nuestros clientes cuáles son estas expectativas y si estamos preparados para encajar respuestas que nunca hubiéramos esperado o imaginado.

En resumen, si con estas líneas, podemos aportarles un nuevo punto de vista o alguna luz sobre este aspecto, nos sentiremos gratamente respondidos en la medida en que todo trataremos de ser un poquito mejores cada día.
