

Un Enfoque Alternativo para la Medición de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes

Por Raúl Bernasconi

En un artículo publicado en nuestra Newsletter de marzo mencionábamos las "ajustes" que muchas de las prácticas de gestión tradicionales deberían tener de ahora en más, a partir del nuevo contexto socioeconómico en el que se desenvuelve nuestro país.

En esta nota queremos desarrollar un ejemplo concreto de lo apuntado en dicha ocasión: una forma alternativa de efectuar la Medición de Satisfacción y Lealtad de Clientes, proceso que, en forma sistemática o esporádica, muchas empresas de nuestro medio (especialmente, del sector de Servicios) suelen llevar a cabo.

No vamos a profundizar, en esta oportunidad, sobre la necesidad de llevar a cabo este tipo de mediciones (algo fácil de justificar, si deseamos efectuar una correcta priorización y asignación de recursos en pos de la mejora continua de nuestra posición competitiva y de los resultados obtenidos), sino que nos concentraremos en la *forma de instrumentarlas*.

La práctica más común, hasta el presente, ha sido que las empresas contraten "llave en mano" sus mediciones de Satisfacción y Lealtad de clientes, a firmas de plaza especializadas en investigación de mercado. En circunstancias normales, y en la medida que el proveedor seleccionado utilice procedimientos sólidos desde el punto de vista técnico y operativo (algo que, lamentablemente, no ocurre en todos los casos), ello puede representar una solución adecuada para la empresa, quien, dentro de ciertos límites, puede "desentenderse" de los detalles de proceso.

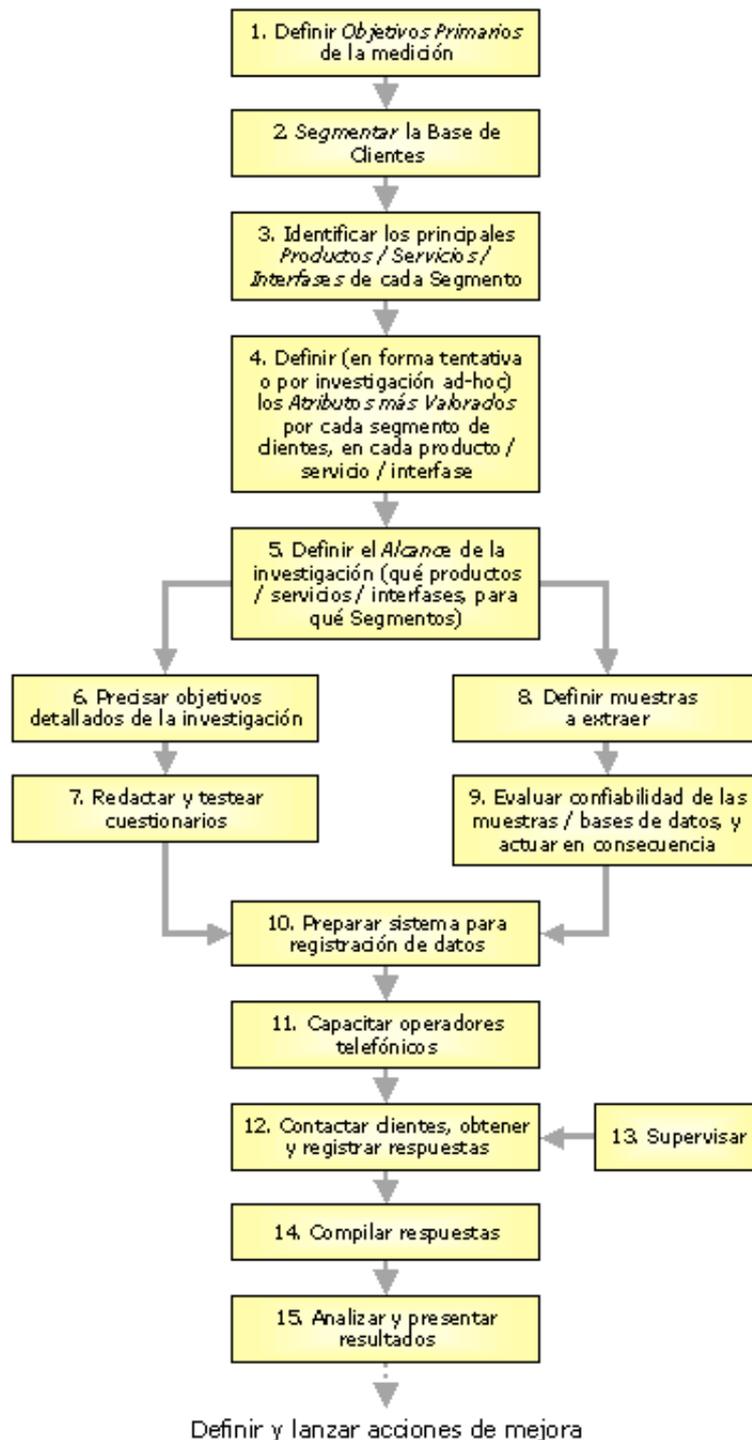
El principal inconveniente que suele presentar esta opción es que el *presupuesto a asignar* a dichos fines puede resultar *elevado*, especialmente si la empresa tiene *muchos productos y/o servicios y/o segmentos* de mercado a evaluar. En un contexto como el actual, lo anterior puede inhibir, en mayor o menor grado, la continuidad de dichos estudios.

Evidentemente, reducir significativamente (o eliminar del todo) las mediciones de Satisfacción y Lealtad de los clientes puede ser muy contraproducente, *especialmente en momentos en que las prioridades y actitudes de los consumidores están cambiando significativa y rápidamente*.

El proceso de Medición de Satisfacción y Lealtad de los Clientes

En términos genéricos (puede haber excepciones, en situaciones especiales), los pasos involucrados en la medición de la Satisfacción y Lealtad de los clientes son los que se muestran en el gráfico siguiente. El mismo se ha planteado para el caso que se opte por la *captura telefónica de los datos a relevar*, que es el método predominante en el presente y que, seguramente, lo seguirá siendo a corto y mediano plazo.

Proceso para la Medición de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes, empleando captura telefónica de los datos



Enfoque tradicional

En un enfoque "llave en mano", los pasos 7 a 15 anteriores están habitualmente a cargo del proveedor externo, en tanto que las actividades 1 a 6 suelen realizarse en forma conjunta con la empresa.

Enfoque alternativo

Existe otra opción para la implementación del proceso anterior, especialmente válido para las empresas que tienen una actividad frecuente o permanente en relación a este tema, y que permite *ahorros de hasta el 50% en el costo total, sin desmedro de la cantidad, calidad, confiabilidad y/u oportunidad de la información generada.*

El principio subyacente de esta alternativa surge de un simple *análisis de valor*: existen ciertas actividades,

entre las 15 mencionadas, en las que un consultor puede *realmente* aportar conocimientos técnicos y experiencias concretas "diferenciales" (intervenciones en las que la relación *valor / costo* es claramente conveniente para la organización), y otras en las que no es tan así.

Concretamente, el enfoque alternativo propuesto consiste en utilizar *recursos internos de la empresa* para la realización de los *pasos 12 y 13* del work-flow anterior, que son, con mucho, las actividades más demandantes de recursos ("horas-persona"), especialmente cuando las encuestas deben reiterarse a lo largo del tiempo (p. ej., anualmente).

La tabla de más abajo indica cómo se "repartiría", típicamente, la realización de las distintas etapas en el enfoque alternativo propuesto. Como es obvio, existen distintas variaciones al respecto, en función del grado de experiencia y madurez que la empresa vaya alcanzando en este tipo de prácticas a lo largo del tiempo.

Enfoque Alternativo – Distribución de Responsabilidades

PASO	Responsable Primario		
	Empresa	Consultora	Empresa + Consultora
1. Definir <i>Objetivos Primarios</i> de la medición	✓		
2. <i>Segmentar</i> la Base de Clientes			✓
3. Identificar los principales <i>Productos / Servicios / Interfases</i> de cada segmento			✓
4. Definir (en forma tentativa o por investigación ad-hoc) los <i>Atributos más Valorados</i> por cada segmento de clientes, en cada producto / servicio / interfase			✓
5. Definir el <i>Alcance</i> de la investigación (qué productos / servicios / interfases, para qué segmentos)			✓
6. Precisar <i>Objetivos Detallados</i> de la investigación			✓
7. Redactar y testear <i>Cuestionarios</i>		✓	
8. Definir <i>Muestras</i> a extraer		✓	
9. Evaluar <i>Confiabilidad</i> de las muestras / bases de datos, y actuar en consecuencia		✓	
10. Preparar <i>Sistema de Registración</i> de datos		✓	
11. <i>Capacitar</i> operadores telefónicos		✓	
12. <i>Contactar</i> clientes, obtener y registrar respuestas	✓	Audita	
13. <i>Supervisar</i> captura y registración de datos	✓	Audita	
14. <i>Compilar</i> respuestas		✓	
15. <i>Analizar y Presentar</i> resultados		✓	

El personal requerido para la realización de la captura telefónica de los datos, y para la supervisión de la misma, puede surgir de:

- Areas internas de la empresa que tengan cierta afinidad con el tema (p. ej., Call Centers, Centros de Atención a Usuarios, etc.).
- Cualquier otro sector de la empresa.
- Personal nuevo (permanente / contratado).

Ventajas

La experiencia obtenida en proyectos que utilizan el "enfoque alternativo" comentado, nos permite concluir

que las principales ventajas del mismo son:

- **Menor costo**

Incluyendo el gasto del personal propio, las comunicaciones y el asesoramiento externo inicial, el ahorro total puede llegar hasta un 50%, en relación a un proyecto "llave en mano" tradicional.

- **Incorporación de nuevos conocimientos**

Diversos integrantes de la compañía (los responsables a cargo de las mediciones y de su utilización, los operadores involucrados, etc.) tienen sin duda un enriquecimiento concreto, desde el punto de vista profesional, como consecuencia de la aplicación de este enfoque.

- **Mayor involucramiento / comprensión de los distintos sectores**

Otro efecto importante que se observa habitualmente es una mayor sensibilización hacia los clientes (sus necesidades y comportamientos, la importancia para la empresa de lograr y mantener su satisfacción y lealtad, etc.) de parte del resto de ejecutivos / sectores / personal en su conjunto.

- **Mayor riqueza / precisión en la captura de datos**

Si el personal que realiza la captura de datos conoce a fondo la empresa, está bien entrenado, se siente razonablemente motivado y conducido, y va puliendo sus habilidades y conocimientos específicos a medida que pasa el tiempo (situaciones que ocurren normalmente cuando el "enfoque alternativo" está bien implementado), se está en excelentes condiciones para:

- Identificar mejoras al proceso en su conjunto (nuevos temas a investigar, reformulación de preguntas, bandas horarias más favorables para establecer los contactos, etc.).
- Clarificar y/o precisar con el cliente las "respuestas abiertas" que, necesariamente, una encuesta bien diseñada debe incluir (las "respuestas abiertas" son una de las mejores fuentes para comprender *por qué* los clientes opinan de una manera dada).

Algunas precauciones

En su gran mayoría, las empresas que proveen mediciones "llave en mano" subcontratan a terceros la captura telefónica de los datos, su registración inicial y, frecuentemente, la compilación de los mismos (esta es una de las causas básicas del mayor costo de la alternativa "tradicional": la existencia de un "margen" para el tercero involucrado, y para el proveedor directo, sobre dichos procesos).

Las firmas a quienes se subcontrata la captura de datos están especializadas en el tema (se dedican a eso), y tienen bien "aceitados" (en general) los procesos operativos y, en particular, los de supervisión y control.

Inicialmente, lo anterior no suele darse en las empresas que desean encarar la captura de datos por sí mismas. Por lo tanto, si uno se decide por el enfoque alternativo mencionado, debe tomar una serie de medidas preventivas, que aseguren que:

- La **selección del personal** involucrado sea rigurosa (correcta definición de las funciones y perfiles requeridos, buen "filtrado" de los postulantes, etc.).
- Que el personal finalmente seleccionado tenga el **entrenamiento** adecuado, previamente a cada encuesta a realizar.
- Que exista una **supervisión estricta** de la actividad de los operadores telefónicos propios, a fin de garantizar:
 - El buen manejo de las entrevistas.
 - La correcta captura y registración de las respuestas.
 - Una elevada productividad: ausencia de tiempos muertos y de rellamados inútiles, control de la duración de las entrevistas, control de la fatiga de los operadores, etc.

Una manera de controlar los puntos anteriores es que los consultores externos intervinientes efectúen periódicamente algún tipo de *auditoría operativa*, que verifique fehacientemente el cumplimiento en la práctica de las distintas normas y procedimientos establecidos.

Todas estas precauciones apuntan a garantizar dos cuestiones muy importantes: la *confiabilidad* de la información generada, ante todos los niveles de la organización (en particular, la Dirección) y su *homogeneidad* a lo largo del tiempo (a fin de poder evaluar los cambios producidos y diagnosticar, en forma segura, las causas de los mismos).

Conclusiones

- Existe un enfoque alternativo al tradicional, para la medición de la Satisfacción y Lealtad de los clientes, que permite bajar los costos hasta en un 50%, sin desmedro de la información generada.
- Dicho enfoque está probado (es utilizado ya por numerosas empresas), y brinda otras ventajas adicionales además de su menor costo.
- A fin de asegurar la "credibilidad" y "comparabilidad" de los resultados a lo largo del tiempo, deben tomarse ciertas precauciones, en especial en los primeros tiempos de su aplicación.