

La satisfacción y la lealtad del cliente

DELFINO VARGAS CHANES



El fenómeno de la medición de la calidad en el servicio ha entrado, desde finales de los años 90, al ambiente académico y empresarial en México. A la fecha, el consumidor mexicano es más exigente y ha estado ya expuesto al contacto con sistemas robustos y de excelencia, incluyendo muchas franquicias extranjeras. El mismo Gobierno ha comenzado a sentir la exigencia de contribuyentes que piden resultados y cuentas claras sobre sus impuestos.

Los medios de comunicación comienzan a generar información sobre el desempeño de las empresas de servicio, sobre la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos y sobre los productos y, en general, el consumidor está dispuesto a comparar los servicios y seleccionar de entre ellos al mejor. Además, en cuanto a la información sobre el desempeño de las empresas, hay una tendencia a que se realicen de forma independiente las evaluaciones para tener certeza.

En los países desarrollados ya existen índices que miden el desempeño de las organizaciones de servicio y están correlacionados con la confianza del consumidor y con los niveles de bienestar de la sociedad y la productividad de las empresas.

Al principio de los años 70 los gurús de la calidad enfatizaban el hecho de que la calidad es gratis y que bastaba con producir artículos o generar servicios de buena calidad para incrementar las ventas.

Sin embargo, en los 80 la preocupación cambió de rumbo; se optó por mantener clientes satisfechos, ya que los costos se reducen al hacerlo en lugar de las costosas campañas para incorporar clientes nuevos. Como consecuencia, se requirió medir la satisfacción para conocer las áreas de oportunidad de la empresa. El viejo dicho de "... para mejorar hay que medirlo primero" se convierte en una guía cotidiana.

En la época actual las compañías han dado un paso más adelante al incluir, además de la satisfacción, la lealtad (o la confianza), pues la clave del éxito radica en enfocarse a satisfacer a los clientes, y la satisfacción, a su vez, está ligada con la lealtad (en forma de recompra o recomendación hacia otros clientes potenciales).

El modelo de satisfacción comienza con la construcción de la calidad interna del bien o servicio, ya que al interior de la organización los empleados hacen suyos los objetivos de la empresa y los transmiten de manera indirecta a los clientes (*key player*). La calidad interna incluye el cuidado del producto o servicio que se vende, así como la satisfacción de los empleados en general.

La calidad externa incluye la experiencia del consumidor: los atributos, los beneficios que obtiene de los productos/servicios, los costos y la imagen de la compañía que tienen los clientes. A su vez, los clientes satisfechos incrementan la probabilidad de ser leales a la marca o de tener confianza en el servicio. La lealtad incluye la predisposición a la recompra del producto o servicio y la recomendación con otros amigos (ver figura 1).

Figura 1
Relación entre calidad y ventas.



Fuente: Elaboración propia, Delfino Vargas, IDM (2008).

Los clientes, al experimentar los productos y servicios, tienen en sus manos el poder de recompra y de recomendación de los productos y servicios a otros clientes.

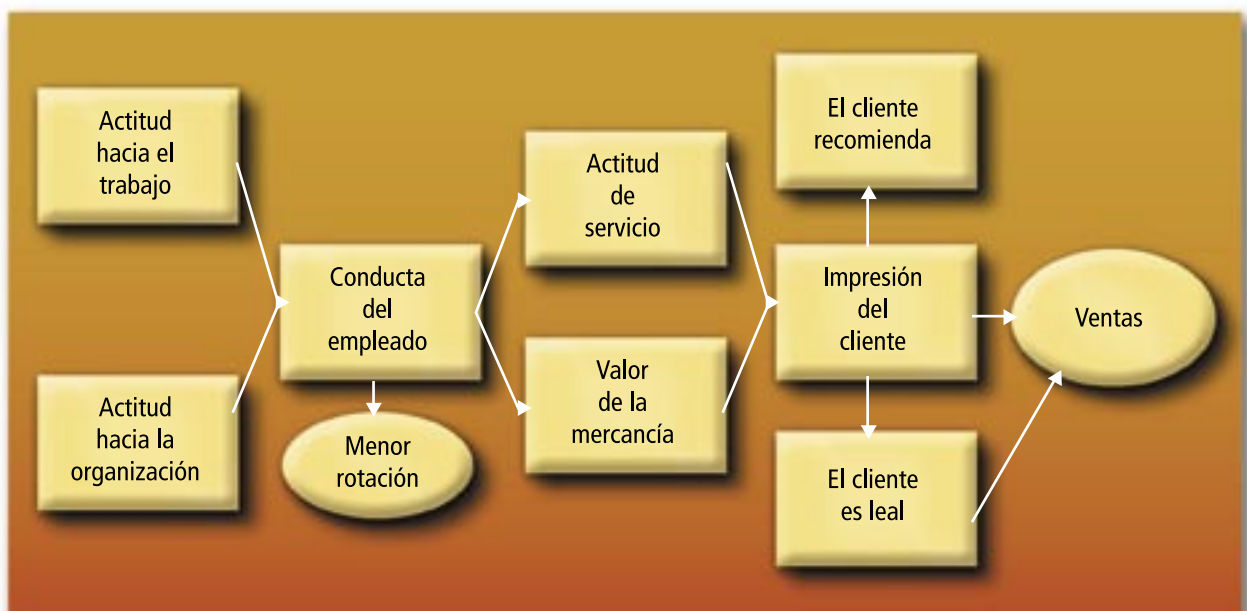
La satisfacción externa tiene varias repercusiones, pero la principal es que va ligada al incremento en las ventas y al éxito financiero de la organización.

Por ejemplo, un modelo de una tienda departamental de satisfacción al cliente inicia desde el interior de la organización. Un clima organizacional adecuado favorece una actitud positiva hacia el trabajo y, por ende, hacia la organización (figura 2). La conducta del empleado favorece a la organización, disminuye la rotación de los empleados, mejora la actitud del servicio de manera intangible y los productos reciben una plusvalía. Esta cultura organizacional trasciende la organización y llega a ser percibida por los clientes. El cliente percibe a la organización a través de sus empleados y de sus instalaciones que comunican el mensaje de la calidad interna.

Los clientes, al experimentar los productos y servicios, tienen en sus manos el poder de recompra y de recomendación de los productos y servicios a otros clientes. Ahí está la relación de la satisfacción con las ventas a través de la lealtad.

Veamos el caso del índice de satisfacción (por sus siglas en inglés *American Customer Satisfaction Index*, ACSI)

Figura 2
Modelo de tienda departamental



Fuente: Adaptado de Rucci, A.J. Kirm & Quinn, R.T. *The employee-customer-profit chain at Sears. Harvard Business Review*, 1998, 76, 82-97.

medido durante diez años consecutivos en los Estados Unidos de América. El ACSI ha sido correlacionado con el *Dow Jones* y se observa una asociación positiva. Mientras más clientes satisfechos haya, más se incrementan las ventas (figura 3).

Esto no es una correlación espuria sino que la explicación radica en que al incrementar la satisfacción de los consumidores se incrementa en la misma medida la lealtad y, a su vez, la lealtad implica la recompra de los productos.

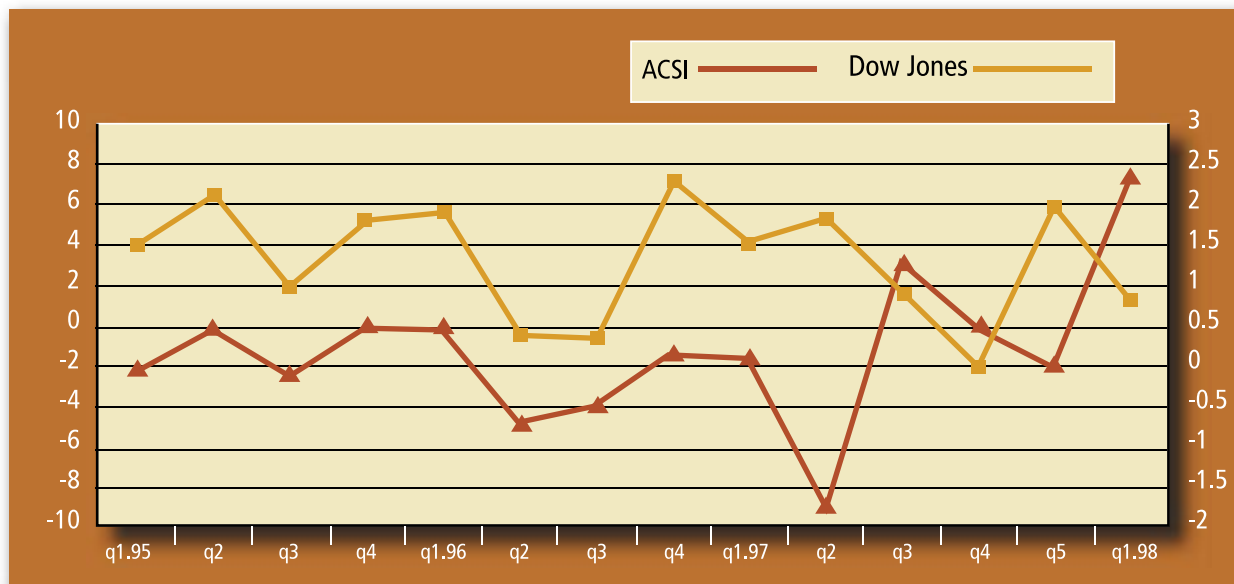
En Europa se ha adaptado este índice que guarda cierta relación con el americano y se ha propuesto el ECSI (*European Customer Satisfaction Index*), el cual se ha establecido desde el año 2000. De la misma manera se han creado índices análogos en el resto del mundo.

Por tanto, nosotros pretendemos enfatizar la importancia que tiene medir la satisfacción, tanto interna como externa, periódicamente, ya que ésta guarda relación con las ventas a través de la lealtad (medida como recompra o recomendación).

Este artículo sería algo trivial si me detengo aquí y concluyo que la satisfacción se debe medir. Creo que muchos de nosotros estamos convencidos de eso y no habría mucho que aportar.

Sin embargo, hay una observación que debo hacer. Típicamente la satisfacción es medida como una pregunta fáctica. La pregunta típica que se incluye en los cuestionarios es: “En general, ¿qué tan satisfecho está usted con

Figura 3
Cambios en el ACSI y el Índice Dow Jones.



Fuente: Anderson, E. W., & Fornell, C. *Foundations of the American Customer Satisfaction Index*. Journal of Total Quality Measurement, 2000, 1(7), 5869-5882

este servicio o producto?”. Después, vemos los reportes y se generan diagramas de pastel (o de barras) a partir de esta pregunta y se concluye que 80% de los clientes contestaron que están muy satisfechos¹. El problema con este enfoque es que la satisfacción es un aspecto subjetivo, sujeto a error de medición, y no es posible medirlo con una sola pregunta. Si fuera el caso de medir el nivel de dolor de un paciente después de una cirugía, sí estoy de acuerdo en preguntarle: “En una escala del 1 al 10, donde 10 es mucho dolor, ¿qué número le asigna al dolor que siente ahora?”. Pero la satisfacción es una percepción subjetiva y por tanto se debe medir usando modelos que incluyan el error de medición.

La satisfacción y la lealtad deben ser medidas con varias preguntas e incluir modelos que incorporen errores de medición y eso es justamente lo que se hace en los modelos modernos que miden la satisfacción, como es el caso del Índice de Estados Unidos y el Europeo.

En México surge la necesidad de medir la satisfacción de manera uniforme y que tenga trazabilidad internacional con índices reportados a nivel internacional. El Índice Mexicano de Satisfacción debe incluir un modelo con errores de medición, por lo que urge estandarizar una

metodología única con trazabilidad internacional, para comparar la satisfacción y establecer los *benchmarking* por sector. La ventaja de este enfoque (de incluir modelos con errores de medición) es que finalmente podremos comparar la satisfacción de todas las empresas del mismo ramo y evaluar de manera efectiva y moderna la satisfacción de los clientes.

Aquí detengo mi reflexión y los dejo pensado en cómo generar dicho modelo que mida la satisfacción de manera eficiente.



Delfino Vargas Chanes es consultor del grupo IDM. Doctor en estadística aplicada a la mercadotecnia. Sus áreas de interés incluyen el desarrollo de instrumentos de medición, ecuaciones estructurales, modelos lineales jerárquicos (multiniveles), y métodos avanzados para el análisis de datos longitudinales.



1. La pregunta típicamente se mide en una escala de Likert con cinco categorías, desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Después se recodifica la variable dejando las categorías más altas en una categoría *versus* las categorías más bajas.