

# **SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR**

**Aportado por: Mauricio León Lefcovich,**

**Consultor en Administración de Operaciones. Especialista en: Kaizen - e-mail: [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)**

## **Indice**

- 1. Introducción**
- 2. Importancia de satisfacer al cliente**
- 3. Calidad y orientación al consumidor**
- 4. Factores fundamentales de satisfacción**
- 5. El servicio como factor clave**
- 6. Dónde importa más el servicio?**
- 7. Objetivos de la investigación de la satisfacción del cliente**
- 8. Planificación**
- 9. La satisfacción como resultado de un proceso**
- 10. Preparar al personal para recibir las quejas y notas**
- 11. Conclusiones**
- 12. Bibliografía**

## **1. Introducción**

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

En el caso de las pequeñas empresas muchos de sus propietarios tienen una mentalidad artesanal, conciben su producción en gran medida como una artesanía, y de tal forma como el pintor o el escultor producen bienes como si se tratará de obras artísticas de acuerdo a sus propios gustos y no como la producción de bienes destinadas a satisfacer las necesidades de terceros.

Una empresa debe no sólo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen, sino además la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decisor final (que puede o no ser el consumidor final).

Veamos con un ejemplo lo antes expresado. Una empresa productora de leche cultivada, tendrá como cliente directo a un distribuidor, el cual tendrá como preocupación: la calidad del producto, calidad del empaque, el precio de venta final (al usuario), el plazo de pago, su margen de ganancia, la rápida atención de sus pedidos, la correcta facturación, la existencia de buena publicidad y tipos de promociones. El comerciante minorista tendrá especial interés en la calidad, precios, publicidad, promociones, capacidad de entrega en tiempo, cantidad y variedad, y margen de ganancia. El cliente final que puede o no ser el usuario final (el usuario final puede ser su hijo o un cliente de un restaurante) tendrá en cuenta la calidad, precio, la facilidad para adquirir dicho producto (lugares de distribución, cantidades, variedades). Así pues en este caso el productor deberá contemplar la satisfacción de los requerimientos en las diversas etapas del canal. De poco sirve un producto que agrade al usuario final, si a éste le resulta difícil volver a encontrar el producto en la góndola. En el caso del distribuidor no estará satisfecho de un producto que si bien es muy demandado, los servicios de facturación y atención al cliente por parte de la empresa proveedora deje mucho que desear.

Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de primera calidad, pero estropean todo con una pésima atención telefónica, una entrega fuera de tiempo o una facturación con innumerables errores.

Ahora bien dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado. Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

Muchas veces las empresas al tener un nivel de demanda que cubre sus niveles productivos creen que sus productos son bien aceptados en el mercado, pero ojo, puede ser que los consumidores tengan otros deseos o niveles de satisfacción, no existiendo aún otro competidor en el mercado que pueda cubrirlos. Pero de aparecer éste, nuestra empresa vería decrecer muy rápidamente sus ventas. Algo parecido ocurre con aquellas empresas de servicios monopólicas que se jactan de cubrir la demanda de sus usuarios sin tomar debidamente en consideración que requieren realmente estos y que tanto cubren sus servicios los niveles de satisfacción.

Los monopolios son efímeros y se hallan en trance de desaparición. La vida de productos y servicios no cesa de reducirse con ayuda de la tecnología, se popularizan cada vez más. Los mercados se segmentan cada vez más y cada vez es más difícil satisfacer a un cliente mejor

educado, informado y más mimado. En tales condiciones, la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera.

La época de “eso se venderá de todas formas” concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

No menos cierto es que la falta de estudio del mercado puede llevar a la empresa a satisfacer los requerimientos de sus clientes actuales, mientras un mercado cada vez más grande se vuelcan a otros tipos de productos o competidores. Al perder contacto con el mercado la brecha entre los productos o servicios que se ofrecen y aquellos que son requeridos se irán ampliando cada vez más con el transcurso del tiempo, razón por la cual cerrar dicha brecha le será cada vez más difícil y costoso.

*“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.* Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

## **2. Importancia de satisfacer al cliente**

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Por otro lado el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos.

<u>Porcentaje de importancia</u>	<u>Categoría</u>
30	Satisfacción del cliente
15	Utilización de los recursos humanos
15	Garantía de calidad
15	Resultados de la calidad
10	Liderazgo
9	Planeamiento de las calidades estratégicas
6	Información y análisis

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

En casi todos los sectores, los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicios.

Otro aspecto fundamental a considerar está vinculado con el hecho de que los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Debe resaltarse también que es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que abrir una cuenta nueva. En consecuencia, cuanto mayor sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas. La empresa no tiene que invertir tanto tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares, colegas, relacionados en el área de negocios, etc.

Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

De todo lo antes expuesto se concluye que los clientes / consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección).

Este es un activo cuyo valor puede calcularse como valor presente de las ventas promedios por período de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

El proyecto PIMS de Harvard Business School, demostró que las empresas que ofertan productos de superior calidad también muestran niveles más altos de rendimiento financiero. Usualmente, los productos de superior calidad se relacionan muy estrechamente con los niveles de satisfacción de los consumidores; en consecuencia, y por extensión, niveles más altos de satisfacción de los consumidores generan, a su vez, niveles más altos de rentabilidad.

Las empresas situadas en el 20% superior respecto al nivel de satisfacción tuvieron un rendimiento medio sobre la inversión del 32% y un rendimiento medio sobre ventas del 14%, contra el 17% y el 7% respectivamente de las empresas con menor nivel de satisfacción.

Esa mayor rentabilidad genera un “plus” económico que le otorga a la empresa un mayor valor de mercado (Valor Llave), que en el caso de las empresas cotizantes en bolsa implica un mayor valor por acción.

Es por todo lo antes visto, que se hace menester monitorear cuidadosamente los niveles de satisfacción, contar con una información y estrategia volcada en el Cuadro de Mando Integral, y auditar dichos niveles, dándole la misma importancia que a los otros componentes del patrimonio financiero de la empresa.

### **3. Calidad y orientación al consumidor**

Dos principios fundamentales elevados como insignias por las empresas japonesas son:

- 1° Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo
- 2° Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto. Pensar desde el punto de vista de los demás.

Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de

“primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

En cuanto al segundo aspecto fundamental antes mencionado, que es la orientación al consumidor, las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos.

La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

Hay que conocer la verdadera calidad que cumple los requisitos de los consumidores. El control de la calidad se hace para lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores. El primer paso es saber el verdadero significado del concepto calidad. Los requisitos de los clientes cambian continuamente, y año tras año se exige una calidad mayor. Las normas que eran suficiente en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto. Al aplicar el control de calidad no se pretende solamente cumplir normas nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores. En la práctica la empresa debe revisar y mejorar las normas de calidad constantemente.

Los consumidores no suelen quejarse. Tal vez se quejen si encuentran una falla en un artículo costoso, como un automóvil, más para la mayoría de los artículos no dicen nada. En otras palabras, sus quejas son latentes u ocultas, y cuando vuelven a comprar un producto similar, simplemente optan por otra marca.

#### **4. Factores fundamentales de satisfacción**

De las investigaciones realizadas por Milind Lele y Jagdich Sheth se identifican cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente, siendo estas: las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de ventas, las variables relacionadas con los servicios post-venta y las vinculadas a la cultura de la empresa. Los factores relacionados con el producto incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad. En el área de las actividades de venta se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores. Los servicios post-venta incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes. La cultura empresarial cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

## **Producto**

### Diseño

- Mensaje
- Efectividad de venta y de servicio de apoyo

### Retroalimentación e incentivos

### Proveedores y procesos de producción

- Contacto con los clientes
- Calidad
- Costes

## **Actividades de venta**

### Mensajes

- Explícitos
- Implícitos

### Actitudes

- Entrenamiento de la fuerza de ventas
- Sistemas de recompensa a la fuerza de ventas

### Intermediarios

- Incentivos
- Selección
- Entrenamiento
- Controles

## **Apoyo post-venta**

### Servicios de apoyo

- Asistencia
- Calidad y rendimiento

### Retroalimentación y devoluciones

- Asistencia
- Responsabilidades

## **Cultura**

### Símbolos y sistemas formales

- Declaración de misión
- Objetivos de rendimiento
- Sistemas de compensación

### Símbolos y sistemas informales

- Creencias
- Valores

## 5. El servicio como factor clave

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. El fabricante de autos provee el servicio de locomoción para el cliente, el fabricante de fármacos el servicio de recuperar o proteger la salud del usuario y de igual forma podemos continuar. Por otra parte, toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles, así un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida. Un vendedor de computadoras vende un tangible que es la PC, pero también un intangible que es el asesoramiento e instalación de la PC y del software, como de clases de aprendizaje para el comprador. Por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor al vendedor o a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos.

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos.

La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

Por qué proporcionar un servicio con valor agregado? Existe una razón muy sencilla para proporcionar este servicio: *“Es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas”*.

Las empresas que utilizan el servicio como una ventaja competitiva pueden cobrar más por sus productos y servicios, realizan más ventas y superan a la competencia en la participación de mercado.

Aquellas empresas que descubren la crisis en los servicios al cliente y hayan aprendido a desplazar a sus competidores mediante un buen servicio serán las verdaderas beneficiadas.



*En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando.* Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

Los beneficios más claros del servicio superior, como los del control de calidad total, se materializan en forma de dinero ahorrado. Del mismo modo que el hacer bien las cosas en la fábrica a la primera ahorra los costes de volver a realizar el trabajo y del material estropeado, el prestar un buen servicio al cliente ahorra los elevados costes de ganarse la antipatía de los compradores. Por ejemplo, piense en cualquier máquina complicada que trae unas instrucciones tan poco claras que un usuario normal no puede comprender.

Los mayores costes que ahorra el servicio descollante son con diferencia los de reemplazar clientes perdidos. Los costes de márketing necesarios para captar un nuevo cliente son de tres a cinco veces más elevados que los costes de márketing para retener a uno antiguo. Esta disparidad es más importante en mercados en los que las compras repetidas se producen lentamente, en los que el precio de un producto o un servicio es elevado, y donde los clientes han de soportar elevados costes por cambiar de marcas o de proveedores. En mercados como éstos –sistemas informáticos, automóviles, auditorías independientes- los clientes que se pierden en beneficio de la competencia son clientes que, normalmente, se han perdido para siempre.

Por el contrario, los clientes leales ofrecen a sus proveedores un beneficio triple. Compran en lugar de que les vendan, de modo que los costes de márketing y ventas para llegar hasta ellos son menores que los de buscar nuevos clientes. En segundo lugar, una empresa que trata con clientes leales sabe muchas cosas sobre ellos, y sabe cómo ponerse en contacto con sus clientes, de modo que estas empresas no tienen que gastar mucho en transacciones y comunicaciones. Y un cliente muy leal compra más que un cliente moderadamente leal o que un nuevo cliente.

## **6. Dónde importa más el servicio?**

El impacto de un servicio descollante al cliente es casi siempre positivo, pero suele variar. El servicio puede no ser crucial para los monopolios o las dictaduras, o cuando la miseria obliga a comprar al cliente estrictamente por el precio. Incluso en estos casos, la indiferencia al servicio es peligrosa.

Las ventajas de un buen servicio parecen ser enormes en: mercados maduros, como los de automóviles, las maquinarias agrícolas y algunos productos químicos. Sectores altamente competitivos, como el transporte aéreo, el equipamiento de oficinas y los alimentos envasados; los llamados negocios básicos como la banca, los seguros y la fabricación de

aceros primarios donde el servicio al cliente es el único medio de diferenciación; y cualquier negocio basado en productos que cuestan mucho, duran un cierto tiempo y necesitan servicio posventa y mantenimiento para ser útiles.

*“En todos los sectores, cuando los competidores están muy cerca los unos de los otros, ganarán aquellos que den importancia al servicio al cliente”.*

*A largo plazo, el factor singular más importante que afecta a la actuación de la unidad empresarial es la calidad de sus productos y servicios, con relación a la competencia.”*

## **7. Objetivos de la investigación de la satisfacción del cliente**

La investigación de la satisfacción del cliente tiene que apuntar a estos cuatro objetivos principales:

1. Determinar los rasgos básicos de rendimiento que dan como resultado la satisfacción del cliente.
2. Evaluar el desempeño de la compañía y de su competidor principal.
3. Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
4. Controlar los progresos.

## **8. Planificación**

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento.

La realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados. El mejoramiento de la satisfacción del cliente debe involucrar a toda la organización.

Hay dos objetivos primordiales que deben contemplar los planes de la empresa:

1. Mejorar el desempeño de la compañía, en relación con el logrado hasta el momento.
2. Mejorar el desempeño en relación con el de los competidores.

Para éste último punto es de fundamental importancia la realización de procesos de benchmarking.

Cuatro objetivos fundamentales que según el consultor Harrington inciden en los niveles de competitividad de las empresas, los cuales son objetivos fundamentales de la planificación organizaciones son:

1. El rendimiento sobre la inversión (ROI)
2. El valor agregado por empleado
3. El nivel de satisfacción de los clientes
4. La participación de mercado

Cómo puede observarse estos cuatro puntos están íntimamente interrelacionados, siendo el tercero base fundamental de los otros tres. Así pues la mayor satisfacción implica un mayor valor agregado por empleado, mayor rentabilidad y una mayor participación de mercado. Quitemos la satisfacción de los consumidores y todo la empresa se derrumbará.

Dada la importancia ya demostrada, es menester calcular debidamente un presupuesto que satisfaga tanto las necesidades de investigación, como las de análisis, estudios y contratación de un consultor externo.

Es necesario contar con el asesoramiento de un consultor que brinde no sólo sus conocimientos técnicos, sino además una amplia experiencia. En mercado tan competitivos como los actuales satisfacer plenamente a los clientes no es una cuestión menor. Por ello es menester planificar las actividades tanto para deleitar a los consumidores, como para recabar las mediciones y enfocar las debidas correcciones. Estas no pueden ser el producto de la casualidad, o de la labor de amateurs.

## **9. La satisfacción como resultado de un proceso**

Al igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción de los clientes o consumidores son la resultante de una serie de factores que interactuando entre sí dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es pues responsabilidad de la administración identificar esos factores y medir el resultado final. La pregunta es como medirla y analizarla, para luego tomar decisiones pertinentes.

En primer lugar deben investigarse cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello debe realizarse preguntándoles a los mismos usuarios o clientes que esperan, cuales son sus deseos, y de que depende su satisfacción.

A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la calidad de satisfacción suministrada. Para ello se redactarán cuestionarios los cuales se recabarán de diferente forma a los clientes a los efectos de medir los niveles registrados (ellos pueden ser mediante investigación de mercado, por encuestas telefónicas o mediante formularios – ejemplo: clínicas, hoteles y restaurantes).

La investigación sólo constituye el comienzo de un proceso dedicado a aumentar la satisfacción del cliente. La investigación provoca en los clientes expectativas de mejoramiento que es preciso satisfacer. Un esfuerzo de semejante magnitud sólo puede concretarse si los Directivos tienen un deseo de aprender y un compromiso sustancial de producir cambios.

Los cuestionarios deben ser claros, no dando lugar a errores de interpretación, y permitiendo cuantificar las mismas. Los datos obtenidos deben ser volcados en un Control Estadístico de Procesos (SPC), el cual permitirá distinguir los registros y variaciones comunes o aleatorios, de los especiales o atribuibles. Conociendo el nivel medio de satisfacción y los límites de control superior e inferior, se tiene una real noción de la capacidad del sistema para generar clientes satisfechos, y en que medida.

El cálculo de CEP debe realizarse en forma global, por servicio y por ítem, permitiendo de tal forma la estratificación de los datos a los efectos del análisis de las causas que originan los diferentes niveles.

***“La calidad no se mejora, a no ser que se la mida”***

Se ejemplifica a continuación modelo de formulario con cuestionario de evaluación correspondiente a un sanatorio. La cantidad de calificaciones, como los conceptos son a título de ejemplo, pudiendo adoptarse más o menos calificaciones. No se aconseja más de cinco calificaciones para evitar la distorsión del sistema, el cliente debe relacionar el concepto o calificación claramente con el nivel de satisfacción percibido.

El mensaje donde se solicita la colaboración del paciente (o cliente) debe ser clara y precisa.

Además debe dejarse un espacio destinado a sugerencias y otro para que el cliente manifieste si el servicio o producto recibido ha cubierto sus expectativa.

FECHA	<input type="text"/>
PACIENTE	_____
OPERACIÓN	_____

Teniendo como principal objetivo satisfacer cada día mejor vuestras necesidades y deseos solicitamos nos califique para de esta forma mejorar nuestras prestaciones. Agradeciendo desde ya la molestias causadas y esperando poder seguir prestando servicios a Ud. lo saludamos muy atentamente.

- 1Malo
- 2Regular
- 3Bueno
- 4Muy bueno

CONCEPTO	CALIFICACION
A <i>Atención enfermeros</i>	3
B <i>Calidad de comida</i>	2
C <i>Limpieza habitación</i>	3
D <i>Servicio administrativo</i>	3
E <i>Atención médicos</i>	2
F <i>Limpieza edificio</i>	3
G <i>Rapidez de atención</i>	4

**SI o NO**

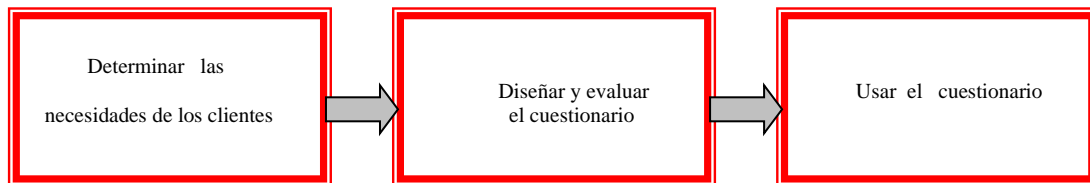
<b>CUBRIO SUS EXPECTATIVAS</b>	<b>SI</b>
--------------------------------	-----------

**Sugerencias**


Las calificaciones así obtenidas serán volcadas preferiblemente en un software destinado al efecto, el cual procederá a calcular el promedio de satisfacción (en el caso del ejemplo correspondiente a los siete conceptos) de todos los pacientes o consumidores durante el lapso de tiempo a registrar en el CEP. (cuanto más corto sea el período más a tiempo podrán detectarse los desvíos y adoptarse las correcciones). Además de este promedio global o general, deberán calcularse y registrarse los promedios correspondientes a cada ítem, como sería “limpieza de edificio”, “atención médica”, “calidad de comida” y “limpieza de habitación” entre otras. De tal forma aunque los niveles generales se mantengan igual o suban, pueden registrarse ítem donde los niveles estén decayendo. Por otra parte permitirá conocer donde se ubican las principales falencias. Se podrá además realizar igual calificación y CEP por tipo de servicio (maternidad, traumatología, cardiología, etc.) y por ala del edificio. De tal forma aumentará la capacidad de estratificar los datos a los efectos de analizar la evolución de las mediciones.

Es menester evaluar los niveles de satisfacción correspondientes a todo el canal de distribución, por lo cual debe medirse y analizarse los niveles de satisfacción

correspondientes tanto a los clientes, como a los clientes de estos últimos y el de los consumidores (estos tanto en relación al producto o servicio de la empresa, como así también el relativo a los servicios del distribuidor).



Mediante la conformación de Círculos de Control de Calidad y el uso de las Herramientas de Gestión (las 7 clásicas: histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, estratificación, Control Estadístico de Procesos, diagrama de Ishikawa y formulario de relevamiento de datos, o fluxograma según el consultor, se podrán ir detectando las falencias a los efectos de los ajustes necesarios. Es muy útil tener en consideración lograr un personal comprometido, lo cual se logra mediante la participación, y por otro lado resulta fundamental hacer uso de los conocimientos y experiencias del personal que todos los días está en la línea de fuego o combate realizando las labores y luchando por una mejor satisfacción del cliente, siendo además quién más cerca y durante más tiempo permanece o se encuentra junto a este escuchando sus reclamos y quejas.

Debe tenerse perfectamente en cuenta que el 80% de los problemas del cliente son causados por los malos sistemas, no por el personal deficiente. El personal sólo puede ser eficiente si el sistema se lo permite, de modo que debe plantearse cuanta complejidad puede eliminar de éste.

## **10. Preparar al personal para recibir las quejas y notas**

El personal debe saber que recepcionar quejas o calificaciones por parte de los clientes constituye una gran oportunidad para mejorar y vencer a la competencia. Por tal motivo es muy importante que la Dirección explique claramente la razón de ser de estas mediciones, quitándole temores a los empleados haciéndole saber que el objetivo es mejorar los procesos y sistemas, y no aplicar sanciones.

El personal debe ser constantemente alentado a recepcionar y solicitar sugerencias y quejas de los consumidores a los efectos de mejorar los servicios y productos de la empresa.

***“Cada queja es una oportunidad para nuevos y mejores negocios”***

## 11. Conclusiones

El satisfacer a los consumidores es esencial para la supervivencia de la empresa. Los clientes esperan que el producto o el servicio satisfaga una necesidad, y no que les cree problemas. Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción como quedo plasmado más arriba significa para la empresa mayores niveles de rentabilidad. Para ello es menester conocer cuales son las necesidades de los usuarios, adaptándose a las mismas y procediendo luego a su medición.

La investigación de la satisfacción del cliente tiene que insistir en pedir las opiniones y los comentarios de los clientes. Sin investigación forma no se contará con importantes puntos de vista.

El CEP constituye un fundamental medio para monitorear constantemente los niveles de satisfacción, permitiéndole a la empresa mejorar y corregir sus prestaciones. Ello está enmarcado dentro de la *filosofía de la mejora continua*. Estas mediciones deberán aparecer en el Cuadro de Mando Integral, informando constantemente a los diversos niveles acerca de la forma en que la empresa esta satisfaciendo los requerimientos del principal de sus activos que son los clientes. **“Sin clientes no hay negocios”.**

## 12. Bibliografía

**Dutka, Alan** – Manual de AMA para la satisfacción del cliente – Granica – 1994

**Hayes, Bob E.** – Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999

**Tucker, Robert** – Cómo administrar el futuro – Grijalbo – 1991

**Ishikawa, Kaoru** - ¿Qué es el control total de calidad? – Norma – 1985

**Zemke, Ron y Bell, Chip** – Ahora organice un servicio cinco estrellas – Vergara – 1992

**Davidow, William y Uttal, Bro** – El servicio integral a los clientes – Plaza & Janes – 1990

**Horovitz, Jacques** – La calidad del servicio – McGraw Hill – 1991

**Lefcovich, Mauricio** – Kaizen. La mejora continua – [www.monografia.com](http://www.monografia.com) - 2003

Autor: **Mauricio León Lefcovich**

**Consultor en Administración de Operaciones**

**Especialista en: Kaizen**

**El presente trabajo fue terminado el 16/11/03**

**e-mail: [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)**

## **SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR**

**Aportado por: Mauricio León Lefcovich,**

**Consultor en Administración de Operaciones. Especialista en: Kaizen - e-mail: [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)**