

Análisis *de* satisfacción *del* cliente

07

MANUAL

VENTAS Y MARKETING

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la empresa ESIC Business & Marketing School

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic
46690 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Neto estudio creativo, S.L.

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 07

Análisis de satisfacción del cliente

Financiado por:



Índice

empuj Índice

1 EL CLIENTE PARA LA EMPRESA	7
2 EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN	10
3 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE POST-COMPRA	13
3.1 BOCA – OÍDO	13
3.2 FOROS WEB	14
3.3 EL CLIENTE INSATISFECHO	14
4 EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	18
5 FAVORECER LA VOZ DEL CLIENTE EN LA EMPRESA	20
5.1 FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO	20
6 HERRAMIENTAS QUE FACILITAN EL CONOCIMIENTO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN	22
6.1 TRATAMIENTO DE QUEJAS	22
6.1.1 TRATAMIENTO PERSONALIZADO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES VERBALES	23
6.1.2 TRATAMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES PRESENTADAS POR ESCRITO	25
6.2 CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN	28
6.2.1 DISEÑO DE CUESTIONARIOS	28
6.2.2 IMPLANTACIÓN	29
6.2.3 SEGUIMIENTO	29
6.3 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	29

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

01

EL CLIENTE PARA LA EMPRESA



La base de toda empresa debe ser el cliente. Cualquier organización con ánimo de lucro, que siga anclada en aquellos tiempos tan lejanos en los que el cliente no era tenido en cuenta, tiene los días contados, si no ha desaparecido ya, y más aún si se añade la aportación que el siglo XXI ha realizado al mundo empresarial en su relación con los clientes, que en el fondo ha complicado un poco más las cosas para la mayoría de las empresas:

“Lo importante ya no es captar nuevos clientes sino mantener satisfechos a aquellas personas o empresas que ya lo son”.

Ideas como “el cliente no sabe lo que quiere” o “el cliente siempre tiene la razón”, están desapareciendo de la actual mentalidad empresarial para así dejar paso al objetivo fundamental del marketing:

Conseguir la satisfacción total del cliente

Si a lo anterior le añadimos el concepto de cliente como Rey de la empresa aparece la nueva concepción que debe presidir cualquier tipo de organización empresarial.

Para que hoy en día, una empresa pueda mantenerse en el mercado, existen dos vías de actuación:

- a) Incrementar las ventas a los clientes ya existentes, para lo que deben estar plenamente satisfechos con las actuaciones anteriores.

b) Ganar nuevos clientes, y para ello es necesario que los clientes potenciales adquieran una impresión positiva sobre nuestra empresa, bien sea mediante esfuerzos de comunicación, posicionamiento, o, incluso de la red de ventas, bien mediante otros clientes satisfechos que hablen favorablemente de la empresa.

De todas maneras, es mucho más conveniente, por sencillo, fácil y económico, para la empresa mantener los clientes ya existentes que ir renovando su cartera por la pérdida de los mismos, además de ser mucho más barato, ya que se ha calculado, en términos generales, lo siguiente: “cuesta cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente”.

Por lo tanto, la empresa, una vez que ha conseguido realizar una venta, no puede permitirse el lujo de pensar que su labor ha finalizado.

Si se plantea el objetivo de la relación empresa-cliente como mutua satisfacción para ambos, y además se pretende que dicha relación sea como mínimo duradera a medio plazo, el vendedor deberá ir más allá de la venta.

Las empresas y los directivos orientados al Marketing, es decir, hacia el consumidor, están haciendo grandes esfuerzos para continuar su labor y no pueden quedarse en este punto, sino que se deben plantear cómo conseguir que la relación con el cliente sea duradera.

Posiblemente, después de la venta, aparecen las mayores diferencias entre las empresas, destacando sobre las demás aquellas que continúan preocupándose de sus clientes: satisfacción, sugerencias o quejas, etc.

Resulta muy sorprendente que una gran mayoría de las empresas dediquen un presupuesto elevadísimo a la captación de nuevos clientes, mientras que se olvidan, casi por completo, de mantener la cartera de los clientes ya existentes.

TIPOS DE RELACIÓN EMPRESA—CLIENTE

A nivel de relaciones entre la empresa y sus clientes, una vez realizada la venta, se pueden distinguir cinco niveles distintos de contacto, según el tipo de vínculo que la empresa promueva entre ambos:

- **Básico:** el vendedor vende el producto o servicio pero no vuelve a tener contacto después de la venta, que suele ser el más habitual.
- **Reactivo:** el vendedor realiza la venta y anima al cliente a que le llame si tiene algún problema.
- **Estadístico:** el vendedor llama a algunos clientes, después de la venta y seleccionados al azar para comprobar si el producto está alcanzando sus expectativas. También pide al cliente posibles sugerencias de mejora o información sobre problemas que haya podido tener.
- **Proactivo:** la empresa llama, de forma periódica, al cliente, para presentarle nuevas mejoras del producto o formas de aprovecharse mejor de sus características.
- **Socio:** existe un departamento de Atención y Seguimiento del Cliente que mantiene una relación constante con el cliente para descubrir formas mutuas de mejora.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A continuación se presentan una serie de acciones que pueden tener una importancia vital en la relación entre la empresa y el cliente:

COSAS BIEN HECHAS	COSAS MAL HECHAS
Iniciar la llamada telefónica	Responder sólo a llamadas del cliente
Hacer recomendaciones	Hacer justificaciones
Lenguaje cuidado	Dejarse al hablar
Utilizar el teléfono	Usar la correspondencia
Mostrar agradecimiento	Esperar incomprendiones
Hacer sugerencias de servicios	Esperar quejas del servicio
Usar: “nosotros lo resolveremos”	Usar el lenguaje legal
Anticiparse a los problemas	Resolver problemas
Usar el lenguaje coloquial	Basarse en tecnicismos
Compartir problemas	Exponer problemas
Hablar de: “Hacer el futuro juntos”	Hablar de: “los buenos tiempos pasados”
Aceptar responsabilidades	Cumplir otros compromisos
Hablar en positivo de la propia empresa	Perder tiempo criticando a la empresa.
Personalizar la relación	Hacer la relación rutinaria

En cierto modo, todo lo anterior se podría resumir en los siguientes principios que toda empresa enfocada al cliente debe tener siempre presentes:

- **El cliente es el rey:**

Dentro de la mentalidad empresarial aparece un nuevo concepto: el Cliente hoy tiene dinero, oferta de proveedores y capacidad suficiente para poder elegir a quién le compra y a quién no, por lo que realmente es él que decide el funcionamiento de la empresa.

- **El cliente no siempre tiene la razón:**

¡Por fin se comienza a desechar la tan traída frase!

En algunas ocasiones el Cliente está equivocado, y siempre que sea posible, desde la empresa se le debe hacer ver.

- **Hay que determinar cual es la verdadera necesidad del cliente:**

Siguiendo la Teoría del Marketing de Utilidades, nadie compra un producto o servicio por el producto como tal sino por los beneficios que cree que le va a reportar dicha compra. Continuando con T. Lewitt y su teoría de la “Miopía del Marketing”, el objetivo de la empresa es descubrir la utilidad buscada por el Cliente y no cerrarse con el producto o servicio a nivel físico.

02

EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN



Después de la compra, el consumidor se forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con él. El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende, en un gran porcentaje de sus expectativas previas, además de sus motivaciones, situación, necesidad, etc.

Una definición del nivel de satisfacción de un cliente podría ser:

“Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”.

Por lo tanto, para que la propia empresa se plantee el grado de satisfacción que puede alcanzar el consumidor, es necesario que previamente conozca a la perfección las necesidades, gustos, puntos de vista, apreciaciones, etc. del cliente.

Cuanto mayor sea el nivel de conocimiento sobre el cliente, menores serán los errores a la hora de pensar en falsas apreciaciones sobre el producto por parte de éste.

LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

¿Cómo se forman expectativas los clientes? Las expectativas dependen de experiencias anteriores, de declaraciones hechas por los amigos, de la información transmitida por el vendedor y de la información de la empresa y de la competencia. Si estas expectativas se han elevado demasiado alto es probable que el cliente quede insatisfecho, mientras que si se establecen demasiado bajas no conseguirá atraer muchos clientes, aunque luego pueda satisfacer con creces a los que tengan en cuenta su oferta y la escojan.

Al mismo tiempo es necesario conocer cuál es Posicionamiento obtenido por la empresa en el mercado, ya que es en cierto modo la base de las expectativas formadas por el Cliente.

LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR

El mismo producto nunca será apreciado de igual manera por dos clientes distintos, ya que el producto o servicio es para cada cliente la aportación de soluciones a sus necesidades, por lo que el valor percibido por dos personas distintas, siempre será distinto.

Como el nivel de satisfacción es la diferencia entre el valor percibido y las expectativas, se pueden considerar tres niveles de satisfacción:

- Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas, el cliente estará **insatisfecho**.
- Si la percepción y las expectativas se igualan, el cliente considerará que la relación es **justa**.
- Si la percepción es mayor que las expectativas que tenía el cliente, éste estará **satisfecho**, feliz y posiblemente sorprendido debido a la falta de costumbre.

Todo lo anterior supone la aparición de otro concepto nuevo en la Empresa: la **escalera de satisfacción**, según este concepto, la satisfacción del Cliente obliga a las empresas a ofrecer cada vez un poco más:

- Si con la oferta que hoy le hace la empresa al Cliente, éste está satisfecho por haber superado un poco sus expectativas, la próxima vez que vaya a dicha empresa esperará que le ofrezcan lo que ya le dieron la última vez, por lo que para conseguir que continúe estando satisfecho habrá que ofrecerle un poco más, y así sucesivamente.

OBJETIVO: SATISFACER AL CLIENTE PARA FIDELIZARLO

Actualmente las empresas que tienen más éxito son aquellas que proporcionan un nivel de servicio superior al que el cliente espera. Estas empresas tienen como objetivo la total satisfacción del cliente y hacen que entre en juego el concepto de Calidad, entendiéndola como "ofrecer al cliente lo que necesita".

No es de extrañar que en la actualidad las empresas intenten desarrollar lazos más fuertes con sus clientes.

En el pasado, muchas empresas consideraban que sus clientes estaban garantizados, ya que no tenían muchas alternativas de suministro, o los otros suministradores no eran buenos en calidad o servicio, o el mercado crecía de forma tan rápida que la propia empresa no se preocupaba de conseguir una alta satisfacción de los clientes.

La empresa podía perder diez clientes en una semana y conseguir otros tantos nuevos la siguiente y, por lo tanto, considerar que sus ventas eran satisfactorias.

Este planteamiento presupone que la empresa podrá reemplazar la pérdida de un cliente con otro nuevo, y la verdad, hoy en día, esto no ocurre en ningún sector. Si a esto se le añaden las pérdidas de clientes potenciales por la comunicación "negativa" sobre la empresa y su imagen realizada por los clientes perdidos, es evidente el "clarísimo futuro" de la empresa.

En términos generales hay cinco razones básicas para buscar siempre la satisfacción de nuestra clientela:

- Los clientes satisfechos están dispuestos a volver a nuestra empresa, mientras que los insatisfechos no sólo no vuelven sino que además pueden presentar problemas de cobro.
- El cliente satisfecho puede hablar bien de nuestra empresa o nuestros productos en su entorno, mientras, el cliente insatisfecho seguro que explica a sus conocidos, con todo lujo de detalles (incluida alguna exageración) los motivos de su insatisfacción o de nuestra incompetencia.
- El cliente satisfecho, en base a un vínculo creado precisamente por su satisfacción, es más propenso a comprar nuevos productos o servicios de la empresa, mientras que el cliente insatisfecho no quiere volver a oír nada referente a aquellos que no le han solucionado su problema.
- En el momento de sentir interés hacia un determinado producto o servicio, y no digamos si es en el

momento de evaluar las distintas alternativas a la compra, el cliente potencial es mucho más receptivo a la información obtenida de clientes de la empresa que a campañas de publicidad o argumentos de los vendedores. En este punto, un cliente satisfecho puede ampliar la idea de beneficio que tenga el cliente potencial o por el contrario puede llegar a destruir toda la imagen de la empresa en tan sólo unos minutos.

- Por último, mientras que un cliente satisfecho tendrá una actitud positiva hacia la empresa, por lo tanto, un trato agradable hacia sus empleados (comercial, administración, etc.) y en consecuencia será motivador, el cliente insatisfecho puede llegar a convertirse en un auténtico “potro de tortura” (con toda la razón) en su trato, capaz de minar la motivación de cualquier persona.

VALORACIÓN DEL CLIENTE

En este punto debemos tener en cuenta un concepto que permite ampliar todavía más la valoración, tanto tangible como intangible, que un cliente tiene en la empresa. Este concepto, denominado *life value customer* hace referencia a la aportación económica que un Cliente realiza a lo largo de su ciclo de vida como Cliente de la empresa.

Teniendo en cuenta tanto el valor de compra como el margen o la rentabilidad aportados a lo largo de la relación Cliente-empresa, dicha cantidad puede llegar a alcanzar cifras casi impensables en un principio.

El cálculo de este valor es relativamente sencillo: conociendo la cifra de ventas anual a cada cliente, se multiplica por el número de años que se espera mantener la relación.



Es decir, el cliente insatisfecho va a comunicar su descontento y frustración, como mínimo a 22 personas, y ya que la insatisfacción es un tema muy popular, con toda seguridad esas 22 personas, a su vez, transmitirán malas impresiones sobre la empresa, como mínimo, a otras 8 personas cada uno, etc.

Todas estas personas, en muy poco tiempo, se han convertido en auténticas minas que van a destruir la imagen de la empresa, en resumen: son 176 personas las que escuchan comentarios negativos sobre nuestra empresa, y siendo optimistas, supongamos que “sólo” un 10% de ellos no quiere saber nada de nosotros: “perdemos 18 potenciales clientes”.

Si una empresa “casi perfecta” que sólo tiene 1 cliente insatisfecho al mes, 12 al año, se olvida de este concepto, obviará a las más de 2.100 personas que escuchan, en un año comentarios negativos.

3.2 FOROS WEB

La incorporación de Internet en la vida cotidiana ha supuesto una mayor cercanía de la información a la mayoría de los mercados. Este aspecto, unido a una creciente falta de tiempo, ha desarrollado un nuevo sistema de búsqueda de información para potenciales compras.

Por otro lado aparece una nueva corriente de comportamiento en el comprador que hace que poco a poco se valore más la información aportada por otros usuarios de productos que la de la propia empresa.

Uniendo los conceptos anteriores, y aprovechando el anonimato que facilita la Red, aparecen los Foros de Quejas de clientes insatisfechos, en los que, de manera gratuita pueden expresar su descontento, con todo lujo de detalles y pruebas, frente a empresas. En la gran mayoría de casos estas empresas desconocen su presencia en dichos foros, cada vez más visitados.

Es sencillo imaginar la actitud “pre-compra” de un potencial cliente al “clickar” en un buscador el nombre de una empresa concreta y ser direccionado a un Foro de Quejas en el que Clientes insatisfechos exponen su malestar con dicha compañía.

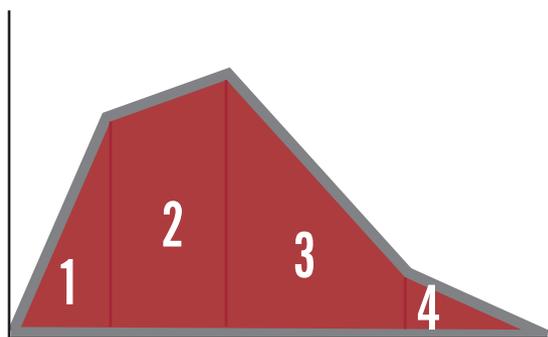
3.3 EL CLIENTE INSATISFECHO

Es increíble la fórmula utilizada por un gran número de empresas para tirar dinero a la basura:

“Basta con invertir una cantidad importante de recursos en la captación de nuevos clientes para luego no hacerles ni caso, es decir, lo importante es conseguir muchos clientes, para luego no destinar ningún tipo de esfuerzo, ni humano ni económico a su mantenimiento y satisfacción”.

“Si el cliente no está satisfecho, ese es su problema, ya se dará cuenta de que está equivocado”, parece ser el lema de muchas empresas ahogadas en su propia ignorancia.

En el gráfico siguiente se muestra la evolución de multitud de empresas a lo largo de su corta historia: es un ciclo de vida muy intenso pero muy corto en el que se pueden diferenciar cuatro etapas muy definidas:



1. En una primera etapa las ventas crecen de manera espectacular: todos los esfuerzos de la empresa, tanto económicos como humanos van dirigidos a la captación de nuevos clientes. Los resultados no tardan en aparecer, por lo que el crecimiento de la facturación es muy importante.
2. Poco a poco las ventas se estabilizan, ¡ cada vez es más difícil encontrar nuevos clientes !
3. En poco tiempo, y sin que nadie pueda dar una explicación, el volumen de facturación de la empresa desciende de manera radical. No sólo no hay nuevos

clientes, sino que los actuales abandonan la empresa con una rapidez increíble.

4. Por último van desapareciendo los últimos clientes, que pueden ser denominados residuales, y “sin que nadie tenga” una responsabilidad directa sobre este hecho, la empresa muere por falta de facturación.

Cuando las ventas comienzan su radical descenso, todo el personal de la empresa suele encontrar justificaciones, más o menos relacionadas con factores externos y que suelen ser:

- Variaciones impredecibles del mercado...
- Es la crisis...
- La competencia desvirtúa el mercado...
- La Unión Europea...
- El euro...
- Los clientes están locos...
- Es una simple recesión, ya volverán a subir las ventas...
- Esto ya pasó otras veces, ya volverán...

Si se observan las justificaciones anteriores, todas ellas se refieren a aspectos externos a la empresa y, sobre todo, a variables incontrolables. Quizá sea lo más cómodo para los Directivos: así no hay que reconocer errores propios o tomar drásticas decisiones a nivel de funcionamiento interno.

Con frecuencia, el motivo principal del descenso en la facturación de una empresa es muy simple: el número de clientes nuevos es mucho menor que el número de clientes perdidos: los Clientes que compran ya no quieren volver.

Algunas empresas justifican su caída de ventas atribuyéndola a una mala gestión de marketing o a la ineficaz e incompetente red de ventas.

En la gran mayoría de los casos el problema es de funcionamiento interno, no sólo de un área: cuando un cliente se siente insatisfecho y decide irse a la competencia, suele hacerlo como consecuencia de una desagradable experiencia en el trato con **toda la empresa**.

En este punto sería necesario replantear uno de los objetivos básicos de la empresa, a nivel de mercado:

- **¿Cuál es el objetivo?:** ¿Captar nuevos clientes o mantener a los ya existentes? De manera fría y calculada, pero con toda la lógica, la situación ideal sería aquella que tuviera como propósito el mantenimiento de la actual cartera de clientes al mismo tiempo que intenta captar algunos nuevos para el desarrollo de la propia empresa.

EL COSTE DE LA PÉRDIDA DE UN CLIENTE

Las empresas necesitan prestar más atención a los clientes perdidos y desarrollar acciones para evitar estas pérdidas:

- La empresa debe distinguir las diferentes causas de pérdida de un cliente e identificar aquellas que se pueden gestionar mejor. Nada se puede hacer cuando un cliente se traslada o cambia de actividad, es decir, lo que se consideran pérdidas naturales, pero sí se puede incidir en aquellos clientes que abandonan por un pobre servicio, un mal producto, precios excesivos, o, incluso, un mal trato por parte del vendedor, que son pérdidas por negligencias.

La empresa deberá preparar una tabla de frecuencias que muestren el porcentaje de clientes que les han dejado por diferentes razones (aunque cueste reconocerlo).

- Por ello, la empresa debe estimar cuánto pierde cuando se escapa un cliente de una forma innecesaria. En el caso de un cliente individual, es lo mismo que calcular el “life value customer”, es decir, la aportación que un cliente que abandona la empresa, habría hecho, a nivel de facturación y de beneficios. Un ejemplo de este cálculo, sería el siguiente:

- a) La empresa tenía 800 clientes.
- b) Perdió un 5% de sus clientes durante el último año debido a un mal servicio. ($0,05 \times 800 = 40$ clientes)
- c) El nivel medio de compras de cada cliente era de 9.000 €, por lo que la empresa perdió la venta de 360.000 €. (40×9.000 €)

d) La empresa tiene un beneficio medio del 20 % sobre sus ventas. Por lo tanto perdió 72.000 € de beneficio en el último año. (0,2 x 360.000 €).

e) Suponiendo una antigüedad media de los clientes de 5 años, la empresa dejará de ingresar 1.800.000 € (360.000 € x 5 años), o lo que es lo mismo: dejará de obtener 360.000 € de beneficio, (72.000 € x 5 años) y tal y como está el mercado, pocos se pueden permitir ese lujo.

- Por lo tanto, la propia empresa debe calcular cuánto le costaría reducir la tasa de pérdida de clientes. En la medida que el coste sea incluso algo superior que el beneficio perdido, debería invertir en dicha reducción.

El cálculo anterior no deja de ser una referencia numérica en este tema, si bien, el mayor peligro para la empresa viene dado por el comportamiento de los clientes insatisfechos:

- El cliente insatisfecho, por estar descontento, es muy difícil de recuperar, y si captar a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que mantener a un cliente ya existente, conseguir que vuelva un cliente insatisfecho podría costar casi ¡veinticinco veces! más, y eso con un resultado más que dudoso.

Aunque la insatisfacción y el descontento del cliente son temas muy populares, los motivos que los han provocado no llegan casi nunca a la empresa causante de tal desastre.

Diversos estudios del comportamiento del consumidor han llegado a las siguientes conclusiones:

a) A NIVEL DE CONSUMIDOR FINAL:

- Aproximadamente un 90 % de los clientes que han recibido un servicio deficiente por parte de una empresa no formulan una queja al proveedor o a la empresa que les ha causado el problema. La percepción que tienen sobre la pérdida de tiempo, e incluso sobre la inutilidad de la gestión hace que no se pongan en contacto con la empresa.

- De los pocos clientes que deciden reclamar, sólo un 10 % continuará siendo cliente por iniciativa propia.
- Aquellos Clientes que no reclaman, buscan otro proveedor de manera rápida, y además, comienzan a comunicar a todos sus conocidos los motivos de su descontento.

b) A NIVEL DE CLIENTE EMPRESARIAL:

- Los números continúan siendo críticos: de cada 100 clientes insatisfechos, solo se queja un 60 %, lo que implica que todavía queda un 40 % restante que no confían en una resolución inmediata.

CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Dentro de los innumerables motivos que pueden ser causa de una insatisfacción en el cliente sería conveniente diferenciar cuatro tipos completamente distintos:

1. Relacionados con defectos de calidad del producto: en este caso hay más posibilidades de obtener una queja del cliente, posiblemente debido a que el consumidor considera que es más fácil demostrar sus argumentos. En el caso de productos de bajo precio son muy escasas las Quejas, si bien los consumidores se van concienciando poco a poco y su número va en aumento.
2. Motivados por una calidad deficiente del servicio: el cliente rara vez reclama o se queja. A casi nadie le gustan las confrontaciones personales directas.
3. Debidas a un mal trato hacia el cliente: en este caso, esperar una reclamación del cliente es casi pedir un imposible: ¡sólo un escaso 5 % de nuestros clientes maltratados por nuestro personal se atreven a decirnoslo!
4. Por último, aparece el caso más grave de todos: aquellos clientes que sintiéndose insatisfechos y descontentos, han planteado una queja o una reclamación a la empresa, y no se les ha hecho caso, o lo que es peor, se les ha maltratado.

¿POR QUÉ NO RECLAMAN LOS CLIENTES?

Al preguntar a los clientes insatisfechos por qué no se han molestado en reclamar o no han querido hacerlo, las respuestas obtenidas con mayor frecuencia son las siguientes:

- “Para mí es más sencillo dejar de comprarles y buscar un nuevo proveedor”.
- “No creo que mi queja sea aceptada”.
- “Nadie me hará caso”.
- “Si planteo una queja, dudan de mí y me someten a un interrogatorio de tercer grado”.
- “Para mí es más sencillo dejar de comprarles y buscar un nuevo proveedor”.
- “No sé cómo hacerlo ni a quién dirigirme”.
- “Nadie asume responsabilidades: me pasan de una persona a otra como si fuera un trasto y no saben qué hacer con él”.
- “No me van a responder, y si lo hacen será después de que haya pasado mucho tiempo”.
- “Hacen que sienta que soy una molestia para ellos”.

CÁLCULOS ERRÓNEOS

Un número elevado de empresas cometen un error muy grave al tratar la información interna referente al grado de satisfacción de los clientes: confunden el número de quejas recibidas (en algunos casos sólo las que llegan a la Dirección y no todas las que se reciben en la empresa), con el número de clientes insatisfechos, suponiendo que todo cliente que no ha planteado una queja o una sugerencia ha quedado satisfecho, ¡y eso es absolutamente falso!

Muchas empresas se olvidan de aquellos clientes que se pierden sin que apenas se note por no manifestar quejas o reclamaciones, por lo que en la propia empresa se crea una sensación equivocada de seguridad por hacer bien las cosas.

Si en la empresa queremos obtener una imagen realista sobre el grado de satisfacción/insatisfacción de la clientela es necesario, en primer lugar, averiguar las causas por las que los clientes nos han abandonado, preguntándose a ellos directamente. También sería interesante conocer el grado de satisfacción de los clientes actuales.

04

EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso.

El primer paso para aumentar el control sobre la satisfacción del cliente es entender el concepto de proceso. Un proceso, es simplemente una serie de tareas que producen un beneficio, un proceso retroalimentado, lo convierte en un proceso continuo. La mejora de la satisfacción del cliente es un proceso continuo.

Los clientes tienen una imagen de la empresa, completamente distinta a la que nosotros tenemos, lo que para nosotros puede parecer importante cabe la posibilidad de que no lo sea para nuestros clientes. Ya que los clientes son los que mantienen la empresa, es importante conocer lo que realmente es importante y valoran ellos.

Las actividades efectivas para mejorar la satisfacción del cliente con las que están basadas y dirigidas para ellos. Este tipo de acercamiento al cliente nos permite mejorar procesos o crear nuevos, sin perder la perspectiva de mejorar la satisfacción de las necesidades del cliente.

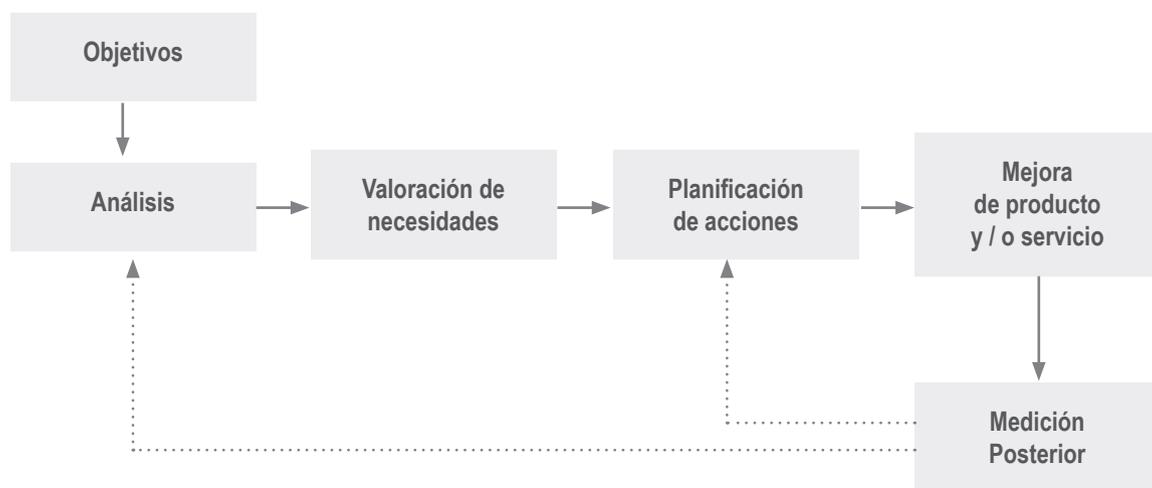
El reto de la gestión de la satisfacción de los clientes está en identificar y escuchar la voz de los clientes y actuar en base a ello.

Las fases del proceso de gestión de la satisfacción del cliente, a nivel general, son:

1. Definir objetivos claros.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2. Identificar percepciones de calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
3. Medir la importancia relativa de los resultados obtenidos.
4. Delimitar dentro de los resultados, en cuales vamos a actuar.
5. Valorar la percepción de los empleados sobre la capacidad de la empresa para cubrir necesidades y objetivos de satisfacción.
6. Dar a conocer a toda la organización los procesos de mejora.
7. Supervisión y control de las medidas llevadas a cabo.



05

FAVORECER LA VOZ DEL CLIENTE EN LA EMPRESA



5.1 FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO

En un principio es lógico que surjan reticencias por parte de los empleados para adoptar esta nueva Política empresarial de cara al Cliente, para ello se deben destinar esfuerzos importantes en información y formación:

- Todos los empleados recibirán **información** sobre el propósito y las ventajas de la nueva política empresarial.
- Todos los empleados que puedan tener contacto con el cliente recibirán **formación** específica. Esta formación debe ser motivadora para facilitar los cambios de actitud de los empleados.

Por lo tanto, cada componente de la empresa debe ser consciente de la importancia de todo el proceso para la mejora de la eficacia global de la empresa en cuanto a servicio al cliente. Para lograrlo, cada uno debe tener en cuenta:

- No admitir que otros ofrezcan una calidad menor de la establecida o de la que el cliente va a exigir.
- Señalar, siempre de forma positiva y constructiva, los defectos de calidad a las personas implicadas. Es la forma más eficaz para evitar clientes insatisfechos.
- Plantear, de forma continua, sugerencias para incrementar la calidad.

ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA

La mayoría de las grandes empresas piensan en la necesidad de contar con un departamento central por el que, en un momento dado, se canalicen todas las quejas, sugerencias y reclamaciones. Poco a poco, un número cada vez más elevado de pequeñas y medianas empresas comienzan a seguir estos pasos, pero por motivos lógicos de su dimensión, con un tamaño más reducido, es normal que las personas que atienden Quejas compartan esta tarea con algunas otras funciones.

Cuando se quiera organizar y establecer un departamento de atención de quejas y reclamaciones, hay que resolver dos problemas: ¿dónde se acopla dentro del organigrama de la empresa?, y ¿cuáles son los límites de su competencia?

La mayoría de los expertos están de acuerdo en que un departamento excesivamente centralizado y con altos niveles de burocracia no puede funcionar bien.

La exigencia de flexibilidad y de contacto directo con los reclamantes, así como la máxima rapidez en la acción, son requisitos que parecen exigir que la dirección delegue, cada vez más en el personal directamente encargado.

En cuanto a la ubicación del departamento, hay dos posiciones lógicas: si la empresa cuenta con un departamento específico de servicio al cliente, será esta su situación natural, y en caso de que no exista tal departamento, posiblemente las áreas de Marketing y Ventas sean lo más conveniente por su cercanía con los clientes.

De todos modos, el personal del departamento de "Atención de quejas y reclamaciones" deberá tener suficiente autoridad, funcional y moral, para tratar con los directores de otros departamentos y al mismo tiempo deberán contar con el suficiente ámbito de conocimientos para atender las Quejas de todo tipo que se puedan presentar.

HERRAMIENTAS QUE FACILITAN EL CONOCIMIENTO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN

06



6.1 TRATAMIENTO DE QUEJAS

TRATAMIENTO EFECTIVO

A fin de convertir una situación negativa con un cliente en una situación positiva, es importante que la empresa y todo el personal que pueda estar en contacto, por el motivo que sea, con el cliente, sepa cómo tratar las quejas y reclamaciones con eficacia para conseguir recuperar el servicio y la satisfacción del cliente.

Una premisa para tratar las quejas de manera eficaz consiste en que las personas que reciben las quejas de los clientes adopten una actitud y un comportamiento correctos.

Resulta, igualmente esencial, que los directivos de la empresa adopten una actitud correcta entre otras razones como ejemplo y motivación de sus empleados.

El elemento fundamental de esta estrategia es la mentalización y motivación del personal, que debe comprender que las quejas son la base para la mejora interna de la empresa. Para ello es imprescindible que cada persona desarrolle su capacidad de empatía, es decir, la habilidad para ponerse en lugar del cliente, y que por lo tanto, adapte su actitud hacia el Cliente que no está satisfecho.

EMPATÍA

Cuando el empleado se dispone a recibir una queja del cliente, puede ser útil para los dos que trate de ver el problema desde el punto de vista del cliente insatisfecho, que imagine que ese mismo problema le ha sucedido a él mismo y se

haga preguntas del tipo:

- ¿Qué piensa y cómo se siente?
- ¿Cómo reaccionaría?
- ¿Qué esperaría de la empresa?
- ¿Qué necesitaría para quedar satisfecho?
- ¿Qué haría falta para que al salir de la empresa comenzara a hablar bien de la misma?

Empatizar con el cliente ayuda a comprender su situación, necesidades y expectativas, al mismo tiempo proporcionará la satisfacción de haber tratado debidamente la queja.

Y además no se debe olvidar que el cliente que reclama:

- Tiene todo el derecho a reclamar.
- Aún tiene confianza en la empresa.
- Es un cliente (todavía).
- Está brindando a la empresa la oportunidad de corregir el error y que continúe siendo cliente.

MOTIVAR AL CLIENTE PARA QUE RECLAME

El cliente no suele reclamar por los motivos expuestos anteriormente, pero ¿cómo se puede modificar esa costumbre?. Es claro que el cambio no va a ser inmediato pero sí se puede intentar acelerar, contribuir a que poco a poco participe más en la mejora de nuestra empresa:

- Poner a su alcance buzones de sugerencias.
- Solicitarle que rellene cuestionarios de satisfacción (que sean breves).
- Iniciativa propia del Personal de la empresa.
- Preguntarle directamente “¿Cómo podemos mejorar?”
- En algunas ocasiones, y según el tipo de empresa y Clientela, con cartelería del tipo:
 - “Por favor, antes de contárselo a los demás, dígame qué es lo que no le ha gustado de mi empresa”.
 - “Espero sus sugerencias para poder servirle mejor la próxima vez”.

Por supuesto, todo lo anterior debe ser el comienzo de un proceso de mejora en el que se haga partícipe al Cliente, el Cliente debe percibir para qué ha servido su opinión.

6.1.1 TRATAMIENTO PERSONALIZADO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES VERBALES

A continuación se van a exponer una serie de reglas, a modo de guía, para tratar, de manera eficaz, las quejas verbales, tanto las presentadas mediante el teléfono como las presentadas cara a cara.

El objetivo es ofrecer al cliente un trato y una atención que logren transformar su insatisfacción en fidelidad a la empresa.

En el caso de que el cliente que reclame no se haya dirigido a la persona adecuada, es fundamental que la persona que reciba la queja en ese momento ponga en práctica los tres primeros pasos y luego le ponga en contacto con la persona competente, por lo que es necesario que todo el personal de la empresa conozca estas directrices, y nunca se oponga al cliente, intente minimizar el problema, o bien de la razón al cliente descontento sin escucharle.

Para que el resultado sea efectivo, se debe seguir todo el proceso, sin saltar ningún paso:

1. Escuchar al cliente.
2. Dar las gracias.
3. Explicar por qué se aprecia la queja.
4. Disculparse por el error.
5. Asegurar que se va a hacer algo de inmediato para solucionarlo.
6. Recabar toda la información necesaria.
7. Mantener un contacto continuo con el cliente.
8. Corregir el error lo antes posible.
9. Averiguar el grado de satisfacción del cliente.
10. Prevenir errores futuros.

1. Escuchar al cliente

Cuando el cliente formula una reclamación exige que se le preste toda la atención: no se le puede interrumpir, si no es para obtener más información. Es necesario conseguir el máximo de información posible, tanto sobre la compra como sobre el trato recibido o las verdaderas necesidades del cliente. Incluso, es posible, que detrás de la reclamación se esconda un problema común en la empresa o en los canales de distribución.

No sólo se debe escuchar, de forma activa, sino que el cliente debe percibir que es lo más importante para la empresa.

2. Dar las gracias

Al recibir una queja, por muy extraño que parezca, la primera palabra debe ser de agradecimiento, independientemente de quién sea el cliente o cuál sea el motivo de la reclamación.

Este agradecimiento siempre debe ser natural, espontáneo y, por supuesto, convencido, ya que por un lado el cliente está haciendo un favor a la empresa ofreciéndole la oportunidad de subsanar un error, y por otro, da información de manera gratuita sobre las percepciones de los clientes.

3. Explicar por qué se aprecia una queja

Dar las gracias por nada suele tener efectos contrarios: el cliente piensa que es una "muletilla" sin convencimiento de nadie. Por lo tanto es necesario explicar al cliente los motivos de agradecimiento:

- Al cliente le cuesta esfuerzo, tiempo y puede que hasta dinero (transporte, teléfono, etc.)
- Ofrece la oportunidad de conocer errores de la propia empresa que quizá nadie ha detectado.
- Ofrece la oportunidad de conservarlo como cliente.

4. Disculparse por el error

Siempre conviene que el cliente se sienta mejor tratado de lo que realmente espera, ya que así el cliente

tendrá un mayor sentimiento de lealtad hacia la empresa, aunque perciba claramente la fuente del error.

Se debe presentar la disculpa, aunque la queja no esté del todo justificada o incluso se deba a un malentendido, siempre después de agradecer al cliente su queja.

Además, si la empresa ha cometido un error, lo lógico es que, como mínimo se presenten disculpas por ese error que está causando insatisfacción cuando no un sentimiento de estafa, es decir, de haber pagado para nada.

5. Asegurar que se va a hacer algo de inmediato para solucionar la queja

Es necesario garantizar al cliente que se va a hacer algo, de manera inmediata, para solucionar su problema, tanto si es uno mismo, como si no, el encargado de solucionar este tipo de problemas.

Además, no basta con decir: "lo solucionaremos", sino que, en la medida de lo posible, se debe explicar al cliente qué se puede hacer al respecto, cuál es el proceso y qué está dispuesta a hacer la empresa para garantizar la satisfacción del cliente.

Un aspecto básico en el proceso es mantener informado al cliente, haciéndole participe de los esfuerzos, tanto personales, como de la empresa.

Por último: **nunca se debe prometer u ofrecer algo que no se podrá cumplir**: ¡el descontento será aún mayor!

6. Conseguir toda la información necesaria

Después de dar las gracias al cliente por la queja que ha presentado, de explicarle por qué se agradece, de haber presentado disculpas y de prometerle que su problema va a ser atendido de inmediato, el camino para poder mantener una conversación positiva con el cliente será mucho más llano.

Este es el momento de solicitarle al cliente toda la información que pueda ofrecer a la empresa, pero nunca

se debe permitir que el cliente se sienta examinado, interrogado o, incluso, que se dude de su palabra.

7. Mantener un contacto continuo con el cliente

El cliente insatisfecho, descontento, que se ha molestado en reclamar, quiere conocer la evolución de la solución a su problema. Por lo tanto, la persona que esté al cargo de la reclamación, debe ponerse en contacto de forma periódica, y por propia iniciativa para informar al cliente sobre la evolución del proceso.

En ocasiones una llamada para recordar al cliente que es importante para la empresa, es un paso muy grande para transformar la insatisfacción en fidelidad.

8. Corregir el error lo antes posible

Con el objeto de asegurar la satisfacción de los clientes en el futuro, y especialmente para que el cliente insatisfecho que reclama tenga la verdadera percepción de que se concede a su queja la atención que se merece, se debe corregir el error lo antes posible, y si puede ser, de forma inmediata.

En caso de que no se pueda ofrecer una solución de forma inmediata, el cliente debe estar informado de manera continua.

9. Averiguar el grado de satisfacción del cliente

El proceso no finaliza cuando se corrige el error por parte de la empresa, sino que es necesario comprobar que el cliente ha quedado satisfecho con la forma de actuar de la empresa y con el resultado final.

Para ello es necesario continuar en contacto con el cliente, bien de forma personal o bien por teléfono. Es conveniente efectuar un seguimiento para asegurar su conformidad y satisfacción. En caso contrario sólo se habría realizado la mitad del camino.

10. Prevenir errores futuros

Es necesario analizar todas y cada una de las quejas y reclamaciones, actuando sobre las causas de los errores, con lo que se conseguirá prevenir errores y

reducir el riesgo de que estos se repitan:

- ¿Por qué estaba insatisfecho el cliente?
- ¿Qué falló?
- ¿Cuál fue la causa del fallo?

6.1.2 TRATAMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES PRESENTADAS POR ESCRITO

El procedimiento básico es el mismo que con las Quejas presentadas de forma verbal, pero se debe partir de la premisa de una mayor formalidad y seriedad, al mismo tiempo que molestia por parte del cliente, en el caso de presentaciones por escrito.

Un estudio sobre el comportamiento del consumidor afirma que la gran mayoría de los clientes que reclaman por escrito se mantienen fieles a la empresa si se cumplen las dos condiciones siguientes:

- **En el plazo de dos días se da una respuesta a la reclamación.**
- **Se soluciona el problema, de manera positiva, en el plazo de dos semanas.**

En el caso de que alguno de estos plazos no se pudiera cumplir, es necesario mantener un contacto continuo y fluido con el cliente.

a) Respuesta verbal:

Si se responde de manera verbal a una queja escrita, lo que puede ser la mejor solución en algunas situaciones por rapidez de respuesta, se pueden aplicar los primeros siete pasos del tratamiento verbal:

1. Escuchar al cliente
2. Dar las gracias.
3. Explicar por qué se agradece la reclamación.
4. Pedir disculpas por el error.
5. Asegurar que se va a hacer algo, de manera inmediata, para solucionar el problema.
6. Recabar toda la información necesaria.
7. Mantener un contacto continuo con el cliente.

b) Respuesta por escrito:

Si se decide dar respuesta por escrito, se debe enviar al cliente una carta personalizada, dentro de los dos días siguientes, en la que se hará referencia a:

- El valor y la importancia que tiene el cliente para la empresa y para sus empleados.
- Agradecimiento por la reclamación o queja.
- Una explicación sobre las razones por las que la reclamación es bien recibida.
- El reconocimiento del derecho que tiene el cliente a reclamar.
- Una disculpa, sincera, personalizada y sin formalismos.
- Asegurarle una rápida actuación.

La respuesta con la solución a su problema, se le debe dar al cliente, verbalmente o por carta, en el plazo máximo de dos semanas.

Como se mencionaba anteriormente, es fundamental ofrecer una respuesta inmediata a la reclamación del cliente, pero no es suficiente para recuperar su confianza y lealtad.

SOLUCIONAR PARA FIDELIZAR

Para conseguir la satisfacción de los clientes, y por lo tanto su fidelidad, la respuesta definitiva debe ser positiva, satisfactoria y debe ser comunicada a la mayor brevedad.

Las siguientes pautas de actuación van encaminadas a ofrecer a los clientes descontentos que reclaman por escrito un trato aceptable, tanto para ellos como para la empresa:

a) Corregir el error con rapidez

Es necesario que el error producido se corrija de manera inmediata, y, en caso de que no sea posible, hacerlo con la mayor prontitud. Nunca deben sobrepasarse las dos semanas desde la formulación de la reclamación escrita.

Al mismo tiempo, se debe ir informando al cliente, tanto de la evolución de su problema, como de los cambios que su reclamación está provocando en la empresa, a nivel de sistemas, métodos, etc., es decir, hay que hacer partícipe al cliente de la importancia que su **aportación** ha supuesto, positivamente, para la mejora en la empresa.

b) Admitir que el Cliente tiene razón

Como principio fundamental conviene mostrarse de acuerdo con el cliente. Casi nunca merece la pena ganar la batalla a cambio de perder al cliente, y nunca tiene consecuencias positivas poner en entredicho la honestidad del cliente.

Sólo se deben rechazar aquellas Quejas que se hallan por completo fuera de lo razonable, provenientes de clientes "avispadillos", que intentan sacar un provecho injustificado con su comportamiento. En estos casos se debe mostrar al cliente que se conocen sus propósitos, pero sin aparentar enfado ni resentimiento.

Incluso, si un Cliente, por falta de información, está confundido, se debe aceptar el error de la empresa.

c) Ofrecer o Escribir una respuesta personal

Se deben evitar las cartas estándar. La respuesta al cliente tiene que ser personalizada, haciendo que perciba un trato especial.

Por lo tanto deben aparecer tanto el nombre del cliente como el de la persona que escribe la carta, que además debe firmar.

d) Ofrecer una respuesta sencilla

Al dirigirse al cliente el lenguaje utilizado debe ser sencillo, de fácil comprensión, evitando en lo posible tecnicismos, clichés o terminología interna. Hay que recordar que el cliente no tiene por qué conocer la "jerga" utilizada en ese sector. El sólo tiene un problema, y no quiere tener otro por falta de comprensión de las explicaciones.

Cualquier informe técnico, garantía, instrucciones, estipulación, etc. deben adjuntarse con la carta personal.

e) Exceder en la solución las expectativas del cliente

Con frecuencia conviene ofrecer al cliente un poco más de lo que normalmente, y dentro de unos límites razonables, puede esperar o exigir.

Merece la pena demostrar el reconocimiento al cliente, bien con una carta de agradecimiento del Gerente de la empresa, bien con un pequeño obsequio (sin pasarse, pues puede conducir a provocar Quejas para conseguir el regalo, etc.).

La experiencia demuestra que un cliente que ha reclamado y luego ha recibido un trato mejor del que esperaba, se convierte en un cliente extremadamente fiel y leal a la empresa, que además siempre habla de manera favorable de ella, considerando la reclamación como una simple anécdota.

f) Averiguar el nivel de satisfacción del cliente

Es necesario realizar siempre un seguimiento de los clientes, y más aún en el caso de clientes insatisfechos que se han quejado a la empresa. Con ello se consigue que el cliente perciba que tanto la empresa como sus empleados están muy comprometidos para lograr su satisfacción.

OBTENER INFORMACIÓN DEL CLIENTE

Tanto si la reclamación ha sido planteada de forma verbal o por escrito, es básico para la empresa obtener la máxima información posible, tanto sobre el cliente, como sobre la forma en que se solucionó su problema.

Para ello es conveniente diseñar un cuestionario que permita requerir al cliente los datos necesarios sin “andarse por las ramas”. Una vez solventado el problema, se completará la parte específica sobre la resolución.

Estos cuestionarios pueden llegar a ser una mina de oro de información sobre la opinión que los clientes tienen de nuestro servicio o, incluso, sobre el concepto de “**valor cliente**” sobre nuestra empresa. Hay que aprovecharlos al máximo, estudiándolos regularmente e intentando obtener el mayor número de datos posible:

- Primero, realizando un examen inmediato, caso por caso, para poder descubrir cuál es el que nos indica fallos, cuál puede volver a repetirse o es indicio de problemas más graves.
- En segundo lugar, realizando un análisis estadístico posterior para determinar si las Quejas indican alguna tendencia significativa que haga sospechar en problemas a más largo plazo con los productos, los procesos o el personal.

6.2 CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

En primer lugar debe quedar claro que el objetivo que se persigue al realizar el estudio de satisfacción del cliente es establecer un plan de mejora para medir y aumentar esta satisfacción.

Antes de comenzar con la medición de la satisfacción de nuestros clientes, debemos entender cómo surge esta satisfacción, es decir, conocer cuáles son las características que contribuyen a generar esta satisfacción. Para ello se forman grupos de trabajo de a seis a ocho personas y por medio de un brainstorming se consigue obtener un listado de todas las características que el cliente valora como importantes para generar su satisfacción.

6.2.1 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

A la hora de diseñar los cuestionarios, debemos tener en cuenta:

- **La satisfacción global.** Es importante preguntar al cliente cómo se siente de satisfecho de manera global con nuestra empresa. Esta pregunta, contrariamente a lo que piensan muchas personas, se debe incluir al principio del cuestionario. La explicación es la siguiente: si ponemos esta pregunta al final, el cliente va analizando todos los aspectos que le hemos preguntado y finalmente nos dará un valor medio de todo lo que le hemos preguntado. A nosotros lo que nos interesa es su primera impresión sobre nuestra empresa.
- **Claridad en las preguntas.** Las preguntas deben ser claras, concisas y precisas. No se deben preguntar dos aspectos en una misma pregunta. Por ejemplo, si preguntamos: “¿Está usted satisfecho con el tiempo que tardamos en servirle el producto y la simpatía del vendedor?”, el cliente no sabrá a qué responder.
- **Escala para las respuestas.** No existe una regla fija que diga qué tipo de escala es mejor. En las escalas que ofrecen cuatro respuestas (muy mal,

mal, bien, muy bien) el encuestado se ve obligado a posicionarse en la repuesta. En las de cinco respuestas donde se añade la posibilidad “regular”, el cliente no tiene la obligación de posicionarse en el lado bueno o malo de la respuesta. Si se posiciona lo hará porque está convencido y no porque le hemos obligado con la escala. La empresa debe seleccionar el tipo de escala que más le conviene para su estudio.

- **Claridad en las respuestas.** Evitar respuestas del tipo muchas veces, con frecuencia, etc. Es mejor poner como posibles respuestas una vez al mes, dos veces al mes, entre tres y cinco veces, etc.
- **Preguntas abiertas.** Es recomendable que el cuestionario contenga preguntas en las que el cliente pueda expresar su opinión.

PRUEBA PILOTO

Esta es una fase que muchas empresas creen que no es necesaria porque piensan que su cuestionario ya es válido, pero en ocasiones puede no ser así. Antes de llevar a cabo la recogida de datos es imprescindible realizar una prueba piloto con unos diez o doce clientes para descubrir si nuestro cuestionario se entiende de forma precisa o si existen ambigüedades en las preguntas.

RECOGIDA DE DATOS

Una vez que el cuestionario se ha dado por válido, se pasa a la recogida de datos y su posterior análisis. Se debe determinar: el número de clientes a los que se va a encuestar (muestra representativa), el medio que se va a emplear para realizar la encuesta, el período en el que se va a realizar la recogida de datos y la forma en la que se van a presentar los resultados.

Existen diferentes maneras de realizar la encuesta: teléfono, visita personal, encuesta postal, email, encuesta on line.

Sea cual sea el medio elegido para recoger los datos, es muy importante tener en cuenta, que antes de que el cliente reciba el cuestionario, se le debe haber infor-

mado muy bien de los objetivos que se persiguen con este estudio: la mejora del producto y el servicio que le ofrece nuestra empresa.

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Al cabo de unos días de haber visitado al cliente, o nos haya llegado el cuestionario cumplimentado, es recomendable enviarle una carta para agradecerle el tiempo que nos haya dedicado y resaltar lo importante que es para nosotros, su opinión para poder mejorar nuestros productos y/o servicios.

Esta carta además tiene una consecuencia adicional: el cliente se siente cuidado por nosotros y esto contribuye a la participación y a aumentar su fidelización o vinculación a nuestra empresa.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los clientes que han participado en el estudio agradecen que se les envíen los resultados obtenidos y si la empresa lo considera oportuno, también se les puede indicar el plan de mejoras que se va a llevar a cabo. Esta comunicación con el cliente suele contribuir a que el cliente se sienta como parte importante de nuestra empresa, al que se le escucha y se le tiene en cuenta.

6.2.2 IMPLANTACIÓN

A partir de los resultados obtenidos se debe establecer el plan de mejora que se va a llevar a cabo donde se deberá especificar: las acciones de mejora que se van a emprender, recursos necesarios, responsables y plazo para cada una de ellas. Es muy importante llevar a cabo estas mejoras porque al haber realizado un estudio de este tipo, los clientes van a esperar que nuestra empresa mejore en algún aspecto. Si ellos no detectan mejoras, si ven que sus sugerencias no se han tenido en cuenta, su grado de satisfacción disminuirá debido a las expectativas generadas.

6.2.3 SEGUIMIENTO

Al cabo de uno o dos años (depende del tamaño de la empresa) se debe realizar un nuevo estudio de satisfacción del cliente para verificar si el plan de mejora ha dado

los resultados esperados y para poder volver a detectar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de nuestros clientes y por consecuencia el éxito y los beneficios de nuestra empresa.

6.3 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En algunos casos, las dimensiones de la empresa aconsejan poner a disposición del cliente un número de teléfono, gratuito o semigratuito, con el objeto de conseguir un contacto con el cliente mucho más fluido. Normalmente existe un equipo de personas específicamente preparadas para atender estas llamadas.

La forma de actuar de este equipo es la siguiente:

1. Aportar información básica: lo realizan ellos mismos.
2. Resolver aspectos muy concretos o más comprometidos: derivan la llamada según un protocolo establecido.



Financiado por:

