

Universidad del CEMA



Tesina Gestión de Servicios

Profesor Tutor: Gerardo Heckmann

Título:

Vinculación entre la Satisfacción de los clientes y la Supervivencia de las organizaciones en tiempos de Crisis.

Autores: Del Dó, Carolina
Espina, Fernando

INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO I: MODELO TEORICO SERVICE PROFIT CHAIN	4
CAPITULO II: SATISFACCION DE LOS CLIENTES	12
CAPITULO III: APLICACIÓN DEL MODELO DE SATISFACCION DEL CLIENTE EN UN CASO REAL	25
CONCLUSIONES FINALES DE LA TESINA	36
ANEXO I: MATERIAL BIBLIOGRAFICO	38

INTRODUCCION

Cuando tuvimos que decidir el tema sobre el cual debíamos desarrollar la Tesina de nuestro Magíster en Dirección de Empresas nos encontramos ante varias incertidumbres.

La principal a esa altura era nuestra falta de motivación y la angustia que nos daba el estar comprometidos con la búsqueda de la excelencia en nuestras carreras profesionales, en un mercado sumamente recesivo y sin expectativas de crecimiento en el corto y mediano plazo.

La crisis socio-económica en la cual estaba inmerso “nuestro país”, ya llegaba a niveles impensados hasta hacía no más de algunos pocos meses atrás, no sólo se encontraba deshaciendo el nivel de vida en general, sino que en particular tiraba por la borda cualquier planificación hecha hasta aquel entonces.

Sin rumbo ni futuro parecían ser los momentos que a partir de allí debíamos atravesar.

En ese entorno, logramos encontrar una empresa que basaba su éxito en los frutos que le brindaba el compromiso con sus clientes, y profundizamos en la asociación existente entre este compromiso y el crecimiento que la misma estaba teniendo dentro de su mercado.

Esta situación nos alegró, y nos demostró como sin importar el entorno en el cual nos encontremos, nunca hay que perder de vista la razón de la existencia de cualquier empresa, que son sus CLIENTES.

En los capítulos incluidos en este trabajo se desarrollará inicialmente en forma teórica los conceptos y herramientas de un modelo orientado totalmente hacia los clientes. Luego, y en forma práctica, analizaremos y demostraremos la relación existente entre la satisfacción de los clientes y el crecimiento y rentabilidad de las empresas.

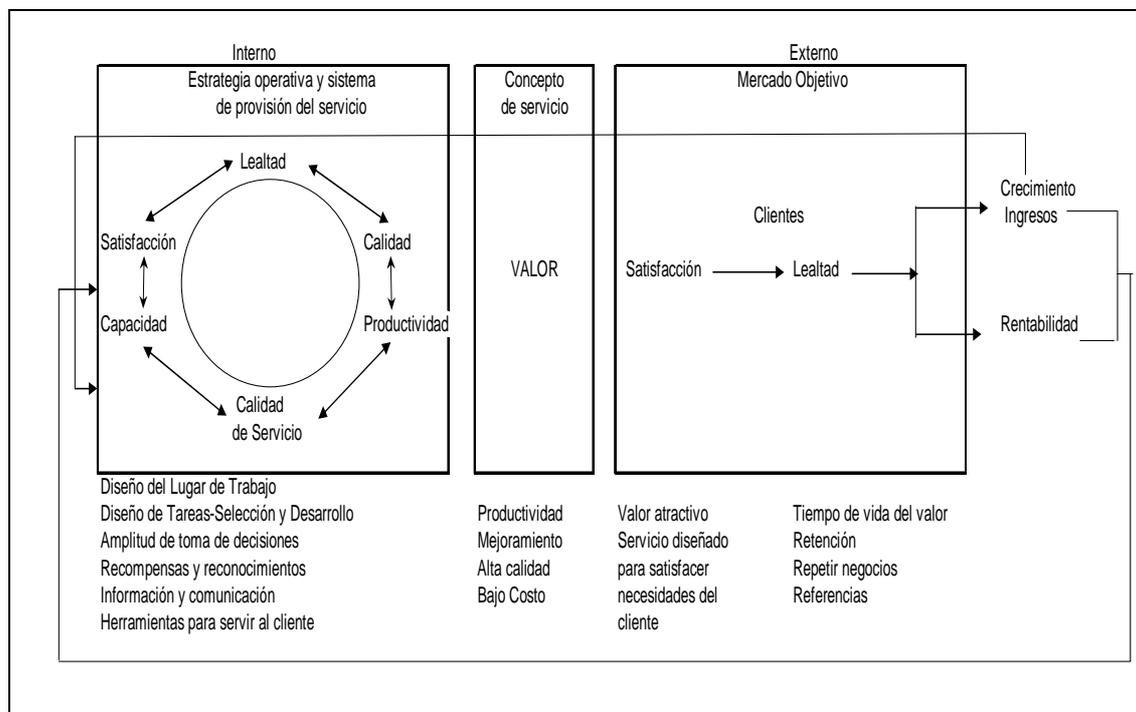
CAPITULO I: MODELO TEORICO SERVICE PROFIT CHAIN

“Todas las sonrisas del mundo no nos ayudaran en la medida que nuestro producto o servicio no sea lo que nuestros clientes quieren.”¹ Partiendo de esta premisa y entendiendo que los clientes no compran productos y servicios sino resultados, la manera de ser exitosos en el nuevo paradigma del servicio es diseñar sistemas que nos permitan hacer nuestro trabajo bien desde el primer contacto con el cliente.

El modelo teórico “The Service Profit Chain”, desarrollado por James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger en el libro que lleva el mismo nombre ², nos provee las herramientas para implementar una visión de servicio estratégica. Esta visión estratégica se basa en la idea de apalancar los elementos que generan la creación de valor.

En este capítulo nos ocuparemos de presentar esta herramienta:

Figura 1. “The Service Profit Chain”



Fuente: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlessinger, “The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value” , 1997.

¹ Carl Sewel and Paul B. Brown, “Customers for Life” (New York: Doubleday Currency, 1990).

² James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlessinger, “The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value” , 1997.

y explicar las interrelaciones existentes dentro de la misma:

- Relación de la Lealtad de los clientes con la Rentabilidad y Crecimiento.
- Relación de la Lealtad con la Satisfacción del Cliente.
- Relación de la Satisfacción con el Valor del Servicio.
- Relación del Valor del Servicio con la productividad de los empleados.
- Relación de la productividad con la lealtad de los empleados.
- Relación de la lealtad de los empleados y su satisfacción.
- Relación de la satisfacción de los empleados con la calidad de sus trabajos.

Relación de la Lealtad de los clientes con la Rentabilidad y Crecimiento.

En los años 70s se asociaba la rentabilidad de la compañía a la variable market share. Se creía que cuanto mayor era el porcentaje de market share que poseía la organización mayor era su rentabilidad. En realidad esta creencia está basada en las conclusiones del estudio denominado “Profit Impact of Market Share”³, realizado en aquellos años.

Sin embargo, en años posteriores, algunas organizaciones como es el caso de Southwest Airlines, refutaron este principio fundamental, mostrando altas tasas de rentabilidad con muy bajas tasas de crecimiento. Esta situación motivó a Fred Reichheld y Earl Sasser, a estudiar estos hechos inusuales⁴, concluyendo que la lealtad de los clientes es más importante que el market share, en la determinación de la rentabilidad de la compañía.

Como resultado, se extrae que midiendo en términos de lealtad de los clientes, es más importante el análisis de la calidad del market share, en lugar de su cantidad.

Dado que la lealtad de los clientes juega un papel tan primordial, sería bueno saber entonces si dentro de nuestra organización contamos con clientes leales. En la mayoría de las compañías se cree erróneamente que para conocer el grado de lealtad de los clientes es necesario poner en práctica un complejo programa de análisis de clientes frecuentes; cuando en realidad la forma más efectiva es lograr que el personal de línea se encuentre en permanente contacto con los clientes, conozca sus reales necesidades, las transmita al resto de la organización, y logre la satisfacción en cada uno de los contactos.

³ Robert D. Buzzel and Bradley T. Gates, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987).

⁴ Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defection: Quality comes to Services,” *Harvard Business Review*, September-October 1990.

Relación de la Lealtad con la Satisfacción del Cliente.

Esta afirmación que surge del modelo SPC establece que la lealtad de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los mismos. Pero, organizaciones líderes de servicios han cuantificado la satisfacción de sus clientes y han descubierto a través de los resultados obtenidos que no existe una constante relación entre satisfacción de los clientes y lealtad de los mismos.⁵

Las conclusiones mencionadas en el párrafo anterior se deben a que los consumidores son seres humanos, cada uno de ellos poseen diferentes preferencias y que las cosas que los satisfacen, no necesariamente son las mismas que generan la lealtad de los consumidores a las organizaciones. Podemos mencionar como ejemplo, que en algunos casos (sobre todo en la actualidad económica argentina) clientes satisfechos pueden dejar de utilizar los servicios de un prestador por otro propuesta que le ofrezca un menor precio.

Dado que existen diferentes factores que pueden afectar a los consumidores en sus decisiones de recompra, y que esta relación es la que menos correlación ofrece dentro del modelo SPC, es recomendable que cada organización desarrolle su propio sistema de medición de satisfacción de clientes, el cual también ayude a detectar los diferentes factores que pueden modificar la lealtad de sus clientes, dado el tipo de negocios que esté desarrollando y el mercado en el cual se encuentre inserto.

Relación de la Satisfacción con el Valor del Servicio.

Como bien afirma Heskett, en la actualidad los clientes se encuentran fuertemente orientados al valor. Y esta relación lo que afirma es que la satisfacción de los clientes está fuertemente atada al valor que la compañía les ofrece en la prestación del servicio. ¿Pero, a qué valor nos referimos cuando hacemos éstas afirmaciones?

La definición que a nosotros nos atañe, es aquella referida a la *percepción del valor* por parte de los consumidores. Estos perciben valor en la medida que el servicio que reciben les brinda un beneficio superior a los costos que ellos incurren en obtenerlo. Y con

⁵ Heskett, Sasser and Schlessinger, op.cit.

referencia al beneficio obtenido, no nos tenemos que quedar sólo con el ofrecimiento de un precio bajo, ya que esta es una de las variables a tener en cuenta.

Volviendo a la premisa que los clientes no compran productos y servicios, sino resultados; si nosotros queremos lograr buenos resultados en la organización para de esa manera brindarle valor al cliente, y este lo perciba como tal; es necesario contar con un proceso de entrega de calidad a un bajo costo de adquisición, el cual indudablemente es factible en la medida en que estemos en permanente contacto con nuestros clientes, escuchando sus necesidades y fundamentalmente sus percepciones acerca de nuestros servicios y de la manera en la cual nosotros llegamos a ellos.

Relación del Valor del Servicio con la productividad de los empleados.

Como acabamos de mencionar en el apartado anterior, el proceso de entrega de valor a los clientes no podría ser viable en la medida que no estemos en permanente contacto con ellos. El personal de línea es el que presta el servicio a los clientes estando en contacto directos con ellos en forma continua. Por ende el valor del servicio está íntimamente relacionado con la productividad de los empleados de línea.

Remitiéndonos a las investigaciones de Heskett, encontramos que los resultados de las mismas evidencian que en organizaciones con baja productividad generalmente el valor entregado y percibido por los clientes también los es, es decir, que valor y productividad suelen darse simultáneamente. Ahora, ¿por qué suelen ir estas dos variables atadas? La respuesta a esta pregunta es porque la productividad tiende a maximizar la disponibilidad del servicio y a eliminar demoras, y esto es percibido como mayor valor por los clientes.

Uno de los factores que juega un papel fundamental en la productividad, es la flexibilidad de los empleados. Tal es el caso de empresas como Southwest, en la cual todos los empleados se encuentran capacitados para realizar varios trabajos.⁶ Esta clase de flexibilidad permite a la compañía embarcar más pasajeros por empleados que cualquiera de las otras aerolíneas importantes en Estados Unidos.

Por todo lo mencionado sería de suma importancia para las compañías de servicios la inversión en recursos para medir la productividad.

⁶Heskett, Sasser and Schlessinger, op.cit.

Relación de la productividad con la lealtad de los empleados.

Tradicionalmente, lealtad de los empleados era sólo traducida en términos de rotación del personal. Y solía medirse al sólo efecto de compararla con los costos de reclutamiento, entrenamiento y reemplazo del personal. Ahora, si nos referimos a empresas de servicios, los costos que realmente son relevante y están asociados a la falta de lealtad son: la pérdida de la productividad y la disminución de la satisfacción de los clientes afectados.

En atención a lo que se denomina la curva de aprendizaje de los empleados, éstos con el pasar del tiempo aprenden a hacer en forma más eficiente su trabajo y comienzan a incorporar su propio intelecto y creatividad en la optimización de las tareas, aumentando de esta manera la propia productividad. Si los empleados no permanecen el tiempo suficiente dentro de la organización, no pueden conocerla en su profundidad y por ende no podrán aportar la creatividad necesaria para optimizar el desarrollo de sus trabajos. Es por este motivo que empresas que cuentan con altos índices de rotación del personal, traducido como falta de lealtad de los mismos, poseen bajos niveles de productividad.

Refiriéndonos ahora al otro costo asociado a la falta de lealtad de los empleados, podemos mencionar que la insatisfacción de los clientes es producido por la baja calidad del servicio tanto al principio como al final del ciclo de vida de un empleado dentro de una organización. Cuando un empleado se incorpora, independientemente del background que posea, este pasa por un período de aprendizaje interno y externo de la compañía, proceso que indefectiblemente provoca malestar en nuestros clientes. Cuando este empleado toma la decisión de abandonar la empresa, ya no es más ciento por ciento eficiente en el desarrollo de su trabajo, y nuevamente nuestros clientes perciben esta situación, redundando en insatisfacción.

Para evitar las duras consecuencias que trae aparejada la falta de lealtad de los empleados, es necesario tenerla monitoreada constantemente a través de la medición de la satisfacción de los mismos.

Relación de la lealtad de los empleados y su satisfacción

Esta relación dentro del modelo afirma que la principal fuente de lealtad de los trabajadores es su satisfacción dentro del trabajo. En general los empleados cambian de trabajo en forma voluntaria atendiendo a dos razones: una mejora laboral (ya sea crecimiento profesional o crecimiento salarial) o producto de la insatisfacción en su puesto de trabajo.

Poniendo nuevamente como ejemplo a Southwest Airlines⁷, podemos mencionar que esta compañía cuenta con altísimos niveles de satisfacción de empleados, ya que ponen realmente en práctica la auto calificación de ser una gran familia. Dos son los factores que evidencian lo antedicho: muchos de sus empleados trabajan conjuntamente fuera de la compañía en actividades de caridad, y cerca de un 6 % de los mismos se encuentran casados con otro empleado de la compañía.

Fundamentalmente para evitar la ocurrencia de la insatisfacción de la fuerza laboral debería tenerse como meta el mejoramiento de la calidad interna de la vida y del ambiente laboral.

Relación de la satisfacción de los empleados con la calidad de sus trabajos.

La calidad interna de la vida laboral es medida por el sentimiento que los empleados tienen hacia sus trabajos, hacia sus colegas y la relación que una persona tiene con la compañía en general.

Si nos preguntamos que valoran más los empleados en su trabajo, podemos afirmar que existe creciente evidencia⁸, en que el factor más valorado para la mayoría de los empleados es su habilidad y autoridad para alcanzar resultados para sus clientes, es decir, su capacidad.

Con respecto a la calidad interna, ésta también está caracterizada por las actitudes que los empleados tienen hacia sus compañeros y la manera en que se sirven cada uno dentro de la organización. Esto ha traído aparejado numerosos esfuerzos en ayudar a los empleados a identificar a sus clientes dentro de la compañía, descubrir las

⁷ Heskett, Sasser and Schlessinger, op.cit.

⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to work," Harvard Business Review (September-October 1993).

necesidades de estos en relación a los niveles de servicio que la empresa brinda, e iniciar acciones correctivas en donde sea necesario para mejorar el servicio.

De esta manera se puede afirmar que la satisfacción de los empleados aumenta paralelamente a su capacidad de resolver problemas a los clientes, independientemente que estos sean internos o externos a la organización.

Para ir finalizando la exposición del modelo, podemos decir que éste sólo brinda herramientas de gestión para el management, lo cual no es poco; pero dependerá de la capacidad y habilidad de los gerentes el uso de la cadena para lograr el crecimiento y la rentabilidad deseada para la organización.

Ahora bien, además de la capacidad y habilidad de los gerentes, es de suma importancia poner en práctica los siguientes pasos para lograr el objetivo:

1. Medir las relaciones mencionadas en cada unidad de servicio de la organización.
2. Comunicar los resultados obtenidos en las mediciones a los gerentes de las unidades.
3. Desarrollar un tablero de control ⁹ (relevamiento y monitoreo de indicadores financieros y no financieros).
4. Diseñar esfuerzos para ampliar la performance de la empresa.
5. Atar los resultados obtenidos al reconocimiento y la recompensa.
6. Comunicar los resultados entre las diversas unidades de servicios.
7. Alentar al intercambio de las mejores prácticas.

Conclusiones del Capítulo:

Según hemos desarrollado en éste capítulo las organizaciones de servicios exitosas, ya no se respaldan sólo en el market share para la generación de rentabilidad y crecimiento de la compañía. Estos se han volcado a trabajar con las variables que realmente generan rentabilidad.

Como demuestran los estudios de Heskett, Sasser y Schlesinger¹⁰, las compañías de servicios han comenzado con la lealtad de sus clientes, y han trabajado dentro de la cadena de valor a través de la satisfacción de sus clientes, del valor del servicio, de la

⁹ Kaplan and Norton, op.cit.

¹⁰ Heskett, Sasser and Schlessinger, op.cit..

productividad, lealtad y satisfacción de sus empleados, o sea, a través de sus capacidades.

Concretamente hemos visto que la rentabilidad depende de la medición y de la gestión de sólo pocos resultados centrales. Y que uno de los más importantes es como nuestros clientes perciben el servicio que nosotros les brindamos. En la medida que ellos perciban que nuestro servicio le otorga valor, esto redundará en un gran potencial de rentabilidad.

En el capítulo siguiente nos focalizaremos en el análisis de la generación de valor al cliente, a través de la satisfacción de los mismos.

CAPITULO II: SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Como lo expresamos en el capítulo anterior, se hará foco en la relación del modelo Service Profit Chain con la Satisfacción de los Clientes. Basaremos nuestra explicación en el desarrollo de cuatro ítems que se relacionan con este capítulo, a saber:

- Fidelización de Clientes y su relación con la rentabilidad.
 - ¿Por qué es rentable tratar de retener a un cliente?
 - ¿Qué es lo que buscan comprar los clientes?
 - ¿Qué es un cliente fiel?
 - ¿Cómo lograr maximizar la rentabilidad de la empresa?

- Percepciones y Expectativas del Servicio.
 - ¿Qué son las percepciones?
 - ¿Cómo medir la satisfacción de un cliente?
 - ¿Cómo se crean las expectativas, y cuál es su incidencia sobre la satisfacción?
 - ¿Cómo es el proceso de formación de calidad?

- Claves de la satisfacción.
 - ¿Qué es un cliente satisfecho?
 - Tipología de los clientes.
 - ¿Cómo nos damos cuenta qué percibe un cliente?
 - ¿Qué son los servicios periféricos?

- Construcción de la lealtad.
 - ¿Por qué la construcción de la lealtad?

Fidelización de Clientes y su relación con la rentabilidad.

Durante años podíamos encontrar en los libros de Marketing que la labor primordial de cualquier empresa que quisiera ser exitosa y perdurar en el tiempo era la de generar nuevos clientes; pero en la actualidad los consumidores tienen frente a sus ojos una variedad de productos muy amplia, como así también de marcas, precios y proveedores en donde poder satisfacer sus necesidades de compra. Entonces podemos deducir que debe de existir algún factor común sobre el cual los clientes basan sus decisiones.

Tal como lo fuimos desarrollando durante el capítulo anterior, a esta altura podemos hablar del conjunto de variables que han sido históricamente el eje sobre el cual se basaba la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, a saber: “market share”, rentabilidad, y crecimiento año a año de la empresa.

En contraposición, y basados en la postulación que Huete nos propone en su libro *Servicios & Beneficios*¹¹, la nueva variable que va a asegurar el crecimiento y la rentabilidad es “la fidelización y rentabilización de clientes”.

La fidelización de nuestros clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. Para comprender la dimensión subjetiva, es necesario entender algo tan básico como que los clientes son simplemente Seres Humanos como nosotros, y como tales tienen un proceso previo de motivación, percepción, aprendizaje, creencia y actitudes que van a influir en la conducta de compra de estos.¹²

Dentro de los límites que imponen los costos, el conocimiento limitado, y otras variables que puedan estar presentes en el proceso de compra, podemos citar tres premisas básicas que se dan en el proceso de compra de un cliente:

1. Los clientes compran por sus propias razones, no por las nuestras.
2. Los clientes compran un producto o servicio por la percepción de cumplimiento de necesidades insatisfechas que les brinda.
3. Los clientes compran soluciones, no productos ni servicios.

¹¹Luis María Huete, “Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios”, 1997.

¹²Philip Kotler, “Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control”, octava edición.

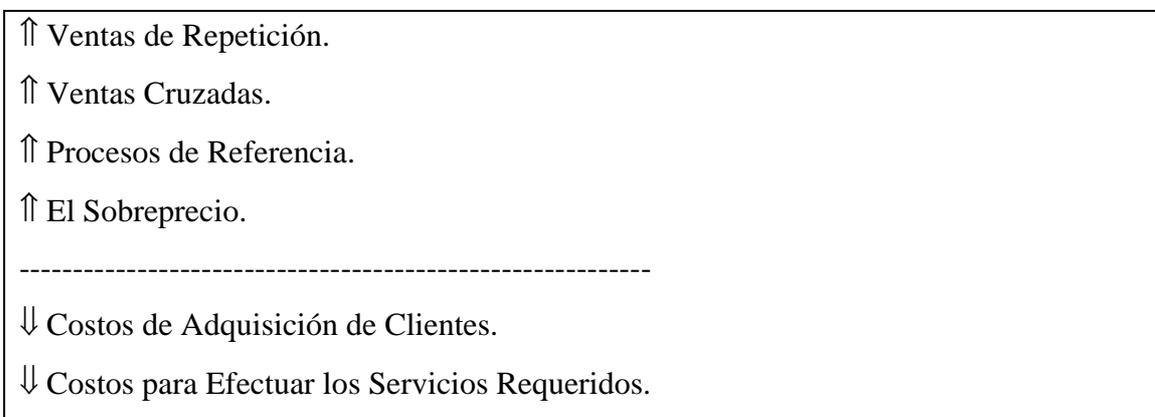
La dimensión objetiva es tangible y medible. Un cliente fiel es aquel que se encuentra retenido por la empresa efectuando repetición de compras en un período específico de tiempo¹³.

Dependiendo de la naturaleza de nuestro negocio, podemos utilizar distintos indicadores como la “Tasa de Retención”, “La Tasa de Deserción”, o bien “La Vida Media de un Cliente” que nos permitirán medir la fidelidad de nuestros clientes, y definir cuales son los elementos que la empresa quisiera mejorar.

Estos indicadores nos llevarán a la conclusión que la estrategia de abordaje que debe tener toda empresa es no solo la de generar nuevos clientes, sino, y por sobre todas las cosas es fidelizar a los existentes intentando maximizar la relación que tenemos con estos a través del tiempo.

Un buen relacionamiento con los clientes desde el momento cero ayudará a incrementar la satisfacción de estos y poner en marcha lo que Huete llamó “**Los Conectores para Rentabilizar la Fidelización**”¹⁴, que permitirá:

Figura 2: “Los conectores para rentabilizar la fidelización”



Fuente: Libro Servicios & Beneficios – La Fidelización de Clientes y Empleados. La Inteligencia Emocional en los Negocios. Autor: Luis María Huete.

En el caso del conector de *Ventas Repetidas*, implicará que el cliente fidelizado nos seguirá comprando siempre y cuando se mantenga en este estado. Este conector nos da una dimensión futura del negocio, considerando que este

¹³ Huete, op.cit.

¹⁴ Ibid.

permanecerá fiel durante su vida media, permitiendo mantener el nivel de ingresos de la empresa.

El conector de *Ventas Cruzadas* permitirá incrementar la rentabilidad sólo en el caso en el cual la empresa este en condiciones de ofertar un abanico de servicios y soluciones ya sea que estén relacionados o no con el servicio originalmente contratado. Es primordial en este caso considerar que la oferta de servicios adicionales deberá adaptarse a las necesidades de los clientes.

El *Proceso de Referencia* no es otra cosa más que las recomendaciones que los clientes transmiten a otros potenciales clientes sobre un servicio brindado por el cual se encuentran satisfechos. La eficacia de estas referencias aumenta cuando las mismas son espontáneas, o si quienes las hacen son líderes de opinión.

Un cliente que está fidelizado es aquel que además logra percibir una diferenciación en el servicio que se le está prestando respecto de la competencia. Basado en esta situación, la empresa podrá utilizar el conector del *Sobreprecio* que impactará directamente sobre la rentabilidad.

Los *Costos de Adquisición de Clientes* son aquellos que costean actividades para atraer al mercado sobre los servicios que estamos en condiciones de brindar. Estos costos pueden ser por ejemplo: publicidad, descuentos especiales, etc. Estos costos podrían reducirse ante la eventual maximización del conector *Proceso de Referencia*.

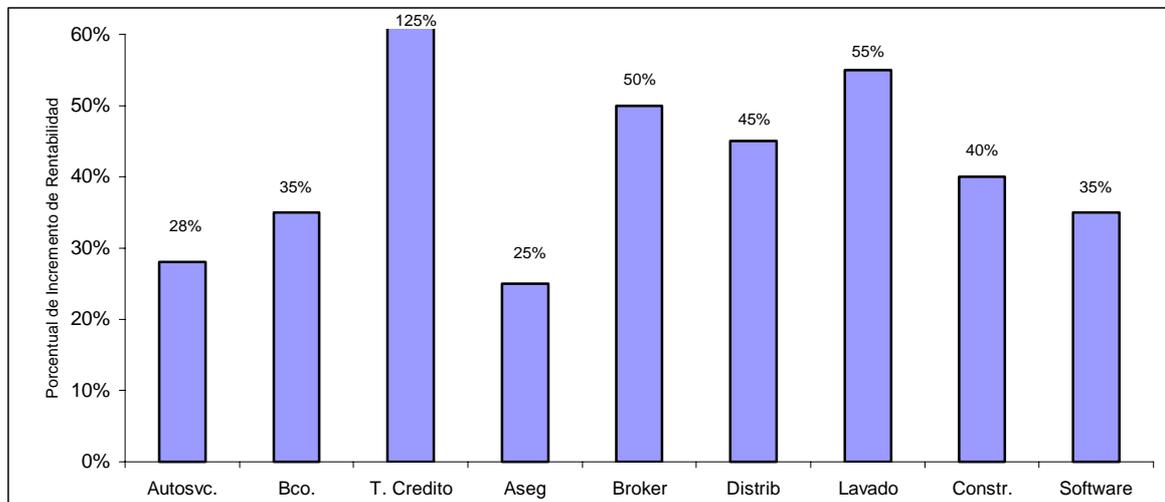
Los *Costos para Efectuar los Servicios Requeridos* se reducen cuando un cliente esta familiarizado con el nivel de servicio prestado. Un cliente nuevo usualmente tiende a mal interpretar los alcances de un servicio, y esto trae acarreado mayores costos.

En referencia a estos conectores, a modo de ejemplo, el Centro de Compras Unicenter ubicado en Buenos Aires promocionaba su centro comercial mediante el slogan: “No nos interesa que venga, nos interesa y nos esforzamos para que vuelva” a sabiendas de

que en una segunda visita o posterior ya se estaban activando los conectores mencionados recientemente.

Volviendo a recordar lo que mencionábamos al principio de este ítem, a cambiado el eje sobre el cual se basaba la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Hoy en día es necesario poner énfasis en las relaciones más que en las transacciones, como así también en las actividades de post-venta. Si bien históricamente esas premisas no eran consideradas, en la actualidad las empresas reconocen la importancia de retener a los clientes actuales. La rentabilidad de una empresa puede mejorar entre un 25% y un 85% sus utilidades al reducir en un 5% la deserción de sus clientes.¹⁵

Figura 3: Impacto de 5% sobre el incremento de la tasa de retención de clientes.



Fuente: Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, (Sep-Oct 1990).

Siendo conscientes entonces de que conservar el cliente es primordial para maximizar la rentabilidad de la empresa, las maneras de lograrlo son dos:

1. Elevar las barreras de salida: los clientes no van a intentar abandonarnos como sus proveedores debido al alto costo que estos significaría.
2. Elevar la Satisfacción del Cliente: sin dudas, el método más adecuado para conservarlos. Permite que los competidores no superen las barreras de ingreso con solo ofrecer precios más bajos u otras alternativas.

¹⁵ Reichheld y Sasser, Jr., op.cit.

Percepciones y Expectativas del Servicio.

Cuando hablamos de la percepción de un servicio, estamos puntualizando al componente más emocional de la ecuación de Satisfacción de Clientes.

Dicha ecuación tiene dos términos o componentes, estos son las percepciones tal como lo mencionamos recientemente, y las expectativas.

La ecuación $\text{Cliente Satisfecho} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas} > 0$ ¹⁶

determinará el nivel de Satisfacción del Cliente.

El valor de un servicio queda de este modo atado en parte a las percepciones del cliente.

La percepción de un cliente sobre un servicio recibido quedará basado no solamente en el resultado del servicio en si mismo, sino que también va a preponderar la manera en la que los resultados son obtenidos.

La manera en la cual un servicio se provee es tan importante como los resultados obtenidos por el servicio brindado. Al iniciar el proceso de “venta” del servicio, se transforma en un arma fundamental para lograr una alta satisfacción el Manejo de Expectativas.

Es necesario partir de la premisa de que las expectativas se han formado por experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa. La empresa es elegida por estos motivos, y luego el servicio recibido es comparado con este seteo previo.

Esta comparativa efectuada por el cliente, es el proceso de formación de Calidad. Lo que se esta haciendo en este caso es evaluar lo que actualmente se está recibiendo en relación con lo que se esperaba recibir.

$\text{Calidad} = \text{Servicio Actual} - \text{Servicio Esperado}$.¹⁷

Los clientes tienen diferentes expectativas de calidad sobre los servicios que recibirán de distintos proveedores, así sean del mismo segmento de mercado.

¹⁶ Huete, op.cit.

¹⁷ James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., Christopher W.L.Hart, “Service Breakthroughs: Changing the rules of the game”.1990

Los clientes tienden a tener mayores expectativas de servicios de firmas que proveyeron buenos servicios en el pasado que de aquellas que no lo han hecho.

De este modo cuando un servicio de calidad es seteado en un cliente, resulta ser que se convierte en un arma de doble filo. Por un lado sirve para posicionarnos mejor frente a nuestra competencia, pero por otro lado es necesario alcanzar altos estándares en el nivel del servicio para lograr satisfacer las expectativas del cliente que se irán incrementando gradualmente.

Como corolario podemos dejar expresado que las empresas que elevan las expectativas de los clientes van a lograr en el corto plazo una estampida de ventas pero una pérdida de clientes en el largo plazo.

Claves de la Satisfacción.

Habiendo hablado de las percepciones de los clientes, podemos decir entonces que si estas han superado las expectativas vamos a obtener a un cliente satisfecho.

Diciéndolo en otras palabras, tenemos a un cliente satisfecho cuando este ha adquirido un bien o un servicio que ha cumplido o superado sus expectativas. A partir de esta situación, se marca como un mojón en el nivel de satisfacción que tiene nuestro cliente, y en un próximo contacto o servicio pasará a ser algo estándar, obligándonos a mejorar cada vez más nuestra manera de proceder hacia este.

Antes de seguir avanzando sobre cuales son las claves de satisfacción de los clientes, y referenciando a Luis Maria Huete nuevamente en su libro *Servicios & Beneficios*¹⁸, vamos a encasillar a los clientes con nombres que retratarán su tipología.

Esta tipología también permitirá “adivinar el futuro” entendiendo, según el perfil, cuales deben ser las claves o la estrategia a definir con cada cliente. Las tipologías son cuatro, y las mostramos mas abajo. Están definidas según el nivel actual de satisfacción y retención de estos.

Los perfiles son los siguientes:

Por un lado se encuentran los *Terroristas*. Estos no solo NO están actualmente retenidos, sino que tampoco están satisfechos con nosotros. Por ende no tienen ningún grado de compromiso hacia nosotros, y de hecho son los tipos de clientes que seguramente no se cansarán de quejarse y criticar nuestro servicio.

¹⁸ Huete, op.cit.

Los clientes *rehenes* son aquellos que si bien están retenidos por nuestro producto o servicio, no se encuentran para nada satisfechos. Un ejemplo de este caso son los típicos usuarios de PC's. Durante muchos años el único sistema operativo que corría sobre las PC's era el Windows de Microsoft. Ante la falta de alternativas, los clientes se encontraban retenidos, pero muchos de ellos insatisfechos debido al mal manejo que tenía este sistema operativo de los recursos del equipo.

También tenemos a los clientes *mercenarios*, que si bien no están retenidos, se encuentran satisfechos. Aquí se encuentra la gran mayoría de los clientes. Desde nuestra óptica, lo único que le falta a este tipo de clientes es una vinculación emocional. Teniendo una actitud agresiva a través de diferenciadores como precios (promociones) o calidad.

Por último tenemos a los *apóstoles*. Estos se encuentran en una situación ideal. Están encantados con nuestros servicios o productos, y atraen nuevos clientes mediante sugerencias.

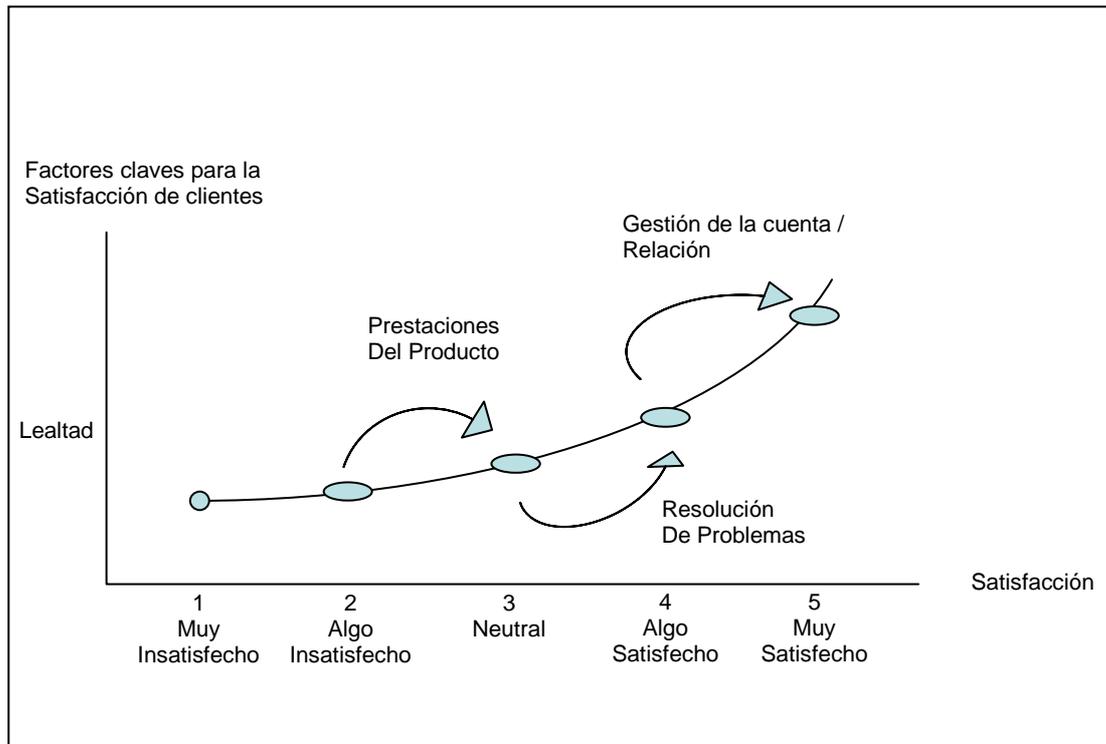
Figura 4: ¿Es sana nuestra cartera de clientes?

		Retención	
		No	Si
Satisfacción	No	T	R
	Si	M	A

Fuente: HBS Service Interest Group.

Mas adelante veremos que un cliente apóstol, o bien muy satisfecho es un cliente que esta fidelizado. Para graficar la relación entre lealtad y satisfacción hacemos referencia al cuadro siguiente:

Figura 5: “Para avanzar en satisfacción y vinculación de clientes se deben resolver nuevas necesidades”



19

Fuente: HBS Service Interest Group.

De este cuadro se desprende que una empresa que tenga un buen producto no va a tener problemas en posicionarse en una situación neutral de satisfacción desde el punto de vista del cliente.

Si bien no es un posicionamiento ideal al menos tiene la “materia prima” por donde comenzar. Este tipo de clientes, parado en esa posición es quien ha recibido un servicio básico correcto. El elemento que hará aumentar la satisfacción y por ende la lealtad del cliente es la “magia” o el “factor sorpresa”, o en otras palabras, aquel tipo de servicio que el cliente no está esperando pero que igualmente es recibido.

Ahora bien, sabemos claramente que manejando la información correcta, vamos a tener claro cuáles son los elementos que van a permitirnos controlar la satisfacción del cliente.

¹⁹ Gráfico extraído de la clase: “Satisfacción del cliente”; Cátedra Gestión de Servicios a cargo del profesor Gerardo Heckmann, MADE-Universidad del CEMA-Mayo/2002.

El desafío radica en saber que es lo que percibe un cliente. Para ello es necesario escuchar con atención cuales son sus necesidades.

La naturaleza del ser humano hace que tendamos a ser nosotros quienes preferen hablar en vez de dejar expresar a quienes vinimos a escuchar, y basados en esto usualmente cuando estamos con un cliente nos la pasamos hablando de productos, servicios, y hasta de nosotros mismos, pero en realidad lo que se necesita es justamente todo lo contrario: Escuchar claramente cuales son las necesidades de los clientes.

Los clientes tienen, al igual que cualquier persona, objetivos por cumplimentar. Para poder lograrlos necesitan a veces de nuestros servicios, productos o soluciones. Entendiendo cuales son los problemas que les urgen, o sus prioridades en sus agendas, lograremos ir hacia la ecuación correcta de satisfacción.

Existen herramientas que nos permiten relevar toda esta información que estamos necesitando para hacer el trabajo correcto:

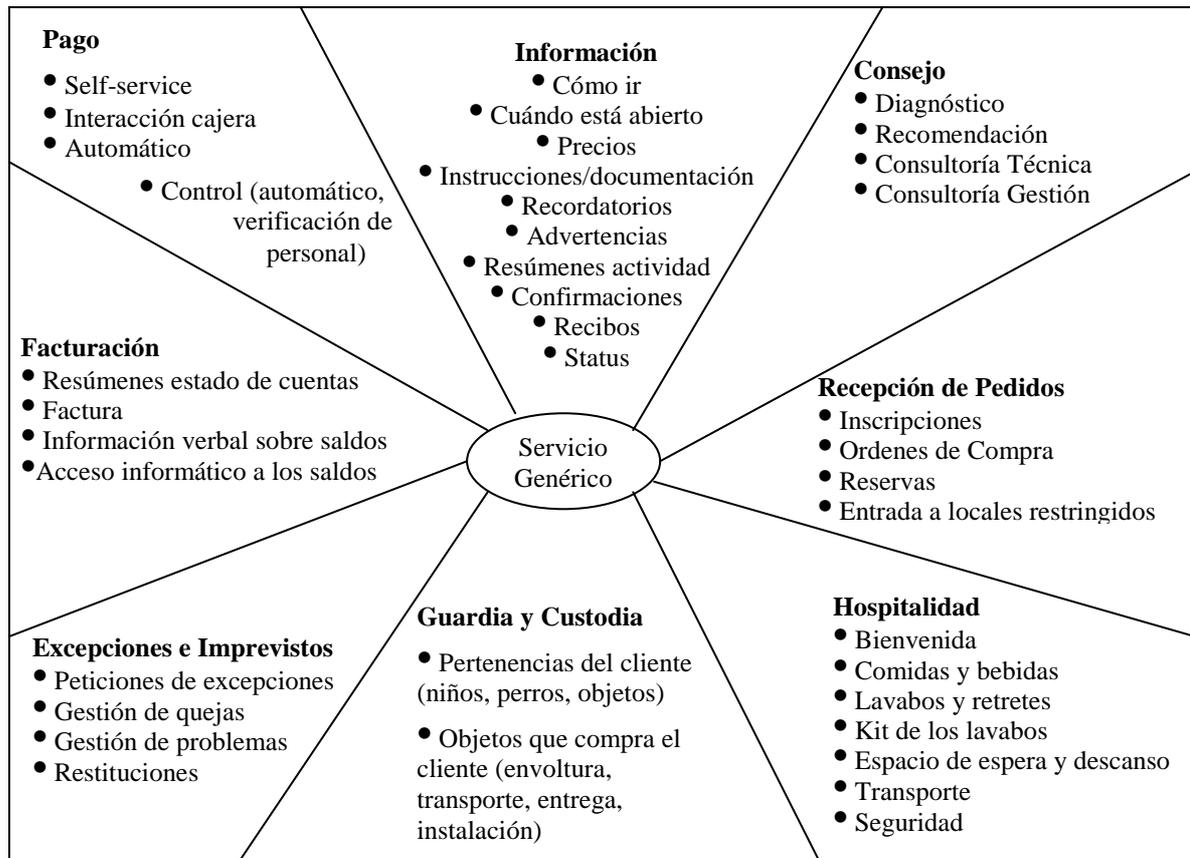
- entrevistas de satisfacción.
- Recepción de sugerencias y reclamos.
- Encuestas y grupos de investigación.
- MBWA o management comprometido con la satisfacción del cliente.
- Participación del cliente en la estrategia de la compañía.

Pero la clase de servicios que van a permitir influir en una alta satisfacción son aquellos conocidos como servicios periféricos. Estos últimos son los que están usualmente acompañando al servicio genérico que brinda una compañía.

Estos servicios periféricos fueron clasificados en ocho apartados por el profesor Lovelock²⁰, también conocido como los ocho pétalos de la flor del servicio:

²⁰ Christopher H. Lovelock, "Product plus", McGraw-Hill, 1994

Figura 6: “Servicios complementarios centrados en los clientes”



Fuente: Product plus, Lovelock, C.H.

Construcción de la lealtad.

La lealtad de los clientes es el objetivo que toda compañía debería perseguir constantemente. Esta va a traer acarreada también una mayor lealtad desde los empleados hasta los accionistas.

Para entender el valor de la lealtad de los clientes, primero hay que tener en claro el verdadero valor de estos.

Por todo lo que vinimos hablando hasta ahora, sabemos que:

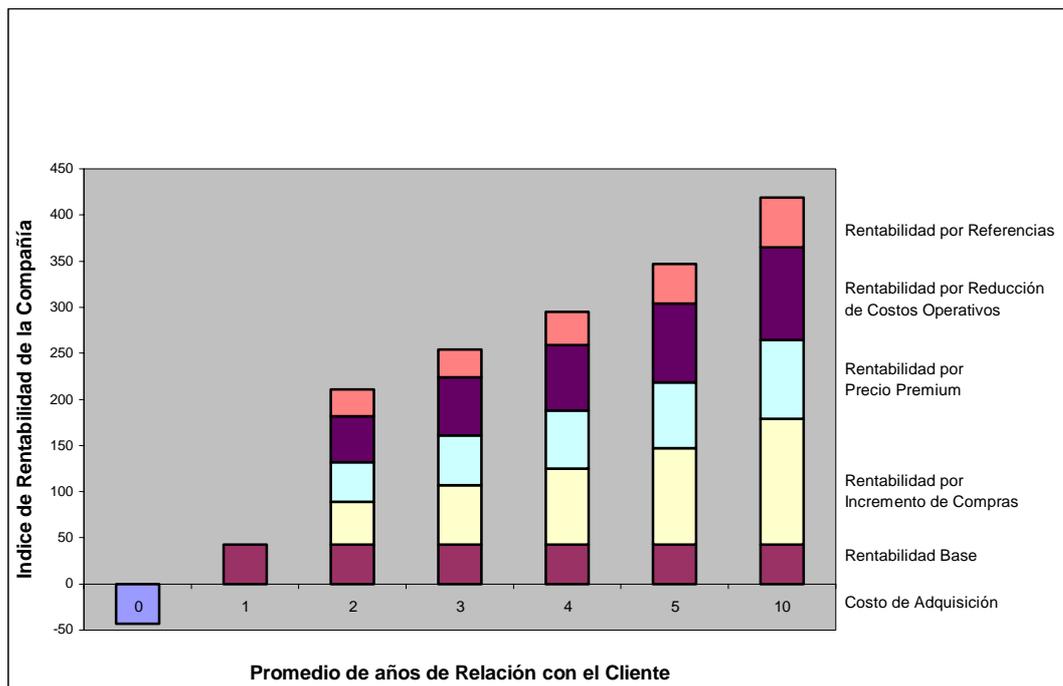
- La lealtad y la rentabilidad van de la mano.

- El costo de repetir un servicio es menor que si lo hiciéramos por primera vez.
- El nivel de expectativas esta definido y establecido.
- Los clientes se sienten orgullosos de mencionar que han encontrado proveedores que satisfagan sus necesidades correctamente.

Profundizando sobre el estudio de Fred Reichheld y Earl Sasser²¹ mencionado en la primer parte de este capítulo, dejamos ver a las claras la profunda relación que existe entre lealtad y rentabilidad.

Lo que Reichheld y Sasser intentan demostrar es el importante impacto que tiene la retención a través de los años y la rentabilidad de la compañía. Entienden que existen distintos patrones de rentabilidad, y que los mismos se van sucediendo incrementalmente junto con la maduración de la relación con el cliente:

Figura 7: “Impacto de la Retención de Clientes sobre la Rentabilidad”



Fuente: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlessinger, “The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value” , 1997.

²¹ Reichheld y Sasser Jr., op. cit.

Conclusiones del Capítulo.

El objetivo de este capítulo fue tratar de mostrar la relación existente entre la fidelización de los clientes y la rentabilidad del negocio. Para medir justamente cuan fiel es un cliente, exploramos cuales son los motivadores de las decisiones de compra de estos, y cómo mediamos la vida media de los mismos, como así también observamos la existencia de herramientas que nos permitieron distinguir que aspectos tenemos que mejorar.

También hemos profundizado sobre los conectores que tienen en sus extremos a la rentabilidad y la retención de los clientes, poniendo de manifiesto cuan rentable es mantener fiel a un cliente en vez de intentar generar clientes nuevos constantemente.

Vimos que la satisfacción del cliente está totalmente asociada a la percepción que este tiene sobre el producto o servicio que se le va a brindar, y las expectativas que se fueron generando durante el proceso de “venta”. De estas expectativas también se desprende la calidad del servicio mediante una simple comparación entre lo recibido y lo esperado.

Por último observamos que obtener la satisfacción del cliente no es un mero hecho trivial que por la simple situación de tener buenos productos o una marca de renombre se pueda llegar a conseguir. Sino que por el contrario notamos que partiendo de tener un buen producto, recién ahí vamos a comenzar a construir la satisfacción y su consecuente lealtad a través de sucesivas conquistas logrando superar constantemente las expectativas de estos. Y esto lo lograremos teniendo productos o servicios adicionales al esperado por el cliente. En estos casos el factor sorpresa es vital. A los clientes les gusta ser considerados únicos, y ser tratados como seres humanos.

En el capítulo siguiente nos focalizaremos sobre un caso de estudio real. En el mismo veremos encuestas de satisfacción y estudios de evolución de mercado del segmento de Tecnología Informática.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL MODELO DE SATISFACCION DEL CLIENTE EN UN CASO REAL.

En este tercer capítulo describiremos un caso real sobre la relación entre la satisfacción de los clientes y la “lealtad, referencia a otros clientes, e intenciones de recompra a futuro”. Tal como Heskett y Sasser lo describen en su libro *The Service Profit Chain*²², el nuevo Marketing está repensado sobre la base de las tres “R”. Estas son la Retención (Lealtad), Referencias (Referencias a otros clientes), y Relaciones de venta de nuevos productos a clientes habituales (intenciones de recompra a futuro).

El caso de estudio es sobre una empresa de Alta Tecnología radicada en el país hace más de seis años. Trabajaremos sobre encuestas de satisfacción efectuadas por esta compañía a fines del año 2001; describiremos el cuestionario utilizado, y sin individualizar ni puntualizar los resultados alcanzados, debido a que los mismos son de uso confidencial, analizaremos las tendencias que nos servirán para mostrar la interrelación de los índices mencionados anteriormente.

Una vez finalizada esta tarea, analizaremos un estudio de mercado efectuado por la consultora independiente IDC²³ sobre la evolución del mercado de Alta Tecnología desde principios del año 2000 a la fecha, para poder entender mejor la relación que existe entre la satisfacción y la rentabilidad de la compañía.

Reseña histórica

La organización elegida tiene aproximadamente unos 20 años dentro del segmento de “Tecnología de la Información”, y ha estado desde sus inicios a la vanguardia de los distintos rumbos del mercado a nivel mundial. Al ser esta una corporación que tiene dentro de sus fortalezas anticiparse a las tendencias del mercado, tuvo la capacidad de posicionarse como líder del mismo frente a sus competidores del segmento en cuestión. Durante los 80’s la economía mundial estaba focalizada en la inversión de armamento debido a la tensa relación entre Estados Unidos de América y la U.R.S.S.. Con la caída del muro de Berlín y la finalización de la guerra fría, en los 90’s las inversiones cambiaron su rumbo, llevando al mercado de alta tecnología a convertirse en la atracción de la década.

²²Heskett, Sasser Jr. and Schlessinger, op.cit.

²³ IDC Consulting-www.idc.com (Internacional Data Corporation).

Habida cuenta de la rápida expansión en este segmento, las compañías pertenecientes al mismo, tuvieron una fuerte inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, los que ayudaron a la concepción del paradigma de la era digital.

Hitos como el cambio de milenio, o el “boom” de las .com, le ha permitido a esta corporación, tener un rápido crecimiento por haber acompañado con los productos adecuados a los requerimientos de la demanda existente en aquel entonces.

Hoy, parados en Septiembre de 2002, a un año de distancia de uno de los hechos más trágicos que la historia mundial pudo haber vivido (ataque terrorista a las Torres Gemelas), trayendo acarreado el derrumbe de los mercados mundiales, entendemos que el modelo desarrollado por Heskett en su libro SPC será la herramienta que permitirá el crecimiento de las empresas frente a nuevas circunstancias o condiciones mundiales.

El trabajo elaborado en esta Tesina, se consolida sobre la base de que el modelo de satisfacción total del cliente le ha permitido a la organización elegida establecerse como claro líder del segmento gracias a la conjunción de:

- tener productos excelentes.
- Atender, entender y resolver los requerimientos de los clientes.
- Maximizar el desarrollo de los clientes, potenciando la relación con los mismos.

Para el caso de estudio comenzaremos con la descripción genérica de la encuesta que se efectúa mensualmente sobre una base de clientes elegida.

Encuesta de Satisfacción de Clientes.

Destacamos que la encuesta de satisfacción de clientes utilizada es un servicio que se realiza mediante una tercera empresa para garantizar la transparencia de las respuestas y un justo análisis sobre las mismas.

Semanas antes de efectivizar la encuesta, se envía al cliente una nota firmada por el CEO, en la cual se le informa que debido al constante compromiso asumido por la compañía con la generación de valor y la satisfacción, se realizan este tipo de encuestas, que además permiten al cliente brindarle la oportunidad de expresar sus opiniones e inquietudes.

Los motivos que disparan la elección de la base de encuestados podemos clasificarlos en:

- Aquellos casos en los cuales se define al azar los clientes a encuestar independientemente de que haya habido en el último plazo transacciones comerciales con estos.
- Aquellos en los cuales hubo recientemente una vinculación entre ambas empresas, ya sea por venta de productos o servicios. La encuesta en este caso no sólo se focaliza en el nivel de satisfacción general, sino que también sobre la transacción específica mencionada. (Este es el caso sobre el cual nos abocaremos en este estudio).

La encuesta, que tiene un tiempo máximo de duración de 10 minutos, abarca a grandes rasgos los siguientes temas:

- **Nivel de Lealtad.**
 - ¿Cuán satisfecho está con el servicio brindado?
 - ¿Recomendaría nuestra empresa a pares suyos?
 - ¿En una próxima oportunidad volvería a comprarnos?
 - ¿Cuán bueno fue nuestro servicio durante los últimos 12 meses?
 - ¿Cuál es el nivel general de satisfacción que usted tiene?
- **Benchmarking** (Se informa una lista de proveedores de competencia).
 - ¿De las empresas mencionadas, con cuál está más familiarizado?
 - Se reiteran las mismas preguntas efectuadas en Nivel de Lealtad, pero referenciadas sobre la competencia.
- **Actitud – Imagen** (Se compara en diversas áreas a la competencia con nuestra empresa)
 - Es un líder en la industria.
 - Es fácil de hacer negocios.
 - Es una empresa que mantiene su compromiso.
 - Es un proveedor de última tecnología.
 - Provee soluciones que lo ayudan a mejorar su negocio.
 - La puede considerar como un verdadero socio de negocios.
 - Es difícil para usted cambiar de un proveedor a otro.

➤ **Áreas de Proceso**

- ¿Cómo calificaría a nuestro team responsable de la relación comercial?
- ¿Cómo calificaría a nuestro soporte técnico?
- ¿Cómo calificaría a nuestros productos?

➤ **Sugerencias**

- ¿Qué aspecto de nuestra compañía desea que mejore?
- ¿Cuan satisfecho está respecto del año pasado?

Para la medición de las respuestas se utilizó:²⁴

- En el ítem de Actitud – Imagen una escala de Likert con una puntuación de 1 a 5; siendo 1 = Totalmente en Desacuerdo, y 5 = Totalmente de Acuerdo.
- En el ítem de Sugerencias se hizo una pregunta abierta, y otra cerrada cuya respuesta podía ser mejor, igual o peor.
- En el resto de los ítems una escala de clasificación por categorías con una puntuación de 1 a 5; siendo 1 = Pobre, y 5 = Excelente.

Resultados de las encuestas.

Sobre un total de 74 encuestas hechas a fines del año 2001, referidas al año en curso, individualizamos las preguntas que determinan los índices arriba mencionados y las procesamos de la siguiente manera: sumamos el total de respuestas que dieron 4 y 5 puntos (altos niveles de satisfacción). Luego las dividimos sobre el universo de encuestados, y como resultado nos dio un porcentual, el cual es el que dejamos expresado aquí.

A modo de explicación incluimos un ejemplo práctico:

Consideremos una pregunta cualquiera que tenga los siguientes resultados:

Escala	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Universo
# Respuestas	3	1	5	9	6	24

²⁴ Ronald M. Weiers, “Investigación de Mercados”

Cantidad de encuestados que contestan 4 y 5 = 15

Cantidad total de encuestados = 24

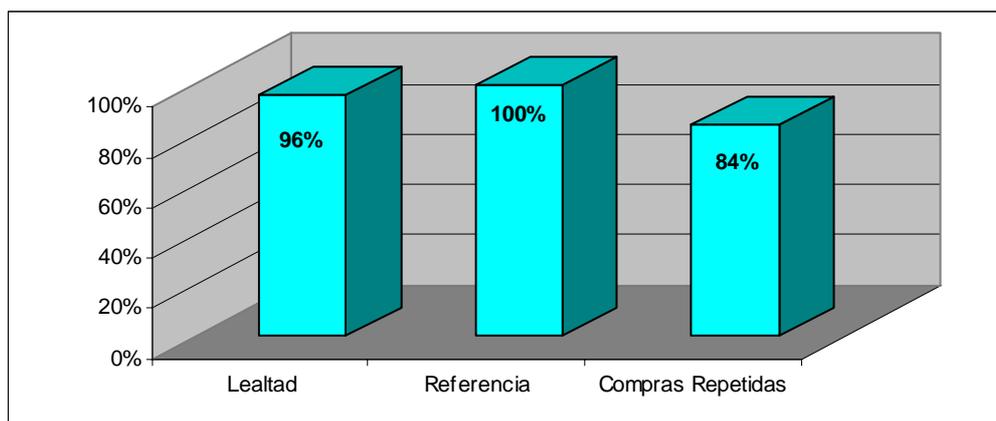
Porcentual de encuestados que contestan 4 y 5 = $15/24$

= 62.50%

Índices de satisfacción año 2001

Como lo mencionamos al principio de este capítulo, damos muestra de los índices de lealtad, referencias y voluntad de repetición de compras para el año 2001:

<u>Índices</u>	<u>Lealtad</u>	<u>Referencia</u>	<u>Compras repetidas</u>
% Obtenidos	96%	100%	84%



Si bien los índices de lealtad y referencia, a nuestro entender son satisfactorios, la intención de reiteración de compras no pareciera mostrar una relación con éstos últimos. Esto puede deberse principalmente a la deteriorada situación socio-económica que empezaba a regir en el país por aquel entonces.

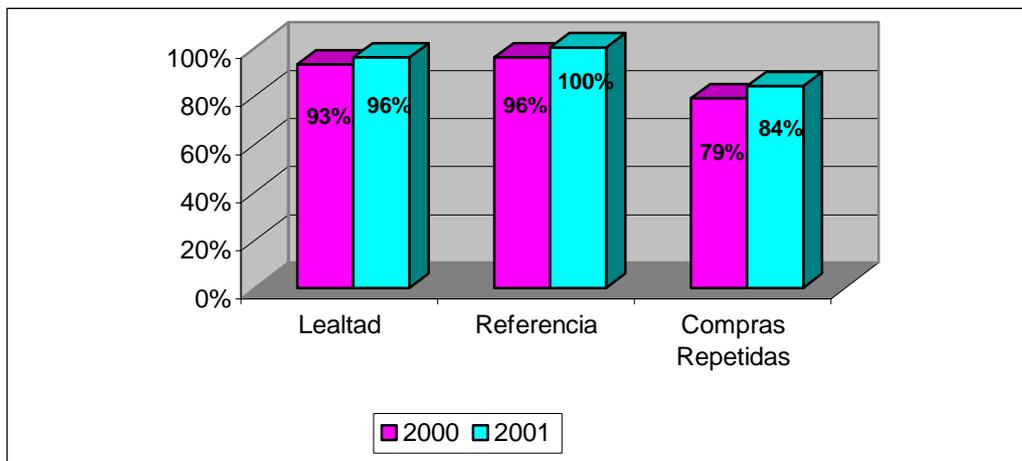
Muchos clientes habían congelado cualquier proyecto con objetivos de crecimiento, volcándose en vez a proyectos de achicamiento donde la inversión en tecnología era nula.

Habida cuenta de la dudosa relación existente entre el índice de compras repetitivas y los índices de lealtad y referencia decidimos buscar los resultados del mismo cuatrimestre del año anterior y compararlos.

Comparación índices obtenidos con año anterior

En el cuadro subsiguiente mostramos los resultados de la comparación:

<u>Índices 2000-2001</u>	<u>Lealtad</u>	<u>Referencia</u>	<u>Compras repetidas</u>
% 2000	93%	96%	79%
% 2001	96%	100%	84%



Como se puede observar en el gráfico, si bien el índice de repetición de compras del año 2001 analizado aisladamente no parecía ser del todo satisfactorio, cuando lo comparamos con el del período anterior vemos que el mismo se ha incrementado en 5 puntos.

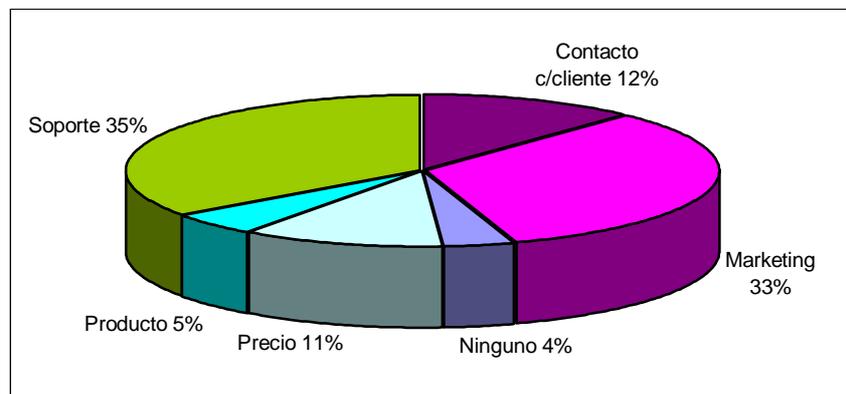
Así mismo, notamos la existencia de una correlación positiva entre los distintos índices, comparando el crecimiento de éstos entre los dos períodos en cuestión.

Hablando de este tema con los altos ejecutivos de la compañía, se vislumbraba que el factor común era que todos decían: “En tiempos de crisis, donde los negocios escasean, es cuando más hay que invertir estando muy cerca de los clientes, ayudándolos en todos sus proyectos, así sean de reducción. Cuando las crisis pasan los clientes saben bien quienes estuvieron cerca de ellos “en las malas”.” Esta es la justificación del crecimiento en los índices mencionados, en el año 2001 respecto del 2000.

Aspectos a mejorar

Un punto importante dentro de la encuesta fue el último ítem, que estaba relacionado con las sugerencias de los clientes. Este incluía una pregunta abierta en referencia a cuales eran los aspectos que los mismos entendían se debían mejorar. Los resultados de las encuestas para el ítem mencionado, son las siguientes:

<u>Aspectos</u>	<u>Contacto c/cliente</u>	<u>Marketing</u>	<u>Ninguno</u>	<u>Precio</u>	<u>Producto</u>	<u>Soporte</u>
% obtenidos	12%	33%	4%	11%	5%	35%



De acuerdo a los resultados recabados podemos interpretar que hay una importante dispersión entre los motivos que los clientes entendían se debían mejorar.

Basándonos en la información presentada en la figura 5 del capítulo II, dónde se indican cuales son las necesidades a resolver en satisfacción y vinculación de clientes, y considerando los resultados de las encuestas hasta aquí mencionadas, concluimos lo siguiente:

- Los clientes en su mayoría están satisfechos con las prestaciones del producto. Esta situación posiciona a los clientes en un punto neutral de satisfacción de necesidades.
- El nivel de soporte, que lo podemos asociar a la resolución de problemas, es el ítem dónde los clientes se sienten más desprotegidos. Entendemos que elevando el nivel del mismo permitiría un crecimiento aún mayor en el índice de

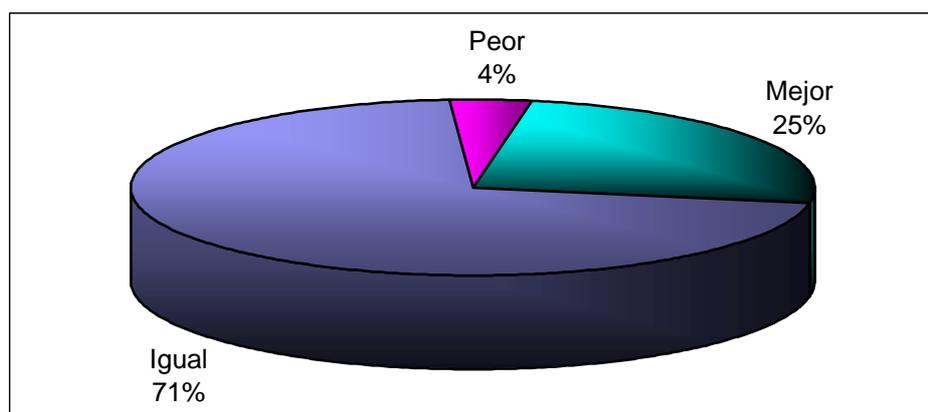
satisfacción general, bajando la tasa de deserción. Esto redundaría en una mayor rentabilidad acorde al estudio de Reichheld y Sasser²⁵ (impacto en la rentabilidad respecto de la retención de clientes), expuesto en la figura 7 del capítulo II.

- Existe un aspecto estratégico a mejorar que es el contacto con el cliente. Un 12% de los encuestados entienden que queda camino por recorrer. Comprometer al conjunto de la organización con el concepto de servicio al cliente, minimizaría el valor de esta variable.
- Por nuestros conocimientos del mercado, entendemos que las variables precio y marketing, no tienen el peso específico que tienen el conjunto de las otras. El precio varía en cada transacción comercial acorde al nivel de competencia. El presupuesto de marketing está atado a variables fijas como por ejemplo monto de ventas.

Índice de Satisfacción actual vs. un año atrás.

En el último ítem de la encuesta, también se encontraba una pregunta cerrada que permitía recabar cual era el nivel de satisfacción de los clientes comparándolo con el período anterior. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

<u>Nivel de Satisfacción</u>	<u>Igual</u>	<u>Peor</u>	<u>Mejor</u>
% obtenidos	71%	4%	25%



Se deduce del gráfico una mejora importante en el nivel de satisfacción general.

²⁵ Reichheld and Sasser Jr., op.cit.

Tal como lo mencionamos al inicio de este capítulo, nos introduciremos en el reporte efectuado por la consultora IDC. El reporte en cuestión trata sobre la evolución del segmento en el mercado argentino, durante los años 2000 y 2001.

La información que nos brinda IDC consiste en la cantidad de despachos a clientes finales, ya sea de productos nuevos o actualizaciones de estos. Esta data se recolectó de los distintos proveedores y se brinda mediante un informe de acceso público. La manera en la cual es presentada es separando los productos en dos categorías; para la simplificación de la lectura de la misma decidimos denominar a estas categorías en: a) productos chicos; b) productos grandes.

Si bien la información que brinda IDC es de uso público, nos vimos obligados a enmascarar los datos aquí detallados, para evitar la lógica y fácil asociación, que de éste informe se desprendería, con la identidad de la empresa que estamos analizando.

Tabla 1: Medición comparativa para los años 2000 y 2001 de equipos chicos.

Equipos Chicos						
2000			2001		Crecimiento	
Compañía	# ventas	% Share	# ventas	% Share	De ventas	Anual
A	488	27%	238	17%	-51%	-39%
En estudio	923	52%	969	68%	5%	32%
B	159	9%	162	11%	2%	28%
C	195	11%	56	4%	-71%	-64%
D	27	2%	1	0%	-96%	-95%
Totales	1792	100%	1426	100%	-20%	0%

Tabla 2: Medición comparativa para los años 2000 y 2001 de equipos grandes.

Equipos Grandes						
2000			2001		Crecimiento	
Compañía	# ventas	% Share	# ventas	% Share	De ventas	Anual
A	32	26%	17	12%	-47%	-54%
En estudio	53	43%	85	59%	60%	39%
B	26	21%	23	16%	-12%	-23%
C	13	10%	17	12%	31%	13%
D	0	0%	1	1%	#DIV/0!	#DIV/0!
Totales	124	100%	143	100%	15%	0%

Tabla 3: Medición comparativa para los años 2000 y 2001 del total de equipamientos.

Datos Totales						
Compañía	2000		2001		Crecimiento	
	# ventas	% Share	# ventas	% Share	De ventas	Anual
A	520	27%	255	16%	-51%	-40%
En estudio	976	51%	1054	67%	8%	32%
B	185	10%	185	12%	0%	22%
C	208	11%	73	5%	-65%	-57%
D	27	1%	2	0%	-93%	-91%
Totales	1916	100%	1569	100%	-18%	0%

Gráfico: Medición comparativa de unidades totales vendidas entre los años 2000 y 2001.

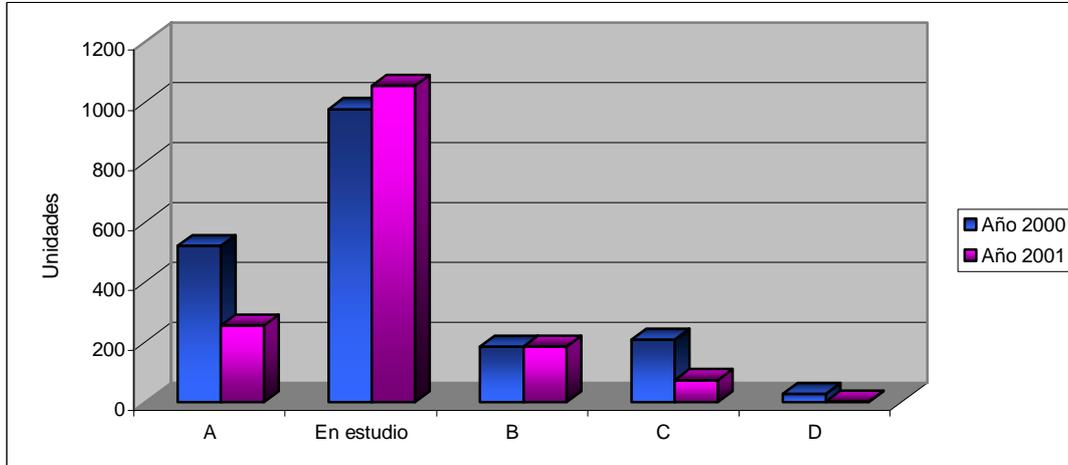
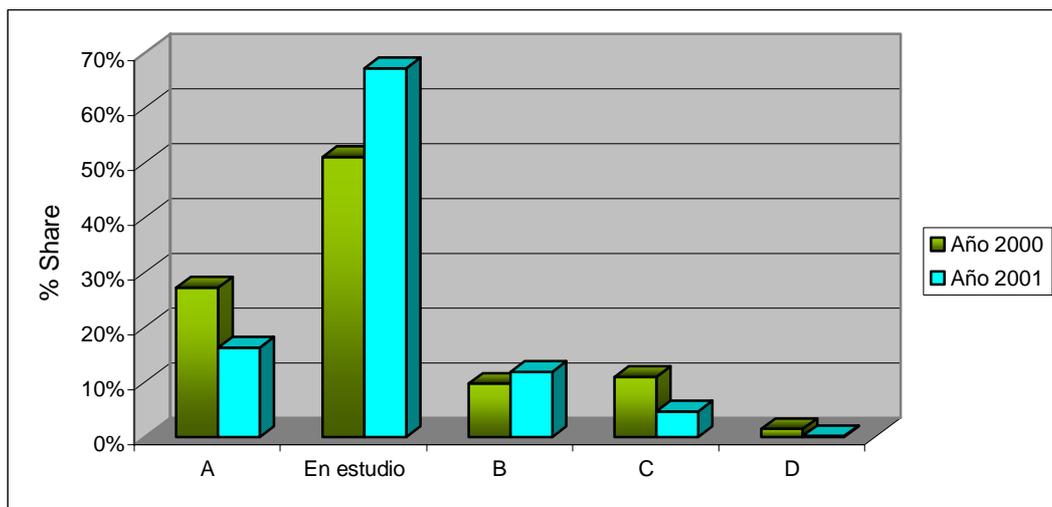


Gráfico: Medición comparativa de market share sobre unidades totales vendidas entre los años 2000 y 2001.



Por todo lo visto a lo largo de este capítulo, y como resumen del mismo, concluimos que los altos niveles obtenidos en las encuestas asociadas con el nuevo marketing de las tres R's permitieron tener un claro crecimiento tanto en ventas como en market share sobre un mercado y un país en recesión.

Si bien durante el desarrollo de este capítulo nos hemos focalizado en un mercado específico, creemos haber utilizado herramientas que validan y justifican nuestra investigación.

Así mismo entendemos que utilizando herramientas análogas para otros mercados o nichos, se podrá demostrar o llegar a conclusiones de similares características.

Lo que queremos expresar de alguna manera es que la relación existente entre la satisfacción de los clientes y la rentabilidad y crecimiento de la compañía, no es exclusiva de este mercado, sino que es extensible a otros sectores o segmentos.

CONCLUSIONES FINALES DE LA TESINA.

“Si atiendes bien a tus clientes, estos seguirán volviendo porque te aprecian”.

“Si te aprecian, estos gastarán más dinero contigo”.

“Si gastan más dinero contigo, vas a atenderlos aún mejor”.

“Y si los atiendes mejor, ellos no dejarán de volver, y el ciclo empezará de nuevo”.²⁶

Para lograr este saludable ciclo de beneficios y rentabilidad de una empresa todos los empleados deben ser ejecutores e innovadores, sintiéndose un engranaje fundamental de la organización. Por eso es necesario generar ambientes propicios que permitan la motivación y la capacidad de innovación.²⁷

Estas afirmaciones expresan claramente la esencia de la relación existente entre la satisfacción de los clientes con la rentabilidad y crecimiento de una compañía. Esta relación existente es la que entendemos haber demostrado a través del desarrollo de nuestro trabajo.

Una de las dificultades con la que nos encontramos durante el desarrollo de la Tesina fue no poder individualizar las encuestas de satisfacción enunciadas en el Capítulo III debido a una cuestión de confidencialidad.

Sin embargo, luego de analizar y estudiar con detenimiento las encuestas obtenidas, hemos logrado identificar con claridad índices que resultaban vitales, tales como los de lealtad, referencia, compras repetidas, como así también los aspectos a mejorar.

Esto nos permitió encontrar, a modo de guía el camino a seguir, para luego entrecruzarnos con reportes de una prestigiosa consultora independiente del mercado que nos ayudó, tal como lo expresamos al inicio de esta conclusión, demostrar la relación que existe entre la satisfacción de los clientes y la rentabilidad y el crecimiento de la compañía.

²⁶ Sewel and Brown, op.cit.

²⁷ Gary Hamel, “Leading the revolution”

Si bien al iniciar la Tesina nos propusimos encontrar “La vinculación entre la satisfacción del cliente, y la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis”, creemos que nos focalizamos en la relación existente entre la fidelización de los clientes y la rentabilidad de la empresa.

En contraposición a suponer que la conclusión a la que llegamos pudiera invalidar el objeto de nuestro trabajo, entendemos fehacientemente que ir en búsqueda de una mayor rentabilidad o crecimiento en tiempos difíciles, basados en la fidelización del cliente, es el camino adecuado para poder sobrevivir y estar en una posición de privilegio en el momento en cual la situación comienza a revertirse y el mercado a activarse.

ANEXO I: MATERIAL BIBLIOGRAFICO

Bibliografía de Base.

1. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlessinger, "The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value" , 1997.
2. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., Christopher W. L. Hart, "Service Breakthroughs: Changing the rules of de game", 1990.
3. Luis María Huete, "Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios", 1997.

Bibliografía complementaria.

1. James L. Heskett ,W. Earl Sasser Jr., Thomas Jones, Gary W. Loveman, Leonard A. Schlesinger, "Putting the service profit chain to work", Harvard Business Review (March-April 1994).
2. Carl Sewel and Paul B. Brown, "Customers for Life" (New York: Doubleday Currency, 1990).
3. Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control", octava edición.
4. Robert D. Buzzel and Bradley T. Gates, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance (New York: Free Press, 1987).
5. Frederich F. Richheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defection: Quality comes to Services," Harvard Business Review (September-October 1990).
6. Robert S. Kaplan and David P. Norton, " Putting the Balanced Scorecard to work," Harvard Business Review (September-October 1993).
7. Clase de: "Satisfacción del cliente"; Cátedra Gestión de Servicios a cargo del profesor Gerardo Heckmann, MADE-Universidad del CEMA-Mayo/2002.
8. Chrisotpher H. Lovelock, "Product plus", McGraw-Hill, 1994
9. IDC Consulting-www.idc.com (Internacional Data Corporation)
10. Ronald M. Weiers, "Investigación de Mercados".
11. Gary Hamel, "Leading the revolution".