



**BUSINESS  
PROJECT  
INNOVATION**

**MERK2**

ISC: Índice de Satisfacción al Cliente.

Marzo 2006

---

mer|k|2

## **INDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE: ISC**

El modelo SERVQUAL es la base de la metodología que les presentamos. Este modelo ha sido ampliado, adaptado y mejorado por la consultora Merk2 a lo largo de sus investigaciones de satisfacción de clientes durante la última década. Nuestra larga experiencia internacional en este campo nos permite ofrecer una de las metodologías más robustas y probadas de la industria.

Hemos dedicado especial énfasis en presentarles nuestra metodología de forma detallada para que puedan conocer de antemano como las compañías pueden beneficiarse de nuestra colaboración. Si necesitan información complementaria no duden en solicitárnosla.

Desde ahora nos ponemos a su disposición, agradeciéndoles el interés mostrado por nosotros al solicitarnos esta información.

**Carlos Jordana**

Socio Director

## **OBJETIVOS DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ISC**

El ISC tiene 2 objetivos claramente marcados:

1. Medir para conocer
2. Identificar planes de mejora

Mediante la realización de este Índice de Satisfacción del Cliente, las compañías podrán:

- Conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Conocer los factores de aprecio de la calidad percibida.
- Cuantificar la importancia que los diferentes factores de aprecio tienen a la hora de satisfacer al cliente.
- Determinar el nivel de expectativas que tienen los clientes en los diferentes factores de aprecio.
- Alinear los esfuerzos de la compañía con los requerimientos del cliente.
- Comprobar la coherencia entre la percepción de la compañía y la percepción del cliente a la hora de construir satisfacción.
- Identificar áreas de sobre – inversión en la generación de satisfacción y áreas generadoras de insatisfacción.
- Construir e implementar planes de mejora concretos y medibles.
- Hacer un seguimiento de la evolución de la satisfacción del cliente.

## MARCO DE REFERENCIA

El futuro de la estrategia empresarial de hoy apunta hacia nuevos enfoques debido al creciente aumento de la competencia y debido a las características cambiantes del mercado. Pero el enfoque que realmente otorga más competitividad a las empresas sigue siendo el de la satisfacción de sus clientes.

Por este motivo, la aplicación de sistemas de protección de la calidad del servicio que se le ofrece al cliente, como clave de diferenciación para proporcionar mayor valor añadido, obliga a las compañías que quieren seguir diferenciándose con un plus de sus competidores a inventar una vez más nuevos procesos generadores de satisfacción.

Una de las principales formas de diferenciar los productos o servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente, una satisfacción a sus clientes superior a la de la competencia. La clave reside en igualar o superar las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, expectativas que se forman sobre la base de las pasadas experiencias, el "boca-oreja" y la publicidad de la empresa.

Las empresas necesitan identificar y cuantificar los deseos de su público objetivo en cuanto a una calidad que, es difícil de definir y de juzgar. Sin embargo, los consumidores juzgan de hecho sobre la calidad de los servicios/productos, y los proveedores necesitan conocer y medir las expectativas de los clientes, para poderlos diseñar efectivamente, y poder alinear los esfuerzos de la compañía con los factores críticos de satisfacción.

Es por ello que, proponemos una herramienta capaz de mostrar en qué grado la empresa está satisfaciendo a su cliente, qué expectativas tenía éste cuando solicitó el producto/servicio y cuál es la evaluación que hace de su satisfacción.

El procedimiento para la medición de la calidad técnica se realiza a través de parámetros de proceso, mientras que la calidad percibida es medida a través de los factores de aprecio o "andones" que utilizan los clientes para interpretar su percepción de calidad. La suma de la calidad técnica y la percibida es lo que provoca el grado de satisfacción. En consecuencia, la satisfacción en este nuevo ámbito no depende solamente del propio producto o servicio, sino también de las expectativas y percepciones que tiene el cliente en todo el proceso de relación.

La gestión de la satisfacción de los clientes está relacionada con las percepciones y las expectativas. Concretamente, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio es el resultado de comparar su percepción de los servicios que ha recibido con las expectativas que tenía antes de recibirlos. A través de la medición de dichas percepciones y expectativas, y de la obtención de la diferencia de ambos conceptos, obtenemos el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC). Si la percepción de calidad del servicio es inferior a las expectativas, los clientes perderán interés en la empresa suministradora; mientras que si las iguala o supera, estarán dispuestos a contar nuevamente con ella o a recomendársela a sus amigos y conocidos.

El modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 - 1988), llamado modelo SERVQUAL, ha sido la referencia principal en el estudio de la calidad percibida en todo el mundo. El modelo SERVQUAL es la base del modelo que la consultora Merk2 ha ido adaptando y mejorando a lo largo de todas sus investigaciones de satisfacción de clientes durante la última década. Nuestra larga experiencia internacional en este campo nos permite ofrecer una de las metodologías más robustas y probadas de la industria. El modelo ISC de Merk2 plantea la existencia de seis dimensiones de análisis: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y calidad técnica.

El significado de cada dimensión responde a las siguientes definiciones:

- Elementos tangibles: Hacen referencia a los elementos físicos y a la apariencia de las respuestas.
- Fiabilidad: Hace referencia al cumplimiento de las promesas de venta que hacen los vendedores al momento de vender un producto o servicio.
  - Capacidad de Respuesta: Habilidad de los empleados para prestar un servicio que responda de manera rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes.
- Seguridad: Se refiere a la sensación de tranquilidad y confianza que tiene el cliente cuando se cumplen las promesas que se efectuaron al comprar el producto o servicio.
- Empatía: Indica la accesibilidad y la forma en que la empresa y los empleados se preocupan de las necesidades de información de los clientes.
- Calidad técnica: Grado en que el producto / servicio responde a las especificaciones técnicas del cliente.

Dentro del enfoque subjetivista de la calidad, el modelo SERVQUAL parte del marco teórico de la Des/confirmación de expectativas para operativizar la forma en que los clientes evalúan la satisfacción y la calidad del servicio que reciben.

Los supuestos generales acerca de la calidad percibida por los clientes se concretaron en la creación de la escala SERVQUAL. Para medir la calidad percibida, los clientes deben reflejar sus expectativas sobre el nivel de calidad que razonablemente deberían recibir, y posteriormente, sus percepciones del nivel de calidad que posee la empresa evaluada. La diferencia entre la expectativa y la percepción es lo que denominamos GAP.

Esta medida se basa en un conjunto de atributos, que son los indicadores de las seis dimensiones básicas que definen el significado de la satisfacción del cliente, comentadas anteriormente.

Varios estudios realizados por Merk2 de empresas excelentemente gestionadas muestran que las mismas comparten ciertas prácticas, entre las que se encuentran las siguientes:

#### Concepción estratégica

Las empresas con éxito están "obsesionadas con el cliente". Tienen un claro sentido de su público objetivo y de sus necesidades, y han desarrollado una estrategia específica para ello.

#### Compromiso de la alta Dirección con la calidad

Entidades como Meliá, El Corte Inglés o NH tienen establecidos compromisos con la calidad. Sus equipos de gestión buscan no sólo resultados financieros, sino también resultados en la calidad de la prestación de sus servicios.

#### Establecimiento de altos estándares

Los suministradores de servicios de alta calidad se caracterizan por establecer altos estándares de calidad. El objetivo de Swissair es que al menos el 96% de sus pasajeros califiquen sus servicios como buenos o superiores. De lo contrario, emprende acciones correctivas. El objetivo de Citibank es responder las llamadas telefónicas dentro de un intervalo de 10 segundos; las cartas en menos de 2 días; conseguir un nivel de satisfacción de los clientes superior al 90%, y superior al 70% en cuanto a sus empleados .

#### Sistemas de control de los resultados

Las empresas de servicios gestionadas de forma excelente auditan de forma regular la prestación de servicios propios y de la competencia. Utilizan diversas herramientas para medir los resultados: compras comparativas, investigación de los clientes, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicios y cartas al presidente. General Electric envía 700.000 cartas de respuestas al año a las amas de casa para que valoren su servicio al cliente.

Citibank revisa continuamente el nivel de precisión, respuesta y accesibilidad de sus servicios, y realiza pseudocompras para comprobar si sus empleados prestan un buen servicio.

#### Sistemas para satisfacer las quejas de los clientes

Los estudios muestran que los clientes se sienten insatisfechos con el servicio en el 25% de los casos, aunque sólo un 5% de estos se queja. El 95% restante, o bien cree que no vale la pena tomarse la molestia de quejarse, o ni siquiera sabe cómo o a quién presentar sus quejas.

Del 5% de los que se quejan, sólo a la mitad se les ofrece una posible solución satisfactoria al problema. Sin embargo, el hecho de resolver el problema de un cliente de manera satisfactoria es clave. Se estima que cada cliente satisfecho transmite su buena experiencia a una media de tres personas, mientras que la media de personas a las que un cliente insatisfecho transmite su descontento se dispara hasta once. Si cada uno de éstos todavía se lo cuenta a alguien más, el número de personas expuestas a un "boca a oreja" negativo puede crecer indefinidamente.

#### Satisfacción de los empleados y de los clientes

Las empresas de servicios gestionadas excelentemente creen que las relaciones con los empleados acaban reflejándose en las relaciones con los clientes. La Dirección practica el marketing interno y crea un entorno de apoyo y premios a los empleados que presten buenos servicios, realizando regularmente auditorias del nivel de satisfacción de los empleados en sus trabajos.

Parasuraman y Berry proponen las siguientes preguntas como las típicas de la alta Dirección al tratar de superar las expectativas de los clientes:

1. ¿Nos esforzamos por presentar una imagen realista de nuestro servicio a los clientes?  
¿Revisamos la precisión de nuestros mensajes promocionales antes de hacerlos públicos?  
¿Se produce una comunicación frecuente entre los empleados encargados de atender al cliente y los que elaboran las promesas de calidad del servicio?  
¿Comprobamos el impacto sobre las expectativas de los clientes frente a elementos clave como el precio?
2. ¿Realizar bien el servicio la primera vez que se presta, es una de las prioridades de la empresa?  
¿Dejamos suficientemente claro a nuestros empleados la importancia de un servicio fiable a la hora de gestionar las expectativas de nuestros clientes?

¿Nuestros empleados están formados para realizar el servicio sin ningún tipo de error y se les recompensa por ello?

¿Evaluamos regularmente el servicio para identificar y corregir posibles defectos?

3. ¿Nos comunicamos eficazmente con nuestros clientes?

¿Contactamos periódicamente con ellos para determinar sus necesidades y comprender mejor sus negocios?

¿Nuestros empleados están formados para mostrar que nos interesamos por ellos y que los valoramos como clientes? ¿Se les exige esto a los empleados?

4. ¿Sorprendemos a los clientes durante la prestación del servicio?

¿Nuestros empleados saben que es en ese momento cuando se nos ofrece la mejor oportunidad de superar las expectativas de los clientes?

¿Damos los pasos necesarios para animarlos a realizar un servicio de clase superior?

5. ¿Nuestros empleados consideran los problemas que puedan surgir en el servicio como un modo de impresionar a los clientes o como meras molestias?

¿Preparamos y animamos a los empleados para que se esfuercen en la solución de problemas?

¿Les recompensamos por los buenos resultados de sus soluciones?

6. ¿Evaluamos y mejoramos de forma continua nuestros resultados en relación con las expectativas de los clientes?

¿Los resultados están siempre por encima del nivel adecuado de servicio?

¿Sacamos partido de las oportunidades para mejorar el nivel de servicio deseado?

## **METODOLOGÍA Implantación ISC**

---

-**Fase 1:** Entrevista en profundidad con la **Dirección** del negocio

-**Fase 2:** Dinámica de grupo multidisciplinar con **empleados** de contacto

-**Fase 3:** Entrevistas telefónicas en profundidad a **clientes** y a **empleados** de la empresa.

*Estas tres primeras fases nos proporcionan la identificación de los factores de aprecio previos, necesarios para establecer las directrices de la investigación.*

**-Fase 4:** Entrevistas telefónicas a muestra cualificada de **clientes**

*Con esta cuarta fase, se concretan los factores de aprecio previos que se habían analizado en las fases anteriores y se ponderan. En otras palabras, marcamos el grado de importancia que les da el cliente a cada uno de los factores de aprecio obtenidos.*

**-Fase 5:** Presentación de los factores de aprecio a **Dirección**

*En esta fase, se consensuarán los factores aprecio. Generalmente, el 80% de los factores que se detectan son los que se esperan tanto por parte de la compañía como por parte de los clientes. En cambio, el 20% restante pueden ser análisis requerido por la compañía aunque los clientes no los hayan mencionado en las fases anteriores o viceversa.*

**-Fase 6:** Construcción de las encuestas.

*Estas encuestas serán las que se realizarán a los clientes.*

**-Fase 7:** Encuestas telefónicas con muestra representativa de **clientes**.

*Es la base cuantitativa de la investigación.*

**-Fase 8:** Tabulación y análisis de resultados.

**-Fase 9:** Entrevistas en profundidad vía telefónica muestra de **clientes**.

*Esta fase es la base de la investigación cualitativa en la que se analizan los GAPS que han resultado de la fase cuantitativa.*

**-Fase 10:** Conclusiones de la investigación y presentación informe final.

**-Fase 11:** Identificación de los planes de mejora.

*A lo largo de esta fase, se presentarán resultados, se interpretarán y se matizarán entre las dos partes.*

**-Fase 12:** Creación de grupos interdepartamentales de mejora y creación de planes de mejora.

**-Fase 13:** Presentación y puesta en marcha de los planes de mejora.

**-Fase 14:** Nuevo ISC para evaluar los resultados de los planes e identificar los nuevos.

## CONCLUSIÓN

Presentamos a las compañías una herramienta robusta y ampliamente experimentada capaz de diagnosticar objetivamente la satisfacción de sus clientes internos y externos, para poder colmar las necesidades de éstos y mejorar la calidad que presta, siempre entendiendo que los clientes son quienes finalmente deciden.

Mediante la metodología que Merk2 les propone, las compañías tendrán la oportunidad de conocer, no sólo las necesidades de sus clientes, sino que podrán apreciar con absoluta claridad qué es lo que valoran del producto/servicio ofrecido por ellas, qué es lo que no valoran, en qué se han sentido satisfechos, qué les ha decepcionado, etc.

Con ello, las compañías podrá identificar su situación actual, establecer planes de mejora superar las expectativas del cliente y, por supuesto, estar s por delante de la competencia.

En definitiva:

1. Proporcionar criterios de calidad excelentes se ha convertido en uno de los factores que determinan el éxito de las empresas que tienen como estrategia diferenciarse de la competencia con un plus que les permita defender márgenes más amplios
2. Las expectativas de los clientes son el punto de referencia en la evaluación de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente.
3. El objetivo de la organización consiste en medir para mejorar y superar esas expectativas.