

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y
CIENCIAS SOCIALES



ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS
DE SERVICIO: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE
CONOCIMIENTOS

ELABORADO POR:

JOEL ALFONSO FIGUEROA CHUQUILLANQUI

LIMA – PERÚ

2006

*Al pequeño Nicolas, motivo ahora de mi esfuerzo
y superación diaria.*

*A Pamela, por su comprensión e infinito amor,
motor incansable de nuestro proyecto de vida.*

*A mis padres, por su incomparable y abnegado
esfuerzo en mi desarrollo personal y profesional.*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	01
PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....	04
OBJETIVO GENERAL.....	08
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	09
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO.....	12
HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	24
DESARROLLO DEL TEMA.....	25
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42

INTRODUCCIÓN

Como se verifica en la experiencia internacional, los servicios de telecomunicaciones fueron prestados en un inicio por empresas (privadas o estatales), en la mayoría de veces monopólicas. Siguiendo la corriente de privatizaciones en la década del noventa, se transfirió el control de las empresas de telefonía básica a empresas privadas. En algunos casos, al igual que en Perú, se otorgó un periodo de exclusividad a la empresa monopólica privatizada y después de este período se abrió el mercado a la competencia.

La evolución continua de nuevas tecnologías y los cambios institucionales a nivel mundial han permitido que ya no sea necesaria la existencia de un único operador dominante en los países, que aproveche las economías de escala y de ámbito, abriéndose así el camino a un mercado competitivo, el cual es resguardado por políticas regulatorias que buscan limitar el poder de dominio de las empresas que lo poseen y asentar las bases para la existencia de competencia efectiva en el mediano y largo plazo. Los resultados de estas políticas regulatorias se pueden observar en indicadores como el descenso en el nivel de tarifas a los usuarios, mayor grado de penetración de servicios telefónicos y grado de competencia en el

mercado, este último en menor medida que los dos primeros en el caso peruano.

Bajo este entorno regulatorio, y ante la inminente entrada de la competencia, además de la creciente importancia que se le ha dado a la evaluación de la satisfacción del cliente está claro que es muy importante conocerla ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización. Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo.

¿Y para qué medir la satisfacción del cliente?

Son muchos los que se estarán haciendo esta pregunta. Medir lo que sucede interna y externamente es una actividad poco usual en las pequeñas y medianas empresas de nuestros países. Incluso las grandes empresas dan poca importancia al tema. Es una de esas molestias que nadie se quiere tomar.

Las razones para hacer estas mediciones son muchas y de importancia no para el crecimiento, sino para la supervivencia misma de cualquier empresa:

- Es conocido, repetido y recalcado que toda empresa pierde clientes por múltiples motivos, principalmente porque no recibieron la atención que esperaban o el servicio no fueron de acuerdo a sus expectativas. (Nótese, no las expectativas del dueño o del personal, sino de las expectativas del cliente)
- El costo de conseguir un cliente nuevo, de acuerdo a todos los estudios realizados en múltiples empresas, es seis veces mayor al de retener un cliente actual.

- o Los clientes satisfechos no dicen que lo están a más de 3 personas, normalmente familiares cercanos. Los clientes molestos y descontentos normalmente comentan de su experiencia negativa con más de 12 personas en promedio. El publicar la mala experiencia es una forma de vengarse del mal servicio recibido.

Sin embargo, no es sencillo desarrollar correctamente la evaluación de la satisfacción del cliente aunque una adecuada metodología y la ayuda de expertos en esta área pueden ayudar a que se desarrolle correctamente la evaluación y que se obtengan los resultados esperados.

Si no se tiene metodología, experiencia y conocimientos en esta área, se tendrá una evaluación del cliente que en lugar de ayudarnos a mejorar, hará que empeoremos nuestra gestión debido a la inexactitud de la información para la correcta toma de decisiones.

Como conclusión del Curso de Actualización de Conocimientos de la Escuela de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales, se presenta un informe en donde se examinan dos formas de medir la satisfacción del cliente en Telefónica del Perú S.A.A., actual operador dominante de telefonía fija en el país y se construye una metodología adecuada para medir la satisfacción del cliente en una empresa de servicios cualquiera.

Los conocimientos repasados en los cursos de Análisis Económico, fundamentalmente la parte de Microeconomía, y en Gestión, fueron pieza clave para decidirme a realizar este trabajo, el cual no pretende ser una norma concluyente en el proceder de cualquier empresa, sino más bien una guía de actuación sobre los pasos adecuados que se deben seguir para hacer una buena medición de la satisfacción de los clientes, independientemente de los resultados que se obtengan. Lo ideal es que se tomen en cuenta las oportunidades de mejora que resulten de la medición realizada a fin de que se trabajen en aras de mejorar los índices obtenidos.

1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

El sector de telecomunicaciones por muchos años, fue considerado “monopolio natural” y estuvo en manos del Estado, lo que dificultó su expansión y modernización. Sin embargo, en respuesta a una nueva percepción del rol del Estado, a inicios de los noventa, se inició la privatización del servicio¹.

En el caso específico de las telecomunicaciones, los más afectados han sido los antiguos usuarios del servicio telefónico, para quienes aun resulta difícil percibir los efectos positivos de la reestructuración del sector, debido principalmente a que durante varios años, el Estado aplicó una política de subsidios al consumidor.

¹ En el sector telecomunicaciones, la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y ENTEL Perú se privatizaron en 1994 y se estableció un período de concurrencia limitada que debía extenderse hasta junio de 1999, durante el cual, Telefónica del Perú tendría la exclusividad en la concesión de los servicios de telefonía fija local y portador de larga distancia nacional e internacional. Sin embargo, dados los niveles de expansión y modernización de la red de telecomunicaciones, y el cumplimiento de los compromisos y metas especificadas en los contratos, se tomó la decisión de adelantar la apertura del mercado para agosto de 1998.

El adelanto de la apertura vino acompañado por el establecimiento de tarifas topes – hasta el año 2001 – para los servicios de telecomunicaciones de categoría I (llamadas locales, larga distancia, instalación y renta básica), que hasta entonces se encontraban sujetos a un programa de re-balanceo tarifario. A partir del 2001, se viene aplicando el sistema de *price caps*, calculados en base a las ganancias de productividad.

De otro lado, la expansión del servicio público de telecomunicaciones hacia estratos de menores ingresos introdujo nuevos problemas, generados por la incapacidad de pago luego de adquirir compromisos con la empresa proveedora del servicio. Este problema se agrava por el poco conocimiento que tiene la población sobre las tarifas de los servicios públicos y por la desconfianza respecto a las mediciones de consumo empleadas por las empresas.

Respecto a este último aspecto, para revertir esta percepción, se ha establecido el derecho de los abonados a solicitar facturación detallada de llamadas locales, junto con la obligación, desde diciembre de 1999, de detallar las llamadas realizadas desde un teléfono fijo a un móvil.

Otros problemas respecto a la provisión del servicio, están relacionados a la escasa información adicional al recibo telefónico sobre los planes y promociones, calidad de los equipos y de las llamadas, falta de centros de atención de reclamos cercanos a la localidad, entre otros.

En algunos casos, los reclamos reflejan la falta de incentivos que tiene una empresa dominante en el mercado para ofrecer mejores precios, mejorar la calidad de su producto y la atención a sus clientes. En otros casos, la insatisfacción de los clientes obedece a la falta de información sobre las condiciones en que se ofrecen los servicios y el procedimiento que se sigue para efectuar reclamos².

En ese sentido, es importante que se generen mecanismos que permitan evaluar el comportamiento de las empresas en el mercado, así como contar con información que permita enfocar la actuación del organismo regulador en aquellos temas que para los clientes merecen una mayor atención.

En este contexto, resulta útil contar con información que permita conocer cuan satisfechos se encuentran los usuarios frente a la provisión de

² Por ejemplo, muchos usuarios desconocen que para efectuar un reclamo no es necesario cancelar todo el importe del recibo, sino únicamente realizar el “pago a cuenta” del monto no reclamado.

los servicios de telecomunicaciones, particularmente respecto al servicio de telefonía fija. Para ello, resulta importante conocer en qué medida los productos que ofrecen las empresas satisfacen sus necesidades.

Asimismo, dado que existe una empresa con una significativa participación de mercado (en el caso de Telefonía Fija, Telefónica del Perú cuenta con el 96%)³, resulta importante conocer la actuación de las mismas y orientar las oportunidades de mejora en aquellas áreas identificadas por los usuarios como más débiles o que ameritan revisión inmediata.

Para ello, durante el primer semestre del año 2004, la Gerencia de Usuarios del OSIPTEL encargó a una consultora⁴, la ejecución de una Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, la cual tuvo como principal finalidad, recolectar la información necesaria para la aplicación del indicador de Satisfacción de los Usuarios para el año 2004, así como las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios de telefonía fija y móvil.

Los resultados no fueron tan alentadores que digamos para el caso de la telefonía fija. Según el estudio en mención, en una escala del 1 al 100, a nivel nacional se ha obtenido un NSU de 51.75 puntos, lo cual se podría interpretar como la mínima satisfacción aceptada por el pago del servicio, de acuerdo a la metodología empleada.

En base a estos resultados que fueron materia de discusión en su momento, sobre todo por la metodología empleada, durante el primer trimestre del año 2005, la nueva Gerencia de Servicios al Cliente de Telefónica del Perú encargó a la Consultora Mc Kinsey, la ejecución de la Encuesta sobre Expectativas de los Clientes, en el marco del programa "Compromiso Cliente" desarrollado a nivel latinoamericano en todas las empresas del Grupo Telefónica, la cual tuvo como principal finalidad, recolectar la información necesaria para efectuar medición más real de un

³ Fuente: Página Web de OSIPTEL (www.osiptel.gob.pe) Sección El Sector / Indicadores del Sector.

⁴ La consultora encargada de ejecutar la encuesta nacional fue AD-REM

indicador de Satisfacción de Clientes en el Mercado de Telefonía Fija, así como conocer como se siente el cliente en determinados aspectos y analizar hacia donde deben ir enfocados los esfuerzos por parte de Telefónica para mejorar la prestación del servicio.

2. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar el diseño de la metodología de medición del indicador Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) para Telefónica del Perú en el negocio de Telefonía Fija y estimar fundamentalmente la satisfacción del cliente con respecto a los procesos que más impactan en las relaciones con la empresa.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los momentos en los cuales el cliente tiene contacto con los servicios que presta Telefónica, comúnmente llamados momentos de verdad.
- Identificar desde la perspectiva de Telefónica, cuáles de esos momentos de verdad son los más importantes y establecer un sistema de ponderación de los mismos.
- Diseñar un instrumento de medición del indicador para Telefónica en el negocio de Telefonía Fija.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La elaboración del estudio en mención, busca satisfacer las siguientes preguntas:

- a. ¿Es posible construir un indicador de satisfacción de clientes que cuenten con el servicio de telefonía fija?
- b. ¿Qué “momentos de verdad” inciden en la satisfacción de los clientes con el servicio de telefonía fija?
- c. ¿Cuáles son los atributos que más valora el cliente en su relación con el proveedor del servicio de telefonía fija?
- d. ¿Será posible que el estudio realizado por el OSIPTEL sea comparable con el realizado por Telefónica?

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el enfoque del marketing moderno, ya no se habla de que una empresa será más grande si vende más o reduce sus costos al mínimo. Actualmente, se habla de fidelizar a los clientes de tal forma que exista una vinculación emocional del cliente con la personalidad de la empresa, alargando la vida media y por ende, la rentabilidad que estos le generan a la empresa.

La vida media de los clientes se puede alargar con dos estrategias: la creación de "*switching costs*"⁵ que dificultan el cambio de proveedor y el no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan.

La segunda estrategia se asienta en la satisfacción del cliente. Se basa en no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan y en reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción. Se trata de crear valor en la relación con el cliente a través de la confianza mutua.

En un entorno de constante ruido, se hace necesario conocer cual es la percepción del cliente sobre la satisfacción que tiene con el servicio de

⁵ Traducido quiere decir el alto costo de cambiar de proveedor. Por ejemplo, se toma el caso de las compañías informáticas que hicieron incompatibles sus productos o aquellas empresas financieras que colocan altas cláusulas de penalización a los prepagos de créditos.

telefonía fija, justificándose la cuantificación de dicho indicador mediante un índice que reúna todas las interacciones que el cliente tenga con la empresa, comúnmente denominadas “momentos de verdad”.

Además, cabe la posibilidad de que el Regulador incluya este indicador como parte de las exigencias que tiene con Telefónica, como una forma más de medir el desempeño de la empresa con respecto a los usuarios del servicio, para lo cual se hace necesario un constante seguimiento del mismo, en aras de mantenerlo controlado y corregir desviaciones a tiempo.

5. MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROECONÓMICO

Desde el punto de vista económico, cuando los bienes son privados, es decir, rivales y exclusivos, y la información es compartida por todos los agentes que participan en un mercado, se puede postular que los precios de mercado reflejan el sacrificio de recursos involucrados en la producción de los bienes. Si se cumplen estas condiciones, el mercado asignará los recursos escasos a los usos que maximicen su valor y se postulará que existe eficiencia económica, puesto que no existe desperdicio de recursos. En estos casos, la intervención del Estado no se justifica.

Para que el mercado asigne eficientemente los recursos, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- a. Debe existir un número suficiente de agentes para que ninguno pueda influir en el precio y las cantidades transadas.
- b. Se debe disponer de toda la información necesaria para la toma de decisiones de producción y consumo.

- c. El bien transado debe tener características similares; es decir, ser homogéneo.
- d. Los costos de entrada y salida del mercado no deben ser significativos.
- e. Los bienes deben ser privados.

El cumplimiento simultáneo de este conjunto de condiciones resulta poco usual en la práctica, por lo que el Estado debe intervenir a través de la regulación para corregir las distorsiones y restaurar las condiciones que permitan al mercado asignar eficientemente los recursos.

En el caso de la prestación de los servicios públicos se observa la presencia de diversas fallas de mercado. Por ello el Estado ha asumido un papel importante a través de la creación de organismos especializados encargados de regular estos sectores.

Las siguientes, son las razones que sustentan la necesidad de que el Estado defina políticas de protección a los usuarios de servicios públicos de telecomunicaciones:

- a) A pesar de la liberación de los servicios de telecomunicaciones, aun existen *condiciones monopólicas* en la oferta del servicio y al ser *limitado el número de empresas*, estas pueden utilizar su poder de mercado para elevar los precios por encima de costos. Al mismo tiempo, por la ausencia de competencia en el mercado no existen incentivos para mejorar la calidad de sus servicios. Ante esta situación, el organismo regulador debe asumir, en mayor o menor medida, la responsabilidad en la determinación de las tarifas de los servicios, los estándares mínimos de calidad, las condiciones de prestación del servicio, y la protección de los derechos de los usuarios.

- b) Las ***barreras a la entrada*** pueden ser definidas como aquellos costos de los que están libres las empresas que ya están en el mercado, pero en los que tiene que incurrir aquellas empresas que desean entrar. En ese sentido, los elevados requerimientos de inversión en el sector de telecomunicaciones, constituyen una barrera a la entrada para otros operadores, lo que tiende a reforzar el ejercicio de una posición de dominio y el poder de mercado, pues la empresa establecida no compite con nuevos oferentes. Por otro lado, la existencia de un bien escaso, como lo es el espectro radioeléctrico, limitan la entrada de nuevos competidores al mercado.
- c) Los servicios públicos domiciliarios presentan ***altos costos de transacción*** para los usuarios, debido a que éstos no disponen de información completa y existe un nivel de especialización que no se encuentra al alcance del consumidor común. Además, el carácter de consumo masivo de estos servicios define un conjunto de usuarios con características disímiles, lo que dificulta su capacidad de organización y negociación con las empresas proveedoras.
- d) La presencia de ***prácticas de competencia desleal, o abuso de posición de dominio*** se presentan con mayor facilidad cuanto menos estandarizado es un bien. Al respecto, los productores pueden introducir modificaciones o adiciones mínimas que permitan definir nuevos mercados y ejercer una posición de dominio en ellos, lo que dificulta la presencia de un número mayor de agentes participantes. En ese sentido, cuando un sector de servicios públicos se abre a la competencia, el Estado interviene, a fin de impedir aquellas estrategias comerciales que impliquen la presencia de dichas conductas.
- e) La ***difusión de información incierta o incompleta*** es otra de las razones que llevan a que el Estado intervenga en los mercados a fin de evitar que esta afecte las decisiones de consumo de la población.

Cuando no existe toda la información relevante (información completa), algunos agentes tienen incentivos para aprovechar la escasez de información del resto de participantes en un mercado, con lo que se reduce el bienestar de la sociedad como conjunto. A diferencia de lo que ocurre en mercados competitivos, en los que la información tiende a ser fluida y transparente. Cuando una empresa ejerce una posición monopólica puede ocultar información al público y utilizar su poder de negociación para lograr ventas en condiciones desfavorables para el consumidor.

En situaciones de competencia, las empresas también pueden utilizar estrategias de marketing demasiado agresivas para colocar sus productos y recurrir a ventas atadas o publicidad engañosa, aprovechando el poco o nulo conocimiento de los consumidores sobre las características de los productos o servicios.

En estos casos, el Estado interviene para brindar información y/o establecer condiciones para que las empresas provean información relevante a los usuarios. Aun en mercados altamente competitivos, la intervención del regulador resulta necesaria para que las decisiones de consumo sean tomadas en base a información cierta.

- f) En tanto los servicios públicos domiciliarios son considerados bienes esenciales, el Estado debe garantizar su provisión continua y en condiciones accesibles, por lo que tiene la responsabilidad de asegurar que los precios y calidad estén acordes a las necesidades y posibilidades de la población.

La condición de bien esencial resulta clara en los servicios de agua potable y alcantarillado, pues su provisión está directamente relacionada con la salud de la población. Sin embargo, los servicios de electricidad y de telecomunicaciones también pueden ser considerados bienes esenciales en la medida que su disponibilidad propicia una mejora en las

condiciones de vida de la población e influye fuertemente en el desarrollo del país⁶.

- g) Si bien existe un marco legal que contempla la protección de los derechos del consumidor, las razones expuestas anteriormente hacen necesaria la definición de *normas específicas* que rijan la prestación de los servicios públicos domiciliarios.

Objetivos de la intervención del Estado

Al regular un mercado, el Estado debe tener en cuenta los siguientes objetivos centrales:

a) Eficiencia económica

Se dice que existe eficiencia económica cuando el precio de un producto o servicio iguala su costo marginal (costo que representa producir una unidad adicional de un bien), lo que tiende a ocurrir en competencia perfecta. Cuando el precio excede al costo marginal, existen beneficios extraordinarios que incentivan a las nuevas empresas a ingresar al mercado, lo que lleva a una disminución en el precio del bien. Cuando es menor, la empresa arroja pérdidas y deja de producir.

Cuando la estructura de un mercado es imperfecta (monopólica u oligopólica), los precios pueden exceder el costo marginal, y la empresa obtiene ganancias extraordinarias que reducen el bienestar social. En estos casos, el Estado intenta alcanzar la eficiencia económica que no puede producir el mercado e interviene a través de políticas de regulación de precios o tarifas que, al establecer límites al alza de precios, simulan una situación de competencia.

⁶ La consideración de bienes esenciales en el sector telecomunicaciones está reconocida legalmente por la Ley de Telecomunicaciones en el concepto de acceso universal, que alude al derecho que toda persona tiene de utilizar y prestar servicios de telecomunicaciones en todo el territorio nacional bajo condiciones de equidad. En la práctica, el acceso universal se ha definido como el acceso a cabinas públicas, políticas que vienen siendo implementadas por Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), cuyo objetivo es financiar la prestación de servicios en áreas rurales y lugares de preferente interés social.

b) Competencia

Los beneficios sociales de la competencia (mejora de calidad y disminución de precios de los bienes y servicios) sustentan la idea de que el Estado no debe regular permanentemente las tarifas, sino fomentar la competencia a través de la desregulación gradual de los mercados. Sin embargo, no siempre la liberalización o apertura de un mercado produce mayor competencia.

En la provisión de servicios públicos como las telecomunicaciones, existen costos hundidos muy elevados (por ejemplo, la instalación de las redes), que pueden ocasionar que, aun cuando se abra el mercado, no exista incentivo para el ingreso de nuevas empresas.

Por este motivo, aun cuando se adoptan esquemas de liberalización, muchas veces resulta necesario que el Estado intervenga como promotor de la competencia, mediante el empleo de una serie de incentivos, como subsidiar los costos hundidos de las empresas entrantes o establecer normas que permitan la interconexión a las redes del operador establecido-

Otro caso que puede justificar la intervención del Estado en el marco de una apertura se presenta cuando las empresas se concentran en la producción de los bienes o servicios que les generan altas utilidades y abandonan otros que, si bien son menos rentables, resultan indispensables para la población. Una vez abierto el mercado, la regulación puede ser necesaria para evitar prácticas desleales y colusiones entre empresas, que puedan generar ineficiencia en la producción bienes o servicios.

c) Equidad

En un mercado en libre competencia, la racionalidad económica del productor lo llevará a maximizar sus beneficios, por lo que la inversión privada se orientará hacia los rubros o segmentos más rentables del mercado. Sin embargo, por el fuerte impacto económico y social que produce la disponibilidad de servicios domiciliarios, se considera que todo poblador tiene derecho a gozar de ellos; por este motivo, el Estado considera el acceso universal como parte importante de su política, bajo el principio de equidad.

El Estado puede utilizar incentivos que generen condiciones atractivas para la inversión privada en áreas rurales o lugares de preferente interés social. Para ello, puede crear fondos destinados a financiar la inversión inicial en proyectos que resulten sostenibles y sean capaces de generar rentabilidad privada (por ejemplo el FITEL). Otra alternativa es establecer compromisos en los contratos de concesión que aseguren la expansión del servicio hacia las zonas consideradas prioritarias.

d) Protección al consumidor

Cuando las fallas de mercado inclinan la balanza en detrimento de los consumidores, el Estado debe diseñar políticas que compensen este desbalance y garanticen condiciones justas de adquisición y uso de bienes y servicios. En ese sentido resulta importante contar con un indicador que permita evaluar la percepción y el nivel de satisfacción del consumidor respecto a la prestación del servicio.

¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

De acuerdo con Huete (2001)⁷, la satisfacción de clientes está compuesta por dos componentes: uno estructural y otro emocional. El primero se refiere a la importancia que implica contar con unas buenas prestaciones tangibles. El segundo, con la personalidad de la empresa, con

⁷ En “Servicios & Beneficios: La fidelización de clientes y empleados – La Inteligencia Emocional en los Negocios” – Editorial Deusto 2001

el calor del contacto humano, con la manera en que los clientes sienten a la empresa.

Para gestionar bien la satisfacción del cliente, es necesario acertar en la elección de los clientes a los que uno se quiere dirigir y en cómo se quiere acceder a ellos. Los mejores clientes serán los que estén predispuestos a mantener su relación con la empresa durante largo tiempo y supongan un costo de captación y de servicio razonable para la empresa.

Segmentar es saber agrupar a los clientes en grupos homogéneos. La elección de las variables eficaces para agrupar a los clientes es todo un arte, especialmente si lo que se pretende no es sólo vender, sino también satisfacer y retener. Una vez elegido el segmento adecuado, la empresa debe diseñar un concepto de servicio competitivo para ese segmento. En este contexto, ser competitivo implica diferenciarse: ser los mejores en algún aspecto sustancial y mantener un ritmo de cambio que permita anticiparse a las mejoras de la competencia y a las necesidades de los clientes.

Todas las empresas que quieran simplificar la gestión de la satisfacción de sus clientes, deben identificar los segmentos potenciales, definir el concepto de servicio y concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de ese segmento, aunque sea a costa de retrasar la entrada en nuevos mercados. Por ello no suelen ser aconsejables, las políticas de promoción y reducción de precios, como mecanismos para aumentar la participación en el mercado. Si se abusa, esas políticas se vuelven contra los intereses de la empresa, pues sirven para atraer a clientes poco fieles.

El componente más emocional de la gestión de la satisfacción de clientes, está relacionado con el juego de las percepciones y expectativas. El público resta las expectativas de las percepciones. Si el resultado de la sustracción es positivo, el cliente determinará el nivel de satisfacción logrado. Si, por el contrario, el resultado es negativo, determinará el grado

de frustración. El contenido de una percepción es el resultado de un juicio de valor que se realiza desde la singularidad del cliente. Dicha percepción aparece siempre cargada de un fuerte contenido emocional. En forma gráfica, la relación básica entre estas variables se podría manifestar de la siguiente manera:

$$\text{Cliente satisfecho} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas} > 0$$

De igual forma, las expectativas también están condicionadas por circunstancias personales. Ambos hechos, la suma de percepciones y expectativas, obligan a las empresas a entender sus servicios en clave de la experiencia global de sus clientes. Algunas empresas van más lejos y conceptualizan su producto como la creación de experiencias globales satisfactorias en sus clientes.

Desde ese punto de vista, todos los elementos del sistema de creación del servicio son susceptibles de crear expectativas o percepciones. Y, por lo tanto, pasan a tener una importancia estratégica, ya que se convierten en un determinante de la satisfacción del cliente. Los dos elementos más importantes del sistema de prestación del servicio son el primero y el último. Son aquellos que más impacto tienen en el recuerdo del cliente.

Desde la perspectiva de la satisfacción de clientes, el producto de una empresa de servicios es el proceso de creación del servicio. Lo que ve, lo que oye, lo que huele, lo que toca, lo que gusta. En servicios, de alguna forma, el cliente convive en la fábrica con los operarios. En su satisfacción influye todo lo que vea, oiga, huela, guste o toque. Es decir, los cinco sentidos son fuentes de percepciones y como tal han de entenderse y gestionarse. Cada sentido puede destruir o construir una parte de la satisfacción de la clientela.

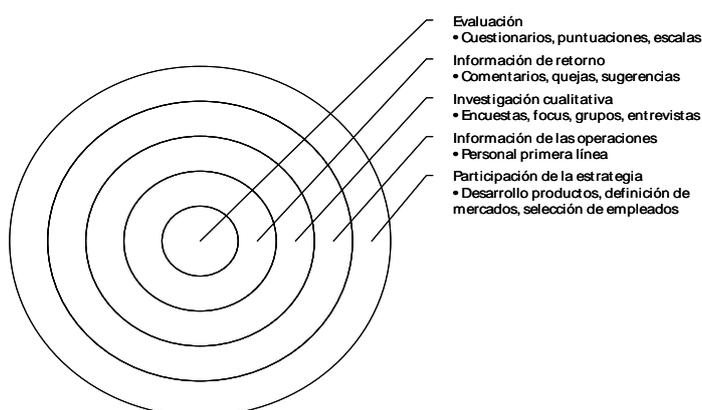
Sin embargo, debemos remarcar la existencia de un sexto sentido, cuyo papel es aun más importante que el de los anteriores, lo que

conocemos como el *feeling* y capta como se siente el cliente con la empresa. El cliente desarrolla este sentimiento cuando evalúa globalmente con la inteligencia emocional el conjunto de percepciones que está recibiendo. En muchos casos, este feeling determina el sentido positivo o negativo de la experiencia global. Y, además, está influenciado por el número de sorpresas, positivas o negativas, recibidas.

Lo anterior, está comprobado. Sorprender gratamente es una estrategia de éxito garantizada. Todas las sorpresas generan recuerdos: bueno o malos. En Disney, se considera que la base del negocio de los parques de atracciones es la creación de recuerdos que inviten a volver.

El juego de percepciones y expectativas también obliga a sintonizar con el cliente, para entender las circunstancias subjetivas que influyen en sus juicios de valor. Por ello, las empresas que aspiren a mejorar sus servicios deben volcarse en una campaña masiva dirigida a escuchar al cliente. No se trata de que éste controle la agenda de la empresa, sino más bien de crear una información de retorno desde el mercado, que permita ajustar los planes de la empresa a las necesidades de los clientes.

GRÁFICO N° 01: ENFOQUES PARA ESCUCHAR AL CLIENTE



Fuente: "Una Queja es un Favor" (Barlon & Möller, 1996)

La información de retorno de los clientes, como se puede ver en la figura anterior, admite distintos niveles, de acuerdo con la intensidad e importancia de los datos. No todas las empresas necesitan la misma cantidad de datos. El primer nivel, puede resultar más que suficiente para determinadas empresas:

- a. El nivel más elemental lo constituyen los enfoques cuantitativos. En ellos, se pide al cliente que valore la prestación del servicio utilizando una métrica concreta (por ejemplo, de uno a cinco, siendo cinco muy bueno y uno muy malo). La información cuantitativa puede dar pistas muy valiosas para conocer mejor al cliente. En este caso, el uso que se pueda hacer en la gestión de la información obtenida es más importante que la información misma. Es decir, de poco sirve una información valiosa sobre los niveles de satisfacción del cliente, si los datos se utilizan de manera contraproducente para la cohesión de una organización.
- b. El siguiente nivel lo conforman los enfoques cualitativos, donde se recoge información del cliente en forma de comentarios, sugerencias, quejas, etc.
- c. El tercer nivel supone un salto, desde el punto de vista metodológico, al emplear técnicas de investigación como las encuestas, las entrevistas en profundidad, el panel de clientes, etc.
- d. El cuarto enfoque tiene su epicentro en los trabajadores que realizan las operaciones de servicio. A ellos se acude para escuchar la voz del cliente y los matices que su experiencia laboral les lleve a proponer.
- e. El último nivel implica al cliente en cuestiones estratégicas, como pueden ser el proceso de desarrollo de productos y servicios, la definición de mercados, o incluso la selección de empleados.

ESTABLECIENDO UN MODELO BÁSICO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La importancia de medir la satisfacción de los clientes de una compañía está relacionada con la importancia de tener clientes leales, esto es, clientes que tengan intenciones de continuar usando los servicios de la compañía, que recomienden a la compañía a sus amigos y que busquen aumentar los negocios con la compañía.

Los modelos de satisfacción de los clientes y usuarios deben mostrar que existe una correlación positiva entre un cliente satisfecho y un cliente leal. Esto es, un cliente satisfecho tiene alta probabilidad de ser un cliente leal.

El nivel de satisfacción del usuario de un servicio está basado en la evaluación de las experiencias que el usuario ha tenido con la compañía que provee el servicio. Estas experiencias se adquieren con los contactos del usuario con los empleados, con sistemas de facturación, en la experiencia con el servicio propiamente y demás momentos en que el usuario hace uso de alguna de las partes del servicio. Estos son los que se llaman momentos de verdad o procesos.

La calificación de satisfacción de un usuario está en la calificación que realice de los momentos de verdad y de sus atributos. Entonces, la satisfacción general de un usuario está basada en la evaluación de su satisfacción en los momentos de verdad, y la satisfacción con cada uno de los momentos de verdad esta dada por la satisfacción con los atributos que deben tener o cumplir esos momentos de verdad.

O sea, que el modelo explica la satisfacción con el servicio como una función de la satisfacción con los momentos de verdad y la satisfacción con los momentos de verdad como una función de la satisfacción con los atributos de cada momento de verdad.

6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

- a. La construcción de un indicador de satisfacción de clientes es factible, pero el valor variará de acuerdo a la muestra que se tome, así como el período de tiempo durante el cual se realice.
- b. Los momentos de verdad que inciden en la medición de la satisfacción del cliente, son aquellos que están estrechamente relacionados con el monto a desembolsar por el servicio telefónico.
- c. Un cliente satisfecho tiene grandes posibilidades de ser un cliente leal.

7. DESARROLLO DEL TEMA

El presente trabajo contendrá una parte de análisis de la encuesta realizada por el OSIPTEL, analizando sus principales resultados para luego, en una segunda etapa contrastarlo con el trabajo realizado en Telefónica y obtener de los datos de la encuesta realizada por esta última, una estimación del indicador de Nivel de Satisfacción de Clientes (NSC).

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA POR OSIPTEL

La metodología aplicada para el cálculo de este indicador se basó en diversos estudios realizados por algunos organismos reguladores latinoamericanos⁸, quienes cuentan con indicadores que miden el nivel de satisfacción del usuario, contruidos con el propósito de analizar cómo se siente el consumidor de telefonía en un determinado período de tiempo y evaluar año a año dicho comportamiento.

La encuesta que se aplicó constaba de tres módulos divididos en secciones, siendo la sección de Satisfacción la que proporcionó los datos necesarios para estimar el indicador de satisfacción de los usuarios.

⁸ Tal es el caso de los estudios realizados en países como Ecuador y Colombia.

Al respecto, se dividió la sección "Satisfacción" en cuatro procesos o principales temas a evaluar, los cuales se detallan a continuación:

a. Calidad del Producto

Este proceso trata de evaluar la satisfacción del cliente respecto a la calidad y variedad de los servicios que la empresa les brinda a sus usuarios.

b. Calidad del Servicio de Atención al Cliente

Este proceso evalúa la calidad del servicio en cuanto a la atención al cliente ofrecida por Telefónica. Es decir, se evalúa el nivel de conocimiento del personal que atiende o soluciona reclamos, la claridad de sus respuestas, la rapidez con que un usuario es atendido, el trato amable que le ofrecen y la disponibilidad de centros de atención y pago cercanos a las localidades.

c. Facturación

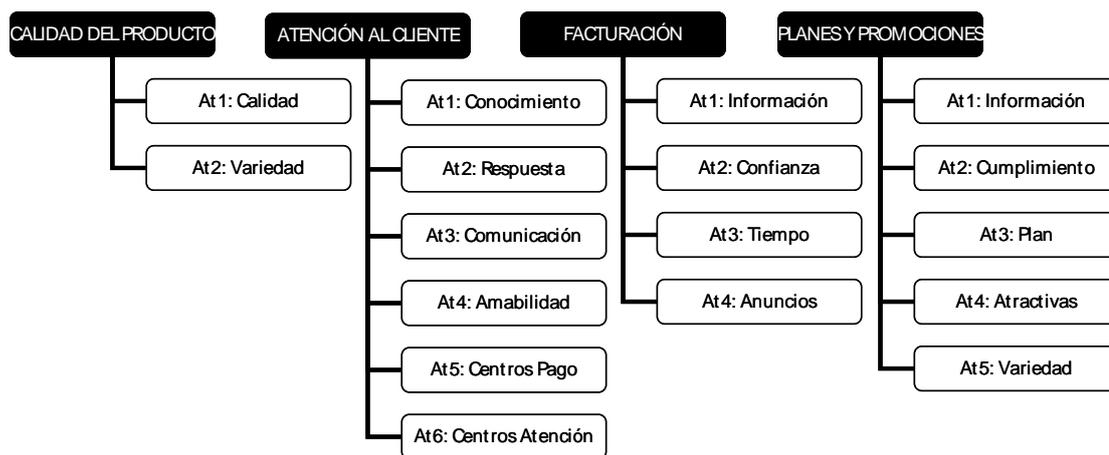
Se evalúa la satisfacción del cliente respecto al contenido de la factura, la confianza que le tiene, si le llega a tiempo, así como si recibe anuncios u otra información adicional con la misma.

d. Planes y Promociones

Se evalúa la satisfacción de los clientes respecto a la información de los planes y promociones que le brindan los promotores (si esta es completa). Asimismo, se evalúa si la empresa ha cumplido con lo ofrecido en el plan y si considera que las promociones son atractivas, innovadoras y variadas como para satisfacerlo. Por otro lado, se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto al plan tarifario que han contratado.

Cada uno de los puntos a evaluar en estos procesos se denomina “atributos”, los mismos que se refieren a cada una de las alternativas de las preguntas que conforman la sección “Satisfacción”, los cuales se pueden apreciar en el gráfico siguiente:

GRÁFICO N° 02: PROCESOS Y ATRIBUTOS EVALUADOS PARA EL SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA



Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004
Elaboración Propia

Conversión de las respuestas nominales y cálculo del promedio por atributo

Cada atributo⁹ ha sido nominado con valores que van entre 1 y 5, de acuerdo a las respuestas de los encuestados¹⁰ de la siguiente manera:

⁹ El atributo se refiere a cada una de las alternativas de las preguntas del cuestionario que miden la satisfacción: calidad de la comunicación, claridad y nitidez, facilidad para realizar las llamadas, continuidad en la comunicación, entre otras.

¹⁰ Aquellos atributos que no han sido respondidos, corresponden a la alternativa “no sabe”, y han sido nominados con el número 98.

CUADRO N° 01: CONVERSIÓN DE LAS RESPUESTAS

Nominación	Respuestas de los encuestados			
	1	Excelente	Siempre	Sí, son muy buenas
2	Bueno	Casi siempre	Sí, son buenas	---
3	Indiferente	En ocasiones	Le resultan indiferentes	---
4	Regular	Pocas veces	Son regulares	---
5	Malo	Nunca	Son malas / muy malas	No
98	No opina	No opina	No opina	No opina

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004

Elaboración Propia

Estas respuestas nominales posteriormente son convertidas a una escala numérica. Al respecto, a cada atributo se le asignó una calificación dentro de una escala de 0 a 100, utilizando las siguientes equivalencias¹¹:

CUADRO N° 02: CALIFICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN
Excelente / Siempre / Sí, son muy buenas / Sí	100
Bueno / Casi siempre / Sí, son buenas	75
Indiferente / En ocasiones / Le resultan indiferentes	50
Regular / Pocas veces / Son regulares	25
Malo / Nunca / Son malas, muy malas / No	0
No sabe	Valor promedio del atributo

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004

Elaboración Propia

Para calcular el promedio del atributo se utilizó la siguiente ecuación:

$$\text{Valor promedio del atributo evaluado} = n_1 \cdot 100 + n_2 \cdot 75 + n_3 \cdot 50 + n_4 \cdot 25 + n_5 \cdot 0$$

Donde:

- 100, 75, 50, 25 y 0: corresponden a la calificación de las respuestas.
- n_1 : cantidad de encuestados que respondieron: excelente / siempre / sí, son muy buenas / sí.
- n_2 : cantidad de encuestados que respondieron: bueno / casi siempre / sí, son buenas.

¹¹ Metodología usada de manera similar en la estimación del indicador en Ecuador y Colombia.

- n_3 : cantidad de encuestados que respondieron: indiferente / en ocasiones / le resultan indiferentes.
- n_4 : cantidad de encuestados que respondieron: regular / pocas veces / son regulares.
- n_5 : cantidad de encuestados que respondieron: malo / nunca / son malas, muy malas / no.

La ecuación en términos generales es como sigue:

$$PA_{jk} = n_1 * 100 + n_2 * 75 + n_3 * 50 + n_4 * 25 + n_5 * 0$$

Donde:

j = proceso evaluado (1, 2, 3 y 4)

k = atributo evaluado (1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Por otro lado, a aquellos usuarios que respondieron “No sabe” en algún atributo, se les asignó el valor promedio de ese atributo. Sin embargo, se omitieron en el cálculo, sin afectar el resultado final.

Realizando este cálculo, se halló el valor promedio de cada atributo evaluado, el mismo que nos indica el nivel de satisfacción de cada atributo para los encuestados, según el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 03: VALORES PROMEDIO POR ATRIBUTO SEGÚN PROCESO

ATRIBUTO	CALIDAD	AT. AL CLIENTE	FACTURACIÓN	PLANES
Atributo 1	70.2	48.1	36.2	70.2
Atributo 2	75.2	37.2	39.8	80.1
Atributo 3		53.4	46.4	80.7
Atributo 4		60.2	52.1	79.7
Atributo 5		40.2		78.8
Atributo 6		25.6		

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004

Elaboración Propia

Ponderación de los procesos y atributos

Como se señaló en el punto anterior, cada atributo se identifica con una pregunta. La suma de una serie de atributos conforma un proceso. En el estudio del OSIPTEL, se evaluaron 4 procesos:

- 1 = Calidad del producto
- 2 = Calidad del servicio de atención al cliente
- 3 = Facturación
- 4 = Planes y promociones

Estos procesos son valorados por los usuarios de manera distinta, es decir, mientras que para algunos el “proceso de facturación” es el más relevante, para otros lo es el “proceso de calidad del servicio de atención al cliente”, el “proceso de planes y promociones” o el “proceso de calidad del producto”, es por ello que fue necesario introducir una pregunta en el cuestionario, que permita priorizar cada proceso y a partir de ello determinar los ponderadores.

En ese sentido, a través de una pregunta se le consultó al usuario encuestado sobre cuál consideraba que era el principal problema en la prestación del servicio. De la misma forma, se hizo una pregunta al interior de cada proceso, en la cual se consultaba por el atributo que tenía mayor valor para el encuestado, en función a los que se les presentaban en la encuesta.

A través de esta información se obtuvieron tres resultados importantes:

- a. Se identificó cuál era el problema más urgente que según el público usuario debía ser revisado.
- b. Se identificó cual era el proceso más relevante.

- c. Se obtuvieron los ponderadores de los procesos por ciudad encuestada y a nivel nacional, es decir, se halló el valor de ponderación de procesos P_1 , P_2 , P_3 y P_4 , donde:

P_1 = valor de ponderación del proceso "calidad del producto".

P_2 = valor de ponderación del proceso "calidad del servicio de atención al cliente".

P_3 = valor de ponderación del proceso "facturación".

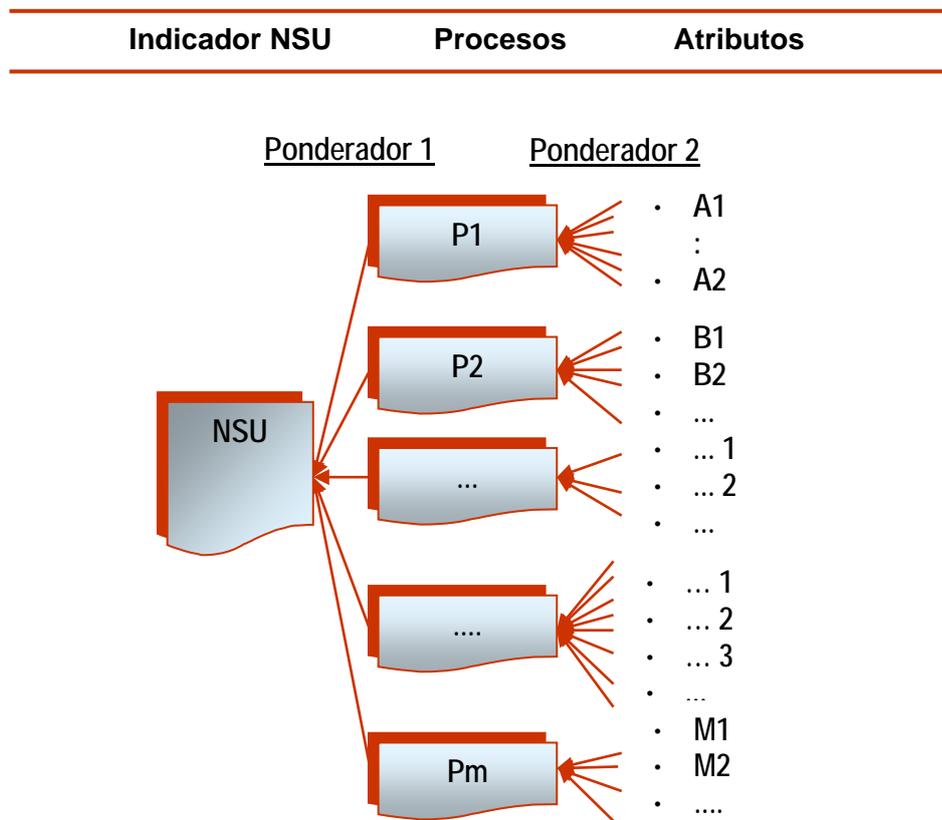
P_4 = valor de ponderación del proceso "planes y promociones".

Cálculo del Nivel de Satisfacción del Usuario (NSU)

El cálculo del Nivel de Satisfacción de los Usuarios, puede ser estimado a nivel país e incluso para cada una de las ciudades encuestadas. Para efectos de comparación, consideraremos sólo el indicador a nivel país.

Esquematizando el cálculo, obtenemos la siguiente gráfica:

GRÁFICO N° 03: ESQUEMATIZACIÓN DEL CÁLCULO DEL NSU



Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004
 Elaboración Propia

Donde cada uno de los ponderadores viene a ser la “importancia promedio” que le asignan los encuestados a cada uno de los procesos y atributos, así tenemos los siguientes valores a nivel nacional:

CUADRO N° 04: PONDERADORES POR ATRIBUTO SEGÚN PROCESO

ATRIBUTO ¹²	CALIDAD	AT. AL CLIENTE	FACTURACIÓN	PLANES
Atributo 1	0.524	0.188	0.190	0.398
Atributo 2	0.476	0.140	0.368	0.153
Atributo 3		0.145	0.344	0.188
Atributo 4		0.153	0.099	0.143
Atributo 5		0.228		0.118
Atributo 6		0.145		

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004
 Elaboración Propia

¹² Por cada uno de los procesos, los atributos corresponden a los indicados en el gráfico N° 02

Con lo que se obtiene el valor ponderado del nivel de satisfacción por proceso:

CUADRO N° 05: NIVEL DE SATISFACCIÓN PONDERADO POR PROCESO

NSP	CALIDAD	AT. AL CLIENTE	FACTURACIÓN	PLANES
Nivel por proceso	72.58	44.13	42.60	76.07

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004

Elaboración Propia

Como comentamos anteriormente, también se realizó una pregunta para verificar cuál de los procesos es el más importante para el usuario del servicio de telefonía fija, con lo cual tenemos las ponderaciones por proceso:

CUADRO N° 06: PONDERADORES POR PROCESO

Valor	CALIDAD	AT. AL CLIENTE	FACTURACIÓN	PLANES
Ponderación	0.219	0.473	0.252	0.055

Fuente: Encuesta Nacional sobre Necesidades y Expectativas de los Usuarios, OSIPTEL 2004

Elaboración Propia

Obteniendo el indicador final de Nivel de Satisfacción de Usuarios (NSU) de la siguiente forma:

$$NSU = 72.58 \cdot 0.219 + 44.13 \cdot 0.473 + 42.60 \cdot 0.252 + 76.07 \cdot 0.055 = 51.75$$

De acuerdo a las conclusiones del OSIPTEL, Telefónica estaría satisfaciendo las necesidades de los usuarios ligeramente por encima del 50%, es decir, estaría dando un servicio satisfactorio casi por lo que se paga. Si analizamos los estudios realizados por la operadora de telecomunicaciones, nos encontraremos con un resultado distinto.

ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

A diferencia del estudio realizado por el OSIPTEL, Telefónica basa la medición de la satisfacción de los clientes en un modelo regional impartido

para todas las operadoras de Latinoamérica, es decir, en cada una de ellas se mide de la misma forma, lo que permite homologar de cierta manera los resultados, así como que hace posible la comparación de resultados entre país y país.

En esta empresa, se realizan hasta tres estudios divididos por tipos de cliente: Clientes Residenciales, Clientes NPP¹³ y Clientes Speedy. Por cada una de estas tres grandes agrupaciones, se obtienen mediante una pregunta inicial, los valores de la satisfacción de los clientes con Telefónica, de acuerdo a la Escala de Likert¹⁴ y luego, se encuestan los principales drivers y sub-drivers, de acuerdo al modelo que se estructura a continuación:

GRÁFICO N° 04: GRUPOS Y DRIVERS EVALUADOS POR TELEFÓNICA DEL PERÚ



Fuente: Estudio de Satisfacción de Clientes, Telefónica 2005

Elaboración Propia

A diferencia de la metodología anterior, en donde se ubica un indicador de la satisfacción del usuario en base a una función lineal de una serie de procesos, atributos y ponderaciones, aquí, se le pregunta directamente al cliente cuan satisfecho se encuentra con Telefónica como proveedor de los servicios de telefonía fija con los que cuenta (línea

¹³ NPP es la referencia al segmento de Negocios, Pymes y Profesionales (SOHO's)

¹⁴ **Escala de Likert** o método de las clasificaciones sumadas: mide el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una afirmación. Se permiten cinco respuestas alternativas (Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy Malo). Se suman las clasificaciones que cada individuo hace de las respuestas para sacar una clasificación única, representativa, de allí el término clasificaciones sumadas.

residencial, central telefónica, acceso de banda ancha) y asimismo, se mide la satisfacción con cada uno de los drivers indicados en el Gráfico 03. Estos drivers tienen sub drivers, los cuales vienen a ser los atributos más importantes de los drivers que estamos midiendo en cada uno de los grupos.

El principal problema que se tiene con esta metodología, es el ruido que se filtra en la encuesta, al ser la primera impresión del usuario del servicio y en un entorno en donde la imagen juega un papel preponderante, generalmente se tiende a sesgar con una calificación baja, a pesar de que cuando se va avanzando en la encuesta, las respuestas van tendiendo a ser más bien superiores a las de la primera pregunta.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, mostraremos los resultados por cada uno de los macro segmentos y en cada driver:

CUADRO N° 07: RESULTADOS POR MACRO SEGMENTO Y DRIVER (TOP 2 BOX)

DRIVER	RESIDENCIAL	NPP	SPEEDY
Satisfacción General	57.8	64.7	53.1
Comercialización	89.9	88.2	89.5
Instalación	94.6	96.6	88.7
Funcionamiento	91.5	79.4	55.9
Facturación	84.0	85.8	84.1
Atención al Cliente	84.7	78.6	74.2
Servicio Técnico	82.0	83.7	67.4
Gasto	52.7	53.1	61.1

Fuente: Estudio de Satisfacción de Clientes, Telefónica 2005

Elaboración Propia

A excepción del Gasto, en el resto de drivers se tienen calificaciones más o menos altas, lo cual no se ve reflejado en la pregunta de Satisfacción General en donde salvo el macro segmento NPP, en los otros dos se encuentra por debajo del 60% de clientes satisfechos o muy satisfechos con Telefónica.

En el caso de los clientes que son usuarios de Banda Ancha (Cablenet, Speedy) los drivers de Funcionamiento y Servicio Técnico son críticos. Si tenemos en cuenta de que la encuesta fue realizada a principios del año

2005, de esa fecha a la actualidad se han venido realizando constantes mejoras en el servicio con lo cual, esos resultados deben ser superados en caso de aplicarse una nueva encuesta.

Asimismo, cada uno de los drivers, tiene sub drivers en los cuales también se realiza la pregunta de satisfacción con dicho atributo. Como ven, los resultados que aparecen son consignados por el encuestado y no resultan de fórmula matemática alguna, con lo cual, de alguna forma no son afectados por ponderaciones. Asimismo, cada uno de los drivers y sub drivers son obtenidos de sendos focus groups¹⁵ en donde se validan estos atributos con los mismos clientes, lo cual no ocurría en el caso del estudio de OSIPTEL, en donde los procesos y atributos eran escogidos por los funcionarios de dicho organismo, sesgando de alguna manera el estudio.

Sin embargo, debemos buscar la mejor forma de establecer una medición de la calidad del servicio que brinda una empresa, en este caso una de servicios como Telefónica, para eliminar las posibles causas de cuestionamiento al estudio realizado.

MODELO IDEAL DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Las empresas de hoy en día, amenazadas por la competencia extranjera y las nuevas reglas de juego que ha generado en el comercio exterior la globalización, tienen que vender productos y/o servicios, más que nunca, que satisfagan los requerimientos de sus clientes para así poder mantenerlos y hacerse, como consecuencia, más competitivas y ser eficaces en su funcionamiento. Se entiende por eficacia la habilidad que tiene la empresa de poder producir productos y/o servicios que exige el mercado. Muchas veces en las empresas, se cae en la falacia de creer que se conocen los requerimientos de los clientes, al efectuar encuestas que en esencia sólo miden qué tan bien opera su sistema de ventas. Este enfoque es sumamente

¹⁵ Reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación

miope ya que la esencia es averiguar que es lo que el cliente desea de la empresa y no se qué tan eficiente es el sistema de ventas de la organización suplidora.

¿Qué es lo que se debiera hacer? Las empresas deben invertir el tiempo y esfuerzo en efectuar “mediciones de la satisfacción de sus clientes”, analizar e interpretar adecuadamente la información recolectada y tomar acciones pertinentes para acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los clientes. La “medición de la satisfacción de los clientes”, conlleva a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no adecuadas. La empresa, para implantar las mediciones, debería seguir los siguientes pasos metodológicos:

(1) Identificación de los Clientes. Aquí se deben ubicar los clientes actuales y es recomendable también incluir a los desertores ya que pueden proporcionar información valiosa.

(2) Establecimiento del método de muestreo a utilizar. Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar.

(3) Identificación de los requerimientos de los clientes. En esta etapa se debe entrevistar a una muestra de los clientes y utilizando el “método del incidente crítico”¹⁶ averiguar que es lo que el cliente desea de la empresa suplidora. Los requerimientos de los clientes no son solamente las especificaciones del producto. Son mucho más, abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes frente a la organización suplidora.

(4) Elaboración del cuestionario. Los “requerimientos de los clientes”, una vez analizados y categorizados, se convierten en las variables a medir en un cuestionario que se debe confeccionar. Aquí se debe tener cuidado con la

¹⁶ Diseño y aplicación de un cuestionario para conocer incidentes críticos de satisfacción e insatisfacción a los clientes seleccionados en una muestra inicial. De ser posible se realizará en dos etapas, indagando en la primera por factores de satisfacción y en la segunda, después de 3 días, se solicitan factores de insatisfacción evitando crear un sesgo en las respuestas.

escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender para el entrevistado.

(5) Implantación del pre test. El cuestionario elaborado es mejor administrarlo en pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba.

(6) Evaluación de la confiabilidad. El propósito de medir la confiabilidad de la encuesta es verificar la consistencia de las afirmaciones respecto al objetivo de medición. Se quiere verificar que estas afirmaciones estén relacionadas con evaluar la satisfacción de clientes. Por lo general, para medir la confiabilidad se utiliza la fórmula del coeficiente alfa de Cronbach¹⁷, la cual evalúa las relaciones entre las afirmaciones de la encuesta. Este coeficiente puede tener valores de 0 a 1, mientras más alto el coeficiente obtenido mayor será la confiabilidad de la encuesta.

(7) Administración del cuestionario. La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.

(8) Análisis e interpretación de datos. Una vez captada la información, se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción.

(9) Acción correctiva. La investigación realizada no debe quedar en un simple ejercicio académico de buenas intenciones. Como ya se ha estado mencionando, la empresa tiene que iniciar acciones concretas como consecuencia de la medición de la satisfacción del cliente.

¹⁷ Si bien es cierto no existe una posición estándar que determine el valor mínimo a conseguir, diversos investigadores han establecido que por lo general, se admita un índice por encima del 0.7 para aceptar un instrumento de medición como confiable.

No hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes. Esto sólo podrá hacerse en la medida que el suplidor, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción e sus clientes, de manera periódica y tome las acciones pertinentes. Toda esta actividad debe ser un esfuerzo constante de nunca acabar.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si analizamos ambas encuestas con la metodología propuesta, podemos arribar a varias conclusiones:

(1) Para el caso de OSIPTEL, no se ha segmentado a los clientes, se administró el cuestionario a poseedores del servicio de telefonía fija, independientemente si se trata de un hogar o de una empresa o de si tiene el servicio de Internet. Estos tres grupos de clientes, tienen diversas expectativas sobre el servicio.

(2) Se desconoce el método de muestreo utilizado. Por ser una empresa de servicios con características especiales por grupos de clientes, se sugiere utilizar el muestreo aleatorio estratificado.

(3) Para el caso de Telefónica, se realizaron focus groups a fin de validar los atributos que más valora el cliente en su relación con la empresa. OSIPTEL los sugirió a juicio de sus funcionarios.

(4) En ambos cuestionarios se utiliza la escala de Likert, aunque para el caso específico de OSIPTEL, los valores obtenidos fueron modificados para obtener el NSU.

(5) Ninguno de los estudios elaboró un pre test ni evaluó la confiabilidad del mismo. No se tiene el "uno a uno" de los datos para decir si es confiable o no el instrumento utilizado.

(6) Al margen de los resultados obtenidos según la metodología utilizada, es indiferente si se obtuvo 51.75 de NSU o 57.8% de clientes satisfechos o muy satisfechos si es que no se realizan acciones concretas para mejorar esos indicadores.

SE RECOMIENDA:

(1) Realizar como ejercicio teórico práctico la metodología empleada por OSIPTEL aplicada a los resultados obtenidos por la encuesta realizada por Telefónica.

(2) Realizar previas validaciones de las encuestas antes de aplicarlas mediante el método sugerido u otro.

(3) Utilizar los resultados de las encuestas para enfocarse en oportunidades de mejora que apoyen en la mejora de los índices obtenidos con ambas metodologías. Se pueden utilizar las técnicas conocidas: lluvia de ideas, grupo nominal, etc.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. BARLON, Janelle y MÖLLER, Claus, "Una Queja es un Favor: Cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica", Barret-Koehler Publishers, Grupo Editorial Norma, 1996, 254 pp.
2. BELLIDO, Luis, "Metodología para la Evaluación de Servicios de Telecomunicación desde la Perspectiva del Usuario", España, Universidad Politécnica de Madrid, 2004, 7 pp.
3. BERRY, Leonard, "¡Un buen servicio ya no basta!", México, Grupo Editorial Norma, 2001, 234 pp.
4. CARLZON, Jan, "Momentos de Verdad", Ballinger Publishing Co., 1987, 226 pp.
5. FRANK, Robert, "Microeconomía y Conducta", España, Editorial McGraw-Hill, 1992, 796 pp.
6. HIEBELER, KELLY y KETTEMAN, "Las Mejores Prácticas: Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa", México, Grupo Editorial Norma, 1999, 278 pp.
7. HOROVITZ, Jacques, "Total customer satisfaction, Lessons from 50 european companies with top quality service", Pitman Publishing, Londres, 1992, 356 pp.
8. OSIPTEL, "Mercados de Servicios Públicos de Telecomunicaciones", Perú, 2004, 74 pp.

9. PANDE, NEUMAN y CAVANAGH, "Las Claves de Seis Sigma: La implantación con éxito de una Cultura que revoluciona el Mundo Empresarial", España, Editorial McGraw-Hill, 2002, 361 pp.
10. PAREDES, Carolina, "Consultoría para el Diseño de Metodología de Medición del Indicador: Nivel de Satisfacción del Usuario, para las empresas de Telefonía de Larga Distancia y Telefonía Móvil", Colombia, Centro Nacional de Consultoría, 2000, 15 pp.
11. SWIFT, Ronald, "CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes", México, Pearson Education, 2002, 504 pp.