

Reflexiones sobre los Estudios de Satisfacción de Cliente y la Eficaz Orientación al Mercado. El Modelo de las Deficiencias.

Meditate on the Studies of Client's Satisfaction and the Effective Orientation to the Market. The Pattern of the Deficiencies

María Consuelo Ameneiro Torres

Universidad de la Habana, Cuba

consuelo@ceec.uh.cu

Resumen

El presente trabajo ofrece algunas consideraciones sobre la importancia de los estudios de satisfacción de clientes y su utilidad para las empresas cubanas en el contexto actual de la economía, donde la exportación ha pasado a ser un lineamiento de prioridad. Aborda, además, el papel de la encuesta como instrumento dinámico, partiendo de modelos existentes validados en la práctica, las complejidades de su diseño y reflexiones sobre la importancia de estos estudios como fuente para la mejora de procesos dentro de las empresas, que conduzcan a una real orientación al mercado.

Palabras claves: empresas, clientes, encuestas, servicios, Cuba.

Abstract

The work that is presented, offers, some considerations about the importance of the studies of clients' satisfaction and its utility for the Cuban companies in the current context of the economy, where the export has become a limit of priority. It also approaches the paper of the survey like dynamic instrument, leaving of existent models validated in the practice, the complexities of their design and reflections on the importance of these studies like source for the improvement of processes inside the companies that lead to a real orientation to the market.

Keywords: companies, clients, surveys, services, Cuba.

Clasificación JEL: M31

Introducción

Los estudios de satisfacción de clientes son una fuente, nada despreciable, para la mejora de procesos dentro de las empresas, y resulta necesario ganar en experiencia en la integración de estos estudios a las estrategias comerciales, teniendo en cuenta la necesidad explícita en los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobada en el 6to Congreso del PCC, de incrementar las exportaciones, lo cual insertará, necesariamente, muchas más empresas en mercados externos muy competitivos e implicará para las empresas cubanas, entre otras cuestiones, una estrategia de orientación al mercado, realmente centrada en el cliente y no en las ventas, que propicie su inserción y posicionamiento (Lineamientos, 2011).

Aunque suelen utilizarse múltiples formas de retroalimentación, la más común y generalizada es la encuesta. No por conocida y habitual, podemos dar por sentado que es fácil de elaborar, y no en todos los casos resulta eficaz para incidir en cambios internos, innovar o mejorar procesos de cara al cliente, si su diseño no recoge la información sustantiva y crítica, siendo en muchos casos concebida y procesada con enfoque rutinario y tendencia a lo descriptivo en cuanto a los atributos del bien o del servicio, es decir, un enfoque hacia el cliente y menos desde el cliente (Delgado, 2014).

Las complejidades del diseño de uno de los instrumentos más dinámicos de estudio de la satisfacción exige una certera definición de las expectativas de los clientes, que por demás, pueden variar en el tiempo y según el mercado, y cómo una mínima desviación del perfil esperado debe constituir fuente de revisión de los procesos, y de adopción de medidas correctivas para poder asegurar posicionamiento y elevar competencias, además de constituir una de las fuentes que puede potenciar la innovación (Palomo, 2000).

Solo es posible ofrecer propuestas de valor competitivas en los mercados meta estudiando sistemáticamente al cliente. Lógicamente, un análisis que se centre solo en la satisfacción del cliente externo resultaría incompleto, en tanto, esta es solo una parte del sistema de indicadores económicos, sociales y ambientales, entre otros, que son expresión de los aspectos esenciales interdependientes que determinan los destinos de las empresas. Pero todo empieza y termina en los clientes.

LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES COMO INSTRUMENTO DINÁMICO PARA MANTENER LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La satisfacción del cliente reza como condición indispensable para considerar exitosa la gestión de una empresa en toda la literatura sobre mercadotecnia y gestión en general, debido, en una buena medida, a la creciente importancia que se le ha dado a la evaluación de la satisfacción del cliente desde la revisión del año 2000 de la norma ISO 9000 y los modelos de excelencia (EFQM, Malcolm Baldrige, Premio Deming, etcétera). La ISO 9001:00 impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente. Sitúa este objetivo en su punto de mira, y propugna la mejora del sistema de gestión de la calidad como vehículo para lograrlo.

En la norma ISO 9001 la meta no es la calidad puramente, sino la calidad en función de aumentar la satisfacción del cliente.

Por tanto, resulta muy importante para los negocios conocer el grado de satisfacción del cliente con las propuestas que las empresas ofrecen, pues existe relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y consecuentemente, con los ingresos de la organización. Por otro lado, lo que la empresa ofrece debe contener valor para el mercado, valor percibido (Pereiro, 2015).

Son variadas las formas en que las empresas se retroalimentan, haciendo uso de diferentes técnicas y fuentes; sin embargo, resulta vital que los instrumentos de retroalimentación ofrezcan una información que permita verificar en qué medida la empresa está realmente orientada al cliente, y precise cuáles son los indicadores medulares que inciden en el valor percibido.

En ocasiones, los estudios de satisfacción y las encuestas en particular, ofrecen información sobre la conformidad o no del cliente, partiendo de lo que la empresa consideró importante para satisfacer las expectativas sobre el producto o servicio, y no como resultado de lo que realmente considera el cliente mismo.

En otras palabras, suelen dar más información de si fue según lo diseñado, y menos de que se corresponda con lo que hubiera preferido el cliente.

Valga señalar que los estudios pueden variar en dependencia de cómo esté estructurada la encuesta e, incluso, por el tipo de cliente que se esté estudiando, encontrando en algunos casos encuestas poco personalizadas, enfocadas más a aspectos generales, que a mejoras de impacto para el cliente (Bouza, 2010).

Con frecuencia, esto lo condicionan los datos que tiene la empresa, que generalmente son resultado de estudios centrados más en el desempeño corporativo y, en menor medida, en los elementos que valora el cliente. Estos datos no siempre se actualizan al ritmo en que varían las necesidades y exigencias del mercado. Por otro lado, las empresas, cuyo mercado es multicultural y heterogéneo, por ejemplo, como el caso del turismo, elaboran encuestas estandarizadas sin que medie en la mayoría de los casos encuestas ajustadas a la segmentación, por lo cual se pierden datos que pudieran incidir en la repitencia y la fidelización.

El contexto de la empresa nacional, donde existe una baja o nula competencia en determinados sectores y ramas, con una relación oferta-demanda que no presiona a las empresas a enfocarse al cliente, sino a las ventas, ha convertido estos estudios en datos formales que no inciden necesariamente en cambios o mejoras sustantivas del producto o servicio, sino que esencialmente fortalecen estrategias de diversificación para aumentar ventas, pero no centrándose en los clientes, sino en la cartera de negocios.

Al considerarse esta información suficiente, las empresas direccionan entonces su atención hacia elementos de menor peso sobre la satisfacción del cliente, y esto conlleva también compromisos donde la empresa condiciona al cliente a parámetros que aseguran el cumplimiento de objetivos corporativos que, en muchos casos, él acepta por ausencia de alternativas.

A los efectos de las relaciones contractuales, es posible que la empresa cumpla con lo pactado, y sin embargo, no logre una real orientación al cliente y sus necesidades.

La percepción de haber cumplido con lo contratado es factor condicionante también para cierta inercia en los diseños de la oferta, poca disposición al cambio y acumulación de insatisfacciones poco perceptibles, inicialmente en pequeños porcentajes

que suelen ser desestimados y que solo, cuando empiezan a ser recurrentes, llevan a la empresa a análisis de situación, perdiéndose la posibilidad de estrategias prospectivas.

Esto es mucho más frecuente cuando la empresa es monopólica, lo cual es característico de una buena parte del sistema empresarial estatal en Cuba. La voluntad del país de potenciar exportaciones choca contra esquemas de gestión con pocas o ningunas habilidades para alcanzar una real orientación al cliente; es imprescindible contar con herramientas dinámicas que permitan estrategias comerciales efectivas para una oferta competitiva y tener flexibilidad en cuanto a la estructura de la cartera de negocios, utilizando convenientemente mecanismos de retroalimentación que le tributen a mejorar procesos, innovar en la oferta y otros productos resultantes (Lineamientos, 2011).

Esto adquiere especial relevancia cuando se proyecta vender en un mercado externo. El uso cotidiano de capacidades y recursos no es propenso “per se” a tener capacidad exportadora, si solo tiene en cuenta lo que la empresa cree que es de importancia en el diseño de su producto o servicio, sobre todo si estas son las habilidades comerciales en las cuales realmente se tiene experiencia.

Exportar implica tener en cuenta competidores ya posicionados en los mercados meta y un conocimiento efectivo de reales posibilidades de uso de capacidades y recursos para generar ventajas competitivas –en el caso de los servicios– basadas esencialmente en intangibles que propicien sostenibilidad, sobre todo teniendo total conocimiento de aquellos atributos que resultan de peso para atraer a un cliente, que son diferenciados para cada tipo o grupo de clientes, y que también varían según el mercado y los factores de entorno (Lineamientos, 2011).

El posicionamiento y la sostenibilidad dependen, por tanto, de la generación de bienes y servicios que resulten competitivos, y que entreguen mayor valor a sus compradores. Para ello resulta condicionante un permanente estudio del cliente, flexibilidad en el diseño de la oferta, y mejores análisis de expectativas y satisfacción.

Estudiar el mercado es prioritario para insertarse, y de estas investigaciones deben derivarse datos que tributen al diseño de los sistemas de retroalimentación, para asegurar una coherente orientación al cliente y validar las estrategias comerciales implementadas.

A partir de nuestra experiencia profesional, hemos identificado que en los análisis de satisfacción de clientes en las empresas estatales se cometen, entre otros, los siguientes tipos de errores:

1. No se integra el análisis de satisfacción del cliente dentro de la estrategia de gestión de relaciones con los clientes. Suele estar más enfocado al proceso hacia el cliente que desde el cliente.
2. Los análisis de satisfacción del cliente suelen ser limitados, debido a:
 - Considerar al cliente como un todo indiferenciado cuando la organización tiene distintos tipos de clientes y cuya satisfacción se basa en distintos parámetros (baja segmentación en los estudios).

- Carencias de metodología para el análisis de satisfacción del cliente, que permita ajustes cuando las necesidades y percepciones varían.
 - Falta de experiencia y conocimientos en la elaboración de las encuestas, enfoques y objetivos del análisis, caracterizándose por enfoques rutinarios y estandarizados en mercados dinámicos y heterogéneos.
 - Poco uso de análisis estadísticos para poder extraer conclusiones correctamente. Pocas veces se trabaja con análisis certeros, estadísticamente fundamentados; ni suelen cruzarse con otros datos relacionados, o que pudieran complementar un estudio puntual.
3. Incorrecta metodología al analizar los datos.
 - Inadecuada plataforma tecnológica o ausencia de una plataforma funcional que soporte la recogida y análisis de la información. En muchos casos, no se contrasta con comportamientos históricos, sobre todo si los resultados se mueven dentro de márgenes de tolerancia.
 4. Detener el enfoque al cliente en el momento de la realización de la compra del producto o servicio, sin dar seguimiento hasta el final del proceso. O sea, suele estudiarse desde la empresa hacia el cliente, y no en el proceso inverso, “ponerse en los zapatos del cliente”.
 5. Insuficiente seguimiento a las tendencias del mercado.

En esto inciden varios factores, algunos asociados a recursos y otros a la práctica en condiciones de poca o nula competencia dentro del mercado nacional, lo que debilita la orientación adecuada al cliente, y dada la relación oferta-demanda que se deriva de ello, en la mayoría de los casos no predomina la necesidad de incrementar el valor de sus productos y servicios, por lo cual los estudios de satisfacción llegan a tener una filosofía rutinaria, predominantemente numérica, con atributos e indicadores definidos desde dentro de la empresa y, como ya se ha señalado, que apuntan más a la evaluación del desempeño interno que a la satisfacción del cliente.

Las empresas nacionales que, por ejemplo, proyecten exportar servicios, para poder lograr una real orientación al mercado en un entorno internacional altamente competitivo, deberán incrementar habilidades y estudios más sistemáticos para su inserción, y una coherente estrategia de retroalimentación con instrumentos bien diseñados y dinámicos para asegurar posicionamiento.

De forma simplificada, sería ponerse en el lugar del cliente y estructurar los procesos y estudios desde esa perspectiva.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE MARKETING EN EMPRESAS CUBANAS

En auditorías de marketing aplicadas en 32 empresas estatales, se pudo constatar que existe consenso en la importancia que reviste para las empresas orientarse al cliente, tanto en las empresas de servicios como en las que comercializan productos (se encuestaron 13 empresas de servicios, 11 comercializan productos, y 8 ambas cosas). Sin embargo, las estrategias no se centran en este tema, existiendo muchas debilidades en el estudio sistemático del cliente (Barreiro, 2013).

Entre los resultados que se obtuvieron, están elementos como:

- Las entidades encuestadas presentan un conocimiento parcial de su entorno general, y los factores y dimensiones que pueden afectar su actividad. En cuanto a su entorno específico, existe carencia de datos sobre los diferentes elementos que inciden en sus costos de operación, su competitividad y una real orientación al cliente.
- Las empresas tienen clara su misión con relación al mercado objetivo. Sin embargo, los estudios de satisfacción no son fuente de innovación y mejora en las entidades encuestadas, evidenciándose que la mayoría de las empresas carecen de información suficiente sobre su mercado meta, y de estrategia de marketing formalizada, por lo que su actividad en este campo se limita a la gestión de ventas, en función del plan.
- En la mayoría de las empresas auditadas, no existe un área específica de mercadotecnia que funcione como guía de la empresa en el mercado; por tanto, es irrelevante la participación de los sistemas del marketing en la toma de decisiones.
- Entre las variables de marketing, la más trabajada en las empresas auditadas es la relativa al producto mismo, pero, si bien existe conocimiento de la estructura de cartera, los análisis se limitan a la estructura de ingresos, por lo cual se anulan resortes que impulsen a la innovación o diversificación, a partir del estudio sistemático del mercado, análisis de ciclo de vida, cambios en el comportamiento del consumidor u otras variables imprescindibles para mantener una posición competitiva y la satisfacción de los clientes, por lo cual no se integran los estudios a las estrategias comerciales.

Este diagnóstico conduce a una reflexión sobre la brecha existente entre lo legislado en materia de marketing: “El éxito de una empresa será mayor en la medida que haya sabido elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de mercadotecnia específicos para cada uno de ellos” (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2007) y lo que realmente sucede en las empresas en este tema.

Esto supone un trabajo de marketing fuerte y bien estructurado dentro de las organizaciones empresariales, lo cual no constituye un rasgo característico de las empresas nacionales en su gran mayoría (Díaz, et al., 2009).

Además, es muy explícito el Decreto Ley No 281, al significar que esto se logra con acciones y datos de carácter interno, pero esto no es suficiente; es imprescindible la investigación sistemática de marketing, es decir, grado de satisfacción de los clientes, demanda latente no satisfecha que pueda generar nuevas ideas (innovación, diversificación en cartera, generación de oferta distintiva), tendencias. Sin embargo, no se define como necesario que deba existir un área estructural dedicada plena y especialmente a esto, por lo que queda un poco soslayado el ¿cómo? y deja de ser una condicionante para un marketing eficaz, a pesar de que es un área de resultados claves para una adecuada orientación al mercado (Kotler, 2000).

Por otro lado, el enfoque de la planificación mutila la posibilidad de pruebas de mercado para ideas creativas o innovadoras, por temor al riesgo y a las penalizaciones asociadas al ajuste de plan y otras consecuencias, al margen de la limitada posibilidad de los empresarios de poder asumir riesgos en pos de nuevas ideas o variaciones en las carteras de negocios. Por tanto, se tiende a trabajar en condiciones de certeza, ajustado a lo que se le planifica (Díaz, et al., 2010).

El área de marketing, cuando se encuentra sumida en otras estructuras funcionales, responde a metas de carácter interno relacionadas con ventas/ingresos (en muchos casos, sin competencia real), y estas son las habilidades que caracterizan su “saber hacer”, lo cual ha excluido de forma bastante generalizada habilidades en la orientación al mercado con la profundidad, sistematicidad e integralidad que un negocio necesita, sobre todo cuando se pretende exportar y posicionarse.

Este problema de comprensión del papel del marketing y las insuficientes habilidades de las empresas para orientarse al mercado, se han derivado de coyunturas que han marcado el comportamiento de la gestión en las empresas cubanas (Díaz, et al., 2009).

Con respecto a las medidas adoptadas a finales de los 80, por ejemplo, tal y como señalan Iliana Díaz y Dayma Echevarría, “...es una etapa marcada por la búsqueda de descentralización de las decisiones y de una orientación hacia el mercado externo, sin exceptuar el interno. No existió un sistema propiamente constituido, sino un enfoque pragmático, que buscaba una reinserción de Cuba en el exterior y una mayor eficiencia empresarial. Las reformas implementadas giraron, al menos, alrededor de dos enfoques de dirección: hacia la planificación y hacia el mercado. Estos enfoques, aunque trataron de conjugarse, han generado un conjunto de problemas nuevos, o fueron incapaces de solucionar algunas problemáticas de carácter histórico” (Díaz, 2009).

Entre las problemáticas que estas autoras señalan, está:

“El énfasis en la eficiencia en contraposición a la eficacia alimenta una orientación endógena en las organizaciones, que no se corresponde con el propósito gubernamental de fomentar la exportación y profundiza aún más la subestimación al cliente” (Díaz, 2009).

Esta continúa siendo hoy una problemática no solo dentro del mercado nacional, sino también para la inserción en mercados externos y en la prioridad que se le asigna al estudio del cliente, al diseñar sistemas de retroalimentación y trazarse una estrategia de orientación al mercado.

Por otra parte, las empresas cubanas que poseen sistemas de gestión normalizados, bajo normas ISO, presentan una mayor posibilidad para perfeccionar su proceso de interfaz con el cliente, lo cual propicia preparar la empresa para retos como la inserción en mercados foráneos y/o una mejor identificación de los productos y/o servicios que pueden ser exportados, y asegurar así su posición de exportador.

La propia práctica en función de exportar conducirá, necesariamente, a crear un área que se dedique al estudio del cliente, a profundizar en las variables que le permitan posicionarse y poder elaborar estrategias sólidas para competir y sostenerse en el tiempo; solo así se podrían alinear todos los procesos hacia el cliente y su incidencia en la satisfacción y, por tanto, en los flujos de ingresos. Las buenas prácticas de empresas que tradicionalmente han exportado demuestran la necesidad de una dirección especializada en marketing.

La empresa vende no lo que cree que el cliente quiere, sino aquello que le ha dicho el cliente que quiere, de la forma en que lo quiere; lo cambia siempre que el cliente le indique que ha variado su demanda (ya sea por movimientos en la competencia o

por tendencias); lo sorprende con atributos que superan expectativas y que pueden distinguirlo, crea nuevas necesidades derivadas del servicio genérico con un enfoque prospectivo de la demanda, y hace de la orientación al mercado una filosofía de gestión. Solo así las empresas cubanas pueden posicionarse en mercados externos y aprovechar mejor sus fortalezas, pero para ello necesitan un área especializada en estos temas, y con instrumentos que le permitan dar seguimiento a su público objetivo, y que estos estudios se integren a la estrategia comercial.

Por tanto, deberá adquirirse y sistematizarse una habilidad comercial de orientación al cliente, de la cual carecen la mayoría de las empresas nacionales, condicionado por lo que ya hemos señalado: predominio de baja o nula competencia y la generalizada orientación a las ventas.

Orientación al cliente, es conocer a fondo al cliente objetivo y ponerse en el lugar del comprador, no en el de vendedor solamente.

Esto presupone, que el estudio de expectativas y satisfacción de los clientes es inicio y final del proceso de marketing, y no una tarea más, y adquiere especial importancia para la sobrevivencia de la empresa en mercados altamente competitivos, y también mejoraría la calidad percibida del cliente nacional.

Uno de los instrumentos más utilizados para estos estudios es la encuesta, que cuando se diseña adecuadamente, se convierte en una importante fuente de información para tomar decisiones (CONAS, 2012).

¿Cómo definir qué elementos debe contener la encuesta de satisfacción para que resulte realmente eficaz? Pensar en fórmulas estandarizadas de estructuras de encuestas no conduce a buenos diseños, incluso, las encuestas y, en general, los estudios, deben tener en cuenta elementos que pueden ser comunes al sector, pero que deben combinarse con los específicos de cada tipo de empresa, tener perfiles de referencia contra expectativas y otros elementos relacionados con atributos. En este diseño la participación del cliente es vital para su validación.

Es decir, no resulta suficiente la definición y la evaluación que la empresa internamente realiza de los atributos que aportan valor al cliente.

En la literatura especializada, se pueden encontrar diversos modelos para graficar y definir los elementos que componen los estudios de satisfacción, que traducidos a indicadores constituyen una fuente de información primaria relevante para futuros procesos de toma de decisiones comerciales, operacionales e, incluso, estratégicas (Rodríguez, 2015).

Entre los más completos validados en experiencias prácticas, están el Modelo ACSII (1994) y el Modelo de Kano2 (1985), que si bien aportan elementos que no deben desestimarse al diseñar un instrumento de medición de satisfacción del cliente, no

¹ *The American Customer Satisfaction Index (ACSI)* es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EE.UU. con los productos y servicios recibidos desde 1994. El trabajo que se viene realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta.

² Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, miembro del Comité de los Premios Edward Deming. El modelo se dio a conocer a principios de los 80, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios.

abordan en toda su amplitud el tema de las expectativas y su relación con la satisfacción; tampoco son especialmente formulados para los servicios.

En el caso específico de los servicios, los estudios se basan más en el Modelo de las Deficiencias, en tanto los servicios y los procesos de los servicios que aportan valor al cliente tienen un alto componente cualitativo, poco tangible y más difícil de medir, e identifica posibles brechas que pueden generarse entre lo que piensa la empresa y lo que piensa el cliente, con relación a expectativas y los atributos que generan valor percibido.

Un paso importante en el diseño de una herramienta de medición de la satisfacción del cliente, sobre todo en el caso de los servicios, dado su alto componente de intangibles, es el llamado banco de expectativas del cliente (CONAS, 2010), expectativas que estarán asociadas a dos perspectivas:

1. Lo que le beneficiará el producto resultante del servicio (valor de uso).
2. La perspectiva asociada al servicio mismo y sus atributos, es decir, expectativas que el cliente tiene en cuanto a calidad del servicio que compra (valor percibido).

LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Definir las expectativas es solo un paso inicial. Es necesario, además, realizar un análisis cualitativo, de forma que la empresa priorice sus esfuerzos hacia aquellos aspectos en los que realmente el cliente percibe el valor de lo que compra y consecuentemente satisfaga sus expectativas (necesidad de satisfacer), lo cual es complejo en el caso de los servicios. En muchas empresas de servicios se evidencia la carencia de una herramienta científicamente argumentada, que permita diagnosticar y evaluar la calidad del servicio de manera confiable (Rodríguez, 2015).

No siempre se tiene presente que la calidad percibida no se reduce al bien o servicio mismo, sino a todo el proceso que conlleva la compra y consumo de lo que se compra, siendo importantes todos los elementos que componen la mezcla marketing y, por ende, todo el proceso en que se acompaña al cliente.

El valor percibido se compone de muchos elementos, y en ocasiones las insatisfacciones pueden generarse al final del proceso, en el momento de la posventa (si lo enfocamos desde el oferente) o post-compra (si lo enfocamos desde el cliente), si la empresa deja de considerarlo y le resta atención o importancia. Y este tipo de insatisfacciones no se evidencian en una encuesta que solo recoge lo relacionado con los atributos del producto genérico.

Existen diferencias entre lo que el oferente piensa que es de importancia para su cliente, y lo que el cliente considera realmente importante de la oferta. El grado de satisfacción dependerá de la medida en que la empresa esté consciente de las expectativas, y dentro de estas, las que no pueden dejar de cubrirse; y siempre que haya una mínima diferencia de calidad percibida por debajo del perfil de importancia, adoptar medidas de inmediato.

Resulta entonces vital lograr cierto consenso entre oferentes y clientes en cuanto a los atributos que definen la satisfacción, conocer con la mayor precisión cuáles de estos atributos pueden ser decisivos en la conservación o pérdida del cliente. La calidad como concepto, ya sea la concerniente al producto o servicio que se ofrece o la percibida, tiene una

multidimensionalidad, y como proceso consta de muchos puntos de análisis, tanto desde la perspectiva del oferente, como desde la de los clientes.

Dicho de otra forma, las empresas se centran más en la calidad de las salidas, que en el valor percibido.

Por ello, los estudios de satisfacción deben ser diseñados, identificando todas las brechas entre expectativas y satisfacción, de forma que tributen a cambios, mejoras, e incluso innovaciones; sobre todo, asumir corporativamente que estudiar la satisfacción no puede ser una actividad rutinaria meramente informativa, sino que tiene que integrarse como parte decisiva del modelo de negocio y su orientación al mercado.

Las propuestas de valor al mercado no pueden centrarse únicamente en ofrecer algo que demanda el mercado, sino en ofrecer de la forma en que el cliente desea. Este tipo de enfoque permite elevar el valor de lo que se vende por encima de la necesidad básica, y posibilita elevar la satisfacción y superar expectativas.

Esto es un tema que continúa siendo polémico en la actualidad, y en el caso específico de los servicios, donde la medición y definición de variables a medir incluye muchos elementos intangibles, es aún más complejo (Rodríguez, 2015).

Por ello, al diseñar la encuesta de satisfacción, resulta útil basarse en modelos teóricos metodológicos validados en la práctica internacional, sobre cómo estructurar los estudios, al margen de que cada sector y cada empresa tiene sus particularidades.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio (servucción) y de un producto es que en el primero el cliente es un integrante fundamental del sistema: es a la vez productor y consumidor (Rodríguez, 2015).

La satisfacción en el caso de los bienes, al ser más tangibles, está asociada esencialmente al producto mismo y sus atributos, y si bien exige igualmente el estudio sistemático de las dinámicas del mercado y retroalimentación, resulta menos ambigua la interpretación de los datos que se obtienen y su consecuente toma de decisiones para mejoras.

En el caso de los servicios, dado su alto componente subjetivo en los atributos que generan valor, y las diferencias que pueden existir entre lo que se define internamente por la empresa en este orden y lo que realmente valida el cliente, se sugiere que se tome como base el Modelo de las Deficiencias³.

EL MODELO DE LAS DEFICIENCIAS. UN ENFOQUE MÁS ORIENTADO A LOS SERVICIOS

El modelo que en la literatura especializada tiene una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias, que si bien fue definido particularmente para el caso de la calidad en los servicios, puede resultar útil como enfoque al diseñar encuestas de satisfacción, en general.

³ El Modelo de las Deficiencias, elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, entre 1985 y 1988, es muy utilizado en los estudios de satisfacción para el caso de los servicios, en tanto identifica los puntos en que pueden ocurrir discrepancias entre el oferente y el cliente, evidenciando en que momento del proceso se genera la insatisfacción; en tanto los servicios tienen un alto componente de intangibles.

En este modelo se define que la calidad del servicio dependerá de las discrepancias entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa, y las agrupan en 5 grandes deficiencias o brechas (GAP). Identificar estas deficiencias permite un enfoque más certero de atributos constitutivos de la oferta y conduce a situarse en la perspectiva del cliente (Figura 1).

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

El GAP 1 es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

La empresa puede incluir preguntas sobre el grado de importancia que el cliente concede a determinados atributos o momentos del servicio.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

En ocasiones, aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas, debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.

Los directivos deben controlar puntos críticos que inciden en la satisfacción de forma directa, aún cuando se tengan bien definidos los parámetros de calidad. Es decir, los indicadores deben responder a la satisfacción y no solo al cumplimiento de la norma. Deberán incluirse preguntas sobre qué atributos el cliente añadiría al servicio que hoy se ofrece y contrastarlo con el grado de importancia que conceden los clientes a cada atributo definido. Por otro lado, para el cierre de este GAP, resulta muy útil contar con un banco de expectativas y actualizarlo de forma sistemática, dada la dinámica de los mercados y los negocios actuales.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares definidos, la calidad de estos puede afectarse. Por tanto, para que las especificaciones de calidad sean efectivas, han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías), y la evaluación del desempeño debe ser en correspondencia con esto.

Para detectar esto, hay que incluir preguntas sobre detalles del servicio, que verifique si se cumplió con el rigor que dictan las normas de calidad definidas. Esta brecha en la satisfacción puede generar, entre otros problemas, pérdida de posicionamiento de la marca.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre este. Este GAP significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio prestado. La información

que los clientes reciben a través de la publicidad, del personal de ventas o de cualquier otro medio de comunicación, puede elevar sus expectativas, por lo que superarlas resultará más difícil.=

Deberá verificarse que la mezcla promocional se centre en los atributos que la empresa conoce que cumplirá en la práctica.

Este modelo muestra dónde se genera la calidad en los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma; por tanto, es un buen punto de partida para diseñar una encuesta de satisfacción.

Recoge aspectos sobre:

- Relaciones con el cliente o usuario,
- Formación de expectativas.
- Servicio que va a recibir.
- Aspectos internos del proveedor del servicio.

Concretamente, expone cómo las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios, en el momento de su comunicación y entrega, y cómo la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Por ello, la clave para cerrar el GAP 5: la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes, está en “cerrar” los restantes GAP del modelo, y define nítidamente el origen de las insatisfacciones, constituyendo una metodología muy coherente para el diseño de estudios de satisfacción.

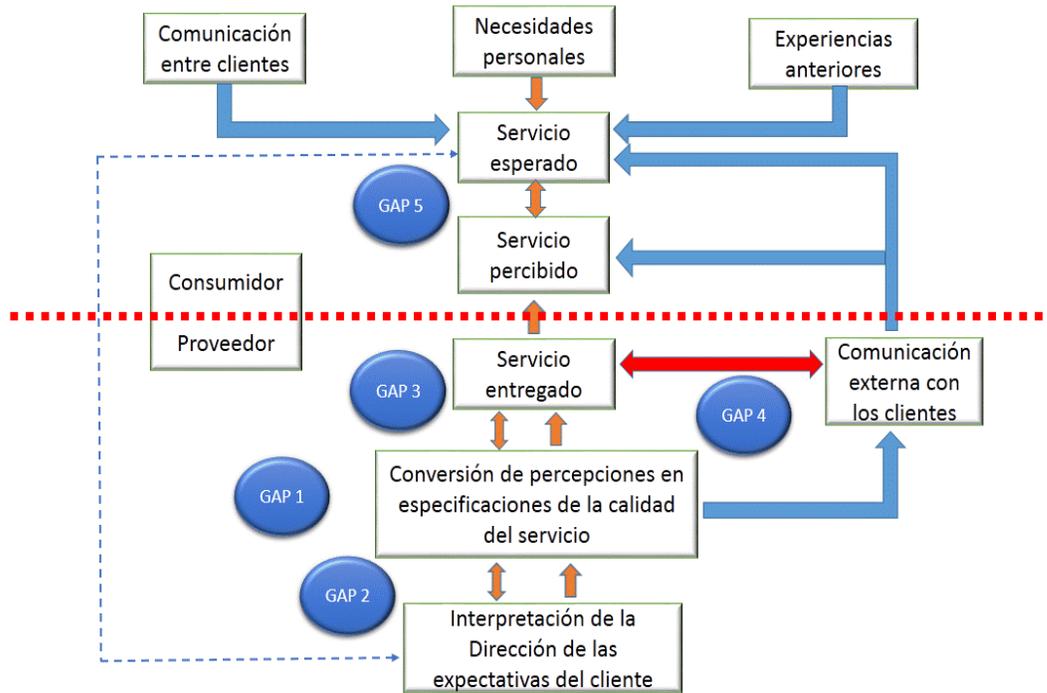


Figura 1: Modelo de las Deficiencias. Elaboración propia.

Estos autores consideran que cuando las empresas reducen o eliminan dichas diferencias o brechas, precisamos mejor las fuentes de insatisfacción, y la empresa se enfoca con mucha más eficiencia en el mercado y puede adoptar medidas de ajuste o correctivas a procesos internos, porque se focaliza donde se están generando problemas, y se puede accionar con mayor precisión en mejoras en procesos, o partes de procesos, en puntos de control que estén fallando, y permite mayor eficiencia en la asignación de recursos y en la toma de decisiones.

El tema de la satisfacción puede generar confianza o desconfianza en el consumidor, y esto se evidencia en cómo se mueven las ventas, y en determinados productos y servicios en los índices de fidelización.

En condiciones de baja o nula competencia, o en servicios públicos que no suelen hacer estudios sistemáticos por su propia naturaleza, las insatisfacciones se evidencian en los niveles de quejas y reclamaciones, que no siempre son tenidas en cuenta para el mejoramiento de los procesos.

En el caso de Cuba, servicios como la electricidad, la telefonía y otros muchos servicios de alto impacto social, donde la competencia no existe y se cuenta con un mercado seguro, los procesos se estructuran en función de las ventas y el conocimiento de los niveles de demanda, y solo el cumplimiento del plan y la evaluación del desempeño corporativo inciden en los sistemas de compensación.

En estas empresas la orientación es a las ventas, y el estudio del cliente se reduce al acercamiento de la venta al consumidor. Generalmente, la ampliación de la oferta desconoce el proceso desde el cliente en temas de satisfacción.

Las quejas y reclamaciones se atienden con enfoque rutinario y justificativo, se solucionan puntualmente en el mejor de los casos, pero no se eliminan, ni se incide en las causas, por regla general. Esto crea desconfianza en la efectividad de los mecanismos de reclamación existentes, lo cual se refleja en bajos índices de quejas con relación a la cuota de mercado que tienen estas empresas, ofreciendo una falsa imagen de normalidad y satisfacción.

En casos puntuales estudiados, muchas de las insatisfacciones se generan en procesos que están diseñados y documentados, que o no se cumplen, o no se controlan debidamente, y que solo en situaciones de quejas o reclamaciones se advierten las disfuncionalidades. La razón es simple, la satisfacción del cliente no es la prioridad porque el mercado es seguro, por lo que la satisfacción pasa a ser un asunto ético y no económico.

Conclusiones

Las encuestas de satisfacción de clientes pueden ser fuente para mejoras e innovaciones; la habilidad de convertir sus resultados en nuevas estrategias comerciales parte de la no complacencia con porcentajes elevados de calificaciones positivas, encontrando en una sola respuesta negativa una razón de revisión y nuevas ideas.

Estos análisis permiten a las empresas concentrarse en los atributos claves para la adecuada asignación de recursos, personal y tiempo en función del éxito del negocio.

Asignar los recursos de manera igual que los competidores, o por igual en todos los procesos, no permite obtener ventajas competitivas. Si se logra identificar cuáles son las áreas funcionales y operativas decisivas para lograr la satisfacción en los clientes, se estará en condiciones de tomar rumbos estratégicos adecuados.

La profundización en los resultados de las encuestas de satisfacción da información válida para la toma de decisiones. Sin embargo, la visualización rápida de la situación y la determinación de estrategias oportunas solo es posible a través del uso sistemático y la validación periódica de este instrumento; o al menos, es una de las herramientas más efectivas para mejorar la calidad de los procesos de cara al cliente, y resulta útil partir de modelos ya validados en la práctica empresarial.

Las empresas cubanas, en el actual contexto, donde exportar servicios es una de las líneas priorizadas, aprovechando los recursos humanos que Cuba posee, no deben desestimar que la inserción en mercados externos exige una coherente orientación al mercado, teniendo en cuenta que las culturas son diversas, el mercado tiene otras exigencias y, por tanto, los indicadores de satisfacción varían. Además, en todos los casos posicionarse en un entorno de alta competitividad, y por demás internacional, requiere de habilidades y de instrumentos, como el levantamiento de expectativas y el sistemático seguimiento de la satisfacción de los clientes y la observancia de las tendencias de los mercados, de forma que permitan sostenibilidad, visibilidad y la generación de elementos distintivos.

Se ganan habilidades en la gestión comercial, cuando se trabajan con profundidad los estudios de satisfacción de clientes y se prepara la empresa para nuevos retos como es la exportación, permitiéndole identificar mejor los elementos imprescindibles para hacer propuestas de valor y lograr una correcta orientación al mercado.

La satisfacción del cliente tiene también implícita la dimensión ética del respeto al consumidor.

Bibliografía

- Barreiro, L.; Ameneiro, M. (2013). "Algunas consideraciones sobre la gestión de marketing como fuente de innovación en las empresas cubanas". Ponencia en el Evento Científico CEEC. Junio de 2013, La Habana.
- Bouza, I. (2010). "Estudio de satisfacción de los clientes en la Casa Consultora CONAS. Trabajo de Diploma de la Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana. Mayo de 2010.
- CONAS (2012). "Informes de satisfacción de clientes". 2010, 2011 y 2012. Dirección de Desarrollo, La Habana.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). "Decreto Ley No 281". Gaceta Oficial Extraordinaria No 41. 17/08/2007. Capítulo XVIII, Artículos 645-670.
- Delgado, J. (2014). "Medición de la calidad del servicio". Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Disponible en: www.monografias.com
Fecha de consulta: diciembre de 2016.
- Díaz, I.; Echevarría, D. (2009). "Análisis del proceso de perfeccionamiento empresarial: Notas para un debate". Seminario por el XX Aniversario del CEEC. La Habana. Febrero 2009.
- Díaz, I. (et al.) (2010). Estrategia organizacional. Ed. Félix Varela, La Habana, 2010.
- Díaz, I.; Hernández, A.; Barreiro, L. (2009). "Valoraciones sobre el marketing en Cuba". REDMARKA, Revista Académica Digital de Marketing Aplicado No 1, pp. 14-23 Disponible en: www.redmarka.org Fecha de consulta: diciembre 2016.
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Prentice-Hall, Madrid.
- "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". 2011. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana.
- Palomo, M. (2000). "El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas". Revista Ingenierías. Julio-septiembre 2000, Vol. III, No 8, pp. 41-48.
- Pereiro, J. (2015). "La satisfacción del cliente en ISO 9001". Disponible en: www.portalcalidad.com Fecha de consulta: diciembre de 2016.
- Rodríguez A. (2015). "Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios". Disponible en: www.monografias.com.
Fecha de consulta: diciembre de 2016.