Ipsos Loyalty y el Análisis del Deleite de los Clientes



Por: Javier Carrera / Gerente de Ipsos Loyalty Ipsos APOYO Opinión y Mercado S.A.

Una epidemia de estudios de satisfacción "poco satisfactorios"

En 1990, el artículo "Zero Defections: Quality Comes to Services", publicado por Reichheld & Sasser en el Harvard Business Review.

revolucionó el mundo de los negocios al afirmar que una reducción del 5% en la tasa de deserción de los clientes podía incrementar entre un 25% y un 85% los beneficios para la empresa. Al artículo le sucedieron unos 4 mil libros y otros tantos papers que promovieron la idea de que un cliente satislecho és un cliente leal.

El articulo también generó un boom de investigaciones sobre Satisfacción y Lealtad en las empresas, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en el servicio y reducir las tasas de deserción entre sus clientes. Los esfuerzos de muchas empresas se dirigieron a mejorar la satisfacción de sus clientes, ya que bastaba lograr un cliente satisfecho para garantizar su retención.

Sin embargo, el análisis de los resultados de estos esfuerzos refleja que los estudios de investigación son poco efectivos: los principales indicadores del "American Customer Satisfaction Index" muestran que, tras 5 años de intensa actividad de satisfacción del cliente y afrededor de US\$800 millones gastados anualmente en satisfacción del cliente, la satisfacción de los estadounidenses no aumentó en ese período.

En 1995 apareció un artículo de Jones & Sasser en la misma publicación: "Why Satisfied Customers Defect". En este articulo, los autores introdujeron una importante precisión en relación con el artículo previo: los únicos clientes verdaderamente leales son los clientes totalmente satisfechos.

El problema

En el 2001, Keiningham & Vavra publicaron el libro "The Customer Delight Principle: Exceeding Customers' Expectations for Bottom-Line Success". Los autores, investigadores del Ipsos Loyalty Knowledge Centre, crearon un entoque de la Satisfacción del cliente que aporta notables mejoras al estudio de la Lealtad del cliente. En el libro y en la práctica, los autores identificaron muchas fallas en la práctica convencional del CSM.

La falla principal es el análisis incorrecto o inadecuado de la información sobre la satisfacción. La mayoría de los programas de satisfacción tratan la información como si las relaciones entre las variables fueran completamente lineales... y nada está más lejos de la realidad. En el mundo real, la información sobre la satisfacción es no-lineal y asimétrica. Esto quiere decir que el análisis tradicional no funciona.

El desafío es aceptar la relación no-lineal entre la satisfacción global y la satisfacción en un punto de contacto (por ejemplo, la rapidez en la atención en ventanilla), y luego adoptar procedimientos que respeten esta no-linealidad. La Curva del Deleite de los Clientes de Ipsos Loyalty (Ipsos Customer Delight Curve ") nos muestra cómo se relaciona la satisfacción con los puntos de contacto con la satisfacción global.



La mayoría de las empresas están posicionadas en la Zona de Indiferencia (mera satisfacción). Esta zona es muy inelástica, ya que una mejora en un punto de contacto no suele generar un incremento proporcional en la satisfacción global.

En las otras dos zonas, la respuesta de la satisfacción global a los cambios es mucho más dinámica. La primera zona es la Zona de Decepción. El negocio tiene un rendimiento por debajo del óptimo y los clientes están altamente insatisfechos. Cualquier mejora, incluso insignificante, mejora los niveles de satisfacción. La otra zona es la Zona de Deleite: en esta zona las mejoras generan un incremento más que proporcional en la satisfacción global.

La solución: el Análisis del Deleite

El Análisis del Deleite de Ipsos APOYO (Ipsos Delight Analysis™) forma parte del producto Satisfactor™, una herramienta especialmente diseñada para detectar oportunidades de mejora en el servicio y resolver los problemas presentados por la no-linealidad y la asimetria de la información sobre la satisfacción.

El primer paso es determinar la forma de la Curva del Deleite individual de la empresa y su posición dentro de la curva. ¿Cuántos clientes hay en cada zona? Los clientes decepcionados están en peligro y es muy probable que no continuarán siendo clientes por mucho tiempo. Los clientes indiferentes o meramente satisfechos son vulnerables a las acciones de la competencia. Los clientes deleitados son el único activo duradero que un negocio posee y valen mucho más que sus compras, ya que realizan una comunicación de boca-a-boca muy positiva para la empresa.

Un programa inteligente estaría focalizado en maximizar el número de clientes en la Zona de Deleite. Lo primero que se tiene que hacer es concentrar esfuerzos en sacar a los clientes de la Zona de Decepción eliminando, o al menos reduciendo, los puntos de decepción o dolor. Una vez logrado esto, se deben concentrar los esfuerzos en migrar los clientes meramente satisfechos hacia la Zona de Deleite.

El segundo paso consiste en la mejora de la performance. No todos los puntos de contacto tienen el mismo peso sobre la satisfacción global. Existen dos clases de puntos de contacto: los que simplemente mantienen la satisfacción y los puntos que producen deleite. Los primeros son los básicos de la categoria: ¿un banco procesa los cheques de forma precisa?, ¿tiene un minorista productos en los anaqueles?

Los puntos de contacto que generan deleite son aquellos que diferencian a la empresa de sus competidores y hacen que los clientes estén totalmente satisfechos con el servicio. Con frecuencia, son los principales indicadores de los requisitos cambiantes y de las mayores necesidades de los clientes.

La importancia de guiar las mejoras

Habitualmente, los programas de CSM no logran guiar las mejoras. La herramienta tradicional para la identificación de mejoras es una matriz de importancia — satisfacción. Esto no sucede con el Satisfactor™, el cual utiliza una matriz especial con dos níveles de análisis táctico. El primer nível, el cual se ejecuta primero, identifica las oportunidades de mejora para eliminar los puntos de decepción. El segundo nível, en cambio, identifica los puntos que generan deleite.

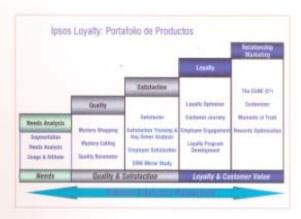
El Análisis del Deleite no es una vaga especulación. El proceso ha sido validado en numerosas industrias y el resultado es



que los clientes deleitados gastan más y asignan un mayor porcentaje de su gasto a la empresa. Incrementar el porcentaje de clientes deleitados mejora las ventas y la rentabilidad de las unidades operativas individuales, así como el de la empresa en general.

A partir del 2007, Ipsos APOYO Opinión y Mercado cuenta con una unidad de negocios especializada que ayuda a las empresas a mejorar los resultados del negocio a través de la gestión de la Satisfacción y la Lealtad de los clientes. La filosofía de Ipsos Loyalty es que el cultivo de la Lealtad de los clientes es una ventaja competitiva difícil de copiar. La unidad cuenta con un equipo de expertos locales y globales que tiene la misión de ofrecer un diagnóstico sobre los factores que están influyendo en la Satisfacción y la Lealtad de los clientes, y establecer prioridades de acción claras y operativas. La oferta comprende cinco níveles esenciales:

- Comprender las necesidades de los clientes.
- 2. Medir la calidad del servicio.
- 3. Medir y comprender los drívers de la satisfacción.
- 4. Medir y comprender los drivers de la lealtad.
- Maximizar el valor del cliente, al sintetizar la información de los estudios de investigación con los datos del CRM que se obtienen de las transacciones, los call centers y las tarjetas de fidelidad.



Finalmente, cabe señalar que las experiencias de los clientes deben ser gestionadas en todos estos niveles y etapas. El objetivo de Ipsos Loyalty es brindarle a las empresas los "insights" y las acciones que necesitan para enfrentar y conquistar el desafío de gestionar las relaciones y las experiencias de sus propios clientes.