Master en Gestión de Calidad y Excelencia Empresarial 2007/2008

Módulo 5: CLIENTES Y EXCELENCIA

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ESTHER TOLEDO DEL CASTILLO

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

MODULO SATISFACCION CLIENTES

El objetivo de este módulo es comprender cómo los resultados de una organización en aquellos aspectos que afectan a los clientes externos, incluyendo su grado de satisfacción, son integrados en las estrategias de la empresa.

Si hablamos de orientación al cliente, es claro que este concepto ha cambiado totalmente en los últimos años.

Los clientes, en un mercado en el que había mas demanda que oferta, eran considerados por las empresas como auténticos "enemigos" que tenían exigencias y que pretendían que se les modificara en algo aquello que se les estaba suministrando. ¡qué atrevimiento decir que se prefería el coche de color rojo en lugar de amarillo que era el color que se producía ese mes!.

En la actualidad, dada la globalización existente en los mercados, podemos encontrar "casi" todo aquello que le pedimos a un producto o servicio. Por ello, las empresas debemos considerar a los clientes como "la razón de ser o el todo" para nosotros, como el verdadero motor que hace que los procesos funcionen de una manera u otra, que se compre a un proveedor u otro, etc.

La presión de la Administración y de las grandes empresas, exigiendo disponer de Sistemas de Calidad certificados, ha impulsado a numerosas empresas a implantar estrategias orientadas a los clientes. Entre las múltiples ventajas que el modelo ISO 9001: 2000 tiene con respecto al anterior, una de las más destacables por su importancia es que enfatiza la medición y mejora de la satisfacción de los clientes, que todos sabemos que es la base para la fidelidad de los mismos y –con ello- la mejora de la rentabilidad y posición competitiva de la compañía.

Además, plantea el diseño y la implantación de un Cuadro de Mando de Indicadores (aunque no lo llame así...), herramienta fundamental en las compañías que por fin son conscientes de que los indicadores financieros son importantes, pero no suficientes para la gestión excelente. (Basta con recordar el gran auge que han tenido los Cuadros de Mando de Indicadores, gracias a los libros de Kaplan y Norton sobre su "Cuadro de Mando Integral"). Da pie al desarrollo de la gestión por procesos... enfoque clave para el incremento de la orientación de las compañías hacia sus clientes internos y externos, así como en la mejora de su eficiencia y eficacia. En definitiva, el cambio del modelo propuesto por la norma ISO 9001:2000 equipara más el Sistema de Gestión de la Calidad al Sistema de Gestión de la Compañía.

En definitiva, un Sistema de Calidad que no sea "únicamente un certificado colgado en la pared", es una ventaja competitiva para las compañías, pues promueve que desarrollen el diseño e implantación de un Cuadro de Mando de Indicadores (que incluirá un indicador sobre la satisfacción de los clientes) y compaginen su visión tradicional de la compañía (vertical, a través del organigrama) con una visión horizontal, en base a los procesos (desarrollando la gestión por procesos).

Si lo hacen y, además, lo hacen bien, podrán obtener los resultados siguientes:

- Diseño e implantación del Cuadro de Mando de Indicadores.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

- Mejora en la gestión por la identificación y definición de procesos operativos.
- Mejora de la eficiencia y la productividad derivada de la simplificación de los procesos y procedimientos.
- Disponibilidad de una buena documentación para la formación interna de nuevas / antiguas personas de la organización.
- Mejora en las relaciones cliente-proveedor.
- Reducción de los costes de la no calidad.
- Aumento de la motivación de las personas al incorporarse a los procesos y a las diferentes acciones de mejora.
- Mejora de la calidad de producto y calidad de servicio.
- Mejora de la Orientación al Cliente sobre la base de la implantación del enfoque por procesos y la definición de Indicadores externos de "Voz del Cliente", con el consiguiente incremento en la fidelidad de los mismos.
- Mejora de la rentabilidad de la compañía y de su posición competitiva.

Por otro lado, numerosas empresas han decidido aplicar modelos de excelencia como el de la EFQM, que exigen la aplicación de estrategias orientadas al cliente para obtener una buena valoración.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Entre los criterios que más impactan en la gestión de este aspecto, se encuentran los criterios 5 y 6.

Criterio 5. Procesos:

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Se destaca la importancia de "estimular y aprovechar el talento creativo e innovador de los empleados, clientes y partners en las actividades de mejora".

5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Se recomienda usar sistemas de información que capten las necesidades y expectativas de los clientes y la percepción que tienen de los productos y servicios y usar todos estos datos para anticipar e identificar mejoras y para diseñar y desarrollar nuevos productos.

5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Matizando la importancia de "emplear encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización".

Criterio 6. Resultados en los clientes:

6a. Medidas de percepción.

"Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones".

6b. Indicadores de rendimiento.

"Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos".

Con todo esto, si hablamos de estrategia de empresa, es clave que tratemos siempre de un concepto ahora muy manejado: la Fidelización del cliente

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES?

Plantearse las necesidades del cliente puede ser un punto de partida imprescindible cuando estamos diseñando un nuevo producto o servicio, pero atenderles es el camino a seguir. Un seguimiento y unas pautas correctas y concretas, así como concienciarse de que no existen los clientes para toda la vida, son clave para no fallar en nuestras acciones estratégicas.

Para comenzar cualquier empresa debería plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuántos competidores tiene la empresa que ofrecen productos o servicios similares a los que comercializa la organización?

Considerando la amplia y variada oferta de productos o servicios que hacen todas las empresas que compiten en su mercado, ¿por qué los clientes, consumidores y/o clientes, deberían comprar en esta organización y no en cualquiera de los competidores?

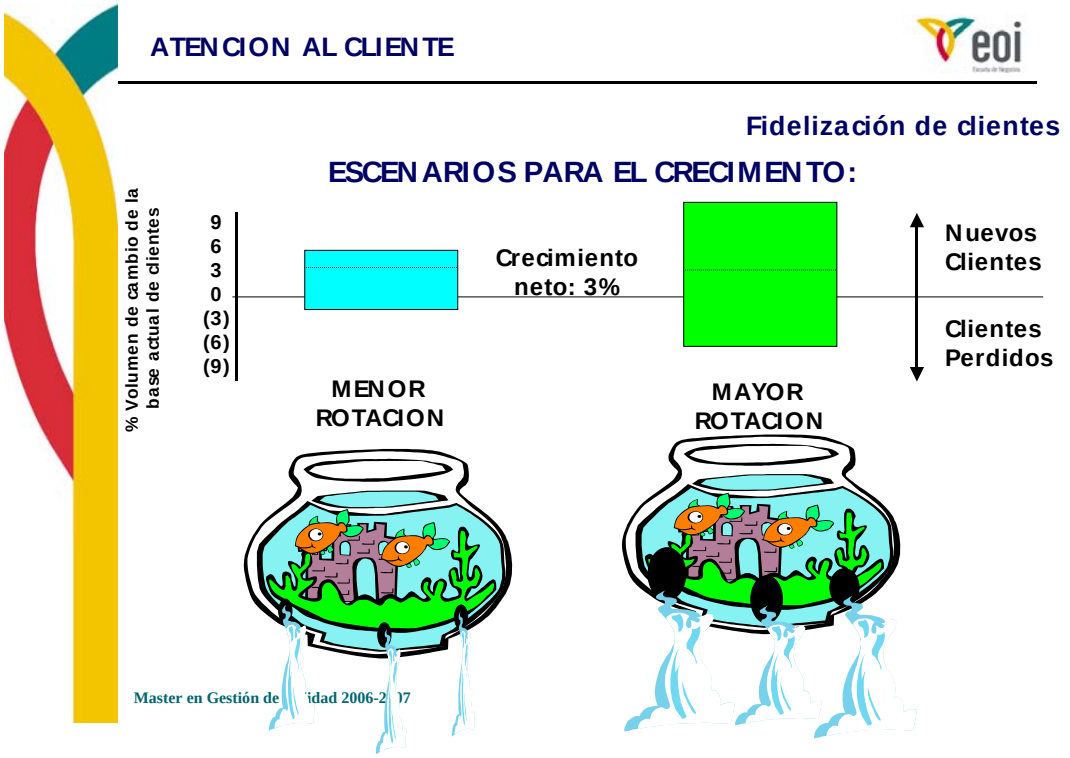
Más importante aún: ¿por qué, después de haber comprado la primera vez en su empresa, los clientes deberían volver una y otra vez a hacer negocios con ella?

Supongamos que cada uno de los "clientes" de una empresa hace únicamente una transacción con esta organización. Llegan, hacen su transacción... y no se vuelven a ver, nunca más. En esa situación, ¿cuánto tiempo podría seguir operando su empresa? Alguien pensará: "Eso no le ha sucedido a mi empresa, en consecuencia, ¿por qué debo preocuparme?" Afortunadamente esto puede no haber sucedido, pero:

¿QUÉ SUCEDERÍA SI LOS ACTUALES CLIENTES DE UNA EMPRESA COMENZASEN A ABANDONARLA PAULATINA, LENTA, PERO PROGRESIVAMENTE? ¿CUÁL SERÍA EL RESULTADO FINAL?

En este sentido tenemos que considerar dos tipos de escenarios: uno de alta rotación o de baja rotación. Algunas empresas, debido a su bajo número de clientes potenciales, nunca podrían plantearse el no considerar la fidelización dentro de su estrategia pues el precio de captar un nuevo cliente puede ser prohibitivo o incluso, imposible.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.



En su libro "Hechos fascinantes sobre el mundo empresarial", Denton y Boyd advierten que los estudios realizados al respecto indican que en promedio, las empresas pierden hasta un veinte por ciento de sus clientes cada año DEBIDO AL MAL SERVICIO.

Una empresa que pierde cada año un 20% de sus clientes y no hace nada al respecto, ¡en cinco años se queda sin clientes! Y el problema es que la fidelización de los clientes, como cualquier otra cosa en el mundo SI NO SE CUIDA ACTIVAMENTE SE DETERIORA DE FORMA CONTINUA Y PROGRESIVA.

Si dejamos nuestro automóvil aparcado y sin uso durante un tiempo y luego tratamos de ponerlo en marcha... nos llevaremos una desagradable sorpresa. Lo mismo sucede con la fidelización de los clientes. Si no se cuida activa y conscientemente se hace cada vez peor... y peor... y peor.

Y la realidad nos dice que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de "clientes" (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, clientes... y un largo etcétera). Las empresas, en especial, sólo existen por y para sus clientes.

Ahora bien, la pregunta clave es: ¿POR QUÉ ABANDONAN?

¿ por qué algunos (¡o, quizás, muchos!) clientes dejan de hacer negocios con una empresa? Para contestar con precisión a esta pregunta sería necesario realizar una investigación entre los ex-clientes de cada empresa en particular. De forma genérica, existe una amplia investigación realizada en los EE.UU. por la prestigiosa organización The Forum Corporation, que incluyó empresas de todas las áreas y secto-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

res de negocios, grandes y pequeñas. A la pregunta ¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:

- 16% debido a la CALIDAD.
- 15% debido al PRECIO.
- 20% debido a FALTA DE CONTACTO Y ATENCIÓN PERSONAL.
- 49% debido a BAJA CALIDAD DEL SERVICIO.

En otras palabras, el 16 por ciento de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 por ciento respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20 por ciento se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuado. Y el 49 por ciento indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores era de ínfima calidad.

Otros estudios indican que las empresas pierden clientes debido a:

- 1% : Defunción.
- 3% : Traslado a otra ciudad.
- 5% : Influencia de amigos.
- 9% : Atraídos por la competencia.
- 14%: Insatisfechos con los productos.
- 68%: Frustrados por una actitud de indiferencia por parte de un empleado de la empresa.

En resumen, en ambos casos, prácticamente, un 70% de los ex-clientes abandonaron a sus antiguos proveedores porque no se sentían satisfechos con el trato recibido.

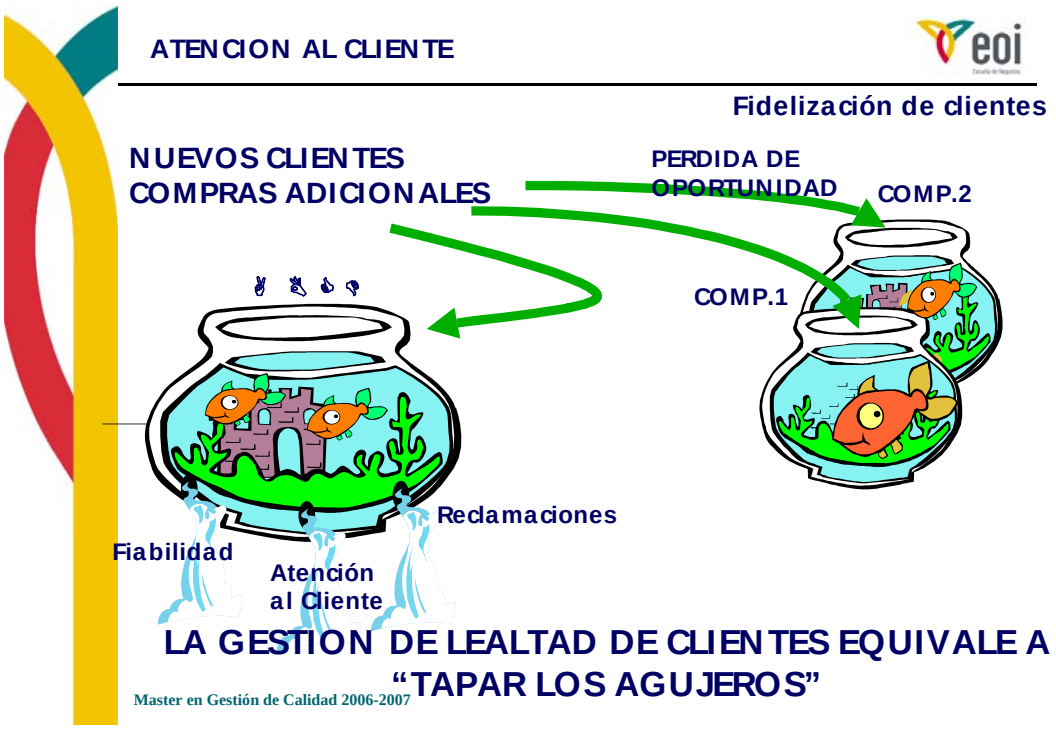
Es decir: DEBIDO A UNA DEFICIENTE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Estos datos coinciden con los resultados de otra investigación realizada en España, con los auspicios de la Universidad de Valencia, que tenía como objetivo identificar cuáles eran las principales causas de insatisfacción de los clientes con los proveedores que estaban utilizando en ese momento.

En esa investigación, el 63 por 100 de las respuestas se centró en dos aspectos:

- Negligencia del personal de contacto (descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto)
- Descortesía del personal de contacto.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.



Estos son, sin lugar a dudas, datos que deben preocupar a cualquier dueño, directivo empleado consciente de sus responsabilidades. La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que: Hoy en día, para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en las únicas armas competitivas para captar y mantener "contentos" a los clientes.

Para Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner (Services Marketing, McGraw-Hill, 1996) las únicas empresas que alcanzarán el éxito en el futuro (incluso a corto plazo) serán aquellas que centren su gestión en el cliente y, muy especialmente, en la satisfacción de los clientes.

- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes (los clientes, siempre, han comprado valor y sólo valor).
- Incorporar profundamente en la empresa la calidad como valor central de la cultura: gestión de la calidad total (TQM) y mejora constante de la calidad de los servicios.
- Utilizar el servicio como elemento "diferenciador": tanto en el sector servicios en sí pero, en especial, en los sectores industriales, en los que el servicio debe convertirse en la clave de la diferenciación y fuente de ventajas competitivas.
- Nuevas medidas del desempeño: desarrollar nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y perso-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

nas, que permitan relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.

- Aprovechar al máximo las tecnologías emergentes: tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, gestión del conocimiento, programas de gestión (ERP), CRM y similares, para mejorar el servicio a los clientes.

¿Qué es Fidelización?

En principio, es tanto el hecho como el resultado de fidelizar a los clientes, lo que nos traslada a la pregunta de ¿qué es fidelizar a los clientes?

- Fidelizar, siguiendo una línea tradicional, y, por otra parte mayoritaria, podría decirse que es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. A esta definición, algunos autores añaden que esa repetición de transacciones ha de alcanzarse creando en el cliente un sentimiento positivo hacia la empresa que sea el que motive ese impulso de adhesión continuada.

- Fidelizar, según una interpretación semántica estricta, es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de compromisos definidos. Es decir, hay fidelización si se crea la base para que pueda haber fidelidad y ésta, sólo puede existir si el cliente se compromete a algo. De lo contrario, ni existe posibilidad de fidelidad ni de fidelización.

- Una tercera interpretación, creada con el ánimo de conciliar y aprovechar los elementos enriquecedores de las posturas anteriores consiste en integrar los siguientes elementos:

  - Entender que la fidelización de clientes como concepto se dirige al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa. Característica central y compartida por las anteriores interpretaciones.

  - Aceptar la posibilidad de que pueda haber fidelización ó hablarse de la misma sin que exista el compromiso del cliente, requisito principal para que haya fidelidad. Característica tomada de la interpretación tradicional.

  - Utilizar la fidelización de clientes como un concepto amplio que integra distintos elementos o componentes destacando los siguientes:

    - Personalización
    - Diferenciación
    - Satisfacción
    - Habitualidad

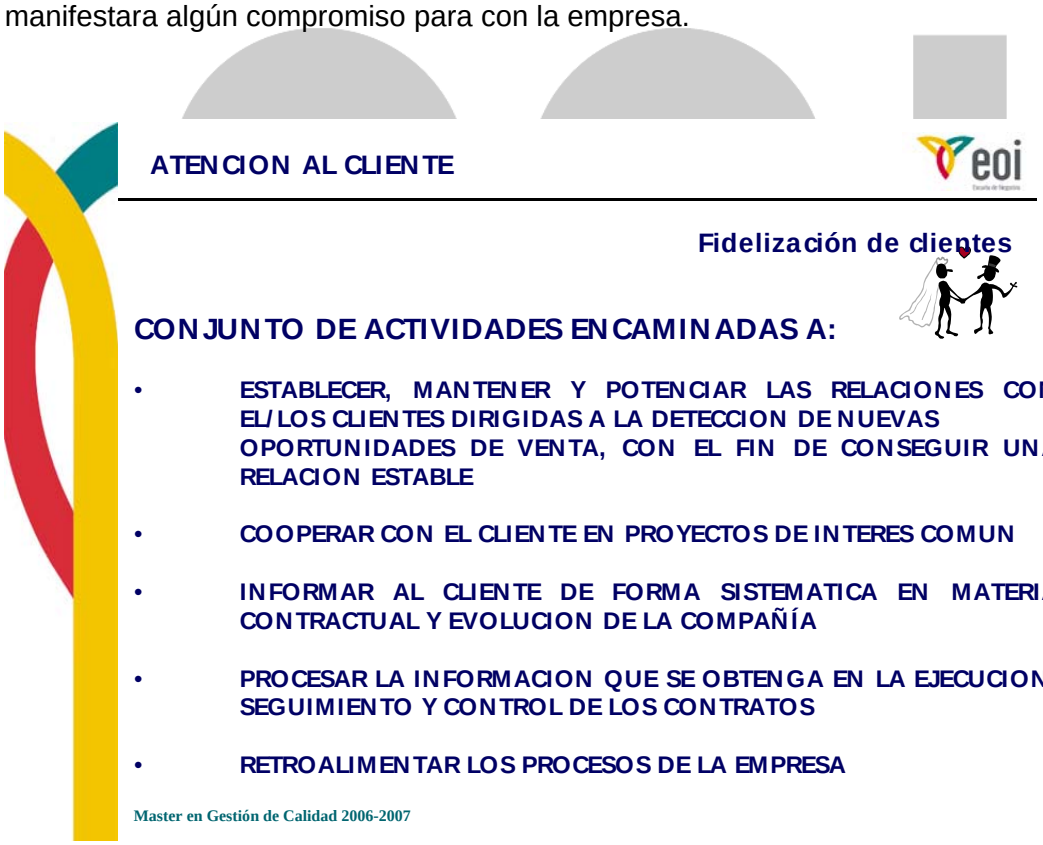
©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

- Fidelidad

De tal forma que todos los componentes, excepto la habitualidad, sean prescindibles, es decir, que la ausencia de uno o incluso varios, no impida que pueda seguir hablándose de fidelización.

- Admitir que dentro del concepto amplio de fidelización, sólo puede hablarse de una auténtica fidelidad cuando existe algún tipo de compromiso del cliente hacia la empresa. Característica tomada de la interpretación semántica.

De estos elementos se podría concluir que la fidelización de clientes es la acción dirigida al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa, en la que aparecería el componente de fidelidad si el cliente manifestara algún compromiso para con la empresa.



Teniendo en cuenta la importancia del tema, son muy numerosos los medios utilizados por las empresas para conseguir la fidelización de los clientes. Algunos de los más conocidos se recogen a continuación.

❖ TARJETAS DE FIDELIZACIÓN

El número cada vez mayor de centros comerciales, tiendas, centros de ocio, agen-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

cias de viajes... en los que podemos comprar, ha provocado la proliferación de las llamadas "tarjetas de fidelización", que buscan la no diversificación del cliente. La estrategia empleada es muy gráfica: "Si consumes mis servicios o compras mis productos, te hago regalos". Con ello, las empresas buscan nuevos clientes y mantienen a los que ya tienen.

Para beneficiarnos de las tarjetas de fidelización bastará con que las presentemos en el momento de pagar nuestra compra, y en función del dinero gastado, acumularemos una serie de puntos en una cuenta asociada a la tarjeta que nos permitirá su canjeo por premios variados: desde viajes a lugares exóticos a juguetes, electrodomésticos...

Las dos características primordiales de estas tarjetas son: por un lado, no suponen ningún coste al consumidor ya que basta con solicitarlas en cualquier establecimiento asociado a la misma y hay ocasiones en que la tarjeta puede ser empleada por varias personas, lo que permite acumular puntos en la cuenta del titular; y por otro lado, los premios conseguidos pueden ser de cualquier tipo: estancias en hoteles y paradores, entradas a cines y teatros, ropa, juguetes... En algunas ocasiones, los regalos pueden obtenerse al instante (canjeando los puntos por regalos), pero en otras ocasiones se requiere un desembolso complementario.

Las dos tarjetas de fidelización más conocidas en el mercado son:

Turyocio. Esta tarjeta ofrece una serie de ventajas en las operaciones que se realicen en las empresas asociadas al programa, que son: Barceló Viajes, Airtel, A3Z (venta por correo), General Óptica, Grupo Unigro, Springfield, Milano, Women´s Secret, Sanitas, Supermercados El Árbol y Cepsa. El sistema empleado por la misma consiste en la acumulación de turys (puntos) por parte del consumidor, que le permitirán disfrutar de descuentos en entradas a espectáculos, viajes.... La creadora del sistema fue la sociedad PMS (Programa Multi Sponsor).

Travelclub. Este sistema de fidelización de clientes creado por Air Miles International, que es la promotora de Travel Club, ha logrado que en Canadá más del 50% de sus hogares disfruten de la tarjeta. Las entidades asociadas en España son BBVA, Repsol, Telefónica, Eroski, Iberia, C&A, las cadenas de hoteles Sol Meliá, Aviaco, Fnac, Avis, Disneyland París, Mundicolor y Multiópticas. El sistema consiste aquí en que los clientes que paguen en metálico o a través de las tarjetas del BBVA en dichos establecimientos, obtendrán puntos "extra". De esta manera, cada vez que el usuario utilice su tarjeta BBVA fuera o dentro de España, la puntuación se incrementará instantáneamente.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Ambas estrategias de fidelización comenzaron su andadura en 1996 y tan sólo dos años después ya estaban presentes en más de la mitad de los hogares españoles.

No obstante, la tarjeta no debe ser considerada nunca como un fin, sino como un medio, que como todo programa de fidelización necesita de un seguimiento e incluso de una evolución cuando se considere necesario.

Ventajas de la tarjeta de fidelidad

- Simplicidad de utilización
- Genera información fácil de utilizar
- Posibilidad de un seguimiento continúo del individuo
- Análisis del comportamiento a posteriori
- Sentimiento de grupo de referencia en el titular

Inconvenientes

- Elevados costes de gestión si el sistema informático no es eficiente
- Requiere que el titular disponga constantemente de la tarjeta para obtener alguna ventaja.
- Conviene esencialmente a las marcas con una frecuencia de compra de sus productos potencialmente elevada.

❖ CUPONES DESCUENTO

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Esta práctica de fidelización consiste en que el propio usuario pueda imprimir la pantalla del ordenador de la que recortará un cupón y obtendrá el artículo más barato en la tienda asociada. Este es el modus operandi de Universalia Web. Estas webs recogen cupones de descuentos de todo tipo de artículos y servicios que, una vez impresos, pueden ser canjeados en "tiendas off line". Empresas asociadas a esta práctica de fidelización se encuentran Hard Rock Café o transportes Alsa. El consumidor ahorra dinero comprando a través de los cupones de fidelización y el comercio u organizador del evento se promociona y atrae a los nuevos clientes gracias a los cupones descuento.

❖ CLUB DE LOS CLIENTES

La relación duradera entre cliente y empresa

El club es quizás la forma más completa de realizar el marketing back-end, ya que permite el establecimiento de una serie de vínculos entre la empresa y el cliente, así como un diálogo natural y permanente. De la relación establecida se obtienen unas ventajas para la empresa de ventas cruzadas y complementarias, un mayor conocimiento de los clientes (pudiendo adaptarse así a sus necesidades y deseos) y una mayor permanencia de éstos en la empresa. ¿Pero, cuál es son las ventajas para nosotros, los clientes?. El club atrae nuestra atención ya que nos permite obtener una serie de ventajas económicas por compras acumuladas o puntuales, y especialmente por la aportación de unos servicios adicionales de información, asesoramiento, ó apoyo que nos resultan atractivos.

Los clubes se han extendido de forma rápida en los últimos años en España, iniciándose especialmente en el sector de prescriptores y, en menor medida, en productos de consumo duradero y de gran consumo dirigidos al consumidor final. Algunos ejemplos de los más conocidos en nuestro país son:

- **Club de Suscriptores de La Vanguardia** que ofrece información y ventajas económicas en multitud de establecimientos, y actos culturales y deportivos en toda Cataluña.
- **Club de Transportistas Transclub de CEPSA**.
- **RACC**, club de automovilistas con una profusión de servicios alrededor del automóvil y viajes.
- **Club Cortefiel** de poseedores de su tarjeta de compra preferente.

Un caso de éxito ha sido el de la famosa marca Gallina Blanca Purina, líder en petfoods, comida para perros y gatos. Su objetivo fue mantener el liderazgo en el colectivo veterinario con marcas punteras en ese momento como Dog Chow y Cat Chow. Para ello se planteó mejorar su imagen lanzando productos profesionales específicos y estableciendo una relación duradera con los veterinarios. Crearon **Purina Veterinary Division**, un club dirigido a profesionales del sector veterinario que ofrecía formación a través de seminarios, información a través de la recepción gratuita y trimestral de una revista profesional así como premios e incentivos con promociones exclusivas para sus miembros.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

❖ MONEDAS VIRTUALES

El e-cash o dinero electrónico se está consolidando como práctica de fidelización para los navegantes de Internet, siendo una forma cómoda de obtener regalos a la hora de realizar compras en tiendas virtuales, participar en chats...¿Qué beneficios consiguen estas empresas con este sistema?. Pues, la repetición de visitas o respuestas concretas de clientes, así como su participación en encuestas.

Empresas que utilizan este sistema

GetFreedomain: Es una empresa de nueva creación que te regala un dominio .COM, .NET u .ORG durante un año si eres capaz de conseguir 100 puntos. ¿Cómo consigues los puntos?. Pues registrándote en sus programas asociados o "dando referencia" de tu web a otros amigos. Por cada "referido" que realices ganas 5 puntos y por cada web en la que te registres ganas desde 1 hasta 8 puntos. Supongamos que te apuntas ahora mismo, y te registras en todas, conseguirías 60 puntos. Entra en www.yournamefree.com.

Netels: Se define como la moneda del navegante. Es un sistema de fidelización multisite. Está basado en el uso de una moneda virtual, el netel. 1 netel= 1 euro. Hay 80.000 personas registradas. El usuario de este programa de fidelización recibe netels por actuar en la red: navegando, contestando a encuestas, suscribiéndose a diversos servicios... Los netels se abonan en la cuenta del usuario y éste puede canjearlos por: alquileres de coches, compra de libros, ir al cine, adquirir billetes de avión... Para más información www.netels.com

Fidelinos: Se trata de una moneda virtual que el usuario puede adquirir al activar su tarjeta Fideliomall. Esta moneda, creada por la empresa www.fidelionet.com puede ser canjeada por la compra de productos y servicios tanto en FidelioMall, en el mercado virtual de Fidelio Networks y en el resto de las tiendas virtuales y empresas asociadas a esta práctica de fidelización. Para más información www.fidelionet.com

Existe un sistema llamado maximiles.com, que actúa al igual que las anteriores monedas virtuales, pero en este caso reciben el nombre de puntos. El cliente puede obtenerlos de distintas maneras: navegando por la página, respondiendo a mensajes electrónicos de carácter promocional, apadrinando a nuevos miembros... Estos puntos no son canjeables por dinero, sino que se obtienen regalos que aparecen en el catálogo. Para más información www.maximiles.es.

❖ PUNTOS POR COMPRA

El sistema de puntos es una estrategia de fidelización que permite obtener una serie de beneficios en tiempo real. Esto fomenta el acto lúdico de los internautas; los puntos se van acumulando en su cuenta personal de forma inmediata, sin tener que esperar a que éstos confirmen, lo que desembocaría en la desidia y el posterior abandono de la página asociada. Se consigue así una mayor interactividad frente a los sistemas tradicionales.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Santander Central Hispano junto con Universia.es ofrecen un sistema de puntos-euros para estudiantes universitarios que son canjeables por dinero, el cual se ingresará en la cuenta que el usuario tenga abierta en dicho banco. Las maneras de acumular puntos son diversas: atrayendo a nuevos socios, visitando la página web, comprando en tiendas asociadas como El Corte Inglés, participando en programas de voluntariado universitario...www.universia.es

El Club Virtual del Automóvil ofrece en su página web www.virtual-automovil-club.com, a través de una tarjeta de pago tipo VISA, cuyo coste anual son unos 10 euros anuales, la posibilidad de disfrutar de todos los derechos del Club que se concretan en la obtención de puntos por la compra de productos y/o servicios realizados en empresas asociadas.

❖ REGALOS

Esta técnica de fidelización consiste en que el cliente/consumidor se beneficie de una ventaja, que se materializa en la recepción de un regalo, el cual puede o no estar vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto/servicio de la empresa. La función principal del regalo es actuar como factor potencial de imagen para la empresa. Sin embargo, se ha de ser prudente, y vincular el regalo a una acción puntual para no correr el riesgo de generar la idea de periodicidad en la mente del consumidor, que no entendería la idea de dejar de recibirlos.

El regalo es una técnica de fidelización empleada además como elemento de identificación. Es decir, por un coste añadido moderado, se puede "etiquetar" el producto regalado haciendo constar el nombre y/o logotipo de la empresa que lo ofrece. Sin embargo, ésta es un arma de doble filo. A primera vista, presenta la ventaja de identificar la marca de forma permanente a los ojos del destinatario, pero a su vez, puede ser vista como un freno a la utilización del producto o servicio si el consumidor encuentra demasiado ostentosa la etiqueta en relación con la imagen de marca.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

La Redoute, empresa dedicada a la venta de ropa femenina, destina un presupuesto anual de millones de euros a la estrategia de fidelización de regalos. Esta política le permite transformar a algunas de sus clientas en prospectoras no oficiales, puesto que mediante apadrinamiento son ellas las que reclutan nuevos clientes.

❖ VENTA CRUZADA

Su nombre proviene de un término anglosajón llamado *cross selling*. También se le conoce con el nombre de venta asociada. Es una técnica de comercialización consistente en proponer con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de comprar uno de ellos.

Es una práctica de fidelización de gran interés en el sector financiero y asegurador, donde se conoce en profundidad la relación existente entre los distintos productos y servicios utilizados por el cliente, por lo que se puede adecuar una oferta a medida de su perfil con un elevado potencial de éxito.

Internet es un instrumento muy favorable al desarrollo de un programa de cross-selling. A través de un programa eficiente y una base de datos bien alimentada, la técnica de venta contextual es relativamente fácil de desarrollar. Pongamos un ejemplo, supongamos que nos conectamos a un servicio que nos ofrece la posbilidad de seleccionar las películas que queremos ver, la venta cruzada, consistirá en que nos ofrecerán libros, fotografías y discos relacionados con la película. De esta manera, todas las buenas librerías virtuales tienen centros de recomendaciones que se nutren de los datos proporcionados por el internauta ó simplemente almacenados y analizados en función del último pedido, con el objetivo de ofrecer una selección de artículos/servicios que correspondan lógicamente a sus gustos y preferencias. Para facilitar todavía más la venta cruzada, al lado del libro que acabamos de solicitar, aparece una lista de otras referencias que otros compradores del mismo producto también adquirieron.

Ventajas del Cross-selling

- Favorece la creación de nuevas necesidades.
- Multiplica el volumen de negocios.
- Permite descubrir a los consumidores, productos que hasta entonces desconocían.

Inconvenientes del Cross-selling

- El principio de la deriva de ventas puede ser criticado por asociaciones de consumidores.
- Posible percepción por el consumidor/cliente de una limitación de sus posibilidades de elección.

Ejemplos típicos de venta cruzada son ofrecer préstamos preconcedidos a personas que tienen ingresada una nómina en un banco o caja, o un seguro del hogar a los propietarios de un seguro del automóvil.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

❖ REVISTA DEL CONSUMIDOR

La estrategia consiste en que la empresa diseña una revista de aspecto parecido a las revistas para el gran público, pero dedicada a la empresa y sus productos. Dicha revista se envía regularmente a los consumidores suscritos, normalmente de manera gratuita. Dicha técnica sólo es válida si la compañía dispone de una variedad de productos/servicios y de una política de comunicación lo suficientemente importante para justificar la utilización del soporte federativo que representa. Según Olivier Verdure, Director de la Agencia Áspides Communication: "La principal ventaja de la revista del consumidor reside en que se aborda la fidelización en un ámbito a priori no comercial, en el que se da prioridad al placer y al entretenimiento".

Es conveniente que la revista incluya información general relacionada con la actividad y la filosofía de la empresa susceptible de interesar al lector. Para convertirse en un auténtico instrumento de fidelización desvinculado de una connotación publicitaria, debe realizarse una auténtico ejercicio de redacción, que permita al consumidor lector percibirla como una revista de información.

A excepción de los gastos de concepción y calidad del soporte (número de páginas, cuatricromía cuidada...), el coste depende del número de consumidores destinatarios. Un ejemplo es ***Danoé***, revista trimestral del grupo Danone, que comenzó su andadura en 1995 con una tirada de tres millones de ejemplares. El coste de expedición puede ser elevadísimo, por lo que no es extraño encontrar en las mismas páginas de publicidad, productos que no pertenecen a la empresa, pero que tampoco son competidores. Por ejemplo, la revista ***Spectateur***, de los cines UGC Cine Cité puede permitirse recurrir a la publicidad con más facilidad, debido a que cuando un distribuidor de cine paga por la publicación del cartel de una película, la frontera entre información y publicidad no siempre es perceptible.

Ventajas de la revista del consumidor

- Soporte material para el desarrollo de la imagen de empresa.
- Es utilizada para suplir la ausencia de cobertura por parte de la prensa de ciertos productos lo que permite a su vez, un tratamiento en profundidad de la información.

Inconvenientes

- Coste importante según la calidad, la cantidad..(envío, expedición...)
- Rendimiento difícil de medir, sobre todo por empresas que no sean del sector de productos de gran consumo.
- Suele requerir medidas de acompañamiento (vales de descuentos personalizados, invitaciones...).

❖ C.R.M. (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Un apoyo tecnológico para la fidelización del cliente.

Un sistema CRM es una estrategia de gestión que permite a las empresas analizar y utilizar toda la información relevante sobre sus clientes a lo largo de la relación comercial entre ambos.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Los sectores de actividad donde inicialmente se implantaron estas herramientas fueron la banca y los seguros aunque actualmente se ha extendido a multitud de empresas con independencia de su tamaño y del sector en el que operan.

Las ventajas de este sistema son por una parte la posibilidad de controlar la información del cliente (y de otros agentes de la empresa) que entra por cualquier canal, analizándola para la toma de decisiones y por otra parte la posibilidad de comunicación con el cliente de una forma rápida, interactiva y personalizada. Por este motivo suelen distinguirse dos tipos de CRM, según la función a la que se destina: CRM analítico y CRM operativo.

Entre los inconvenientes han destacado han destacado sus elevados costes de adquisición, especialmente en sus orígenes, y su complejidad de implementación en la estructura organizativa de la empresa.

Son incontables las empresas que centran su actividad en CRM, bien creando las herramientas informativas o prestando servicios de consultoría sobre estas soluciones.

Ejemplos e información completa sobre CRM aparece en los siguientes sites:
www.crm-forum.com www.crmguru.com www.ecrmguide.com

- **CALL CENTER:**

Aunque en ocasiones parece ser habitual esperar largas y desesperantes sesiones colgados en el teléfono para resolver problemas de cualquier tipo, diversos estudios sobre calidad de los Call Centers de las empresas españolas muestran una realidad bien distinta.

Este sistema de fidelización llamado "call center" o también conocido como marketing telefónico, consiste en un centro de atención de llamadas en los que los clientes de cualquier sector pueden resolver sus dudas sobre productos y/ó servicios que han adquirido ó que desean adquirir en dichas empresas. Según Juan Carlos Fouz, director general de IZO System "los centros de atención de llamadas son la cara pública de la empresa, y como tal, deben dedicar especial atención a la calidad, puesto que la percepción que el cliente tenga del servicio será la que le otorgue la empresa".

Según un estudio sobre marketing telefónico publicado por la consultoría IZO System, dedicada al análisis e implantación de sistemas y herramientas de calidad, las companías que mejor cuidan la calidad de este tipo de servicios son las operadoras BT y Vodafone, seguidas de la compañía financiera Hispamer, Seur y la aseguradora Mapfre. El Call Center más rápido, según dicho estudio, es Movistar, cuyo tiempo de espera es de 1 segundo de media. Más información en www.izo.es

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

❖ DEFENSOR DEL CONSUMIDOR

Este servicio debe ser implementado en el seno de una empresa con el fin de establecer un contacto permanente con los consumidores, y permanecer a la escucha de sus observaciones, críticas, reclamaciones, además de informarles lo mejor posible sobre los productos y servicios de la empresa.

La figura del defensor del consumidor debe ser concebida como la presencia, en el seno de la empresa, de un "abogado" independiente y permanente del consumidor y/ó usuario. Según Dominique Grenier, especialista en servicios de atención al consumidor "el servicio de defensor del consumidor debe posicionarse internamente entre la dirección general, la dirección de marketing y la dirección de comunicación. Deberá conservar la mayor independencia política y operacional a fin de seguir "comprendiendo" al consumidor al tiempo que obra por el crecimiento de la empresa, y con mayor motivo si este servicio está vinculado al marketing".

El servicio de defensa del consumidor podrá convertirse en un elemento de alerta permanente que permitirá a la empresa reaccionar antes de que se multipliquen las quejas. Según la empresa Teleperformance, en caso de reclamación atendida, el 55% de los clientes vuelve a comprar el producto. Desde este punto de vista, se puede considerar una reclamación como un punto favorable a la empresa de cara a la fidelización. Además, el servicio de defensa al consumidor debe verse como una oportunidad de explicar, e incluso de disculparse si hiciera falta. En la mayoría de los casos, el coste es residual en comparación con la fidelidad que, correlativamente, animará entonces al consumidor satisfecho con el reconocimiento que le han prodigado.

Ventajas del Defensor del Consumidor

- Excelente fuente de información que permite la colaboración entre distintos servicios.
- Centralización de las reclamaciones, lo que permite su gestión coherente y exhaustiva.
- Permite la detección de crisis y la anticipación de numerosos problemas (relacionadas tanto con la empresa como con el producto y/ó servicio).
- Herramienta de información y fuente de formación del personal de la empresa.

Inconvenientes

- Inversión inicialmente elevada si se quiere conseguir un servicio eficiente.
- Formación de alto nivel del personal así como su sensibilización ante responsabilidades.
- Requiere la realización de una base de datos muy rigurosa para poder explotar las masas de información recogidas.

Algunas de las empresas que cuentan con Servicio de Defensor del Consumidor son:

- **ADECCO**: Empresa dedicada a la búsqueda de empleo, lanzó en 1999 el sistema

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

MÁXIMA, para garantizar los estándares de calidad y la mejora continua, de acuerdo con los estándares ISO 9001:2000. Un componente clave de ADECCO es el programa a medida "Usted y Adecco", que está formado por tres componentes integrados: encuestas de satisfacción, indicadores de rendimiento y un sistema de sugerencias.

- **Derecho.com**: Servicio que ofrece asesoramiento legal a PYMES, profesionales y clientes particulares de forma especializada y con los mejores profesionales jurídicos.

- **La Cámara de Navarra de Comercio e Industria**: Cuenta con un Servicio de Atención al Cliente al que se le pueden plantear cuantas dudas y reclamaciones se creen convenientes. Las reclamaciones deberán de presentarse por escrito o mediante cualquier otro sistema que deje constancia de su contenido. La Cámara de Navarra acusará recibo por escrito de su recepción en el plazo de cinco días hábiles, contados a partir del siguiente a la fecha de recepción. En el plazo máximo de dos meses a computar desde el día siguiente a la fecha de presentación, el Servicio de Atención al Cliente comunicará por escrito al interesado, de forma motivada, la resolución adoptada.

❖ COMUNICACIONES PERSONALIZADAS

Se trata de una estrategia de fidelización que permite sacar el máximo partido a la relación con el cliente. Desde el punto de vista de la empresa que debe enviar información sobre un nuevo producto/servicio a todas las direcciones de correo electrónico de todos los clientes, la gestión de las comunicaciones, debe contar con el apoyo de una plataforma sólida que le permita sacar el máximo partido, logrando así las llamadas comunicaciones personalizadas. De esta manera se camina hacia el marketing one to one, donde a cada usuario se le ofrece una comunicación única, midiendo las repercusiones que ésta va a tener de manera instantánea, y aprovechando las posibilidades de la red, enviando a cada usuario el formato adecuado en función de las posibilidades de su correo.

IBM desarrolló un sistema denominado Infoprint Customizer, que permite la impresión personalizada de materiales de marketing, informes y comunicaciones generados por empresas y organizaciones permitiéndoles así, el aprovechamiento de las ventajas del e-business. www.ibm.com

❖ DESCUENTOS

El objetivo de los descuentos consiste en la reducción del precio de un producto/servicio para fomentar la compra del mismo. Este sistema resulta especialmente interesante en aquellos centros que con motivo de su inauguración, necesitan de una gran afluencia de clientes. Así, una reducción, por ejemplo en un gimnasio en el precio mensual de la actividad durante los dos primeros meses, puede ser utilizado como ventaja competitiva. Aunque, no debemos olvidar que se trata de una estrategia de precio, y por tanto no servirá por igual modo a todos las empresas. Si

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

el precio es una estrategia clave en la dirección de la empresa, podrán utilizarse los sistemas promocionales basados en el precio, pero habrá que tener cuidado con las empresas que están basadas en la calidad, donde un descuento en el precio puede resultar contraproducente. En este último tipo de negocios, el concepto de descuento se transforma en un concepto de ampliación de servicio, es decir, ofrecer más servicios por el mismo precio. Por ejemplo: podría incluirse junto con el acceso al gimnasio, dos meses de masaje gratuito.

Páginas como www.topbargains.com te ofrecen la posibilidad de obtener descuentos en CD´s, DVD´s y libros por Internet e incluso de llevártelos a casa. En www.musicabona.com, se ofrecen tres tipos de descuentos a los clientes en música que aunque son individuales, son acumulables, pudiendo llegar a obtener descuentos de hasta un 35%. Cuanto mayor sea la cantidad gastada, mayor será el descuento.

❖ CONTRATO DE FIDELIDAD

FIDELITING o contrato de fidelidad responde a la siguiente definición:

"Contrato por el cual una parte llamada fidelizador se compromete a ser cliente de la otra parte, que actúa como empresa, llamada fidelizataria, usando o consumiendo los servicios o productos de ésta durante un tiempo determinado y/ó en una cuantía concreta a cambio de recibir una ventaja económica en el momento de su adquisición o uso".

La dinámica del contrato de fidelidad consiste en el establecimiento de un marco de colaboración que va a determinar la relación comercial entre la empresa y el cliente. El contrato recoge los compromisos de las partes y los derechos y obligaciones que se derivan de los mismos.

Entre las condiciones que determinan el contrato de fidelidad pueden encontrarse las siguientes:
- Remuneración o ventajas percibidas.
- Período de tiempo en que se establece el compromiso.
- Volumen de gasto comprometido.
- Frecuencia de compra.
- Periodicidad.
- Garantías de cumplimiento, etc...

Peculiaridades del contrato:
- El contrato presenta una alternativa comercial compatible con las prácticas tradicionales.
- Utiliza un método transparente , flexible y abierto a todos los clientes, donde se establece el grado de colaboración y el tipo de compromiso.
- Permite ofrecer a los clientes un trato diferente sin discriminaciones, sobre la base de un valor objetivo que es determinado por el propio cliente.
- Permite abordar los contactos comerciales empresa-cliente en su conjunto, integrados en una única relación comercial y no como un cúmulo de transacciones dispersas y desconectadas.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

MEDICION DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: ENCUESTAS

El eje central de las encuestas de satisfacción, es conocer la percepción que los clientes tienen de nuestros productos y servicios. Es esta percepción la que generará o no la tan preciada satisfacción.

Vayamos a un ejemplo: Una prestigiosa empresa en el rubro farmacéutico ofrecía a sus clientes un servicio de entrega de medicamentos, las encuestas de satisfacción de clientes demostraron que las principales quejas rondaban en torno a las demoras en la entrega, lo que implicaba una contradicción en su esencia: era el servicio ofrecido para agregar valor quien estaba sacando valor a la empresa.

Conociendo el nivel de satisfacción del cliente se pueden evitar situaciones como la del ejemplo, en las cuales las empresas ofrecen servicios que consideran ejes de su política competitiva y que terminan siendo según los clientes; costes que no solo no agregan valor al negocio sino que lo quitan.

El beneficio más notorio de la implantación de las encuestas de satisfacción está estrictamente relacionado a una disminución en los costes. A partir de conocer el grado de fidelidad de los clientes, la aceptación de productos y servicios, la evaluación de los precios, la percepción sobre la atención recibida, y el índice de notoriedad frente a la competencia, las empresas pueden dirigir sus estrategias con mayor exactitud, y así evitar costes en tiempo y capital que no redundan en una

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

mayor satisfacción.

El proceso de realización de una encuesta de Satisfacción de Clientes no reviste complejidad en sí misma y es de fácil acceso para las empresas. Se inicia con una definición conjunta sobre los objetivos de la encuesta entre la empresa y el profesional a cargo. La definición de los objetivos determinará el tamaño de la muestra, el diseño del instrumento de recolección de datos y la forma de contacto (puede ser por teléfono, personalmente o por e-mail) Se inicia entonces el trabajo de campo para la recolección de datos y finalmente se analiza la información a partir de una matriz que combina el análisis cualitativo y cuantitativo de la información.

Los tiempos de implantación de una encuesta de satisfacción de clientes varía dependiendo el tamaño de la muestra pero por lo general no supera los 30 días. La elección de métodos de contacto con el cliente por teléfono o e-mail, disminuye los costes del proceso notablemente y convierten a la encuesta de satisfacción en un instrumento al alcance de cualquier empresa.

La posibilidad de conocer las percepciones de nuestros clientes se basa en una formula sencilla: **PREGUNTAR Y SABER ESCUCHAR**.

En palabras de Kipling: " Tengo seis honrados servidores que me enseñaron todo lo que sé. Se llaman dónde, qué, cuándo, quién, cómo y porqué".

El objetivo de las encuestas es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus productos o en la prestación de los servicios, de modo que pueda potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades (desde el punto de vista del cliente).

Existen dos sistemas básicos para la medición de satisfacción: el sistema de quejas y el sistema de encuestas:

1. Sistema de quejas: la clave está en la solución dada al usuario. Dos aspectos son importantes:

- El tratamiento de las reclamaciones: generalmente mediante la recolección de datos y el manual de procedimientos.

- La gestión de quejas: incluyendo la comunicación a los departamentos que pueden dar soluciones, carta de respuesta al reclamante, solución y registro de reclamos.

2. Sistema de encuestas: se aconseja respetar las siguientes cinco etapas:

- Etapa 1: determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los clientes
- Etapa 2: seleccionar una escala de medición
- Etapa 3: diseño del instrumento.
- Etapa 4: probar el instrumento en terreno: probar el cuestionario;

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

modificar y volver a probar; decidir la versión definitiva.

- Etapa 5: medición de la satisfacción del usuario o cliente

❖ **Etapa 1:** determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los clientes. Aquí se requiere una investigación cualitativa para:

Establecer los objetivos de acuerdo a cuáles sean los atributos más importantes desde el punto de vista del usuario.

Definir el público objetivo: clientes actuales y potenciales.

Tomar una muestra de clientes actuales y potenciales.

Realizar una dinámica grupal o entrevistas en profundidad.

Analizar los resultados y concluir.

Se entiende por calidad el total de atributos y características de un producto o servicio desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades del cliente. Dentro de este concepto se consideran las siguientes dimensiones:

-Servicio: cantidad y variedad, información disponible.

-Proceso: rapidez, formularios.

-Personal.

-Instalaciones: baños, salas de espera, facilidades de acceso.

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Para la determinación de las dimensiones de calidad existen tres modelos clásicos:

a. Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

b. El indicador SERVQUAL (Service Quality) de Parasuraman (1988)

c. El indicador SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992)

a.- Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.

2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

- **Factores que influyen en el servicio esperado**

1. Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.

2. Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.

3. Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.

4. Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

- **La dimensionalidad**

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para juzgarla. La literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones.

Con el estudio de la dimensionalidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones.

Los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry han encontrado que en la mayoría de los servicios los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos:

- La accesibilidad: el servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, sin retardo en colas y en horas convenientes.
- La comunicación: el servicio es descrito de manera precisa y en términos

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

fáciles de comprender por el consumidor.

- La capacidad del personal: el personal posee las habilidades y conocimientos necesarios.
- La cortesía y la amabilidad: el personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- La credibilidad: la empresa y sus empleados son confiables y quieren realmente ayudar a los clientes.
- El respeto de normas y plazos: la prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.
- La capacidad de reacción: el personal reacciona rápidamente y con imaginación a los pedidos de los clientes.
- La seguridad: el servicio es efectuado sin peligro, sin riesgo ni duda y respetando la confidencialidad.
- La tangibilidad: los aspectos materiales del servicio tienen un grado adecuado de calidad.
- La comprensión del cliente: el personal se esfuerza en comprender a los clientes y los trata de manera muy personal.

- **Los Gaps en la calidad del servicio**

El modelo introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

Gap 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el gap 5:

GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

Gap 5: mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

- **La medición de la calidad**

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado.

La Contabilidad de Gestión debe suministrar información sobre todos los gaps del modelo conceptual, ya que constituyen los elementos clave del éxito empresarial. Sin embargo, hasta ahora se ha centrado en la parte interna de las organizaciones, y concretamente en los gaps 2 y 3.

Respecto al gap 5, la Contabilidad de Gestión debe recoger los siguientes contenidos:

1. Informes de carácter tanto interno como externo sobre los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes, para analizarlos posteriormente y tomar las medidas oportunas.

2. La participación interdisciplinar en temas de calidad como medio esencial para mejorar la situación financiera de la empresa, tanto en el medio como en el largo plazo.

Clasificación de los Indicadores de Calidad

	Marketing Comercial	**Marketing Político**
Lógica de mercado	Satisfacción de necesidad	Elección de alternativa
Productos	Bienes y Servicios	Candidatos y propuestas
Valor simbólico	Consumo Gustos y preferencias	Valores Ideales e ideologías
Demandantes	Consumidores	Votantes
Oferentes	Empresas comerciales	Partidos Políticos
Toma de decisión	Más jerarquizada	Más difusa
Información	Estudios de mercado	Sondeos de opinión
Comunicación	Medios/publicidad	Medios/publicidad

1. Indicadores internos: la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

formar las medidas deseadas.

2. Indicadores externos: trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. Son los verdaderos indicadores del gap 5.

- **Indicadores internos y financieros**

Hacen referencia a los costos de calidad. Tradicionalmente se han dividido en:

Costos de obtención de la calidad: surgen como consecuencia de la necesidad de evitar la mala calidad. Se incurre en ellos para que la producción llegue a los clientes conforme a las especificaciones.

A su vez se subdividen en:

- Costos de prevención: actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad en productos y servicios. Ejemplos: formación del personal, mantenimiento preventivo de máquinas, sistemas de sugerencias, etc.

- Costos de evaluación: medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento. Ejemplos: inspecciones de materiales, calibración de los equipos, auditorias de calidad, etc.

Costo de los fallos: surgen como consecuencia de los fallos cometidos.

A su vez se subdividen en:

- Costo de los fallos en la empresa: coste en el que se incurre como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción se encuentre en manos del cliente.

- Costo de los fallos con los clientes: son los costes de fallos en los que se incurre como consecuencia de que el cliente haya detectado el fallo.

- **Indicadores internos y no financieros**

Recoge las medidas estadísticas y físicas de la calidad de los productos y/o procesos.

La desventaja frente a las medidas financieras es que no se pueden agregar en torno a una unidad común, y la ventaja es que son más fáciles de cuantificar y de comprender.

El control estadístico de la calidad ayuda a desarrollar medidas directas y útiles, a las que denominaremos indicadores simples de la calidad.

Control estadístico de la calidad

Detecta aquellas situaciones problemáticas que necesitan ser mejoradas y por tanto

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

controladas una vez que se han establecido los objetivos de mejora.

Entre las técnicas elementales del control estadístico de procesos destacan:

- *El análisis de Pareto*: parte de la base de que un número reducido de causas genera el mayor número de problemas o defectos observados.

- *Diagrama de causa-efecto de Ishikawa*: ordena las causas del problema en grupos principales y subgrupos para ofrecer una visión de todas ellas y así determinar por dónde se debe comenzar la acción correctora.

- *Muestreo aleatorio de tiempos*: muestreo de probabilidad aplicado al tiempo de trabajo para saber lo que está haciendo cada empleado en cualquier minuto aleatorio, así como obtener su coste.

- *Gráficos de control y diagramas*: permiten la clasificación de la información y una rápida visualización y comprensión de los procesos de mejora continuada de la calidad y productividad.

Indicadores simples de la calidad

Formados por una única medida de la característica a evaluar. Son los más fáciles de medir y los más empleados en entornos empresariales.

- *Los que miden la calidad dentro de las empresas*: pueden venir expresados en unidades físicas de materias primas, productos en curso o productos terminados (ejemplos: número de rechazos, número de defectos, etc.); en unidad de tiempo (ejemplos: horas extraordinarias, horas de formación, plazo de entrega a clientes, etc.); y en función de la importancia relativa o tanto por ciento del valor a medir (ejemplo: porcentaje de lotes recibidos en plazo).

- *Los que miden la satisfacción de los clientes* (ejemplos: el número de reclamaciones, número de clientes que repiten la compra, el plazo de cobro a los clientes, etc.).

- **Indicadores externos de la calidad del servicio**

Son los auténticos evaluadores de la estrategia empresarial basada en satisfacer a los clientes. Se obtienen preguntando a los consumidores lo que opinan del servicio recibido, utilizando para ello cuestionarios.

Su aplicación correcta puede ser una fuente inagotable de información, útil para tomar decisiones de gran trascendencia para la organización. Estos instrumentos sirven para:

- Observar la evolución que sufre la calidad del servicio a lo largo del tiempo.

- Comparar la situación de la empresa con sus principales competidores.

- Segmentar a los clientes en función de cómo valoran la calidad recibida.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad del servicio de los distintos departamentos.

b. El indicador SERVQUAL (Service Quality) de Parasuraman (1988)

Consiste en un cuestionario que distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.

- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (Pj) menos las expectativas (Ej) para cada pareja de afirmaciones.

SERVQUAL = (Pj - Ej)

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones: entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.

- Que las expectativas sean menores que las percepciones: los clientes alcanzan niveles de calidad altos.

- Que las expectativas igualen a las percepciones: entonces los niveles de calidad son aceptables.

c. El indicador SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992)

Las expectativas son el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

1- Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados.

2- Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.

3- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por estos motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y se calcula como la sumatoria de las percepciones marcadas.

La calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas per-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

cepciones.

Comentarios: El problema en la aplicación de estos modelos está en la variedad de servicios que existen. Por tanto, es preferible aplicar un modelo ad hoc.

Cuando la concurrencia del usuario es asidua, la expectativa se acomoda a la realidad.

En síntesis, la calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

La Contabilidad de Gestión debe informar sobre el nivel de calidad del servicio alcanzado, ya que los informes de gestión deben recoger todos los factores que resultan críticos para el éxito empresarial. Para ello se propone ampliar los indicadores internos financieros tradicionales con los internos no financieros y con los indicadores externos.

Los indicadores internos se limitan a medir elementos totalmente objetivables y cuantificables. Los indicadores externos, por el contrario, miden las percepciones de los clientes sobre el servicio que reciben.

- **Etapa 2: seleccionar una escala de medición**, que puede ser métrica (promedios) o no métrica (porcentajes, moda):

- **Escalas nominales**

Implican la presencia o ausencia de atributos:

	Servicio A	Servicio B	Servicio C
Buena atención del personal			
Buenas instalaciones			
Solución rápida ante reclamac.			

En este tipo pueden incluirse también las escalas tipo cheklist con respuestas si-no, y por tanto son de tipo no métrica.

- **Escalas ordinales**

Incluyen una jerarquía de objetos en relación al atributo.

Escala de Thurstone: constituida por el método de los intervalos de igual aparición. Dispone una serie de enunciados a lo largo de un continuum psicológico, respecto al grado asignado a un atributo que cada uno de esos enunciados posee. Thurstone suponía que las diferentes afirmaciones reflejaban grados en la posición favorable o desfavorable respecto de un objeto actitud determinado, de manera que la respuesta de una persona a esos ítems era indicativa de su actitud. Las enunciaciones no sólo están dispuestas a lo largo de una dimensión de favorable-desfavorable, sino

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

que el ordenamiento aparece reflejando distancias iguales entre una enunciación y otra. La escala se construye mediante un procedimiento de juicio, asignando un valor en la escala a cada una de las aproximadamente 20 afirmaciones. Y es precisamente en el recurso a jueces donde radica su principal desventaja.

Escala de Thurstone: Actitudes ante ciertos grupos étnicos

Valor por escala		Enunciado
Menos favorable	**0,8**	**A. No les permitiría entrar al país.**
	1,6	**B. Me relacionaría de modo superficial.**
	2,4	**C. Trabajaría con ellos en la misma oficina.**
	3,2	**D. Tendría en ese grupo amigos íntimos.**
Más favorable	**4,0**	**E. Me casaría con alguien de ese grupo.**

- **Escalas de intervalos**: con categorías

Escala de Likert o método de las clasificaciones sumadas: mide el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una afirmación. No necesita recurrir a jueces, ya que supone que un investigador podría emitir juicios a priori respecto a si una amplia serie de ítems es favorable o desfavorable a una actitud. Una vez clasificadas, las declaraciones se distribuyen entre un grupo de sujetos que indican su grado de acuerdo con ellas. Se permiten cinco respuestas alternativas. Se suman las clasificaciones que cada individuo hace de las declaraciones para sacar una clasificación única, representativa, de allí el término *clasificaciones sumadas.* Ejemplo:

Si aumenta el impuesto sobre las ventas tendremos más servicios públicos:	Valor de clasificación
a. Muy de acuerdo	1
b. De acuerdo	2
c. Indeciso	3
d. En desacuerdo	4
e. Muy en desacuerdo	5

Escala de Osgood: el diferencial semántico. Es una de las mediciones de actitud de uso más difundido en la actualidad. El procedimiento es muy simple: un concepto es evaluado sobre una amplia cantidad de escalas de adjetivos bipolares con siete categorías y un punto medio de neutralidad. Se presenta al sujeto el objeto de la actitud y luego se le pide que puntúe a partir de la serie de escalas bipolares de adjetivos que abarcan nueve intervalos, asignando nueve al adjetivo positivo y uno

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

al negativo.

Diferencial semántico: actitudes ante el término feminista

Bueno								Malo
Desagradable								Agradable
Gratificante								Castigador

Escala de notas: se pide al sujeto que califique un determinado atributo con una escala del 1 al 7.

- Etapa 3: diseño del instrumento.

Los análisis de percepción utilizan, por norma general, la metodología de encuesta y se centran en el empleo de cuestionarios como herramientas base para obtener información sobre los hábitos, necesidades y nivel de satisfacción de los clientes. El cuestionario se ha convertido pues, para muchas empresas, en una herramienta de investigación fácil de usar, popular y con unos resultados directos. Sin embargo, hay que advertir sobre los peligros a los que puede llevar el empleo indiscriminado de esta técnica de recogida de datos, pues no todos los que la usan tienen un conocimiento suficiente para explotarla adecuadamente convirtiéndose entonces en un medio poco fiable para obtener una información representativa.

El concepto de "estudios de satisfacción de clientes" engloba a todos aquellos trabajos que comparten el hecho de que en sus investigaciones es necesario conocer la perspectiva de los clientes -o clientes- respecto a un servicio o producto, fenómeno social, etc. Los avances en esta materia han permitido un enriquecimiento de las técnicas empleadas para el estudio de los clientes y su reconocimiento operativo como herramientas imprescindibles para aproximarnos a la realidad del usuario de información.

Con relación a los estudios de clientes basados en esta metodología de encuesta, se han detectado frecuentemente una serie de deficiencias significativas que afectan directamente al diseño del cuestionario (presuntas con alto grado de ambigüedad, mala estructuración o secuenciación de las mismas, inadecuada elección de muestras de población, etc.) y al desarrollo final de tratamiento y análisis de los datos obtenidos (Ver. Cuadro 1). Por ello, en un intento por cubrir este vacío de rigor metodológico, se sugieren a continuación una serie de directrices para todo aquel que necesite enfrentarse al diseño de cuestionarios.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Problemas más usuales en los cuestionarios
· Preguntas con alto grado de ambigüedad.
· Mala estructuración de las preguntas.
· Mala secuenciación de las preguntas.
· Inadecuada elección de muestras de población.
· Cuestionarios con excesivo número de ítems.
· Cuestionarios elaborados sin pruebas de validación- piloto
· Utilización errónea de escalas de medida.
· Errores en la codificación de las preguntas.

Cuadro 1

Es importante cuidar el aspecto formal y metodológico del cuestionario. La metodología de encuesta nos permitirá realizar un diseño sistemático y racionalizado (rigurosidad, precisión, claridad y orden en las preguntas). De este modo, no sólo nos aseguraremos que el encuestado responda de un modo fiable a las preguntas formuladas sino también la validez de la información obtenida y la elección de una muestra representativa de la población a la que vaya destinada la encuesta, evitando los sesgos importantes en la misma. Un error en las encuestas puede llevar a la empresa a implantar estrategias totalmente equivocadas.

Por consiguiente, cubriremos todos aquellos aspectos clave de la técnica de encuesta, centrada en el diseño sistemático de cuestionarios estructurados impresos, realizando un examen detallado de todas las etapas que intervienen en su elaboración: definición de fines, objetivos e hipótesis; determinación de variables e indicadores; diseño del cuestionario; selección de la muestra de población; comprobación y validación del cuestionario y tratamiento y análisis de los datos obtenidos.

Somos conscientes de que no es posible crear una simple receta que indique los pasos sucesivos para elaborar un cuestionario. El mundo de los clientes es tan complejo y multifacético que un instrumento para medirlo no lo sería menos. Además, el modelo metodológico que se va a presentar parte de una serie de medidas fundamentadas en criterios que poseen una gran carga "subjetiva", debido a que este tipo de estudios analizan las percepciones y actitudes de los sujetos, en lugar de aspectos más concretos y objetivos. Con frecuencia, es necesario utilizar estas medidas, porque los índices objetivos no son aplicables a la hora conocer y medir la percepción de los clientes. Pero, y tal como se señaló anteriormente, sí podemos dar algunos consejos útiles. Hemos de tener presente que un cuestionario es algo

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

más que una simple lista de preguntas. Su diseño es más complicado de lo que puede parecer a primera vista. Debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido, y han de valorarse toda una serie de elementos que lo doten de rigurosidad y sistematicidad.

- **Fases de la metodología de encuesta y del diseño de preguntas en un cuestionario**

Nos centraremos, con especial atención, en la fase de diseño del cuestionario, y concretamente en los aspectos referidos al diseño de preguntas (qué y cómo preguntar, determinación de las escalas de medida de actitudes y respuestas, formatos de presentación, etc.), ya que éstas constituyen el elemento básico del cuestionario y de su diseño adecuado dependerá el éxito de una información representativa para nuestras investigaciones. Las preguntas en los cuestionarios nos suministrarán una amplia información alusiva a las opiniones, intenciones, juicios, motivos, hábitos y expectativas de los clientes. Asimismo, nos servirán para recoger datos sobre los servicios; el estado de las instalaciones, etc. El fin último es poder aportar soluciones y pautas para el diseño de una estrategia empresarial, en función de los datos objetivos recogidos tras la evaluación de las preguntas. El principal valor de la encuesta reside, pues, en que los datos ofrecidos para su evaluación (y, en consecuencia, el diseño de esa política de cambios) proceden de los mismos clientes, cuya visión o percepción del centro/servicio, informa y asesora a los profesionales de este campo sobre cómo deben ser sus actividades futuras y qué productos o servicios son los que realmente solicitan y/o necesitan estos sujetos.

El caso práctico estará orientado a la descripción del diseño y elaboración de las preguntas que sirvan de herramienta de trabajo para los profesionales de la información-documentación a la hora de evaluar la eficiencia de los servicios y la eficacia de los resultados a través de un cuestionario estructurado.

1. Definición del estudio

Lo primero que hay que hacer a la hora de diseñar un cuestionario centrado en el estudio del usuario de información es establecer cuáles son sus finalidades, es decir, para qué ha de servir la información que generará el estudio. En todo análisis de esta índole se debe tener claro: qué se quiere saber exactamente, para qué se quiere hacer el estudio, de qué decisiones concretas no se está seguro y si es necesario obtener más información. Además, se han de precisar los objetivos específicos del trabajo de la forma más concreta posible para conseguir las finalidades previamente definidas.

En el caso de los estudios que prevean conocer relaciones entre variables (como es el caso de los estudios inferenciales) es necesario plantear previamente las hipótesis que queramos verificar. Estas hipótesis, fundamentadas en algún razonamiento, representan los objetivos informativos de los estudios de relaciones de variables. Buena parte de los estudios centrados en los clientes suelen ser descriptivos, pero simultáneamente pretenden probar algunas hipótesis de asociación entre variables estudiadas. Se ha de precisar, que las hipótesis tienen que estar mínimamente fundamentadas, teniendo claro desde el principio qué es lo que queremos demostrar.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

2. Selección y definición de las variables

Hemos de conocer cuáles son las variables que queremos incluir en nuestro estudio y saber de forma explícita y unívoca qué representan. Esto facilitará enormemente la construcción del cuestionario y el posterior análisis e interpretación de los datos. El primer paso es seleccionar las variables. Con los objetivos y las hipótesis concretas delante de la mesa de trabajo, hay que elaborar una lista de las variables que queremos medir, explicitando la denominación y definición de cada una de ellas de la forma más clara posible. Una vez que sabemos cuáles son las variables que intervendrán en nuestro estudio, habrá que establecer su tipo y definir para cada una de ellas los valores, escalas de medida y categorías que pueden tomar. Por último, es preciso señalar que puede ser interesante utilizar una plantilla para facilitar esta tarea de definición de variables. En ella se registrarán los siguientes datos: el nombre de la variable, una explicitación de lo que mide la variable, los objetivos perseguidos, el tipo de variable (cuantitativa continua, discreta, cualitativa), los valores que puede tener la variable (categorías para las cualitativas; escala y límites para las cuantitativas).

3. Diseño del cuestionario

Ya hemos señalado anteriormente que no es posible crear una receta para diseñar o elaborar un cuestionario. Sin embargo, sí es posible dar algunos consejos prácticos para evitar grandes errores. En el momento del diseño del cuestionario hemos de plantearnos una serie de cuestiones: definición del tipo de cuestionario que vamos a utilizar; valoración del tipo de preguntas que debemos incluir; adopción de un criterio adecuado de codificación de las preguntas para el posterior tratamiento de éstas; elección de un tamaño representativo de la muestra sobre la que se pasará el cuestionario, etc.

3.1. Tipología de cuestionarios

La variedad de cuestionarios que se pueden elaborar es muy amplia. Una clasificación muy interesante es la que parte del grado de concreción de las preguntas. En este sentido se puede hablar de cuestionarios estructurados, semiestructurados y no estructurados. Nosotros nos vamos a centrar en el primero, por ser el más utilizado dentro de los estudios de evaluación.

3.2. Las preguntas en el cuestionario

A la hora de desarrollar las preguntas del cuestionario que estemos diseñando, se plantean dos problemas: cómo preguntar y qué tipo de preguntas se han de elegir para el estudio. Como respuesta al primer interrogante podemos afirmar, de modo general, que la calidad de una investigación se encuentra condicionada en gran medida por lo acertado que sea el diseño de las preguntas del cuestionario. Si éstas están mal definidas, son ambiguas, o no responden a la naturaleza del análisis, los resultados obtenidos serán estériles. Como se puede observar, preparar un cuestionario resulta más difícil de lo que parece a simple vista. En líneas generales, podemos formular unas reglas básicas para su confección, que serán ampliadas a lo largo de este apartado dedicado al diseño:

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

· Si se quieren respuestas concretas las preguntas deben ser concretas.

· No deben hacerse preguntas que contengan potencialmente las respuestas.

· Las preguntas que admiten varias respuestas deben ser definidas cuidadosamente.

· El número de categorías de las respuestas es también muy importante. Raramente son necesarias más de 5 ó 7 categorías en preguntas de actitud o de opinión. Cuando sean necesarias más categorías, es preferible desglosar la pregunta en varias con menos categorías cada una.

· Las preguntas deben ser neutrales. No deben incorporar juicios, opiniones o valoraciones.

· El encuestado no debe esforzarse en recordar ante lo que conviene facilitar su memoria.

· El orden del cuestionario deberá ser lógico. Las preguntas deben hacerse por temas afines y en orden de dificultad creciente. Las preguntas más sencillas han de ir al principio del cuestionario.

· El orden de las preguntas no debe afectar a las respuestas.

· Los identificadores del encuestado deben ir al final del cuestionario.

Se ha de explicitar el recorrido del cuestionario, que ha de depender del tipo preguntas, de las respuestas a las preguntas, etc.; teniendo como finalidad indicar cuándo se deben efectuar las preguntas, en qué orden, y otra información semejante.

Decálogo para la confección de preguntas

Respecto a los tipos de preguntas a formular, podemos afirmar que, básicamente, sólo hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. No obstante, existen muchas variaciones de éstos tipos elementales. Describimos a continuación algunos de los tipos más utilizados:

Preguntas Abiertas

· Preguntas abiertas básicas.

· Preguntas de seguimiento:

-Preguntas de profundización

-Preguntas de clarificación

Preguntas Cerradas

· Preguntas de respuesta dicotómica y múltiples.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

· Preguntas de escalas de medición de actitudes y respuestas.

Tipos de preguntas en un cuestionario

a) Preguntas abiertas (no estructuradas).

En este tipo de preguntas abiertas es el usuario encuestado quien responde con sus propias palabras a la pregunta formulada. Son esenciales para conocer el marco de referencia del encuestado y para redactar después las alternativas a ofrecer en las preguntas cerradas. Por ello resultan oportunas y adecuadas en el caso de estudios exploratorios o pre-encuestas (encuestas-piloto o sondeos previos)

Existen dos tipos fundamentales para esta categoría de preguntas: las básicas, usadas para recoger información con un mínimo de indicaciones para el encuestado (Ver. Ejemplo1) y las de seguimiento, en las que distinguimos entre preguntas de profundización (Ver. Ejemplo 2) y de clarificación (Ver. Ejemplo 3).

Supongamos que nuestra empresa es una Biblioteca:

¿Qué opinión le merece la biblioteca?
¿Posee carné de biblioteca? Sí o No o

En caso afirmativo, indique el nombre de dicha biblioteca(s)

Ejemplo 1.

¿Qué otros servicios de la biblioteca utiliza?
¿Qué más le gusta de la Biblioteca?

Ejemplo 2.

¿Qué quiere decir exactamente cuando afirma que era difícil de manejar la base de datos? ...

¿Puede explicar qué quiere decir con eso?

Ejemplo 3.

b) Preguntas cerradas (estructuradas).

Se trata de un tipo que sólo contiene la pregunta y no establece previamente ninguna clase de respuesta, dejando ésta, por tanto, al libre arbitrio del encuestado. Para esta categoría presentamos dos modelos básicos de preguntas, cada uno con sus variaciones: preguntas dicotómicas-múltiples y preguntas de escalas.

Preguntas de respuestas dicotómicas y múltiples: Las primeras constituyen uno de los tipos más básicos de preguntas, al ser éstas fáciles de formular, contestar y tabular. En ellas, la información se subdivide dicotómicamente en dos categorías (Vid Ejemplo 4). Las preguntas de respuestas múltiples se emplean cuando la alter-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

nativa de respuesta para la pregunta es superior a dos. Este último tipo de preguntas aseguran que todos los encuestados respondan en la misma dimensión (Vid. Ejemplo 5).

¿Utiliza la biblioteca de su centro como lugar de trabajo, es decir, para trabajar con sus propios apuntes, libros, etc., al margen de los servicios que en ella se prestan?. (Utilice una sola respuesta).

Sí o No o

Ejemplo 4.

¿Cuáles de los siguientes servicios que existen en la Biblioteca ha utilizado en su visita de hoy a la Biblioteca?: (Marque todas las posibles respuestas)

Servicio de lectura en sala o Servicio de préstamo a domicilio o

Servicio de información bibliográfica o Servicio de fotocopias de la biblioteca o

Servicio de préstamo interbibliotecario o Servicio de atención al usuario o

Servicio de microfilm o microfichas o Servicio de formación de clientes o

Servicio de acceso a bases de datos o

Ejemplo 5.

Preguntas de escalas de medición de actitudes y respuestas: Las escalas son instrumentos de medida que se basan en la idea de clasificación, aprovechando a la par las propiedades semánticas de las palabras y las características de los números. Existen diferentes tipos que reflejan distintos niveles de medida. No obstante, para medir la percepción de los clientes de información contamos con escalas de variables cuantitativas (escalas métricas numéricas y de intervalos (Vid. Ejemplo 6) y escalas de variables cualitativas (distinguimos varios tipos de escalas cualitativas: escalas de categorías detalladas (Vid. Ejemplo 7), escalas de valores (Vid. Ejemplo 8), escalas de jerárquicas (Vid. Ejemplo 9), escalas de importancia (Vid. Ejemplo 10), escalas de suma constante (Vid. Ejemplo 11), escala Likert (Vid. Ejemplo 12), y escala de diferenciales semánticos (Vid. Ejemplo 13)

¿Cuánto tiempo hace que visita la biblioteca?: Más de diez años ( ); de cinco a diez años ( ); de uno a cuatro años ( ); menos de un año ( ); hoy es la primera vez ( ).

Ejemplo 6.

El trato que recibo del personal de la biblioteca:

Me gusta [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] No me gusta

2 1 0 -1 -2

Ejemplo 7.

El servicio de préstamo es: Pésimo (1); Malo (2); Normal (3); Bueno (4); Excelente

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

(5); NS/NC (6).

Ejemplo 8.

Ordene la siguiente lista de bibliotecas de 1 a 8 según el grado de utilización, siendo 1 la que más utiliza y 8 la que menos. Deje, por favor, sin numerar las bibliotecas que no utiliza.

Biblioteca de mi centro ¨

Bibliotecas de otras Facultades o Escuelas universitarias ¨

Biblioteca General Universitaria ¨

Biblioteca de Departamentos ¨

Bibliotecas de Institutos o Seminarios de estudios Univ. ¨

Bibliotecas de otras universidades ¨

Bibliotecas Públicas ¨

Bibliotecas especializadas ¨

Ejemplo 9.

El servicio que prestan las bibliotecas públicas a la sociedad es: Nada importante (1); Poco importante (2); Indiferente (3); Importante (4); Muy importante (5).

Ejemplo 9.

El servicio que prestan las bibliotecas públicas a la sociedad es: Nada importante (1); Poco importante (2); Indiferente (3); Importante (4); Muy importante (5).

Ejemplo 10.

Consiste en distribuir una puntuación entre unos determinados atributos. Por ejemplo se podrían repartir 100 puntos entre tres atributos del servicio de referencia de una biblioteca especializada. La pertinencia de los resultados de una consulta podría tener 60 puntos, 30 puntos la exhaustividad y 10 puntos la rapidez en obtener los resultados de la consulta.

Ejemplo 11.

Para cada proposición indicar si está: muy de acuerdo (1), algo de acuerdo (2), apenas de acuerdo (3), no está de acuerdo ni en desacuerdo (4), apenas desacuerdo (5), algo en desacuerdo (6), fuertemente en desacuerdo (7) o NS/NC (8):

1 2 3 4 5 6 7 8

Horario de la biblioteca ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨

La cantidad de fondos ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

La variedad de la colección ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨

Etc....

Ejemplo 12.

Coloque una cruz en el espacio que mejor represente su opinión al respecto de la colección de la biblioteca.

Anticuada ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ Moderna

Deteriorada ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ ¨ Bien conservada

Ejemplo 13.

3.3. La codificación en el cuestionario

La finalidad de la codificación es facilitar la operación de contar y analizar las respuestas dadas por la muestra que ha sido encuestada. Un cuestionario bien codificado debe contener la información exacta con respecto a las variables. Por tanto, la codificación permite saber, una vez recogidos los datos, el número total de variables a analizar y su ubicación exacta en la matriz de datos. Por consiguiente, la formalización del cuestionario es fundamental para garantizar la calidad de las respuestas y del proceso de codificación. En los cuestionarios que rellena directamente el encuestado (no hay entrevista) hay que adoptar un formato claro que facilite su cumplimentación al máximo. En estos casos es mejor no complicar la respuesta haciendo que el encuestado codifique directamente cada respuesta en una casilla aparte; poner una cruz al lado de la opción seleccionada para las preguntas cerradas y dejar unas líneas para contestar es la mejor solución. Un cuestionario complejo de responder, que requiere muchas explicaciones para su cumplimentación, repercute negativamente sobre el nivel de respuesta.

Respecto a los métodos de codificación señalamos dos alternativas, en función de si las preguntas son cerradas o abiertas. Para las preguntas cerradas hemos de asignar un valor numérico a cada posible categoría de respuesta. Cada pregunta o variable ocupa un espacio físico (columnas) en la matriz de datos. En el caso de las preguntas abiertas, hay que hacer la codificación después del trabajo de campo a través de un análisis de contenido. No obstante, hay que prever el espacio físico que ocupa la variable en la matriz de datos (generalmente dos columnas y, por tanto, más de 9 categorías posibles de respuesta). La matriz de datos viene determinada por: N sujetos (filas) x P variables (columnas).

3.4. Corrección del cuestionario

Al diseñar un cuestionario hemos de asegurarnos la máxima exactitud de los datos. Ello dependerá de dos aspectos que se han de optimizar: la precisión o fiabilidad y la validez de la información.

La validez, definida como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que medimos y aquello que realmente queremos medir. Existen tres métodos para garantizarnos dicha evidencia. Los señalamos a continuación:

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

El método relacionado con el contenido se centra en la muestra de las preguntas de un cuestionario (establecer el grado de representatividad de los contenidos recogidos en las preguntas del cuestionario) y lo que representa el completo dominio del contenido de las preguntas, por parte de los clientes encuestados.

El método relacionado con los criterios se centra en las relaciones estadísticas existentes entre las mediciones, para poder saber si los cuestionarios pronostican lo que deben pronosticar.

El método relacionado con los factores está compuesto por los dos métodos anteriores y es un método guiado por la teoría, pues especifica aquello con que la medición debe o no relacionarse.

La precisión, definida como la ausencia de error aleatorio, representa la influencia del azar en nuestra medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si la repetimos, siempre da el mismo resultado). Existen diversos factores que afectan a la fiabilidad de los cuestionarios. Dos de ellos son el número de preguntas de los cuestionarios (debemos asegurarnos que contamos con un cuestionario que tiene múltiples preguntas que traten cada una de las categorías que estamos midiendo), y la muestra de clientes sobre la que se calcula la estimación de la fiabilidad.

- Etapa 4: probar el instrumento en terreno: probar el cuestionario; modificar y volver a probar; decidir la versión definitiva.

Cuando tenemos ya diseñado el cuestionario con todas las garantías, estamos en condiciones de comenzar a encuestar a la población. Pero, nadie nos asegura que el cuestionario funcione en la práctica. No debemos olvidar que el cuestionario se ha diseñado en un despacho y no se ha demostrado su eficacia en condiciones reales. Por ello, antes de iniciar el trabajo de campo, es imprescindible probar el cuestionario sobre un pequeño grupo de población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el cuestionario como se pretendía en un primer momento, y verificar si las preguntas provocan el tipo de reacción deseada. Por ello, si es necesario, se han de eliminar ambigüedades y preguntas superfluas, se pueden añadir al cuestionario preguntas relevantes o cambiar el orden de éstas para agilizar el flujo de respuestas. Es frecuente hacer una primera prueba piloto con algunas preguntas abiertas para tratar de obtener las respuestas más frecuentes, y construir preguntas cerradas en el cuestionario definitivo. En este caso, más que de una prueba piloto hablaremos de un sondeo previo. Este tipo de técnica es muy recomendable en los casos en los que hay un gran desconocimiento de las posibles respuestas, para intentar cerrar la mayor cantidad posible de preguntas del cuestionario. La prueba piloto habrá de valorar los siguientes aspectos:

Verificación de si el cuestionario responde a los objetivos del estudio.

Comprobación de si el cuestionario es fluido. Es decir, el cuestionario debe tener lógica y consistencia interna.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Comprensión de las preguntas y aceptabilidad por parte del encuestado.

Idoneidad en la secuencia de las preguntas.

Idoneidad de las respuestas cerradas preestablecidas.

Discriminación de las preguntas.

Valoración de los casos en que nos encontremos que los encuestados no respon-
den al cuestionario.

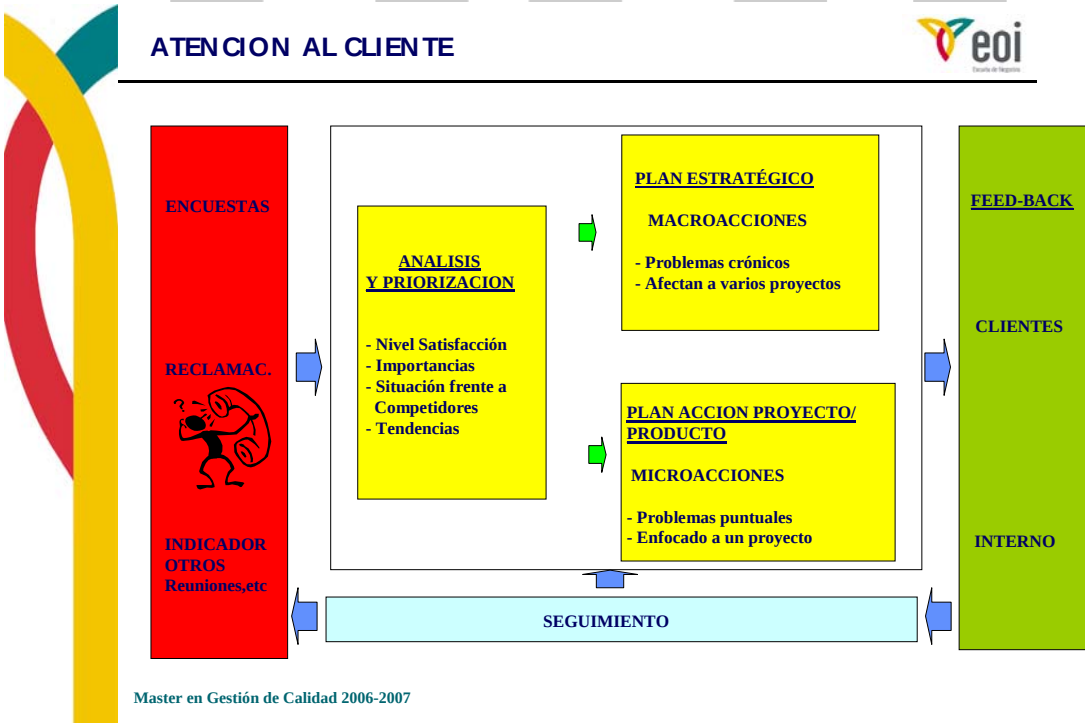
Idoneidad de todos los aspectos del protocolo de procedimientos.

Proceso de codificación en cuestionarios autocodificables.

Idoneidad y nivel de preparación de los encuestadores.

Aspectos logísticos: disponibilidad, recogida y entrada de cuestionarios, la propia supervisión, etc.

- Etapa 5: medición de la satisfacción del usuario o cliente:



Definir objetivos de la investigación.
Definir público objetivo: a quiénes, en qué lugar (cobertura geográfica) y cuándo (fecha).
Diseño de la muestra:
Decidir si se hará censo o se utilizará una muestra.
Determinar tipo de escala, métrica o no métrica, de acuerdo a la información a rele-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

var.
Definir universo de estudio.
Seleccionar diseño muestral: probabilístico o no probabilístico.
Determinar tamaño de la muestra.
Seleccionar muestra.
Aplicar cuestionario a la muestra.
Procesar resultados.

Concluir. Tomar acciones correctivas y/o preventivas, establecer estrategias.

Selección de la muestra

El diseño de la muestra es una etapa esencial en toda investigación, que no estudia globalmente a la población objeto del análisis. Para seleccionar a los individuos que han de formar parte de una muestra podemos considerar básicamente dos grandes grupos de técnicas los métodos de muestreo aleatorio y los de muestreo empírico. Los primeros, los de muestreo aleatorio, se basan en el principio de la elección de los individuos al azar. Es decir, este tipo de muestreo tiene la posibilidad de que cada elemento de la población tenga la probabilidad de ser elegido como parte de la muestra. Por consiguiente, es el único que realmente puede garantizar la representatividad de la muestra, al asegurar la ausencia de sesgos. En el muestreo empírico, la selección de los elementos de la muestra se realiza a partir de los criterios fijados por el propio encuestador o investigador. De esta forma, este tipo presenta serios problemas de validez, y en él la presencia de sesgos incontrolados es un riesgo constante.

Una vez que se ha elegido el tipo de muestreo que vamos a utilizar en la investigación, es necesario determinar el tamaño de la muestra. Habremos de determinar un número suficiente de individuos para garantizarnos la fiabilidad y validez de los resultados. De lo contrario, nuestra investigación se asentaría en una muestra sesgada, no representativa y no estaríamos en condiciones de hacer inferencias. Este problema se puede resolver utilizando un tipo de muestreo adecuado.

Por último, creemos preciso señalar que no siempre es necesario hacer una muestra. En muchos casos resulta estéril porque la población objeto es pequeña y la muestra necesaria es casi tan grande como la propia población de referencia. No obstante, existen situaciones en las que es mejor trabajar sobre una muestra, como en los siguientes casos: 1.- la población objeto es muy grande; 2.- el periodo de estudio es muy largo; 3.- a pesar, de que la población no es muy grande, nuestras necesidades de precisión no son muy exigentes; 4.- los recursos son insuficientes para hacer un estudio a toda la población, siempre es mejor tener una aproximación que no tener nada.

Tratamiento y análisis de la información

Se han descrito las distintas técnicas de obtención de información. Ahora bien, es necesario analizar esta información, generalmente abundante, y convertirla en conclusiones. Presentamos, pues, una serie de etapas a seguir a la hora de codificar, analizar, tratar e interpretar la información recogida a través de los cuestionarios:

Revisión de los cuestionarios. En esta fase se trata de identificar y corregir las posi-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

bles fuentes de error. Para ello se revisan los cuestionarios buscando ambigüedades, como respuestas no legibles o en las que no se sabe qué cuadro se ha marcado, omisiones o incoherencias.

Codificación, clasificación, recopilación de cuestionarios y preparación de la base de datos. Una vez depurados los cuestionarios se procede a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático. La codificación tiene por objeto sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios. En otras palabras, consiste en el establecimiento de grupos que permitan clasificar las respuestas. Conviene recordar que la codificación ha de ser los más simple e intuitiva posible, siempre claramente unívoca, preferentemente numérica y lo más estandarizada posible. Con los códigos de respuesta asignados a cada variable, construiremos la base de datos que reflejará toda la información obtenida.

Análisis de las preguntas. Una vez organizados los datos en un fichero, comienza el análisis propiamente dicho. El primer paso es estudiar cada pregunta aislada, luego las preguntas por subgrupos y las relaciones entre pares de preguntas, y por último, se estudiarán las relaciones entre todas las preguntas.

Conocer la evolución del estudio. Como la percepción de los problemas cambia pareja a como evoluciona la satisfacción de los clientes de un servicio de información-documentación, hay que establecer un sistema de vigilancia de los principales parámetros de percepción, que nos avise cuando haya un nuevo problema sentido, cuando las cosas no van bien desde el punto de vista de los clientes, etc. En consencuencia, es necesario desarrollar sondeos y estimaciones durante distintos momentos del análisis.

Anticipación del estudio de predicción. No es suficiente con conocer la evolución del estudio o análisis, hemos de saber además hacia dónde nos lleva. Para ello, hemos de hacer proyecciones de futuro sobre los problemas, las necesidades, las demandas y la satisfacción de los clientes objeto del estudio. El análisis ha de permitir asociar probabilidades y formular predicciones a corto plazo. En definitiva, ha de permitir anticiparnos y modificar nuestras actuaciones.

Presentación final de la información. La información que se presente ha de ser muy clara, incluyéndose únicamente aquella que sea relevante para las decisiones que hay que tomar. A continuación, exponemos algunas recomendaciones útiles que pueden ayudar en presentación final:

Proporcionar la menor cantidad posible de datos. Eso sí, los que expongamos en el análisis deben de ser los más relevantes.

Hacer los comentarios e interpretaciones al final de cada grupo de resultados, diferenciando muy claramente lo que es un resultado de lo que es una interpretación personal.

Utilizar un lenguaje sencillo, sin posibilidad de mal interpretaciones.

La información sobre la metodología y los criterios de análisis para el estudio han de estar bien diferenciados del resto de la información.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

En general, no se deben desagregar resultados, excepto que se haya demostrado una relación significativa con la variable de estratificación.

En estudios efectuados sobre muestras representativas hay que proporcionar las estimaciones por intervalo.

No se han de proporcionar fracciones decimales irrelevantes. En la mayoría de los casos con un decimal es más que suficiente.

No debemos dar información redundante.

Siempre que sea posible, se han de proporcionar los datos en forma gráfica. Además, en todas las tablas y gráficos presentados han de incluirse los nombres de las variables y las unidades de medida.

Al final del estudio se ha de incluir un breve resumen de los resultados y de las conclusiones. En algunos casos es conveniente platear recomendaciones operativas.

Si existen niveles diferentes de clientes, se debe seleccionar y segmentar la información.

3. Conclusiones

Para concluir con la presentación de esta comunicación, resumiremos una serie puntos sobre los aspectos más relevantes a considerar a la hora poner en práctica una metodología de encuesta, de una forma coherente y rigurosa:

En primer lugar, se han de formular los fines y los objetivos de la investigación. En los estudios inferenciales se han de plantear también previamente las hipótesis. Además, han de conocerse cuáles son las variables a considerar en el análisis.

El cuestionario debe ser breve y concreto, ajustado a la cantidad de información que se necesita, y accesible para el entrevistado. Asimismo, hemos de intentar evitar la ocasión de que éste pueda sesgar o falsear las respuestas.

Una pregunta válida debe parecer importante, ser concisa e inequívoca, contener sólo un pensamiento, y no presentar dobles negativas. De esta forma, se obtendrán respuestas claras y sencillas y se dispondrá de un cuestionario fácil de leer y completar.

Por lo que se refiere a la secuenciación de preguntas, es aconsejable comenzar el cuestionario con preguntas iniciales no conflictivas que susciten interés al encuestado. Seguir con preguntas abiertas con respuestas que recojan la espontaneidad de los clientes. Después vendrá un grupo de preguntas cerradas. Concluiremos el cuestionario con una serie de preguntas finales más conflictivas y rutinarias.

Debe medirse en su justa medida la extensión del cuestionario, de modo que obtengamos la información buscada, pero sin cansar al entrevistado.

Debe de elegirse la manera de llevar a cabo la encuesta: por correo, telefónica, con entrevista pero sin cuestionario, entrevista con cuestionario, con cuestionario en el

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

mismo lugar donde se presta el servicio, etc.

Hay que tener claros los criterios de codificación.

En la fase de diseño, hemos de tener en cuenta si vamos a estudiar a toda la población o si por el contrario estudiaremos tan sólo una parte (una muestra) que la represente. Si se elige la segunda opción, hemos de seleccionar el tipo de muestreo a emplear, y definir el tamaño y el nivel de error.

Al diseñar un cuestionario, hemos de asegurarnos la validez y fiabilidad de los resultados, y antes de iniciar el trabajo de campo, con el fin de mejorar la efectividad del cuestionario, hemos de someterlo a algún tipo de filtro o depuración (simulaciones de laboratorio, pretest, pruebas piloto, etc.)

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

ARTICULO: EL CLIENTE ES EL REY
por Manuel Torres Olivares

Esta es una afirmación nada novedosa, no solo porque comienza a utilizarse a mediados del siglo pasado, sino porque ha sido y es una expresión de común aceptación, aunque en ocasiones no sea mas que un tópico.

Con esta frase se quiere expresar de forma figurativa el poder absoluto que tiene el cliente en la existencia y trayectoria de las empresas. Una idea que trata de reforzarse hoy, diciendo que el cliente es más rey que nunca.

Con este convencimiento de que las empresas en la actualidad se mueven en una economía de demanda donde son los clientes los que determinan la oferta, el propósito de este artículo no es negar, ni siquiera cuestionar, la importancia que tienen los clientes en la empresa sino la de precisar el significado de esta expresión con un matiz que, aunque es nimio, puede descubrir algunas confusiones que se están produciendo.

En numerosas ocasiones a quien se hace titular de ese figurativo poder real es al cliente individual. Sin embargo ese poder, salvo casos excepcionales de monopolio o cuasi monopolio de demanda, no corresponde a un cliente singular, sino a la clientela, es decir, al conjunto de clientes de una empresa o mercado. Por decirlo de alguna forma, la realeza está diluida o repartida con mayor o menor intensidad entre los distintos clientes, en función de la importancia económica que tenga cada uno de ellos, no la ostenta ningún cliente concreto, algo que tiene que tenerse presente cuando se secundan planteamientos del siguiente tenor: " pensemos en el cliente como si fuera un emperador romano que al bajar o subir el pulgar estuviera diciendo "vivirás o morirás", en el momento en que decida comprar o no los productos o servicios de nuestra organización".

Desde una perspectiva de fidelización, es natural pensar que si el cliente es el rey, se intente conseguir su permanencia en la empresa dándole un trato de rey, de la mejor forma y sin discriminación, es decir, en su faceta humana con atención, cortesía, amabilidad, corrección...y en su faceta comercial satisfaciendo sus necesidades.

El peligro suele estar en confundir este buen trato que ha de darse a todos los clientes, con la atribución de un poder absoluto a cada uno de los clientes hacia la vida de la empresa. Una confusión que puede transformar la permanencia del cliente en la empresa en un fin en sí mismo, cuando en realidad no pasa de ser un medio con el que conseguir relaciones comerciales rentables. Una desviación que puede expresarse, resumidamente, con la frase: " el cliente siempre tiene la razón", enunciado que no suele tener mucha importancia cuando no pasa de ser una muestra de intenciones de cara a la galería (salvo que puede defraudar expectativas de determinados clientes), pero que sí la tiene en otras ocasiones cuando se convierte en una auténtica norma de conducta, como así lo recoge por ejemplo el señor Stew Leonard (un importante distribuidor minorista) en dos reglas de oro:

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

1.- El cliente siempre tiene razón.
2.- Si usted encuentra que el cliente está equivocado regrese inmediatamente a la regla 1.

Lo viciado de este planteamiento no es la disposición positiva a presumir que el cliente tiene razón, por ejemplo en una reclamación o queja, sino a esa actitud de servilismo y sometimiento que otorga un poder incuestionable a cada cliente, que sólo corresponde al conjunto de estos. Una cosa es considerar y seguir las razones de los clientes (en plural), y otra muy distinta la de enaltecer y aceptar con categoría de ley el dictado del cliente (en singular) o incluso su posible sinrazón.

Por tanto, aunque todos los clientes son importantes para la empresa, la existencia de ésta depende del conjunto, no de uno solo, de ahí que la expresión el cliente es el rey exige entender cliente en sentido genérico y no individual, o bien evitar equívocos sustituyéndola por la expresión "los clientes son el rey".

ARTICULO: LOS CLIENTES: DIFERENCIACIÓN Y FIDELIZACIÓN.

por Manuel Torres Olivares

En este artículo determinaremos el rol del cliente y su valor, en tanto sujeto de diferenciación y fidelización.

Es frecuente en el entorno de la fidelización encontrarse con expresiones como:

- La fidelización trata de reconocer y premiar a los mejores clientes.
- La empresa debe buscar la fidelidad de los clientes rentables y despedir a los clientes ruinosos.
- Sólo los mejores clientes merecen ventajas.
- Hay que abandonar a los clientes que no sean rentables.
- La ley de Pareto demuestra que el 20% de los clientes aportan el 80% de los beneficios de la empresa, con lo cual estos deben recibir todos los esfuerzos de la empresa en materia de fidelización.
- Hay que diferenciar entre buenos y malos clientes y mantener a los primeros.
- El mayor esfuerzo debe estar en identificar a los mejores clientes, para sólo diferenciar a estos.

Estas y otras expresiones del mismo tipo se sustentan en unos principios erróneos que pueden conducir, cuanto menos, al desconcierto.

Al hablar de cliente nos referimos a toda aquella persona (física o jurídica) que realiza una o varias transacciones con una empresa.

Partiendo de este concepto genérico de cliente podemos extraer diversas tipologías, en función del criterio de clasificación utilizado: Geográfico (cliente local, nacional, internacional...), por su naturaleza (cliente personal, empresarial, institucional...), por su finalidad (cliente industrial, comercialización, consumo...), por su rentabilidad (cliente bueno ó malo), etc.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Los clientes, desde el criterio de la rentabilidad que aquí vamos a desarrollar y con independencia de que ésta se alcance de forma directa o indirecta, se distinguen entre buenos y malos, existiendo dentro de cada una de las categorías una graduación que les califica entre mejores y peores. Una afirmación que requiere una aclaración para solventar uno de los errores más comunes.

Sorprende que esté extendida la idea de que un cliente es malo cuando sus contactos comerciales con la empresa son escasos, son de poca cuantía, el cliente da mucha importancia al precio, es muy exigente o es " infiel" (en el sentido de utilizar los productos y servicios de los competidores alejándose de la deseada exclusividad). Pero lo más sorprendente es que se piense que un cliente malo es aquel con el que no se logra amortizar los gastos utilizados para captarlo o mantenerlo.

En mi opinión un cliente es malo cuando no cumple sus obligaciones en una transacción o relación comercial, es decir, cuando no paga, se retrasa en el pago, difama o intenta desprestigiar a la empresa, etc. Afortunadamente, este tipo de clientes es escaso (lo mismo es aplicable para las empresas). Por tanto, salvo estas excepciones, todo cliente por el hecho de serlo es bueno, por la sencilla razón de que cualquier transacción realizada (a menos que se realice por debajo de costo) deja un beneficio a la empresa. No tiene sentido despreciar a un cliente porque el margen de beneficio que te aporta sea pequeño, esté muy escalonado en el tiempo, comparta su demanda con la competencia o sea exigente en la negociación. Todo cliente debe aportar un margen de beneficio y por lo mismo ha de ser considerado un activo positivo. En este sentido ningún cliente es malo. Lo que pueden ser malas o incluso pésimas son algunas de las estrategias utilizadas por las empresas en relación con sus clientes actuales o potenciales.

Cuando la empresa realiza gastos (inversión) en marketing (publicidad, comunicación o promociones) para captar o retener clientes, y los resultados conseguidos no son los esperados, no es algo de lo que pueda hacerse responsables a los clientes. Al igual que una inversión desacertada, de cualquier otro tipo (instalaciones, bienes de equipo, investigación...), tampoco puede imputarse a los clientes, sino a una mala planificación empresarial.

Podría ponerse el siguiente símil: cuando un capitán de un barco se hace a la mar, ha de conocer previamente la capacidad del buque, el número de pasajeros que puede admitir, las condiciones de admisión (equipaje, vehículos, etc...) y demás factores que influyen en la travesía (tripulación, víveres,...). No sería de recibo que una vez en alta mar y sin apenas oleaje se produjera riesgo de naufragio por exceso de carga. Pero lo que sería totalmente descabellado es que el capitán dijera que el problema es el exceso de peso que producen los malos pasajeros (en este caso los más gruesos) y propusiera como solución el tirarlos por la borda.

Como puede extraerse del símil, lo correcto es que la empresa estudie previamente y en profundidad las condiciones en que puede ofrecer los productos y servicios que los clientes demandan para que cualquier cliente genere algo de rentabilidad, es decir, su captación o mantenimiento sea viable. Si por cualquier causa (fallo de la planificación, incorrecta determinación del precio, o acciones de la competen-

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

cia) los productos o servicios adquiridos por los clientes, o por algunos clientes, no cubren los costes reales (producción, comercialización, etc), esto es, algo de lo que en ningún momento puede responsabilizarse a los clientes actuales de la empresa, calificándolos de malos, ni mucho menos demonizarlos buscando su expulsión.

Creo que en estas situaciones, en las que una mala planificación empresarial provoca que sea insostenible mantener a determinados clientes actuales, lo correcto no es expulsarles diciendo que son ruinosos, sino redefinir la política de precios, de marketing o de empresa, aminorando, en la medida de lo posible, los perjuicios que dichos cambios pueden producir en estos clientes , y a lo sumo, después de arrojar por la borda todo lo innecesario, facilitar botes para que sean ellos los que, si quieren, nos abandonen. Es lógico y natural que un cliente abandone a la empresa (deje de demandar sus productos y servicios) por razones de mercado, pero es descabellado que sea la empresa la que expulse al cliente con desprecios, teniendo en cuenta que despreciar no siempre implica una actitud expresa de rechazo, como dice la sabiduría popular, a veces, "el mayor desprecio es no hacer aprecio".

En principio, puede decirse, que todos los clientes son buenos, aunque indudablemente y por distintas razones, unos aportan a la empresa más rentabilidad que otros. Una mayor cuantía de las transacciones, una mayor frecuencia, más volumen de facturación, más recomendaciones, etc..exige un reconocimiento distinto para cada uno de estos clientes.

La diferenciación de los clientes es uno de los conceptos más controvertidos en la toma de decisiones por parte de las empresas. Quizá, porque suele confundirse o se teme que confunda con discriminación. Frases como "todos los clientes son iguales, pero unos más iguales que otros" (sobreentendemos que más rentables) dejan traslucir ese temor.

Todos los clientes son personas, o están representados por personas (clientes de naturaleza jurídica). Como seres humanos no cabe distinguir entre buenos y malos, a todos ha de tratárseles bien, es decir, a todos ha de considerárseles con el mismo respeto, educación y cortesía, pues su igual dignidad exige un mismo trato, sin discriminaciones por razones como la raza, la religión, el sexo, el nivel económico o la formación.

Discriminar es la manifestación de una conducta sistemáticamente injusta contra una persona o grupo de personas en las que se vulnera ese derecho. Sin embargo, la diferenciación, en el ámbito comercial, no afecta a las personas, en tanto seres humanos, sino en cuanto sujetos de relaciones comerciales (recordamos que los clientes pueden ser personas físicas o jurídicas). La diferenciación es el resultado de distinguir a los clientes en función de criterios como la rentabilidad, que legitiman, y a veces obligan a un tratamiento distinto.

Las expresiones de clientes malos, buenos o mejores, recogidas en la primera parte de este artículo, implican la constatación de un distinto valor económico de los clientes que trata de reconocerse, lo que no significa que tratar a los clientes de

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

forma diferente exija tratar a unos mal y a otros bien o muy bien.

La diferenciación económica del cliente no se rige por criterios de dignidad sino de rentabilidad, ello implica que no deba utilizarse, en ningún caso, como un sustituto de una correcta atención humana, sino como un complemento de carácter comercial que trata de reconocer y en algunos casos remunerar a los clientes, en función del beneficio generado a la empresa.

Justificado que la diferenciación comercial es algo legítimo que no tiene porque generar discriminación, se plantea la cuestión de ¿ cómo o en función de que criterios establecer esa diferenciación?

El siguiente esquema recoge los distintos elementos de valoración, diferenciando a los clientes en función del criterio de rentabilidad para la empresa:

Los clientes pueden valorarse en función de la rentabilidad directa que aportan a la empresa, es decir, los beneficios que resultan de las transacciones que ejecuta el propio cliente. Dentro de este grupo podemos analizarlo desde una perspectiva temporal:

- Histórica: Es la forma de valorar al cliente según sus actuaciones pasadas, bien teniendo en cuenta la frecuencia con que realizó las transacciones, bien por su antigüedad como cliente o bien por el volumen de negocio acumulado durante un determinado tiempo.
- Presente: El valor del cliente se calcula en función de la naturaleza de las transacciones actuales: tamaño de la transacción, condiciones de ejecución, forma de pago, franja horaria, etc...
- Futura: El valor del cliente se calcula sobre los beneficios que producirán las transacciones que éste realizará en momentos posteriores. Este cálculo se lleva a cabo, bien estadísticamente, en función de las probabilidades de que se concreten esos potenciales beneficios, según la práctica tradicional, o bien en función del compromiso de gasto que realiza el propio cliente como aparece desarrollado en Fideliting.

Otro criterio de valoración del cliente es según su rentabilidad indirecta, es decir, considerando los beneficios que gracias a él obtiene la empresa, pero sin que dicho beneficio proceda de una transacción realizada por aquel. Aquí observamos tres subcriterios: Publicidad, imagen y colaboración.

- Publicidad: Valora al cliente en función del número y calidad de las referencias positivas y recomendaciones efectuadas a otras personas respecto a la empresa, sus productos o servicios.
- Imagen: Es un aspecto más pasivo, por parte del cliente, pero importantísimo porque refleja en la empresa el prestigio, confianza, solvencia u otros valores que posee el propio cliente. Algo que es percibido positiva o negativamente por potenciales clientes.
- Colaboración: Valora al cliente en función del grado y calidad de su cooperación con la empresa. Se tienen en cuenta las sugerencias en la mejora de productos, servicios o procesos, o cualquier idea que genere de una u otra forma beneficios a

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

la empresa.

Teniendo en cuenta esta clasificación de criterios de valoración, no cabe duda que las posibilidades de valorar a los clientes en diferentes grados es, al menos en teoría, casi ilimitada. La praxis es algo más complicada, aun sin introducir los subcomponentes de rentabilidad indirecta, y ello origina que sea complicado tanto conocer ese valor del cliente como buscar procedimientos satisfactorios con los que remunerar de forma diferencial ese valor.

Es un hecho reconocido que todos los clientes no son iguales, unos son más rentables que otros, podría decirse que el valor de cada cliente es casi único, en cuanto es distinto al resto de clientes. Pero es que además está demostrado que esas diferencias son muy pronunciadas entre unos y otros. Aplicando la llamada Ley de Pareto, según la cual el 20% de los clientes aportan el 80% de la rentabilidad de la empresa y el resto, el 80%, aporta el 20% de la rentabilidad de la empresa, se puede extraer que, como media, los clientes que forman parte del 20% más rentable son 16 veces más rentables que los clientes que forman el grupo del 80% de los clientes menos rentables. Una conclusión que nos conduce a plantearnos distintas cuestiones:

- Si la diferenciación de clientes tiene por objeto el reconocimiento del distinto valor de los clientes, gratificando o remunerando conforme a la rentabilidad aportada, ¿ porqué el sistema de diferenciación no es más flexible, diferenciando los clientes o grupos de clientes?. La mayoría de empresas, salvo las compañías aéreas que recogen cierta estratificación, sólo aplican una diferencia entre dos tipos de clientes: buenos y malos, o normales y especiales, cuando la graduación en el valor de los clientes es más amplia. En este sentido, hay que decir, que la propia ley de Pareto, aunque reconoce esa existencia diferencial, es muy limitada, al establecer únicamente dos grupos y además indiferenciados en su interior.

- Si se sabe que unos clientes son 16 veces más rentables que otros ¿porqué no se reconocen y premian esas diferencias en la misma proporción?
Es frecuente que la empresa se refiera a ese 20% de clientes como los mejores clientes, sin embargo, en la práctica, las ventajas que estos perciben son testimoniales, no se corresponden de forma proporcional al valor que contribuyen a crear.

- Si la diferenciación de clientes se utiliza como un medio de fidelización, es decir, que se presenta como un reconocimiento especial que estimule una relación comercial más fecunda y duradera entre la empresa y el cliente ¿ porqué se desatiende a los clientes que forman parte de ese 80% menos rentable?

La diferenciación de clientes responde a una realidad comercial que va más allá de la decisión arbitraria de cualquier empresa, es la consecuencia de una demanda implícita de los clientes que reclaman una participación más equitativa de los beneficios generados, máxime, cuando no se trata de una simple transacción, sino de una relación comercial empresa-cliente. Por tanto la diferenciación ha de intentar, en la medida de lo posible, la máxima adaptación a las características del cliente o grupo de clientes, reconociendo el valor de cada uno de ellos y premiando, gratificando y remunerando con un sentido de proporcionalidad.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

Según la interpretación tradicional fidelización es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Sin embargo, la puesta en práctica de este objetivo presenta numerosas contradicciones en referencia tanto a la valoración de los clientes como a su diferenciación.

Es contradictorio decir que la fidelización busca conseguir relaciones comerciales estrechas y prolongadas en el tiempo con todos los clientes y, a la vez ,decir que sólo hay que gratificar a los mejores clientes, porque son los únicos a los que conviene fidelizar.

Es contradictorio decir que se busca la fidelización de clientes dando importancia al logro de relaciones continuadas en el tiempo y, simultáneamente, decir que los clientes son buenos o malos, rentables o ruinosos, limitándose a calificarlos de esta forma en función de la cuantía de sus transacciones y no del tiempo de permanencia. Si uno de los objetivos de la fidelización es el de mantener relaciones duraderas, no puede rechazarse a un cliente por realizar transacciones de escasa frecuencia o de una cuantía pequeña que genere poco beneficio a la empresa.

Es contradictorio decir que los privilegios diferenciales son un buen método de fidelización y sin embargo no utilizar la diferenciación de forma flexible y adaptada a los distintos tipos de clientes, o decir que se está tratando de forma especial a los clientes cuando en realidad no hay nada especial porque a todos se les trata comercialmente igual.

Es contradictorio decir que captar un cliente cuesta cinco o seis veces más que mantenerlo y por tanto deben dirigirse los esfuerzos de la empresa a mantenerlo, y simultáneamente decir que algunos clientes ya captados, por el simple hecho de generar menores beneficios que otros no conviene mantenerlos y es mejor expulsarlos.

Estas son algunas contradicciones que surgen de la aplicación de los principios erróneos que se han recogido en la 1ª y 2ª parte de este artículo, respecto a la forma de valorar al cliente y diferenciarle de los demás.

La fidelización ha de buscar la permanencia o continuidad de todos los clientes sin excepción, no sólo de aquellos más rentables, porque todo cliente, en principio, es o debe ser rentable para la empresa. Unos han sido, son o serán más rentables que otros, por eso hay que tratarles de forma diferenciada. Esto no debe significar, en ningún caso, que se desprecie o privilegie a unos sobre otros , sino que en justicia a cada uno se le reconozca el valor que tiene y agradecerlo o remunerarlo, proporcionalmente, como se merece.

Consideramos que uno de los mejores medios para alcanzar la fidelización de clientes es utilizar, en la práctica, una adecuada diferenciación entre los clientes, que reconozca su valor y estimule su permanencia en la empresa.

La conclusión a la que llegamos después de abordar la problemática de la fidelización es que las deficiencias que presenta la concepción tradicional no están en

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.

su objetivo (conseguir que los clientes generen beneficios permaneciendo duraderamente en la empresa), sino en su consecución práctica, por un incorrecto concepto de lo que son clientes buenos, de una deficiente valoración de los mismos y de casi una nula diferenciación, lo que exige investigar y trabajar para encontrar soluciones eficaces.

Resultado de esta necesidad y con la intención de responder a algunos de estos inconvenientes proponemos un nuevo planteamiento con el nombre de Fideliting, con el que avanzar en la concepción tradicional de fidelización, incorporando la colaboración del cliente, mediante su compromiso, y buscando una mejor relación empresa-cliente en donde la transparencia y la equidad favorezcan una fidelización que integre los intereses de las partes en aras de un beneficio mutuo.

Referencias:

- **"Alta Fidelidad" de Juan Carlos Alcaide, director de Grupo ISMI, editado por ESIC, 2002**
- **FIDELITING: Autor: Manuel Torres Olivares**

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por el autor/a para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI.