

MEDICIONES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

¿UN RITO NECESARIO O UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA?

Claudio Mundi¹

El presente artículo desarrolla una reflexión respecto de la necesidad de transformar las mediciones de satisfacción en una herramienta estratégica para la empresa. Para ello presenta una serie de consideraciones respecto del proceso de diseño y ejecución de estos estudios que forman parte de la metodología que desarrolla nuestra empresa con sus clientes. Finalmente, presenta los avances desarrollados en la integración de indicadores de lealtad en los estudios de satisfacción de clientes y sus aportes en la identificación de oportunidades de mejoramiento para las empresas.

El artículo está dirigido tanto a los ejecutivos de las áreas de marketing o de calidad de las empresas, como a profesionales de investigación de mercado, proponiéndoles una nueva forma de enfrentar su trabajo.

¹ El autor es Administrador Público de la Universidad de Chile y DPA Universidad Adolfo Ibáñez. En la actualidad se desempeña como Gerente de Adimark Quality y profesor jornada parcial de los programas de Postgrado la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez..

1. Las mediciones de satisfacción en una perspectiva estratégica

En la actualidad en Chile la práctica de realizar mediciones de satisfacción de clientes se ha expandido entre las grandes corporaciones. Se puede decir que es impensable que un banco, una empresa de telefonía (fija o móvil), una AFP o una línea aérea no cuente con información respecto de cuán satisfechos están sus clientes. Pero no basta con tener mediciones, lo relevante es *¿Qué se hace con la información obtenida?*

En una investigación realizada en 1999, la cual perseguía caracterizar los modelos de gestión en empresas de servicios líderes del país, se estableció que si bien todas las empresas contaban con algún sistema de medición de satisfacción, existían grandes diferencias respecto del uso que le daban a esta información. En muchas de ellas la realización de un estudio no pasaba de ser casi un rito que se desarrollaba con cierta periodicidad, que reunía a algunos de los principales ejecutivos de la empresa, pero con escasos efectos en las decisiones estratégicas y operativas del negocio. A modo de ejemplo, podemos señalar que en el referido estudio, nos encontramos con casos –los cuales no eran pocos- donde se habían desarrollado reiseños de ofertas o de procesos de entrega del servicio sin considerar la información proveniente de recientes estudios de satisfacción. Estas empresas fueron las que clasificamos entre aquellas que en vez de "invertir", "gastan" recursos en investigación de mercado.

Creemos que esta situación responde a un tema básico que deben plantearse las empresas al abordar un proceso de medición de satisfacción de clientes: *¿Cuáles son las preguntas que debe responder un estudio de satisfacción de clientes?* Leonard Berry, en su libro *On Great Service: A Framework for Action* (New York Free Press, 1995), nos entrega ciertas luces respecto de esta pregunta señalándonos los objetivos que debe perseguir un estudio de satisfacción de clientes:

- ↳ Fomenta y permite a la empresa incorporar la voz del cliente en la toma de decisiones
- ↳ Revela e identifica las expectativas de los clientes y sus prioridades
- ↳ Identifica las prioridades de mejoramiento respecto de los servicios y guía la asignación de recursos
- ↳ Permite realizar ajustes entre el desempeño del sistema de servicio, las expectativas de los clientes y las estrategias de marketing
- ↳ Permite realizar un seguimiento de la performance de la empresa y sus competidores en el tiempo
- ↳ Revela el impacto de las iniciativas e inversiones en mejoramiento de la calidad de servicio
- ↳ Entrega información basada en satisfacción de clientes para recompensar la excelencia y corregir los pobres desempeños

Al revisar estos objetivos reconocemos que los estudios de satisfacción de clientes pueden llegar a ser una eficaz herramienta para los niveles estratégicos, gerenciales y operativos de la empresa. La posibilidad de que los estudios lleguen a cumplir este papel no tiene que ver tanto con los detalles metodológicos de la medición en si misma (la cual impactará la utilidad de los datos, tema que veremos más adelante), sino que con el proceso en el cual se inserta el estudio. Por ejemplo un estudio de gran calidad técnica puede terminar con escaso nivel de impacto en las decisiones de la empresa si se inserta en el rito que señalábamos anteriormente.

Basados en nuestra experiencia, este enfoque requiere cambiar en forma radical la forma de enfrentar la realización de un estudio o de un conjunto de ellos. Es así como se pueden identificar ciertas etapas del proceso o consideraciones del mismo que son claves y que comprometen al proveedor externo (léase empresa de investigación de mercados) y a las contrapartes internas en la organización:

Comprensión del negocio y de la situación que enfrenta la empresa:

En esta etapa la empresa de investigación debe ser capaz de empaparse del negocio de su cliente y de cuáles son los desafíos estratégicos y operativos que enfrenta, esto le permitirá contar con un contexto en el cual se interpretan y analizan los resultados de los estudios

Identificación de los clientes, servicios (oferta y procesos de entrega) y canales de entrega del servicio:

Por medio de esta información se podrá determinar a quién y respecto de qué ámbitos se medirá la satisfacción de clientes. En general se puede señalar que estos ámbitos se relacionan con los resultados que espera el cliente de los servicios de la empresa, con los procesos que vive al comprar y consumir el servicio y con otros aspectos como la imagen de la empresa.

Es interesante identificar la existencia de distintas categorías o segmentos de clientes respecto de los cuales se debe estar en condiciones de emitir una opinión. Por ejemplo, no es lo mismo señalar que en promedio los afiliados a una AFP presentan determinado nivel de satisfacción, que señalar en forma complementaria que los clientes del segmento de rentas tope, que reciben determinados servicios, se encuentran en determinada situación (la cual puede ser significativamente distinta de los de menores rentas).

Es necesario reconocer que ciertos clientes reciben determinadas ofertas especiales. Por ejemplo en la banca no es lo mismo el caso de los clientes preferenciales, los cuales tienen de verdad la experiencia de tener un ejecutivo de cuenta, de aquellos que son empujados hacia los canales remotos y masivos, en ambos casos las dimensiones del servicio son muy distintas.

Respecto de los canales de entrega del servicio podemos compartir una experiencia reciente para un cliente cuyo negocio presenta cuatro grandes etapas en el ciclo de servicio y cuatro canales de atención (propios y de terceros). Ese estudio consideró que los clientes mezclan los canales en cada etapa y que su juicio global de satisfacción es producto de una combinación de experiencias. El diseño del estudio permitió construir un mapa respecto del uso de los canales y de los roles que cumplen *de verdad* en el ciclo de servicio y conforme a tal apoyar la estrategia de gestión de canales de la empresa.

Identificación de los ejecutivos responsables de áreas claves del sistema de entrega del servicio

Esto busca establecer cuáles serán los clientes internos de la información, quienes tienen muchas veces necesidades específicas que debemos ser capaces de responder con los estudios.

Lo anterior permitirá mejorar el uso y diseminación de la información en la organización, especialmente identificando la información relevante para los distintos clientes. Es común que a los distintos gerentes se les haga llegar el reporte completo del estudio, reportes en realidad impresionantes, llenos de láminas y cuadros, entre los cuales se asume el optimista supuesto que saben cómo buscar y que se darán el tiempo de buscar la información relevante para ellos.

Un ejemplo exitoso en este sentido es de una institución financiera en la cual desarrollamos en forma periódica estudios de satisfacción de clientes, con ellos a partir de la información generada en las mediciones confeccionamos en forma complementaria a los tradicionales informes generales los siguientes reportes: Comité de Gerentes y Directorio, Informe de Sucursal, Informe para Gerentes Regionales, Informe de Recursos Humanos, Reporte de Procesos y Tecnología e Informe de Gestión de Reclamos. Por ejemplo el reporte para el Gerente de Recursos Humanos no tiene más de 20 páginas, con la información relevante respecto del personal en contacto con los clientes.

Definición de los Instrumentos de Medición

Un adecuado instrumento de medición debe ser capaz de recoger lo que se ha dado llamar el *Modelo de Satisfacción de los Clientes*, que consiste en el conjunto de expectativas respecto de cómo debería ser un servicio ideal. Este modelo estará compuesto por:

- ▷ **Las ARENAS DEL CLIENTE:** Aquellos aspectos en función de los cuales el cliente se forma una impresión de la calidad del servicio de la empresa. Por ejemplo, el servicio a bordo de una aerolínea, el ejecutivo de cuentas en un banco, el servicio de correo electrónico en servicios de conexión a Internet.
- ▷ **Los ATRIBUTOS CREADORES DE VALOR (ACV):** Son las características que deben cumplirse para que el cliente obtenga una experiencia de servicio satisfactoria en cada arena del cliente. Por ejemplo: amabilidad del personal, rapidez en la entrega de información, variedad de información disponible, etc.

En la práctica muchas empresas recurren al "conocimiento" que sus ejecutivos tienen del negocio para definirlos, esta alternativa encierra un supuesto muy optimista y riesgoso: *que los ejecutivos ven el servicio de la misma forma que los clientes*. Decimos que es riesgosa por que los ejecutivos de la empresa tienen la tendencia a confundir, o mezclar la zona de contacto del cliente con la trastienda (actividades, personas, equipamiento, etc. que permiten que la zona de contacto entregue el servicio al cliente, pero que no son experimentadas directamente por el cliente).

Para resolver este problema se recurre a estudios cualitativos que buscan recoger desde los clientes sus expectativas del servicio, es decir el *Modelo de Satisfacción*. Es más, la tendencia actual es diseñar estos estudios de forma de que no estén contaminados por las visiones operacionales del servicio. Es decir, tanto las arenas como los atributos creadores de valor se definen desde la perspectiva del cliente y, si ocurre el caso de que una etapa del ciclo importante para los ejecutivos no es reconocida por el cliente, tendrá que ser considerada una actividad de trastienda respecto de la cual no tiene ningún sentido recoger información de parte de los clientes.

El resultado de estos estudios cualitativos será meramente instrumental en tanto nos permiten definir el *Modelo de Satisfacción* y sobre esa base diseñar posteriormente los instrumentos de medición o las pautas de entrevista.

Un adecuado instrumento de medición debe contemplar la siguiente información básica:

- ↳ Satisfacción con el servicio: global, por arena y por atributo creador de valor
- ↳ Percepción de valor, es decir cómo evalúa el servicio globalmente considerando el precio que paga por el
- ↳ Indicadores de intención de lealtad, los cuales recogen dos dimensiones claves: recomendación y comportamiento en la relación con el proveedor (intención de recompra o de permanencia)
- ↳ Problemas en el servicio que permite establecer: tasa de ocurrencia, tipo de problemas, gestión de solución
- ↳ Indicadores de resultado, en algunos servicios se puede establecer si el cliente logró respuesta a su necesidad, por ejemplo en un Call Centre se puede consultar si logró respuesta a su requerimiento, ya sea completa, parcial o no logró ninguna respuesta
- ↳ Datos de clasificación del cliente, en función de datos relevantes para el negocio: GSE, valor del cliente, etc.

Recientemente, a partir de los hallazgos de las investigaciones de Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine N. Lemon (*Driving Customer Equity : How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, editorial Free Press, 2001), se valida el hecho de que la lealtad de los clientes también se ve impactada por la evaluación que estos hacen de la imagen de la empresa. Este impacto variará de acuerdo a la industria en que participe la empresa. Hace pocos días terminamos un estudio de satisfacción con una muestra superior a los 5.000 casos y que incluye a todas las empresas proveedoras, en el cual se incluyó la evaluación de ciertos atributos o dimensiones claves de la imagen de los proveedores del servicio. Los resultados indicaron significativos impactos de estos atributos de imagen en la satisfacción y lealtad de los clientes, llegando incluso a establecer aspectos a reforzar en las estrategias de comunicación de las empresas.

Definición de la periodicidad de las mediciones

Un tema que no deja de ser relevante es la decisión respecto de la periodicidad de las mediciones, la cual no sólo tiene efectos en el nivel de inversión que debe realizar la empresa. Para decidirlo es preciso revisar los objetivos que persigue la empresa respecto de las mediciones.

Si una empresa considera las mediciones fuente clave para el desarrollo de un programa de mejoramiento del servicio, la periodicidad debe ser capaz de recoger la dinámica del proceso de mejoramiento del servicio el cual presenta la siguiente estructura temporal: Medición, Análisis de Resultados e Identificación de Oportunidades de Mejoramiento, Definición de Planes de Intervención, Desarrollo

de Planes de Intervención y Efecto de Mejoras en los Clientes. En este caso, las mediciones deben ajustarse a la temporalidad con que le empresa desarrolla este proceso. Si la empresa es capaz de desarrollar procesos de ajuste del sistema de servicio en corto tiempo, como lo podría ser un Call Centre, la periodicidad de las mediciones puede ser menor (ej.: mediciones trimestrales). Pero en el caso de un negocio basado en una gran red de sucursales (donde el despliegue de cambios requiere de dotación de instrumentos en todas las oficinas y la capacitación y entrenamiento de personal distribuido geográficamente) aparece recomendable asumir mediciones semestrales.

Por otra parte, un objetivo puede ser establecer una suerte de *termómetro* para determinar la situación de sus clientes, en cuyo caso la periodicidad fácilmente puede ser anual o semestral. En estos casos es interesante considerar el escenario de negocios marcados por una fuerte estacionalidad, como es el caso de las aerolíneas. En ese negocio se hace necesario realizar mediciones periódicas en cada una de las temporadas para saber a lo menos ¿cómo estamos respondiendo a las expectativas de los clientes en cada temporada?

Definición de la cobertura del estudio en términos de competidores en la industria

Tal como señalamos anteriormente una medición de satisfacción nos permite hacer un seguimiento de la empresa y sus competidores relevantes en el tiempo. Esta situación nos parece que debe considerarse a partir del tipo de industria en la que participa la empresa, definida a partir de la forma en que se establece la relación con sus clientes. En general las industrias se pueden clasificar en dos tipos: transaccional y de membresía.

Una industria *transaccional* es aquella en la cual no existe una relación de mediano plazo establecida por medio de un contrato u otro elemento, esto se traduce en que los clientes en cada oportunidad que demandan el servicio se enfrentan a la decisión de elegir cuál proveedor le entregará el servicio. En este grupo se encuentran las Farmacias, Estaciones de Servicio, Supermercados, etc. Por el contrario existen industrias en la cual la relación con los clientes es de *membresía*, es decir, la relación está definida temporalmente por un contrato y/o por altos costos de cambio. En este caso los clientes de una u otra forma son miembros de un grupo medianamente estable de clientes y que por lo general tienen un proveedor único del servicio. En este grupo se encuentran las empresas de telefonía fija o móvil, los bancos, las distribuidoras de energía eléctrica, etc.

Basados en esta clasificación nos parece que obtener información de la competencia es aún más relevante para aquellas empresas que participan en industrias de tipo transaccional, ya que sus clientes tienen la posibilidad cierta de comparar el desempeño de su empresa con otros proveedores del servicio y ajustar sus preferencias en el corto plazo. En cambio en las empresas del tipo de

membresía los clientes determinan sus juicios de lealtad principalmente respecto de la relación que establecen con SU banco o SU compañía de telefonía móvil. En este caso es importante, pero no determinante, obtener información de los competidores relevantes en el mercado.

Esta discusión nos parece necesaria toda vez que los costos de una medición de satisfacción se ven fuertemente impactados por la decisión de incluir o no a los competidores relevantes.

Análisis de resultados

En este punto debemos hacernos cargo de un problema que ha presentado en el tiempo la industria de investigación de mercado, la cual podemos hacer basados en nuestra experiencia anterior como clientes de ella. Este problema se refiere a la confusión entre los medios y los fines que presenta la industria, la cual se puede traducir de la siguiente forma: los clientes nos solicitan ayuda para poder *definir la ruta que deben seguir para ser exitosos en su mercado*, ese es el tema verdaderamente relevante. Lamentablemente, muchas veces se confunde este objetivo con *la construcción del mapa del mercado o, dicho de otra forma, de un esfuerzo por describir este mercado donde participan*.

Es muy fácil poder reconocer cuando se asume una postura u otra. Cuando se asume el desafío de entregar la ruta la presentación de resultados del estudio se puede llegar a reducir a no más de 2 o 3 láminas donde, a partir de toda la información recolectada, se presenta una clara recomendación de acción a la empresa. En el otro caso se vence a la tentación de describir el fenómeno bajo estudio y la presentación será un impresionante despliegue de gráficos y láminas en que se presentan hasta los más mínimos detalles, pero que al final de la cual el cliente se queda con la impresión que, lejos de resolver un problema, ahora tiene el mismo problema pero, al estar inundado de información menos sabe qué hacer.

La forma de enfrentar el desafío de la construcción de la ruta de la que hablábamos, se traduce en la capacidad para responder tres preguntas centrales en un estudio de satisfacción:

- ↳ ¿Qué esperan los clientes de la empresa?
- ↳ ¿Cómo lo está haciendo *la empresa*?
- ↳ ¿Dónde debemos cambiar para mejorar la relación satisfacción-lealtad-rentabilidad de nuestros clientes?

Donde la tercera pregunta es la más relevante para la empresa y para ello se requiere contar con modelos de análisis que permitan *separar la paja del trigo*. En este proceso se debe ser capaz de identificar las dimensiones o arenas del servicio y los atributos creadores de valor de mayor impacto en la satisfacción y lealtad de

los clientes, pero también en cuáles de ellos la empresa tiene un mayor apalancamiento o "leverage".

Nuestra empresa utiliza una metodología desarrollada por la consultora Pacific Consulting Group (basada en Palo Alto, California) llamada Net Impression, la cual a partir de análisis estadísticos predice en que aspectos del servicio los mejoramientos tendrán un mayor impacto en la satisfacción global y lealtad de los clientes. Este modelo lo hemos aplicado con éxito en una serie de industrias (bancos, telefonía móvil, AFP, Aerolíneas, Distribución de Gas, etc.) y permite identificar los pocos temas claves que deben preocupar a las empresas.

Otro tema relevante, a la hora de analizar los resultados, se refiere a la necesidad de integrar los hallazgos con las estrategias de las empresas. Por ejemplo, producto del posicionamiento deseado, una empresa desea destacar frente a sus competidores respecto de ciertas dimensiones que llamaremos innovadoras del servicio que espera le otorguen fuentes de diferenciación en el futuro mediato. Si estas dimensiones del servicio no constituyen hoy la aproximación *normal* de los clientes al servicio, los análisis de impacto no indicarán que estas dimensiones son relevantes para los clientes hoy. Es más, quizás lo son sólo para un grupo de clientes *iniciados o más avanzados*. En este caso la información respecto de cómo la empresa está siendo percibida respecto de estas dimensiones innovadoras será de gran importancia para la empresa, independientemente que aún los clientes no lo consideren determinante en su juicio. Por otra parte, si en las mediciones se puede comenzar a aplicar una suerte de zoom a estas dimensiones, se pueden identificar las fuentes de aprendizaje para la empresa y que le permitirán prepararse para cuando formen parte de las expectativas básicas del servicio. Otro ejemplo interesante correspondió a una empresa en la cual su estrategia de mediano plazo es de migración de los clientes hacia los canales remotos (call centre e internet), pero en la cual los análisis estadísticos indicaban que los clientes seguían utilizando fuertemente las sucursales, las cuales además tenían un fuerte impacto en la satisfacción global con el servicio. De no haber considerado las estrategias de la empresa, las recomendaciones de mejoramiento habrían hecho que se continuara promoviendo el uso de los canales presenciales. En este caso se optó por comparar el desempeño de los canales remotos con los presenciales respecto de los atributos relevantes para los clientes, de forma de reforzar la percepción de estas expectativas de los clientes en los canales remotos.

Finalmente, es preciso reconocer que los resultados de mediciones de satisfacción nos muestran los *efectos* de ciertas cosas que pasan en la empresa, o en los clientes, que impactan sus niveles de satisfacción con los servicios, es decir de sus *causas*. Para una adecuada construcción de la ruta que esperan las empresas debemos ser capaces de establecer las causas detrás de los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes. En este proceso la comprensión del negocio y su operación son claves a la hora de intentar establecer las causas sobre las cuales



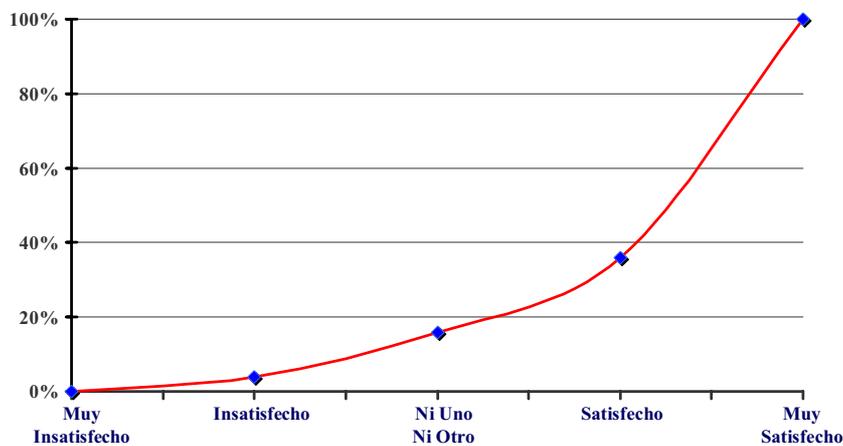
la empresa deberá actuar. Otro elemento insustituible será el uso de modelos que permitan analizar la gestión de servicios como un modelo sistémico donde intervienen una serie de aspectos (clientes, personal en contacto, sistemas de soporte y oferta de servicio).

Este conjunto de etapas o consideraciones respecto de un estudio nos parece que guían el trabajo de las empresas de investigación de mercado, así como de los responsables en las empresa de la generación y administración de esta información. El efecto hace que las empresas de investigación de mercado se transformen cada vez más en verdaderos consultores de sus clientes y a las contrapartes internas de las empresas en sujetos activos en el proceso de desarrollo de estos estudios. Lo importante de considerar es que el nivel de impacto de la información generada aumenta en forma dramática una vez que se está en condiciones de asumir el desarrollo de mediciones de satisfacción de clientes en esta nueva perspectiva.

2. La lealtad de clientes como el verdadero asunto

En 1997 el *Grupo de Interés en Servicio* de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard publica un libro clave en el desarrollo de la gestión de servicios: *The Service Profit Chain* (J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger – The Free Press). En este libro plantean un modelo de gestión de servicios que asume como el gran desafío de las empresas la lealtad de los clientes. Ellos proponen un modelo formal de relación entre la satisfacción y lealtad de los clientes, con ciertas características y posibilidades de aplicación muy interesantes.

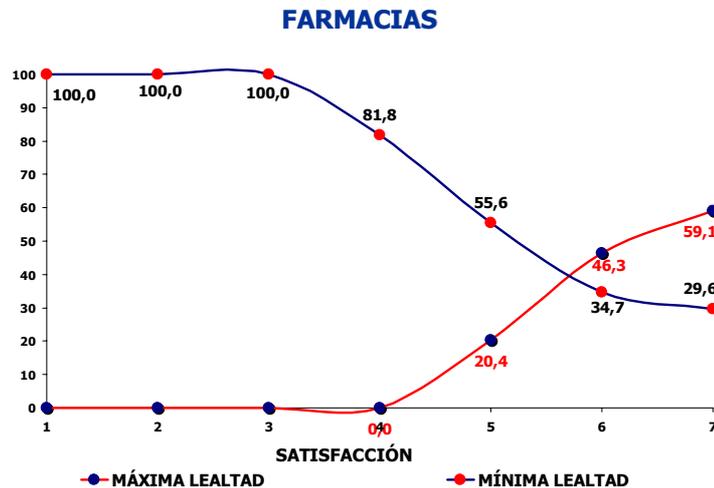
- ⇒ Tal como se muestra en la siguiente gráfica, la relación entre satisfacción y lealtad no es una relación lineal, sino que las ganancias de lealtad sólo se logran en los niveles superiores de satisfacción de los clientes. De esta forma permite que los



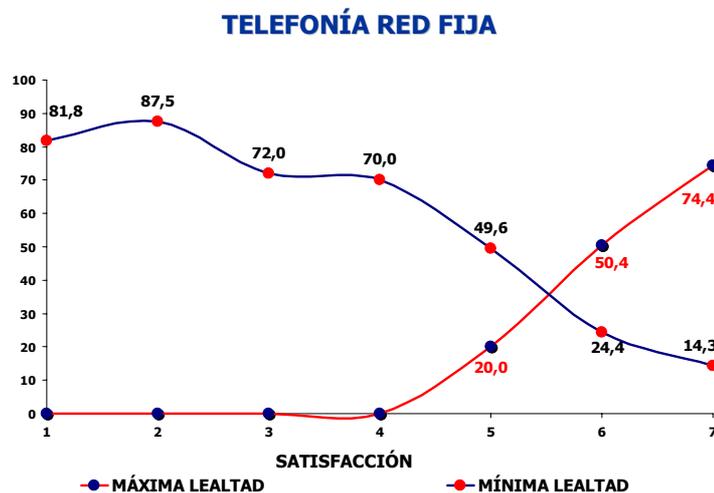
objetivos de satisfacción de clientes dejen de ser un tema ajeno a los aspectos relevantes del negocio y lo

posiciona como uno de los temas claves para asegurar los flujos futuros del negocio. Nuestra experiencia indica que cuando uno le presenta a los ejecutivos claves de la empresa cómo se presenta la curva de relación satisfacción lealtad en su negocio, los desafíos de la calidad de servicio comienzan a tomar un lugar importante en sus agendas.

Una aplicación de este modelo a la industria de farmacias nos muestra que los cambios en la lealtad de los clientes (máxima lealtad definida como alta recompra y alta intención de recomendación positiva) se logran entre aquellos que califican el servicio con nota 6 o 7. Mientras que los clientes que entre el 82 y el 100% de quienes califican con nota 1 a 3 el servicio presentan mínima lealtad (mínima lealtad definida como baja recompra y alta intención de recomendación negativa).



Por su parte, los datos de telefonía red fija muestran la misma tendencia, pero con mayores ganancias en lealtad a la hora de lograr una lata satisfacción con el servicio.



Otro aporte interesante de estos autores es la descripción de ciertas categorías de clientes definidas en función de la relación satisfacción-lealtad:

- ↳ **Terroristas:** Aquellos clientes que estando insatisfechos con los servicios de la empresa se van a la competencia y en el camino generan una campaña de imagen negativa para la empresa, afectando a otros clientes.

- ▷ **Rehenes:** Aquellos clientes para los cuales no existen alternativas en el mercado, por lo tanto, a pesar de estar muy insatisfechos con los servicios prestados por la empresa, se mantienen leales (respecto de su comportamiento de compra) hasta que aparece un competidor.
- ▷ **Mercenarios:** Aquellos clientes que sólo maximizan el precio y que buscan relaciones de corto plazo, se cambian a un competidor a pesar de estar muy satisfechos con la calidad del servicio recibido.
- ▷ **Casi Apóstoles:** Aquellos clientes que presentan altos niveles de satisfacción y respecto de los cuales es preciso: aumentar su nivel de satisfacción y/o aumentar su lealtad por medio de la tangibilización de los beneficios recibidos.
- ▷ **Apóstoles:** Aquellos clientes que presentan los máximos niveles de satisfacción y que conscientes de ello y de los beneficios recibidos son altamente leales a la empresa, compartiendo con otros su opinión positiva de la empresa.

Estos grupos de clientes aparecen como una herramienta interesante a la hora de analizar cómo está compuesta la cartera de una empresa, especialmente para definir las estrategias de mejoramiento en la empresa. Clasificar la cartera de clientes de una empresa, lejos de ser un ejercicio interesante y anecdótico, puede hacer un aporte a mejorar la gestión de calidad en relación con los objetivos de lealtad de la empresa. Para ello veamos el caso de dos industrias a la luz de los resultados del Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores: Farmacias y Telefonía Red Fija.

En la tabla se muestra la distribución de la cartera de clientes para estas dos industrias. Al analizar los resultados se puede concluir que los desafíos para estas industrias son muy distintos, mientras que para la industria de farmacias no es un tema la baja satisfacción (86,7% de los clientes califican el servicio con notas 6 o 7 y sólo un 2,7% con notas 1 a 4), si lo es para la telefonía red fija (46,7% de los clientes califican el servicio con notas 6 o 7 y un 30,1% con notas 1 a 4).

CATEGORÍA	Farmacias	Telefonía Red Fija
TERRORISTA	2,4	20,9
REHÉN	0,2	6,6
MERCENARIO	26,7	9,0
CASI APÓSTOL	32,9	25,2
APÓSTOL	14,9	4,7
NO CLASIFICABLE (NC)	22,9	33,5
% de clientes sobre total muestra		

En ese caso las estrategias de mejoramiento para la industria de telefonía red fija irán por el lado de hacer más confiable y mejor su servicio. Por su parte, la industria de farmacias debe desarrollar estrategias destinadas a traspasar los casi apóstoles a apóstoles y a disminuir la influencia de los mercenarios en su cartera. De hecho

el desarrollo de programas de lealtad por parte de las principales cadenas se orienta en ese sentido.

Otra posible aplicación consiste en identificar las oportunidades de mejoramiento en forma separada para los distintos grupos de clientes, por lo general dependiendo de la distribución de la cartera se realiza agrupando las categorías de baja y alta lealtad. Experiencias desarrolladas en la industria de telefonía móvil, en servicios de call centre y atención de sucursales y de bancos muestran que las oportunidades de mejoramiento son distintas entre un grupo y otro de clientes. Se podría decir que mientras para los clientes de baja lealtad y satisfacción lo que se busca es identificar las dimensiones del servicio que los moverán hacia los grupos de apóstoles, respecto de los clientes de alta lealtad (apóstoles y casi apóstoles) lo que se busca es potenciar su actual lealtad con la empresa.

Si uno considera estos elementos necesariamente llegará a la conclusión de que la satisfacción de clientes no es un objetivo en sí mismo, es una herramienta que se debe poner al servicio del objetivo de lealtad de los clientes de la empresa.