

Cómo Entender las Expectativas de los Consumidores en la Industria de Servicios

**CLAUDIO MUNDI
ADIMARK QUALITY
JULIO 2004**

**ALGUNOS EJEMPLOS EN LA
REALIDAD QUE "*GENERAN RUIDO*"
EN LOS MODELOS TRADICIONALES**

LOS EJEMPLOS EN LA REALIDAD QUE NOS “GENERARON RUIDO” EN NUESTROS MODELOS TRADICIONALES

●BANCO ESTADO:

- En este caso existe una mezcla de elementos que le permiten compartir el premio **PROCALIDAD/REVISTA CAPITAL 2003** junto al BCI, los cuales claramente no van por el lado del rendimiento funcional u operativo del servicio

●ISAPRES/FONASA:

- ¿Por qué consistentemente FONASA obtiene mejores calificaciones que las ISAPRES? (Fte. Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores, PROCALIDAD)

●TELEFÓNICA:

- Este es un caso dramático, en cuanto al efecto que tiene en su evaluación global, la pesada mochila de imagen que arrastra en el tiempo, frente a una excelente calidad técnica del servicio

LOS EJEMPLOS EN LA REALIDAD QUE NOS “GENERARON RUIDO” EN NUESTROS MODELOS TRADICIONALES

En los casos presentados está claro que, la sola consideración de elementos relacionados con el cómo se entrega el servicio, no logran dar cuenta del fenómeno relevante: la satisfacción global con el servicio como oportunidad para generar lealtad en los clientes

**UN SERVICIO SATISFACTORIO, INCLUYE, PERO ES
MUCHO MÁS QUE CALIDAD DE ATENCIÓN**

***UNA PROPUESTA DE MODELO PARA
COMPRENDER AL CONSUMIDOR Y
SUS EXPECTATIVAS EN LA
INDUSTRIA DE SERVICIOS***

LO QUE BUSCAMOS ENTENDER



LOS MODELOS TRADICIONALES

- Hasta la fecha, la mayoría de los modelos de identificación y análisis de expectativas de clientes *se concentran casi exclusivamente en las dimensiones operacionales del servicio* entregado por las empresas, los cuales se relacionan fuertemente con la *"calidad técnica del servicio"* (*Dimensión Operacional*)
- *Supuesto del modelo:* si el desempeño operacional del servicio se ajusta o supera las expectativas del cliente se obtendrá como resultado la lealtad del cliente (recompra, recomendación, compras cruzadas)
- En esta *Dimensión Operacional*, el objeto de estudio es el desempeño de la *"atención"* brindada al cliente, es decir si el servicio fue rápido, confiable, amable, etc.

LOS MODELOS TRADICIONALES



LA NECESIDAD DE IR MÁS ALLÁ

Sin dejar de lado la relevancia de los factores operacionales, se requiere incorporar nuevas dimensiones al modelo

***LOS RESULTADOS ESPERADOS O EL
¿PARA QUÉ DEMANDAN EL
SERVICIO LOS CLIENTES?***

LOS RESULTADOS ESPERADOS O EL ¿PARA QUÉ DEMANDAN EL SERVICIO LOS CLIENTES?

- **La definición de resultados tiene que ver con las necesidades y deseos que busca satisfacer la industria en que participa el proveedor y, por lo tanto, el indicador de eficacia será si el cliente percibe la solución/respuesta de ese conjunto de necesidades/deseos**
- **Ese conjunto de necesidades/deseos corresponderá a uno de los elementos centrales de la definición del concepto de servicio de la empresa**
- **Grönroos nos presenta el concepto de servicio como el elemento central en el proceso de diseño del servicio, en tanto “expresa la noción que la organización busca resolver ciertos tipos de problemas de una determinada forma”**
(Cristian Grönroos, Service Management and Marketing, 2º ed. Willey Ed., 2000)

LOS RESULTADOS ESPERADOS O EL ¿PARA QUÉ DEMANDAN EL SERVICIO LOS CLIENTES?

- Esta dimensión de la oferta de servicios implica desarrollar una visión más moderna y actual de mi negocio y de la oferta, *en tanto permite superar la tradicional y errónea cultura basada exclusivamente en los servicios que se entregan a los consumidores, lo cual se traduce en que los medios (OUTPUT) se confunden con los objetivos finales (OUTCOME)*
- Esto requiere de un cambio de paradigma en el proveedor, que consiste en *primero pensar en los resultados que busca el cliente y luego definir los servicios que se entregan y los procesos de atención para lograr dichos resultados*
- Es interesante considerar que los resultados se relacionan muchas veces con lo que se ha dado llamar las ***consecuencias y estados finales deseados por los clientes.*** (Robert B. Woodruff y Sarah F. Gardial, "Know your Customer, New approaches to understanding customer value and satisfaction ")

LOS RESULTADOS ESPERADOS O EL ¿PARA QUÉ DEMANDAN EL SERVICIO LOS CLIENTES?

- La consideración de la dimensión de resultados requiere *considerar a los servicios como vehículos con potencialidad para satisfacer necesidades/deseos relacionados tanto con su factibilidad funcional como valor simbólico*
- La consideración de resultados nos obliga a reconocer la existencia de *grupos/segmentos de clientes que buscan resultados distintos y específicos* (por GSE, por edad, por etapa en el ciclo de vida, etc.), tanto en el valor funcional y/o simbólico del servicio

EJEMPLOS DE DIMENSIÓN DE RESULTADOS

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TELEFONÍA MÓVIL

Instrumento de relación con la Familia

"Es muy importante para mí para comunicarme con mi familia... es que yo los veo día por medio y mi señora también trabaja. Ellos tres siempre están unidos y son el pilar mío. Cuando llamo a mi señora sé que los niños están bien"

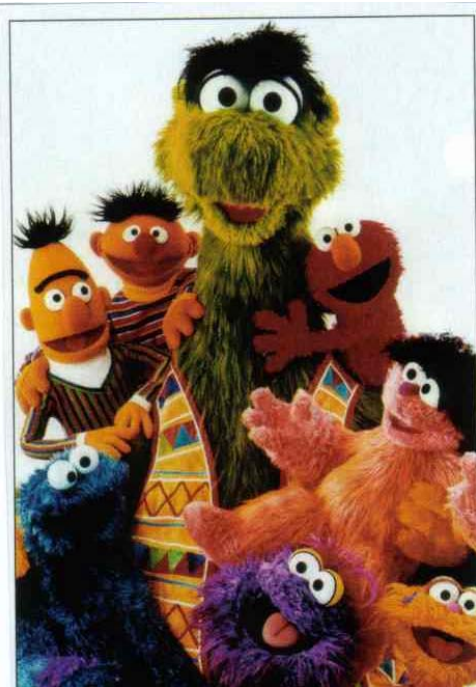


"Es la tranquilidad familiar, para estar comunicada con mi hijo. Es un cable con mi hijo. Estar ubicable para mi hijo es lo más importante porque no sé lo que puede pasar. Antes cuando no tenía celular pasaba preocupada todo el día. Con el celular no llamo todo el día porque sé que si pasa algo me van a avisar"

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TELEFONÍA MÓVIL

Instrumento para mi Vida Social

"Es como lo entretenido. Lo asimilo con diversión. Me puedo comunicar con los amigos, buscar panoramas. El celular es como el teléfono de la casa pero de bolsillo. Yo trabajo mucho, entonces llego el viernes a la casa y empiezo a buscar panoramas, a llamar a los amigos, o ellos me llaman a mí. Con los amigos uno no planea las cosas, se improvisa de un momento a otro, sin celular me quedo botado"



CARROZA FÚNEBRE
Desde los 16 años que conduzco esta carroza. Estoy acostumbrada a llevar a la gente al cementerio. Me imagino que las personas están dormidas y así no me da pena. Muchos clientes prefieren que sea una mujer quien los atiende, encuentran que uno es más delicado. Lisette Ramirez, 23 años.

"Si no tengo celular me muero... de no poder comunicarme con todos, con los amigos. Me llaman para el carrete. El teléfono de la casa no es lo mismo porque tendría que estar allá para que me llamaran y yo no paso en mi casa en todo el día. Sin celular me quedo sin carrete y aburrido, me quedo solo, aislado"

CLAUDIO MUNDI, TIS JULIO 2004

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TARJETAS DE CRÉDITO

STATUS



"Al tener la Tarjeta de Crédito me encuentro super, pasé a otro status, porque en este país estamos catalogados por lo que uno tiene" (Mujeres, C1C2, Poseedoras ambas tarjetas)

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TARJETAS DE CRÉDITO

PLACER



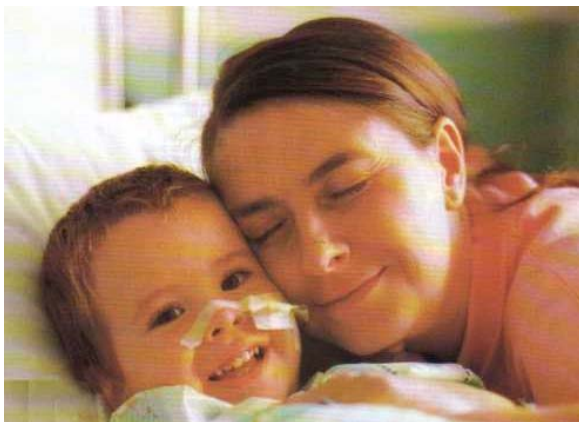
"Un plato exquisito de comida, hartos platos de comida en distintos restoranes, esto representa placer" (Hombres, C1C2, Poseedores ambas tarjetas)



"La niña irradia alegría y placer, es como me siento cuando voy a comprar, cuando estoy media depre, me cambia el día, porque la Tarjeta de Crédito me da el placer de conocer otras culturas, me permite viajar y estar con otras personas" (Mujeres, C3, sólo TCC)

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TARJETAS DE CRÉDITO

PROTECCIÓN APOYO

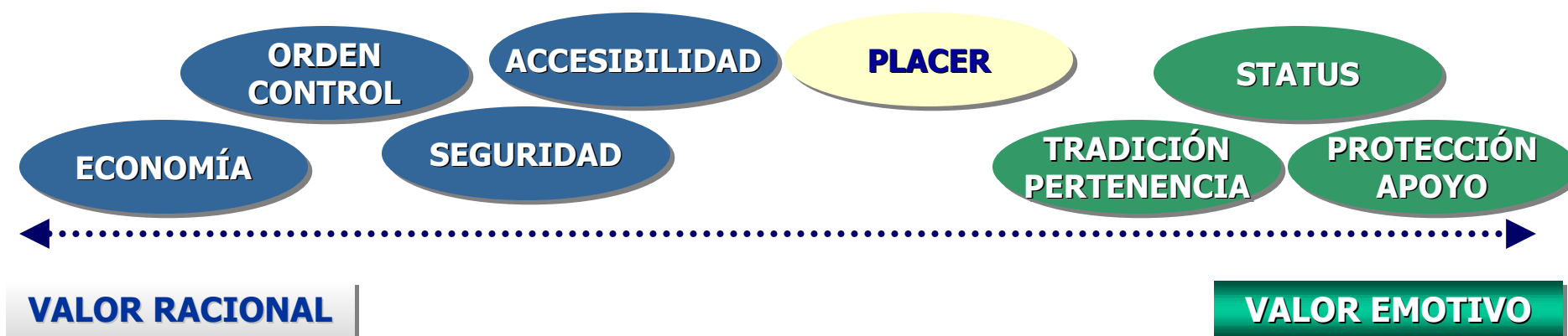


"Aquí está el hijo enfermo con su madre, recuperándose... Para mí significa el uso de la tarjeta para la protección de la familia" (Hombres, C3, Poseedores ambas Tarjetas)



"En esta imagen está mi hija, alegre, en un sillón, con la tarjeta puedo comprarle ropa, la veo sonriente... Cuando le compro ropa me da alegría, porque me gusta verla bonita..." (Hombres, C3, Poseedores ambas tarjetas)

SIGNIFICADOS DE LA CATEGORÍA TARJETAS DE CRÉDITO



MODELO DE SATISFACCIÓN DE LOS APODERADOS DE PACIENTES ACTIVOS DE LA TELETÓN



¿QUÉ ES ASESORÍA EN AFP?

TRANQUILIDAD, SEGURIDAD Y CONTROL DEL FUTURO



"...unos viejos felices pasándola 'chancho', sin preocupaciones de plata, para mí eso es una buena asesoría, que me ayuden a orientar qué es lo que tengo que hacer para obtener la mayor rentabilidad y no tener que pasar penurias, ni dramas, que después cuando uno es vieja sonó no más"

(Mujer)

"Esta mujer está super ilusionada porque está mirando hacia su futuro y se supone que fue bien aconsejada, tuvo buena asesoría, está satisfecha y contenta con lo que ha elegido, tomó una buena decisión en su vida respecto a su jubilación"

(Mujer)



DIMENSIONES DE RESULTADOS EN UN NEGOCIO B2B

Los servicios de XXXX:

- **han permitido simplificar mis procesos y operaciones**
- **han permitido agilizar mis procesos y operaciones**
- **han permitido hacer más eficientes mis procesos y operaciones**
- **han dado mayor nivel de seguridad a nuestros procesos y operaciones**
- **han permitido disminuir los costos operacionales en el negocio**
- **han permitido desarrollar nuevos servicios/productos en mi negocio**
- **nos han permitido externalizar operaciones para concentrarnos en nuestro negocio principal**

en resumen nos permiten hacer más y mejores negocios

LOS COMPONENTES DE UN NUEVO E INTEGRAL MODELO



**MEJOR
PERO AÚN
FALTA ALGO**

LA IMAGEN DEL PROVEEDOR COMO MARCO PARA ESTABLECER UNA RELACIÓN

- Esta dimensión incluye las características de la imagen que proyecta el proveedor hacia el cliente, la cual en ***la industria de servicios es de la mayor relevancia dada la característica de intangibilidad de los mismos***
- Muchas veces los clientes ante la ***dificultad de poder evaluar una oferta de un proveedor de servicios***, opera sobre la base del capital de confianza y experticia que proyecta la compañía
- Para esto se requiere identificar ***cuál es la personalidad e identidad de la marca que es percibida por el cliente, cuáles son los atributos que proyecta la marca hacia sus clientes***
- Estas características de la imagen de la marca y del posicionamiento del servicio son relevantes, en tanto y cuanto, ***permiten al cliente reflejarse en aquel sujeto ideal que espera que el consumo le permita alcanzar***

LA IMAGEN DEL PROVEEDOR COMO MARCO PARA ESTABLECER UNA RELACIÓN

- En la Dimensión de Imagen el objeto de estudio es lo que *evoca en el cliente la imagen proyectada de la empresa*
- En el esfuerzo por comprender las expectativas del cliente se debe incorporar la identificación y análisis de atributos de la relación entre cliente y proveedor, *los que van delineando un nuevo concepto de atributos de imagen, no sólo los tradicionales atributos corporativos (respaldo, tradición, trayectoria, etc.) algunos ejemplos de estos atributos son la cercanía, la preocupación, el reconocimiento*
- Este enfoque permite una conexión entre *la oferta global del servicio y su posicionamiento en el mercado*

EJEMPLOS DE ATRIBUTOS DE IMAGEN ASOCIADOS A LA PERSONALIDAD DEL PROVEEDOR

POR MARCAS ASOCIADAS

BANCO SOFISTICADO ASOCIADO A ELEGANCIA...



"Me refleja a la gente que trabaja en el banco, seriedad"

POR SU GENTE

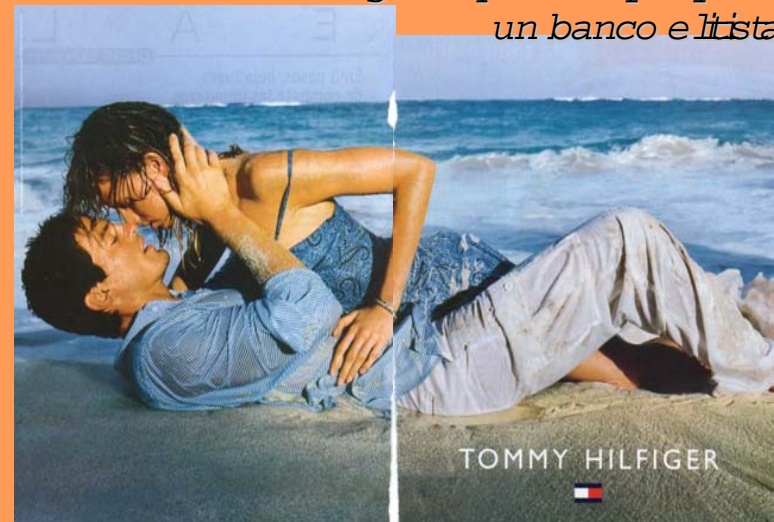
"Es una persona adulta, muy refinada, bonita oficina, y buena persona. Me imagino a una persona confiable"



"Este tipo de zapatos dan la elegancia del banco."



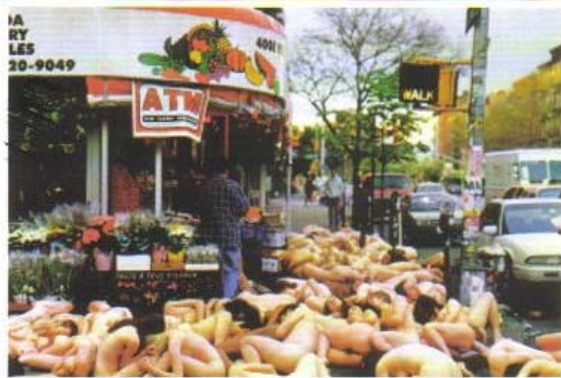
"Un vino por lo refinado, elegante y bueno porque es un banco elitista".



"Asoció a la marca Tommy por la elegancia, tradición, eso me imagino yo"

SIGNIFICADOS ASOCIADOS A UN SEGURO DE SALUD

ACCESIBILIDAD



"tiene más consideración por la persona como ser humano, no hace distinciones, todos tienen cabida. Es un sistema fácil de acceder, está abierto a la sociedad, no discrimina por nivel de ingreso o capacidad de pago" (26-40, C2)



"A este niño se tardan en atenderlo pero igual lo atienden y le cubren su enfermedad, no como en el seguro privado donde no lo aceptarían" (45-60, C3D)



"es el único que atiende a la gente mayor y enfermos preexistentes"

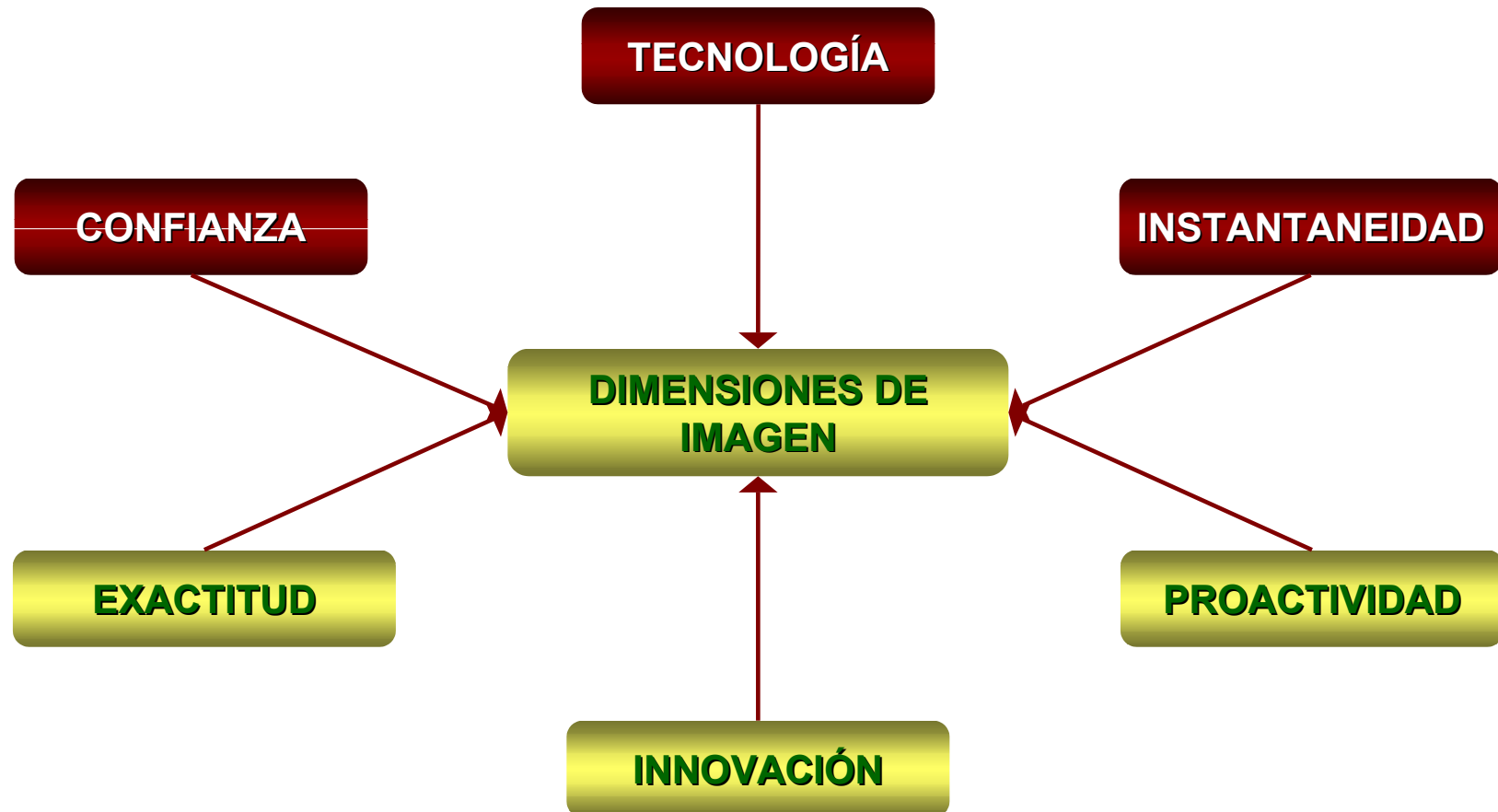
SIGNIFICADOS ASOCIADOS A UN SEGURO DE SALUD

TRANSPARENCIA



"es más claro y transparente, así como es una madre con su hijo: siempre van a pagar una licencia médica, en cambio en el seguro privado se las cuestionan, pero xxx las paga, y no van a subir los precios de un día para otro" (26-40, C3D)

DIMENSIONES DE IMAGEN ASOCIADAS A UN PROVEEDOR DE SERVICIOS EN UN NEGOCIO B2B



LOS COMPONENTES DE UN NUEVO E INTEGRAL MODELO

AÚN MEJOR PERO TODAVÍA FALTA ALGO



EL VÍNCULO LA VERDADERA VARIABLE DEPENDIENTE

- *¿A dónde se debe llegar para entender la satisfacción de los clientes?: debemos llegar al mundo de la relación global e integral entre un proveedor/marca y sus clientes*
- La relación entre cliente y proveedor/marca genera *una conexión que se da en un plano afectivo* (o que se ve fuertemente impactada por éste): esta conexión es lo que llamaremos **VÍNCULO**
- El supuesto es que la fuerza de *este vínculo tiene repercusiones en los indicadores de lealtad* (recompra/mantención, recomendación, compras cruzadas, etc.)

EL VÍNCULO LA VERDADERA VARIABLE DEPENDIENTE

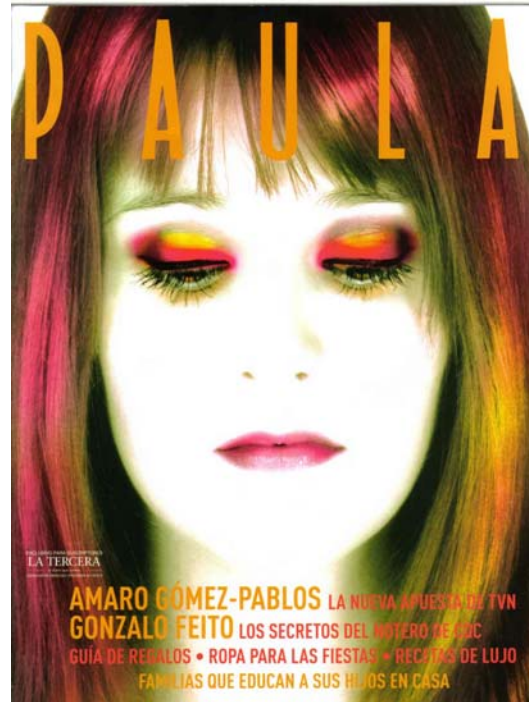
- Es importante entender que, a la base de la relación entre proveedor/marca y consumidores (y que determina fuertemente su nivel de satisfacción y fidelidad), *encontramos el mundo de las necesidades que éstos esperan que sus distintos proveedores satisfagan, las que sobrepasan el plano de lo racional, lo funcional y lo transaccional* ('tiene buenos productos, de calidad', 'me atienden rápido', 'tiene los mejores precios')
- Estas necesidades por cubrir, dan cuenta entonces del perfil de relación que se busca y espera establecer con un proveedor o marca, en todos sus puntos de contacto

LOS COMPONENTES DE UN NUEVO E INTEGRAL MODELO



EJEMPLOS DE VÍNCULOS

EJEMPLO VÍNCULO (uso TEI®)



"Esto es la indiferencia Para xxxx yo soy uno más... no soy valioso ... hay desprecio, te miran en menos, eres uno más de la compañía, el que se quiere ir que se vaya" (INDIFERENCIA)

EJEMPLO VÍNCULO (uso TEI®)

INDUSTRIA BANCARIA

***"Un niño distante,
no es un banco
cercano, lo siento
distante y que no
me resuelve
cosas..." (LEJANÍA)***



***"Yo veía al banco como a
una mujer bonita y eso es lo
que aparenta, cuando es
bonito te impacta, te seduce
y cuando lo conoces... me
siento colgando, sin amparo,
totalmente solo"
(ABANDONO)***

LA BANCA HOY

PRODUCTO DEL AGOTAMIENTO DE UN MODELO OPERACIONAL

"En XXXXX siento que es un banco seguro, como esta madre que da seguridad a su hija."



"Estos anteojos reflejan que tienen mi copia porque les falta visión en su estilo de atención."

"Cuando necesitas algo el banco está como alzado, es hermético"



"Esta imagen refleja estar sólo en un banco. Cuando quise pedir un crédito hipotecario no me pescaron y empecé a cotizar en otros bancos y ahí se preocuparon"



LAS BARRERAS PARA GENERAR VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

LOS ELEMENTOS QUE MARCAN EXPECTATIVAS NO RESUELTAS DE LOS CLIENTES EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN CHILE

- Capacidad de respuesta ante requerimientos especiales. Los clientes señalan que esa es la oportunidad cuando pueden saber si realmente su proveedor del servicio es un partner o **UN SOCIO EN EL CUAL CONFIAR Y CON EL CUAL CONTAR**
- **QUE LOS "PESQUEN" Y LOS RECONOZCAN.** En una serie de estudios nos hemos encontrado con clientes que esperan de parte de sus proveedores establecer una relación entre personas, a este respecto las fusiones han atentado creando una percepción de masividad que genera sentimientos negativos
- **ESPERAN RECIPROCIDAD EN LA RELACIÓN.** Si el cliente puede y tiene que ser capaz de aceptar errores en el servicio, ¿qué sucede cuando el cliente requiere de flexibilidad de parte de la empresa? Estudios muestran que proveedores que son capaces de hacer la excepción y jugársela por los clientes son aquellos que construyen vínculos de una fuerza extraordinaria con sus clientes

UNA MIRADA MUCHO MÁS ESTRATÉGICA

UNA MIRADA MUCHO MÁS ESTRATÉGICA

- Esta mirada integral *es la base para el diseño de servicios* tanto en su *dimensión de contenido*, como en su *dimensión de proceso* y de los *elementos centrales de su posicionamiento en el mercado*
- Por otra parte, *permite entender cómo se relacionan los componentes de las distintas dimensiones de forma de hacer coherente la oferta y, por lo tanto, la experiencia global de los clientes*, por ejemplo ¿qué conductas de mi personal de contacto refuerzan la percepción de resultados y la imagen que espero proyectar en mis clientes?
- Genera también *mayores oportunidades de diferenciación respecto de mis competidores*, al permitirme conectarme con el mundo más profundo de mis clientes y con expectativas, muchas veces, no resueltas por los operadores en mi mercado