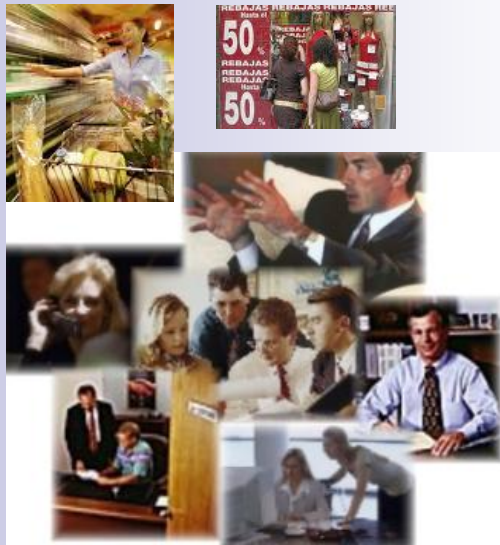




Investigación de Mejores Practicas en organizaciones reconocidas en el Premio Nacional de Calidad

Interés en el Cliente Externo

Julio 2010



Ing. Roberto Auliso
Lic. Deborah Zador



Contenido

- Interés por el Cliente
 - Objetivo
 - Áreas temáticas
 - Conocimiento del Cliente externo y mercado
 - Determinación de la Satisfacción del Cliente
 - Mecanismos para evaluar y mejorar los sistemas de conocimiento y medición de la satisfacción
- Organizaciones analizadas
- Prácticas relevadas en Empresas ganadoras o con mención en el PNC
- Grado de generalización en el uso de las prácticas relevadas
- Grado de cumplimiento de los requisitos propuestos por el MMC
- Otros aspectos de interés en la gestión de satisfacción de clientes
- Conclusiones

Objetivo del factor “Interés por el Cliente”

Evaluar la capacidad de las organizaciones de desarrollar los aspectos críticos para fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.

Identificar mecanismos sistemáticos que “conecten” a la organización con la voz de los clientes externos y del mercado, así como sistemas de medición continuos y objetivos de la satisfacción de los clientes.



Áreas temáticas

- a) Conocimiento del Cliente externo y del mercado

- b) Determinación del grado de satisfacción del cliente

- c) Mecanismos para mejorar los sistemas de conocimiento y medición de la satisfacción.

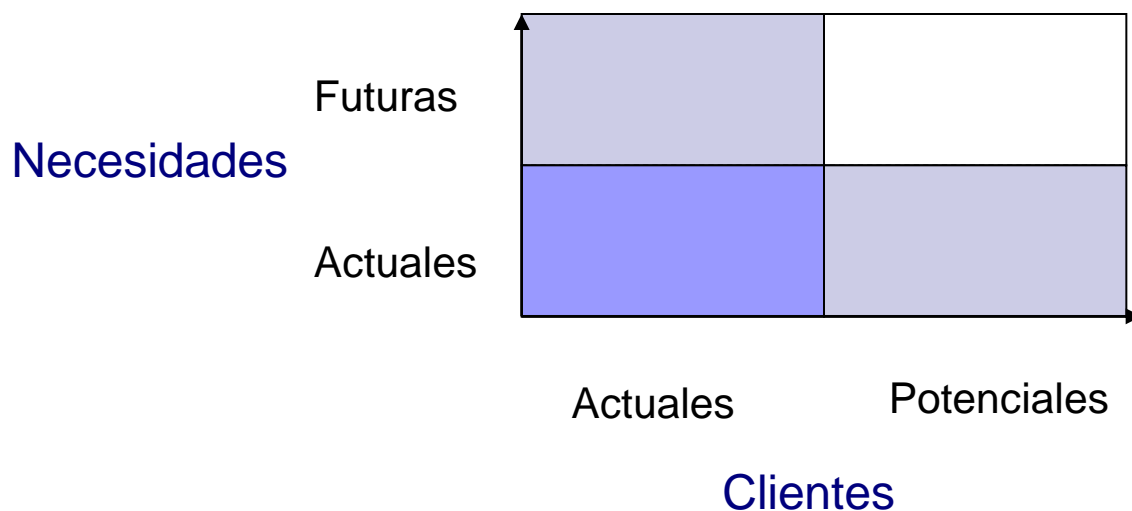
Satisfacción del cliente

- La Satisfacción del Cliente es la respuesta emocional del cliente ante la evaluación de la brecha percibida entre su expectativa de nuestro producto o servicio y organización y el verdadero rendimiento percibido una vez establecido el contacto con nuestra organización y una vez probado nuestro producto o servicio



a) Conocimiento del Cliente Externo y del Mercado

- Determinación de los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales y sus preferencias en cuanto a los productos y servicios que brinda el mercado.
- Orientación de oferta de valor a lograr preferencia y generar lealtad en clientes



b) Determinación de la satisfacción del Cliente Externo

- Evaluación antes, durante y después de la compra.
- Resultados objetivos y validos desde el punto de vista estadístico.
- Información para la elaboración de indicadores.
- Indicadores justificados por la importancia otorgada por el cliente
- Organizaciones Grandes: el MMC hace referencia a la generación de estándares de servicio en aquellas instancias donde la organización tiene interacción directa con el cliente.
- PYMES: el MMC evalúa como la organización gestiona las reclamaciones de clientes como una instancia clave para identificar las insatisfacciones como oportunidades de mejora y de restablecimiento de la percepción de satisfacción
- Mecanismos de difusión a toda la organización de toda la información generada tanto en conocimiento de necesidades y expectativas como del grado de satisfacción de los clientes.



c) Mecanismos para evaluar y mejorar los sistemas de conocimiento y medición de la satisfacción

- La organización debe aplicar un proceso PDCA en sus propios sistemas de conocimiento del cliente y medición de su satisfacción.
- Deben generarse instancias de evaluación que permitan planificar y ejecutar mejoras.



Organizaciones analizadas en el estudio

Organizaciones ganadoras o reconocidas con mención en el área de estudio en el Premio Nacional de Calidad en el período 2006 – 2009

Correlación de resultados de evaluación

(validación de muestra de estudio)

Organización	Liderazgo	Interés en Cliente	Resultado cliente
Pyme A	65 %	65 %	50 %
Pyme B	70 %	58 %	70 %
Pyme C	80 %	65 %	63 %
Pyme D	90 %	71 %	60 %
Pyme E	85 %	79 %	70 %
Grande A	88 %	85 %	90 %
Grande B	78 %	67 %	70 %
Grande C	68 %	66 %	76 %
Grande D	73 %	65 %	60 %
Promedio	77 %	69 %	68 %

Prácticas relevadas en Empresas ganadoras o con mención en el PNC

- a) Conocimiento del Cliente Externo y del Mercado.
 - **Organizaciones Grandes**
 - Investigaciones de Mercado
 - Niveles de servicio previamente acordados con los clientes
 - Reuniones periódicas de vendedores con clientes seleccionados
 - Determinación de condiciones de satisfacción en los procesos
 - Focus Group (grupos de discusión)
 - Análisis estadístico de costumbres y comportamientos
 - Llamados de bienvenida a nuevos clientes
 - Contactos en ocasiones especiales
 - Buzones de sugerencias y reclamos

□ Organizaciones Pequeñas y Medianas

- Reuniones con clientes para conocer necesidades y conocer su satisfacción o insatisfacción.
- Participación de la propia Dirección en la elaboración de cada nueva propuesta a clientes.
- Equipos intersectoriales por cada cliente
- Asistencia a congresos, exposiciones y ferias internacionales

■ b) Determinación de la satisfacción del cliente externo

□ Para todas las organizaciones en general

- Encuestas periódicas de medición de satisfacción del cliente
- Encuestas de seguimiento de satisfacción post transacción o interacción
- Mystery Shopper (Comprador misterioso)
- Gestión de quejas y reclamaciones

Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes

□ Para todas las organizaciones en general

- Índice de satisfacción de clientes
- Estándares de servicio
- Difusión de información vinculada al cliente y resultados de mediciones de satisfacción



c) Mecanismos para evaluar y mejorar los sistemas de conocimiento y medición de la satisfacción

- Si bien en general las organizaciones evidencian realizar mejoras y refinamientos en los métodos de conocimiento y evaluación de satisfacción, es difícil encontrar una sistemática para la evaluación y mejora continua de sistemas y métodos.
- Las mejoras surgen fundamentalmente por necesidad de mejorar la información o a proposición de quien efectúa la técnica, tanto a nivel interno o por el proveedor del servicio de investigación, encuesta o la herramienta que se contrate.



Mecanismos utilizados con mayor y menor frecuencia

Grado de generalización en el uso de las prácticas relevadas

Prácticas que utilizan prácticamente todas las organizaciones

- Encuestas periódicas de satisfacción de clientes
- Encuestas de seguimiento de satisfacción post transacción o interacción
- Gestión de Quejas y Reclamaciones
- Difusión sistemática de información del cliente al personal
- Definición y seguimiento de indicadores de satisfacción

Prácticas que se utilizan por varias organizaciones

(40–60 % de las organizaciones)

- Establecimiento de estándares de servicio
- Investigaciones de mercado
- Buzones de sugerencias

Prácticas que se utilizan puntualmente por algunas organizaciones

- Mystery Shopper
- Focus Groups
- Llamados de bienvenida
- Contactos en ocasiones especiales
- Análisis estadístico de costumbres y comportamientos
- Condiciones de satisfacción en procesos
- Niveles de servicio previamente acordados con los clientes
- Reuniones de vendedores con clientes seleccionados
- Equipos intersectoriales por cliente.
- Asistencia a Ferias, Congresos
- Participación de la Dirección en la elaboración de propuestas

Grado de cumplimiento de los requisitos propuestos por el MMC

Organizaciones Grandes		
Ítem del Capítulo 4 del MMC		Grado de Implantación
1 a	Conocimiento de expectativas y necesidades	buen desarrollo
1 b1	Identificación de características mas importantes	buen desarrollo
1 b2	Medición de grado de satisfacción	buen desarrollo
1 c	Descripción de características mas importantes	muy buen desarrollo
1 d	Objetividad y validez de la información	escaso desarrollo
1 e	Difusión de información	muy buen desarrollo
1 f	Evaluación sistemática de mecanismos de conocimiento	buen desarrollo
2 a	Indicadores para evaluar satisfacción de clientes	buen desarrollo
2 b	Justificación de importancia de indicadores utilizados	escaso desarrollo
3 a	Descripción de estándares para personal de contacto	buen desarrollo
3 b	Definición, análisis y mejora de estándares	buen desarrollo
3 c	Verificación del cumplimiento de estándares	buen desarrollo

Por consiguiente se concluye que en las organizaciones Grandes analizadas existe una buena aplicación del MMC salvo en 2 ítems puntuales:

- 1) “como se asegura la validez y objetividad de la información sobre el cliente”
- 2) “la justificación de la relevancia de los indicadores utilizados para medir el grado de satisfacción”

Grado de cumplimiento de los requisitos propuestos por el MMC

Organizaciones Pequeñas y Medianas

Ítem del Capítulo 3 del MMC		Grado de Implantación
1 a	Descripción de principales clientes y mercados potenciales	buen desarrollo
1 b	Mecanismos para determinar lo que importa al cliente	buen desarrollo
1 c	Formas de contactarse con los clientes	muy buen desarrollo
1 d	Existencia de sistema de quejas y sugerencias	muy buen desarrollo
1 e	Mecanismos para difundir la información sobre clientes	buen desarrollo
1 f	Sistemática para mejorar la información del cliente	escaso desarrollo
2 a	Mecanismos para cuantificar grado de satisfacción del cliente	muy buen desarrollo
2 b	Indicadores de satisfacción y relevancia de los mismos	buen desarrollo

Por consiguiente se concluye que en las Pymes analizadas existe una buena aplicación del MMC salvo en 1 ítems puntual:

- 1) “Sistemática para mejorar la información y el conocimiento que poseen sobre los clientes”.

Otros aspectos de interés en la gestión de satisfacción de clientes

□ Infraestructura

- Software
 - Grandes : tendencia a sistemas tipo CRM
 - Pymes : sistemas de gestión a medida menos abarcativos
 - En gral. uso creciente de Web como medio de comunicación
- Hardware
 - Alto grado de informatización en sus puestos de trabajo
 - Equipos adecuados a soportar los sistemas utilizados
- Instalaciones
 - No se mencionan específicamente. *(por referencias indirectas, todas presentan ambientes cuidados, prolijos , ordenados e incluso las pymes de la muestra con cierto nivel de sofisticación o cuidado)*



Otros aspectos de interés en la gestión de satisfacción de clientes

- ❑ **Organización (responsabilidades, áreas funcionales)**
 - No existe patrón definido
 - En Pymes la Dirección esta en contacto generalmente con el cliente
 - En Grandes existencia de área Comercial y de Calidad como principales responsables de actividades



Conclusiones generales (1)



- Las empresas analizadas presentan ,no solo una sólida implantación de sus procesos relacionados con el cliente y un fuerte enfoque, sustentado en Liderazgos de Alto desempeño, sino que además ya han alcanzado niveles significativos en los resultados de satisfacción de clientes.
- En términos generales la mayoría de las técnicas utilizadas (fundamentalmente las mas frecuentes) son técnicas conocidas ampliamente en la gestión empresarial. No se detectan técnicas sofisticadas o que impliquen el desarrollo de alguna tecnología especial.
- Las técnicas mas sofisticadas o complejas tales como Mystery Shopper, Estudios cualitativos (focus group, entrevistas en profundidad) , análisis de comportamiento del cliente, etc. son poco utilizadas por las organizaciones de la muestra de estudio
- Existen multiplicidad de mecanismos para detectar necesidades y expectativas de los clientes , sin embargo para evaluar el grado de satisfacción existen técnicas utilizadas en forma general (encuestas , gestión de quejas, indicadores de satisfacción)

Conclusiones generales (2)

- Las organizaciones presentan alto grado de informatización , pero con diversidad de sistemas para la gestión de clientes, existiendo desde sistemas para gestión CRM hasta desarrollos a medidas con alcance mas limitado. La Web es una herramienta que se va consolidando como forma de contacto con clientes
- Todas las organizaciones han definido una organización para la gestión de clientes , aunque no se identifican patrones en este aspecto. En Grandes el área Comercial y el Depto. de Calidad son los que comúnmente reparten responsabilidades en estos temas.
- En Pymes el Director presenta dentro de sus funciones el contacto directo con los clientes, interviniendo personalmente en algunos casos en la detección de las necesidades
- Las áreas de mejora respecto a los requisitos del Modelo de Mejora son : incursionar en detección de necesidades futuras y de clientes potenciales , profundizar en la validez y objetividad de los estudios, justificar la relevancia de los indicadores seleccionados, sistematizar la propia mejora de los mecanismos de conocimiento y medición de satisfacción de clientes

LEALTAD

“EL PRINCIPITO”

- “Crear vínculos?”
- Así es – dijo el zorro.



Tu todavía para mi, no eres más que un niño semejante a otros cien mil niños.
Y no tengo necesidad de ti.

Tú tampoco tienes necesidad de mi.

Yo no soy para ti mas que un zorro semejante a otros cien mil zorros.

Pero si tu me domesticas,... tendremos necesidad el uno del otro

Serás entonces para mi el único en el mundo .

Y yo seré para ti el único en el mundo .”

Antoine de Saint Exupery

Muchas gracias!!!