

## La Ciencia de la Satisfacción.

# Claes Fornell

*¿Cuánto le cuesta a una empresa poner la llamada de un cliente en espera? ¿Pasar a un cliente de departamento a otro, y otro, y otro? ¿Perder la información de una orden? ¿Retrasar la entrega? ¿Cuánto le cuesta a una empresa si el cliente lleva su dinero a otra parte y le dice a sus amigos para que hagan lo mismo? La respuesta: le cuesta a la empresa su activo más valioso – sus relaciones con los clientes.*

En un nivel abstracto, todos los ejecutivos asumen cierta correlación entre la satisfacción del cliente y los resultados de la empresa. Pero a menudo es difícil de traducir este supuesto en la práctica. Después de todo, un activo intangible, de sentimiento, como la satisfacción del cliente no puede ser capturado en los estados financieros. Por lo tanto lo que se invierte para mejorar el servicio y la retención de clientes es por lo general considerado como un gasto y no como una inversión.

El resultado es que los costos se registran antes de que los beneficios de la inversión se concreten. Las ganancias son sobreestimadas en un período y subestimadas en otro. Este es un problema, porque los clientes satisfechos pueden ser uno de los activos económicos más importantes, de hecho, pueden ser más importantes que todos los demás activos económicos combinados.

Para entender el efecto económico beneficioso de la satisfacción del cliente, el Centro Nacional de Investigación de la Calidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan produjo, en el 1994, el American Customer Satisfaction Index (ACSI). Los modelos matemáticos que utilizamos en ACSI no relacionan la satisfacción del cliente a la esfera de anécdotas, suposiciones, experiencias personales, las inferencias, o incluso correlaciones simples. Por el contrario, permiten a las empresas medir los niveles de satisfacción del cliente de manera real, y que apuntan a áreas de mejora. Cada mes ACSI mide los niveles de satisfacción, sobre la base de miles de entrevistas con clientes en más de 200 empresas individuales y agencias en 35 industrias. Las empresas son calificadas en una escala del 1 a 100, donde mientras más alta es su puntuación de ACSI, mejor es el nivel de satisfacción de sus clientes. Quizás no es sorprendente que las empresas con mejores niveles de satisfacción en ACSI también son nombres muy conocidos – Papa John's en restaurantes de servicio rápido; Publix en supermercados; Fedex en envío expreso; Amazon.com en el comercio electrónico; Hilton en hoteles; Apple en computadoras; Coca-Cola en bebidas; y en el cuidado personal, Unilever.

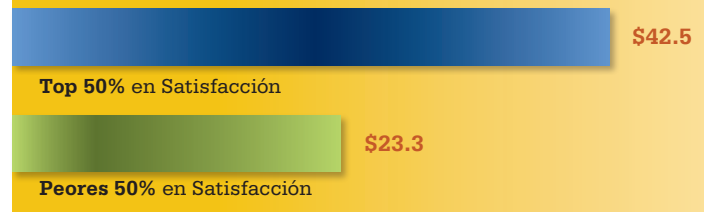
Año tras año y mes tras mes, el ACSI demuestra un claro vínculo entre la satisfacción del cliente y las métricas financieras como valor de mercado agregado (MVA), precio de las acciones, y el retorno de la inversión. Desde 1994, los cambios en ACSI han correlacionado con los cambios en el Dow Jones Promedio Industrial.

Utilizando datos sobre ACSI y MVA estimamos que las empresas en el top 50% de las puntuaciones de ACSI generan un promedio de alrededor de \$42 mil millones de dólares en riqueza de los accionistas, mientras que las empresas en el 50% inferior solamente cerca de \$23 mil millones. Más importantes aun, hemos encontrado que cada punto de ACSI corresponde a un valor de mercado de \$898 millones de dólares. Es decir, un aumento de un punto de satisfacción del cliente genera un aumento de valor de casi \$1 billón de dólares para la empresa en promedio.

Dado que las empresas que se encuentran en el ACSI tienen una capitalización promedio de mercado de \$27 mil millones, un punto de satisfacción de los clientes se traduce en un aumento del 3% del Valor de Mercado. Por el contrario, las empresas que han tenido dificultades para mantener en alto los niveles de satisfacción del cliente, incluyendo Compaq, Dole, Nike, AT & T, y Kmart, han visto los precios de sus acciones sufrir. Por supuesto, uno siempre puede encontrar ejemplos en los que la relación entre la satisfacción del cliente y rendimiento económico no es tan clara, pero parecen ser excepciones a la regla. ¿Por qué la satisfacción del cliente está tan estrechamente vinculada a los resultados económicos? La respuesta es simple: en resumen, nuestro sistema económico funciona. El sistema fue diseñado con la idea de que los vendedores deben competir por la satisfacción de los compradores. Clientes satisfechos recompensan a las empresas con la repetición de su compra, que tiene un gran efecto en las ganancias acumuladas. Consideremos el caso de Amazon.com, cuya tasa de retención de clientes se estima actualmente en 80%. La compañía vende más de 28 millones de objetos únicos, y el típico cliente de Amazon realiza el equivalente a unas cinco compras. Pero Amazon mejora su tasa de retención al 85%, el cliente típico tiene un valor de siete compras. Multiplique estas dos compras adicionales por Cliente Base Total de Amazon por los más de más de 29 millones de usuarios en todo el mundo, ya estamos hablando de dinero real.

El ACSI demuestra que la relación estadística entre la satisfacción del cliente y valoración de mercado de las empresas es muy fuerte. Por lo tanto las mediciones económicas de la satisfacción del cliente le pueden decir, no solo lo que la compañía ha hecho por sus clientes, sino que también lo que los clientes probablemente le hagan a la empresa. Como dice el refrán, "No se puede administrar lo que no se mide"; entonces, las empresas deberían aplicar sistemas econométricos que enlacen la satisfacción del cliente con su valor para los accionistas.

### Valor para los Accionistas de los Determinantes de la Satisfacción



**Claes Fornell**, nacido en Suecia, es el fundador y presidente de CFI Group, ForeSee Results, y de CSat Funds. También es el Profesor Donald C. Cook de Administración de Negocios en la Universidad de Michigan, así como director del National Quality Research Center de la misma universidad. El Dr. Fornell es responsable del desarrollo del ACSI (American Consumer Satisfaction Index o Índice Americano de la Satisfacción del Cliente). Autor de artículos y libros, el más reciente de estos últimos es *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference* (El cliente satisfecho: ganadores y perdedores en la batalla por la preferencia del comprador). Aparece con frecuencia en radio, televisión y prensa escrita comentando acerca de temas de negocios y de economía.

Una colaboración de:

