



# **CONOCER**

## **LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES, ETAPA CLAVE ANTES DE DISEÑAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

**E**n la actualidad, muchas empresas mencionan dentro de la definición de su misión, visión u objetivos corporativos brindar un servicio de calidad y entregar altos estándares, entre otras cosas. Sin embargo, son pocas las que realmente tienen una verdadera cultura de servicio, donde se gestione de manera integral la experiencia del cliente.

**Gestionar la experiencia del cliente es partir de una premisa fundamental: conocer sus expectativas para poder darle un servicio que supere dichas expectativas.**

Un gran error es creer que conocemos qué es lo que quiere el cliente, ya sea por nuestra experiencia pasada, por datos históricos o por nuestro “*feeling*”. Sin embargo, la gran fórmula para saber qué esperan de nosotros nuestros diferentes segmentos de clientes es “preguntarles”. Solo teniendo la certeza de lo que el cliente espera recibir, es decir “su expectativa”, podemos pasar al siguiente paso que es definir los estándares del servicio que vamos a brindar. Algunas maneras de obtener información del cliente podrían ser: encuestas, *focus groups*, entrevistas personales, rastreo de datos (ejemplo: tarjetas de acumulación de puntos), etcétera.

**Conocimiento del cliente: atributos más valorados**

Dentro del análisis del conocimiento de la expectativa del cliente, tenemos que analizar qué atributos de nuestro servicio valora más. Si bien todo parece ser importante, hay algunos momentos del servicio o atributos del mismo que el cliente valora más. Por ejemplo, en el Metro el cliente valora la rapidez, el ahorro de tiempo y la puntualidad por encima de otros atributos como la comodidad, amabilidad o el acceso a servicios complementarios. Esto se explica al conocer lo que hay detrás de esta valoración: ahorrar tiempo le permite estar más tiempo con la familia o generar algo más de ingresos, mientras que viajar cómodamente le da simplemente mayor confort. Dicho esto, queda claro que mejorar un atributo como “comodidad y confort” me va a mejorar 2 o 3 puntos en la percepción del cliente, pero mejorar el atributo “puntualidad”, podría significar un aumento de 8 o 10 puntos.

Si fuéramos una línea aérea y en estas evaluaciones descubrimos que lo que más valoran nuestros clientes del segmento masivo son las promociones, pues debemos poner el foco en satisfacer este atributo, y tratar de ser -y posicionarnos en la mente del consumidor como- la aerolínea que tiene las mejores promociones.

Una precisión importante: hay veces en las que los clientes ya no valoran o mencionan determinados atributos pues los consideran “obvios”. En el mismo caso de las aerolíneas, el atributo “seguridad” ya casi no se menciona; sin embargo, no por ello las compañías descuidarán dicho atributo.

**Estándares del servicio**

Conocer qué es lo que esperan recibir los clientes es solo el primer paso. Luego de conocer las expectativas del cliente, hay que definir los estándares del servicio, diseñar la experiencia ideal y, lo más importante, cumplir con los estándares definidos, logrando que la entrega del servicio sea mayor que la expectativa del cliente. Por ejemplo, si en algún momento del proceso de entrega del servicio detectamos que hay un momento de espera, no debe bastarnos con decir que el cliente no debe esperar mucho, debemos tener claro cuál es el umbral de tolerancia del cliente en relación al tiempo de espera en ese momento del servicio.

**Medición y control: auditoría del servicio**

La siguiente etapa es la de medición y control del servicio que venimos dando. Es común que las empresas solo utilicen como instrumento de medición una encuesta de satisfacción anual y algunos clientes incógnitos. Sin embargo, si esta medición no es un proceso permanente, poco o nada podremos hacer por mejorar.

Imaginemos que un cliente de una empresa de telecomunicaciones es atendido en julio y lo llaman en diciembre para ver qué opina respecto al trato recibido. Es posible que ni siquiera recuerde dicho momento y, por lo tanto, responderá “por responder”, sesgando el resultado del análisis. Aparte de esto, ¿cómo podríamos tomar acciones correctivas de algo que pasó mucho tiempo atrás?

Para que estas mediciones sean realmente efectivas, deben ser parte de una estrategia integral de control, también llamada “auditoría de servicio”, que es el conjunto de acciones destinadas a medir y controlar el servicio que se está dando en una organización. Se debe implementar la auditoría del servicio como una estrategia sistemática de control del servicio que brindamos en la empresa. Por ejemplo:

- **Realizar encuestas telefónicas o por correo electrónico inmediatas a una compra o visita realizada por un cliente (momentos de la verdad).**
- **Cliente incógnito mensual.**
- **Encuesta de satisfacción semestral para clientes masivos.**
- **Entrevistas a profundidad con clientes corporativos.**

Lo que se obtendrá de estas diferentes mediciones es la identificación de posibles fallas u oportunidades de mejora en nuestros procesos, luego de lo cual se debe hacer un análisis de causa para corregir de raíz lo que está ocasionando el problema. El resultado de estas acciones debe lograr mejoras en la percepción del cliente, lo cual probablemente se vea reflejado en las encuestas posteriores.

Este proceso debe ser permanente y objetivo, teniendo cuidado de no sesgar los resultados. Las encuestas deben realizarse tanto a clientes, como a aquellos que dejaron de serlo. Muchas veces se comete el error de investigar solo a los clientes que tenemos hoy, dejando de lado a los que probablemente tienen mucho que decirnos, que son quienes por algún motivo dejaron de comprarnos.

### Evolución del conocimiento del cliente

Finalmente, es probable que con el tiempo descubramos que lo que hoy valora el cliente, por ser algo novedoso o diferenciador, en algún tiempo será un atributo más, ya sea porque la competencia también lo da o porque ya lo asume como obvio. Por ejemplo, en algunos años el cliente del Metro ya no mencionará la puntualidad al ser encuestado, pues ya la dará por hecho. Pondrá mucho más énfasis en la amabilidad, comodidad y servicios adicionales, se volverá un cliente cada vez más exigente, y esa será la constante. Así como debemos medir permanentemente el servicio que estamos dando, es necesario también investigar respecto a cómo evolucionan los atributos que más valoran nuestros clientes. Ⓞ

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Rodrigo Fernández de Paredes Alegría** es facilitador, consultor y conferencista de la Universidad de Los Andes (Colombia-República Dominicana-Guatemala) y de la Universidad ESAN (Perú). Se desempeña también como Gerente General de Customer Service 1to1 y Gerente de Servicio al Cliente de la Línea 1 del Metro de Lima.



## SEMINARIOS 2014

Santo Domingo, República Dominicana



### PROGRAMA AVANZADO EN: MARKETING ESTRATÉGICO



**Comunicación Efectiva en Marketing**  
Jueves 24, viernes 25 y sábado 26  
Abril 2014



**Estrategias Competitivas de Marketing**  
Jueves 22, viernes 23 y sábado 24  
Mayo 2014



**Análisis del Comportamiento del Consumidor**  
Jueves 26, viernes 27 y sábado 28  
Junio 2014



**Branding & Brand Asset Management**  
Jueves 24, viernes 25 y sábado 26  
Julio 2014



Información e inscripciones:  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Siganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.twitter.com/intrasRD) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)