



Harvard Business Review

América Latina

Derrote al mercado con la satisfacción del cliente

por Christopher W. Hart

Marzo 2007

Reimpresión F0703H-E

SERVICIO AL CLIENTE

Derrote al mercado con la satisfacción del cliente

por Christopher W. Hart

Si usted busca aumentar la satisfacción de sus clientes, uno de los lugares más prometedores donde comenzar es el servicio al cliente. Desafortunadamente, ése es el lugar donde las metas de largo plazo suelen abdicar ante las presiones financieras de corto plazo. Las empresas tratan de satisfacer las exigencias inmediatas de Wall Street reduciendo costos mediante la automatización y la tercerización, a pesar de que cada vez más investigaciones demuestran concluyentemente que los clientes están hartos de un pésimo servicio y que una mayor satisfacción tiene un impacto positivo en el gasto de los consumidores, el flujo de caja y el desempeño organizacional.

En un estudio pionero de 2006, el profesor de negocios de University of Michigan Claes Fornell y sus colegas demostraron la relación entre satisfacción del cliente y éxito financiero mediante la creación de un portafolio de inversiones en el que las acciones se compran largo y se venden corto en respuesta a los cambios en el índice estadounidense de satisfacción del cliente (ACSI, por sus siglas en inglés). Desarrollado por el Nacional Quality Research Center de University of Michigan, el ACSI es un indicador que refleja los niveles de satisfacción de los clientes con bienes y servicios adquiridos a cerca de 200 empresas en más de 40 sectores; está basado en entrevistas con más de 65.000 consumidores estadounidenses cada año.

Colectivamente, como muestra el gráfico "Por qué el servicio importa", las empresas con altos índices de satisfacción del cliente han superado

largamente a las empresas S&P 500, especialmente en los últimos años. No sólo sus acciones han generado mayores retornos, sino que sus valores accionarios y sus flujos de caja han sido menos volátiles.

¿Cómo pueden ser posibles estos resultados si según la teoría del mercado eficiente no se puede superar consistentemente el desempeño del mercado? Eso es porque los métodos actuales de valoración de las acciones no incorporan el tipo de información que conforma la base para realizar transacciones de acciones en el portafolio de ACSI. Si lo hicieran, el portafolio de ACSI seguiría de cerca el S&P 500.

Las actitudes de los clientes mejoran o se deterioran a medida que las personas notan diferencias consistentes de calidad. Los cambios en los índices de satisfacción del cliente no son de un día para otro; tienen que producirse a través de complejas cadenas de valor que finalmente afectan las utilidades trimestrales y los precios de las acciones. (Esto da cuenta de la modesta diferencia entre el portafolio de ACSI y el S&P 500 en los primeros años del estudio). A medida que las empresas ACSI han logrado mayores niveles de satisfacción del cliente y las rezagadas han sido objeto de ventas cortas, el desempeño del fondo mejoró significativamente. Una disminución en el índice ACSI de Home Depot, por ejemplo, llevó al fondo a hacer una venta corta de las acciones del minorista, lo que fue consistente con el mal desempeño financiero de la empresa y con haber sido bajada de

categoría por los analistas de valores, incluso antes de que la actual desaceleración del mercado de viviendas se sumara a los males de la empresa.

Las implicancias del estudio ACSI diferirán de una empresa o industria a otra. En los negocios con largos ciclos de compra, como los seguros de vida y los bienes durables, los cambios en la satisfacción del cliente tardarán un tiempo antes de hacer una diferencia en las ventas de una empresa, en su capacidad para aumentar los precios, y así sucesivamente (después de todo, ¿cada cuánto tiempo usted necesita reemplazar su lavaplatos?). En muchos sectores intensivos en servicios, sin embargo, si la satisfacción del cliente de una empresa aumenta, los clientes estarán prestos a adecuar su comportamiento y decírselo a otras personas, cuyo comportamiento de compras también es susceptible de cambiar con rapidez.

Es más, en un estudio reciente de la industria de computadoras personales, utilizando datos de PlanetFeedback.com, descubrí que los problemas de servicio tienen un efecto mucho mayor que los problemas de producto en la probabilidad de que el cliente recomiende una marca. Debido a que las llamadas de servicio involucran una interacción entre las empresas y sus clientes –y los clientes se toman el trabajo de iniciar el contacto, expresando un fuerte deseo de resolver sus problemas–, tales llamadas generan reacciones más inmediatas y explícitas que los problemas que las motivaron.

Ahora que esta ineficiencia de mercado ha sido expuesta, los líderes de negocios –especialmente

los directores de finanzas– tienen la responsabilidad de cuestionar seriamente los criterios de toma de decisiones que resultan en mayores ganancias de corto plazo, pero que podrían debilitar las actitudes de los clientes y su relación con la empresa. Es mucho lo que está en juego. Los líderes que no trabajen activamente en aumentar la satisfacción del cliente serán responsables de dañar el valor para los accionistas y las ganancias futuras de sus empresas.

Christopher W. Hart (chart@spiregroup.biz) es el presidente de Spire Group, una firma de consultoría de gestión y educación ejecutiva en Brookline, Massachusetts.

Reimpresión F0703H-E

Por qué el servicio importa

Un estudio de 200 empresas muestra una clara correlación entre mayores niveles de satisfacción del cliente y precios más altos de las acciones.

