

COMO LOGRAR UNA CLIENTELA SATISFECHA

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

Prof. Kurt Matzler

Prof. Franz Bailom

Prof. Elmar Sauerwein

Departamento Dirección Empresa
Universidad de Innsbruk

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 229**
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907370

COMO LOGRAR UNA CLIENTELA SATISFECHA

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber
Prof. Kurt Matzler
Prof. Franz Bailom
Prof. Elmar Sauerwein
Departamento Dirección Empresa
Universidad de Innsbruck

Alcalá de Henares, Octubre 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 052 - 8
Depósito Legal: M- 4113 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. <i>INTRODUCCION</i>	5
II. <i>EL METODO KANO SOBRE LA SATISFACCION DE LA CLIENTELA</i>	8
III. <i>DESARROLLO DEL PROYECTO KANO</i>	13
<i>Primer Paso : Determinación de las exigencias de los clientes – "Walk in your Customer's Shoes"</i>	13
<i>Segundo Paso : La elaboración del cuestionario Kano</i>	16
<i>Tercer Paso : La encuesta</i>	20
<i>Cuarto Paso : Valoración y Análisis</i>	21
IV. <i>RESUMEN</i>	31
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	32

En la dimensión empresarial, la satisfacción de la clientela está adquiriendo cada vez una mayor importancia, tanto en la teoría como en la práctica. Sin embargo, cumplir las distintas exigencias del cliente, no produce necesariamente un alto grado de satisfacción del mismo, puesto que existen distintos tipos de exigencias sin olvidar la calidad del producto; por tanto, el grado de satisfacción del cliente, depende del tipo de exigencias que se satisfagan. En este artículo se presenta una metodología partiendo del Método Kano sobre la satisfacción de la clientela, para poder determinar la influencia que los distintos componentes de una prestación ejercen en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente. Igualmente se expone cómo pueden interpretarse los resultados de un encuesta realizada entre la clientela y al objeto de poder desarrollar un Management de la satisfacción de la clientela.

I. INTRODUCCION⁽¹⁾

La satisfacción de la clientela se está convirtiendo progresivamente en la dimensión orientativa central de muchas estrategias. Un grado elevado de satisfacción entre los clientes es uno de los indicadores que, de forma más determinante, manifiesta el futuro de la empresa

1. El Catedrático e Ingeniero Hans H. Hinterhuber es el Director del Departamento de Dirección de Empresa de la Universidad de Innsbruck y Catedrático de Management Internacional en la Universidad de Economía de Bocconi en Milán; los Licenciados Franz Bailom, Kurt Matzler y Elmar Sauerwein son profesores del Departamento de Dirección de Empresa de la Universidad de Innsbruck.

(Kotler, 1992). Los clientes satisfechos normalmente son también clientes leales y aseguran a la empresa un Cash-flow continuado en el futuro, ya que:

- * Los clientes satisfechos compran los productos de una empresa más a menudo y en mayor cantidad (Reichheld/Strasser, 1990)
- * Los clientes satisfechos son menos sensibles a la subida de precios que los insatisfechos (Garvin, 1988)
- * Un alto grado de satisfacción de los clientes influye positivamente en la imagen de la empresa y, por lo tanto, en los costes de adquisición de nuevos clientes (Fornell, 1992) y
- * Una gran lealtad disminuye los costes de transacción en el caso de los clientes ya existentes.

Esforzarse consecuentemente en conseguir que los clientes se sientan satisfechos, significa entender y anticiparse a lo que los clientes desearían de sus productos en el futuro, pero que no tienen en la actualidad. Se trata de entusiasmar a los clientes con prestaciones que satisfacen y sorprenden positivamente. (Hinterhuber/Aichner/Lobenwein, 1994).

Ambicionar una cuota de mercado, idea que se propagó desde principios de los años 70 como elemento central de toda estrategia empresarial, ha perdido progresivamente importancia como objetivo. Cada vez más empresas consultoras reconocen la satisfacción de la

clientela como la *dimensión orientativa* en la elaboración de estrategias (Business Week 1990). En mercados altamente competitivos y de poca expansión es básicamente más fácil y ventajoso seguir estrategias defensivas, cuyos objetivos son mantener los clientes actuales, que estrategias ofensivas, cuya finalidad es conseguir nueva clientela (Fornell 1992). Incluso aumentos insignificantes de la tasa de segundas compras tienen un efecto desproporcionadamente alto en las ganancias de una empresa (Reichelt/Strasser, 1990).

La satisfacción de la clientela se define, en la mayoría de los casos, como las diferencias que se aprecian entre las expectativas y la calidad del producto o prestación del producto (Tse/Wilton, 1988). Si la calidad del producto supera las previsiones, entonces se produce la sensación de satisfacción; si, por el contrario, las expectativas no se cumplen, se origina insatisfacción; y cuando éstas meramente se cumplen, surge un sentimiento neutral (Cadotte/Woodruff/Jenkins, 1987, Oliver, 1980, Churchill/ Surprenant, 1982).

Lo que se espera de un producto o de una prestación es, por consiguiente, de una importancia vital a la hora de lograr satisfacción o insatisfacción. Hasta la fecha, en la mayoría de los casos se partía de la idea de que la satisfacción era algo unidimensional (compárese p. ej. Westbrook/Oliver, 1991): cuanto más elevada sea la calidad de un producto, tanto más alta será la satisfacción y al contrario. Pero el grado de satisfacción no se produce, en todas las características del producto, de forma proporcional al grado de cumplimiento de las expectativas. Seguidamente, partiendo del Método Kano sobre la satisfacción de la clientela, se describirá la influencia que el cumplimiento de las distintas exigencias de los clientes ejerce en el grado de satisfacción de los mismos.

II. EL MÉTODO KANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LA CLIENTELA

En su método, Kano (Kano, 1984) diferencia en los productos tres tipos de características de producto, o lo que es lo mismo, de exigencias de los clientes, cuyo cumplimiento influye, de distinta forma, en el grado de satisfacción del cliente:

1. *Características básicas (Must-be)*. Las características básicas son criterios que un producto tiene que cumplir. El no cumplimiento conduce a un estado de insatisfacción extrema, mientras que su cumplimiento, al ser presupuesto por los clientes, no produce un mayor grado de satisfacción. El cumplimiento de una característica básica sólo puede producir un estado de "no insatisfacción". Los clientes presuponen las características básicas, las dan por descontado y no las exigen explícitamente. Sin embargo, son, en todo caso, decisivas competitivamente. Así, por ejemplo, si un proveedor logra mejorar, mediante una nueva solución tecnológica, una característica que los clientes califican como básica de forma decisivamente mejor de lo que la tecnología lo había hecho hasta ahora, se produce, a corto plazo, un aumento desproporcionadamente alto de la satisfacción de los clientes.

Una nueva solución técnica que satisface una exigencia básica de forma decisivamente mejor, produce los siguientes efectos en el ámbito competitivo:

- * Solucionar los problemas de la clientela de forma decisivamente mejor origina, a corto plazo, una satisfacción desproporcionada al comprar ese producto.
 - * Al tratarse de una característica básica, esa nueva solución tecnológica pasará, de forma relativamente rápida, a formar parte de las características estándar del ramo. Determina las expectativas de los clientes en lo que se refiere al modo de satisfacer esa exigencia. Las empresas que todavía ofertan la antigua solución técnica están en desventaja competitivamente hablando. Los clientes ya no las consideran relevantes, puesto que ya no alcanzan el nivel tecnológico general.
2. *Características unidimensionales (One-dimensional)*. En el caso de las características unidimensionales, la satisfacción es proporcional al grado de cumplimiento: cuanto mayor es el grado de cumplimiento mayor es la satisfacción y al contrario. Los clientes normalmente exigen este tipo de características.
 3. *Características atractivas (Attractive)*. Las características atractivas son aquellos criterios del producto que ejercen una mayor influencia en la satisfacción. Los clientes no las exigen explícitamente y tampoco las esperan. El cumplimiento de estas exigencias produce una satisfacción desproporcionadamente alta en los clientes, pero, si no se cumplen, no se origina insatisfacción.

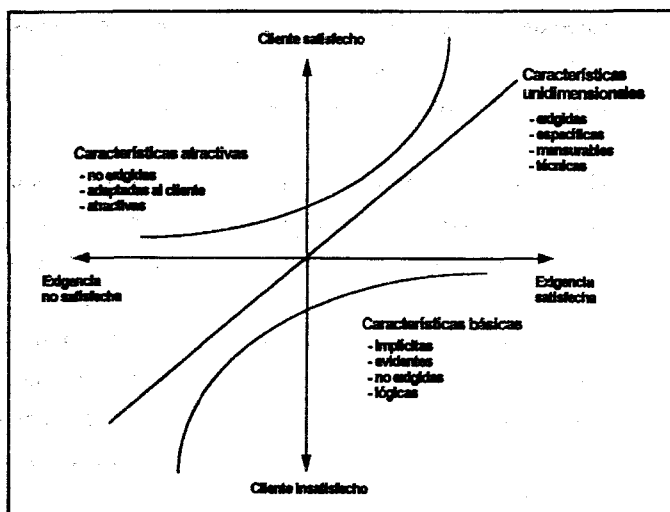


Figura 1 : El método Kano sobre la satisfacción de la clientela (Berger et al. 1993).

Las ventajas de la clasificación de las exigencias de los clientes son evidentes según el método de Kano (Berger et al. 1993):

- * Mejor comprensión de las distintas características del producto: se pueden determinar aquellos criterios del producto que influyen en mayor medida en la satisfacción del cliente.
- * De la clasificación de las características de un producto en básicas, unidimensionales y atractivas se pueden deducir, además, prioridades para el desarrollo de producto. Por ejemplo, no tiene mucho sentido invertir en el desarrollo de las características básicas si ya se cumplen satisfactoriamente, ya que una mejora de las características unidi-

mensionales o de las atractivas ejerce una mayor influencia en la calidad del producto y, por lo tanto, en el grado de satisfacción del cliente.

- * El Método Kano proporciona una ayuda valiosa para los *Trade-offs* en el desarrollo de producto. Cuando, por razones técnicas o financieras, no se pueden satisfacer dos exigencias al mismo tiempo, es posible identificar el criterio que ejerce una mayor influencia en el grado de satisfacción del cliente.
- * Las características básicas, unidimensionales y atractivas se diferencian normalmente según la utilidad que los distintos grupos de clientes esperan del producto. A partir de esta base se pueden desarrollar paquetes de prestaciones a medida, para solucionar determinados problemas que garanticen un grado óptimo de satisfacción de los distintos grupos de la clientela.
- * Descubrir y satisfacer las características atractivas logra diversas posibilidades de diferenciación. Un producto en el que se satisfacen meramente las características básicas y unidimensionales se califica como corriente y, por lo tanto, como sustituible (Hinterhuber/ Aichner/Lobenwein 1994).
- * El Método Kano sobre la satisfacción de la clientela se puede combinar fácilmente con el Quality Function Deployment (King 1089) y el Management de competencias claves. Como condición previa para ello, hay que determinar cuáles son las necesidades

de los clientes y ordenarlas según el tipo y la prioridad (Griffin/Hauser, 1993, Handlbauer, 1995). Utilizando el Método Kano se determina especialmente cuál es la importancia que las distintas características de un producto tienen en relación con el grado de satisfacción que producen en el cliente y, por lo tanto, se logra una condición previa óptima para el proceso de desarrollo de producto (compárese también Kordupleski/Rust/Zahorik, 1993).

A continuación se describe cómo se pueden clasificar las características de un producto mediante una encuesta. Se va a coger un ejemplo de un proyecto de la industria del esquí, en el que se encuestó a más de 1500 clientes, y donde se describe cómo se determinan las exigencias de los clientes, cómo se elabora el cuestionario, cómo se valoran y se analizan los resultados y cómo se pueden utilizar éstos, después, como base para el desarrollo del producto.

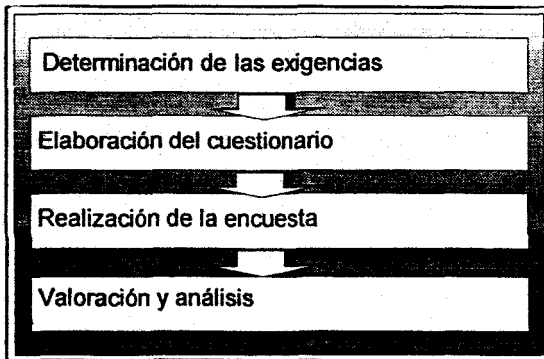


Figura 2 : Desarrollo del "Proyecto Kano"

III. DESARROLLO DEL PROYECTO KANO

Primer paso: Determinación de las exigencias de los clientes – "Walk in your Customers' Shoes".

Las características del producto, que se han determinado en los estudios exploratorios, son el punto de partida para el desarrollo del cuestionario Kano. Griffin/Hauser (1993) llegaron a la conclusión de que bastaban de 20 a 30 encuestas cualitativas de los clientes de cada grupo homogéneo, para determinar aproximadamente el 90 – 95% de todas las exigencias posibles del cliente. Muchos centros de estudios de mercado realizan encuestas de grupo para determinar las exigencias, en la creencia de que, por medio de los efectos dinámicos que se originan en el grupo, se pueden descubrir las necesidades de los clientes en mayor número y de manera más diferenciada. Sin embargo, y teniendo en cuenta los gastos, son más adecuadas, por lo general, las encuestas individuales (Griffin/Hauser, 1993). Si bien es verdad que las encuestas a los clientes son apropiadas para identificar las exigencias evidentes que éstos tienen de los productos, normalmente no son suficientes para determinar exigencias nuevas y latentes. Sobre todo, los clientes no mencionan las características atractivas, que son, en realidad, las propiedades que ellos no se esperan.

Analizar los problemas de los clientes en vez de sus deseos.

Si en el sondeo a los clientes sólo se les interroga sobre sus deseos y los motivos por los que compran, los resultados suelen defraudar y, en todo caso, las respuestas ya se conocen. Los deseos y criterios de compra que los clientes expresan sobre un producto son

sólo la punta del iceberg. Se trata de determinar las necesidades y problemas que se esconden detrás. Solamente un análisis detallado de los problemas a resolver, de las condiciones de utilización y del entorno del producto puede aportar suficiente información para un desarrollo de producto que prometa éxito.

Las siguientes cuatro preguntas son una ayuda a la hora de determinar cuáles son los problemas de los clientes (Schiba/-Graham/Walden, 1993) :

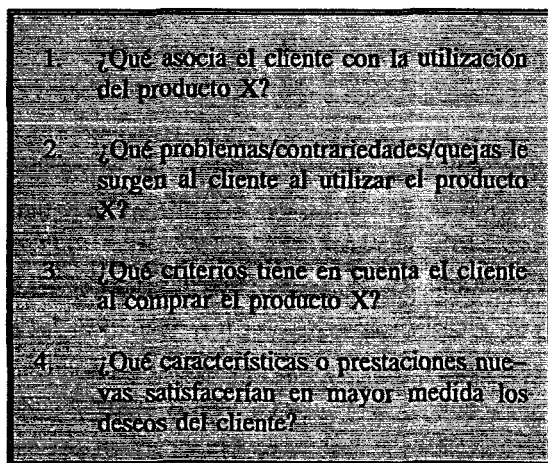
- 
1. ¿Qué asocia el cliente con la utilización del producto X?
 2. ¿Qué problemas/contrariedades/quejas le surgen al cliente al utilizar el producto X?
 3. ¿Qué criterios tiene en cuenta el cliente al comprar el producto X?
 4. ¿Qué características o prestaciones nuevas satisfacerían en mayor medida los deseos del cliente?

Figura 3 : Determinación de los problemas de los clientes

Las respuestas a la primera pregunta son normalmente de naturaleza general, pero, a pesar de ello, pueden ponerse de manifiesto aspectos muy interesantes sobre la actitud de los clientes ante un producto y el ámbito de aplicación y la utilización del mismo. Si se

analizan las distintas asociaciones generales con relación a la utilización del producto, pueden surgir ideas innovadoras.

Con la segunda pregunta, se pueden determinar deseos y problemas que hasta ahora no se habían descubierto. Por ejemplo, los patinazos en pistas duras y heladas resultaron ser el problema más importante para la mayoría de los esquiadores. Construyendo el esquí de forma trapezoidal, un proveedor estableció una innovación tecnológica en el ramo que estaba en situación de solucionar ese problema con un canto mejorado, de mayor agarre, de forma decisivamente mejor que la tecnología usual. Los esquiadores se quejan también, a menudo, del esfuerzo que supone llevar los pesados esquís al hombro desde el coche hasta la pista – un problema que no tiene que ver directamente con la utilización del producto, sino que se produce en el entorno y parece de fácil solución si se utiliza, por ejemplo, un material más ligero en su construcción.

Las respuestas a la tercera pregunta suelen coincidir con las características unidimensionales del producto. Son las características que el cliente exige explícitamente.

Con la última pregunta se determinan aquellos deseos de los que el cliente es consciente, pero que la actual oferta todavía no ha satisfecho, como, por ejemplo, las posibilidades de cambiar el producto por un nuevo modelo o el mantenimiento gratis de cantos y superficie durante un año.

Con este amplio análisis de los deseos y problemas de los clientes, se produce, normalmente, un potencial considerable para mejoras y nuevos desarrollos. En el siguiente gráfico, pueden apreciar-

se los criterios de producto que se descubrieron de esta manera sobre los esquí.

Características exigidas a un esquí	*	Agarre firme a los cantos en pista dura
	*	Facilidad de giro
	*	Buen deslizamiento fuera de pista
	*	Esquí especialmente ligero
	*	Seguro antirrobo incluido
	*	Resistencia de la superficie a los rasguños
	*	Diseño adaptable a todo tipo de fijación y botas
	*	Mantenimiento de cantos y superficie gratis
*	Posibilidad de cambiar un modelo antiguo	
*	Información regular sobre últimos resultados de tests, cuidado de los esquí y seguridad	

Figura 4 : Características de producto exigidas a un esquí

Segundo paso: La elaboración del cuestionario Kano

Las características básicas, unidimensionales y atractivas, así como todas aquellas que sean indiferentes para el cliente, se pueden clasificar por medio de una encuesta.

Se formulan dos preguntas por cada característica del producto y el cliente tiene cinco respuestas posibles para cada una (compárese Kano 1984, Berger et al. 1993, King 1989). La primera pregunta se refiere a la reacción del cliente cuando la característica del producto

se cumple (pregunta funcional), la segunda se refiere a la reacción que se produce si la característica no se cumple (pregunta no funcional).

<p>Pregunta funcional</p>	
<p>¿Qué opina si el agarre de sus esquís en pista dura es bueno?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me gusta 2. Lo exijo 3. Me da lo mismo 4. Lo acepto 5. No me gusta
<p>¿Qué opina si el agarre de sus esquís en pista dura no es bueno?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me gusta 2. Lo exijo 3. Me da lo mismo 4. Lo acepto 5. No me gusta
<p>Pregunta no funcional</p>	

Figura 5 : Pregunta funcional y no funcional del cuestionario Kano

La "opinión del cliente" (*"Voice of the customer"*, Hauser/Clau-
sing, 1988) es decisiva en la elaboración de las preguntas. La "opinión
del cliente" es una descripción del problema a resolver desde su punto
de vista. Si se pregunta por las soluciones técnicas de los problemas
de un producto, puede suceder fácilmente que la pregunta no se
entienda correctamente. Para los clientes no es relevante *cómo*, sino
cuál de sus problemas es resuelto. Además, si se fijan posibles
soluciones al formular las preguntas, se limita la posterior creatividad
de los técnicos en el desarrollo de producto. (Griffin/Hauser, 1993).

Las características del producto se clasifican combinando las dos
respuestas en la siguiente tabla de valoración:

Característica → ↓	Pregunta no funcional					
	1. Me gusta	2. Lo esjo	3. Me da lo mismo	4. Lo acepto	5. No me gusta	
Pregunta funcional (positiva)	1. Me gusta	Q	A	A	A	O
	2. Lo esjo	R	I	I	I	M
	3. Me da lo mismo	R	I	I	I	M
	4. Lo acepto	R	I	I	I	M
	5. No me gusta	R	R	R	R	Q

La característica del producto es ...

A(tractive): atractiva
 M(ust-be): básica
 R(everse): contraria

Q(ue-re-dimensiona): unidimensional
 Q(uestionable): cuestionable
 I(ndifferent): indiferente

Figura 6 : La tabla de valoración Kano (Berger et al. 1993)

Si a la pregunta funcional "¿Qué opina si el agarre de sus esquis en pista dura es bueno?" el cliente responde, por ejemplo "Me gusta" y a la pregunta no funcional o negativa "¿Qué opina si el agarre de sus esquis en pista dura no es bueno?" contesta: "Me da lo mismo" o "Lo acepto", resulta la categoría A de la combinación de las preguntas en la tabla de valoración de Kano. La característica es para el cliente atractiva. Si de la combinación de las respuestas resultara la categoría I, no significaría otra cosa que esa característica resulta insignificante para el cliente. Le da exactamente igual que exista o que no, pero él no está de ningún modo dispuesto a pagar más dinero por ella. La categoría Q significa "questionable result". Normalmente no sale elegida, sólo surge esta combinación cuando la pregunta está mal formulada, el interrogado no ha comprendido la pregunta o sencillamente se ha confundido al señalar la respuesta. En el estudio aquí

mencionado la cuota de respuestas Q no sobrepasó, en ningún criterio evaluado, el 2%. Si la combinación resultante en la tabla es una R, significa que el cliente no desea esa característica del producto e incluso que espera lo contrario. En el caso de los viajes de placer, por ejemplo, puede suceder que un grupo determinado de clientes desee un programa planeado mientras que, por el contrario, para otro grupo ésto sea más bien molesto (véase Berger et al. 1993).

¿Qué opina si sus esquís le facilitan el deslizamiento fuera de pista?

Me gusta
 Lo exijo
 Me da lo mismo
 Lo acepto
 No me gusta

¿Qué opina si sus esquís no le facilitan el deslizamiento fuera de pista?

Me gusta
 Lo exijo
 Me da lo mismo
 Lo acepto
 No me gusta

Califique sus esquís a la hora de deslizarse fuera de pista

1 2 3 4 5 6 7

insuficientes muy buenos

¿Qué importancia tienen para Vd. las siguientes características?

nada importante muy importante

	1	2	3	4	5	6	7
Aparre firme de los cantos en pista dura							X
Facilidad de giro					X		
Buen deslizamiento fuera de pista							X
Superficie resistente a rasguños			X				

Figura 7 : La estructura del cuestionario Kano

Como complemento al cuestionario Kano, es aconsejable dejar que el cliente juzgue las distintas características del producto actual,

así como determinar la relativa importancia de las mismas (*Self-stated-importance*). De ello se pueden establecer prioridades al desarrollar el producto y tomar medidas para su mejora.

Tercer paso : La encuesta

Existen diferentes métodos para llevar a cabo la encuesta. Las encuestas escritas, en principio, ofrecen ventajas a la hora de

Ventajas y desventajas de los distintos tipos de encuestas	Encuesta telefónica	Encuesta escrita	entrevista personal
Tasa de respuestas	alta (+)	tendencia baja, pero muy influenciabile (?)	alta (+)
Costes	altos (+)	medios-bajos (++)	muy altos (-)
Control de la encuesta	alto (+)	bajo (¿Quién rellena en realidad la encuesta?) (-)	muy bueno (++)
Objetividad de los resultados	problemática (influencia del encuestador) (-)	alta (++)	muy problemática (influencia del encuestador) (-)
Necesidad de apoyo exterior para su realización	si (-)	no (++)	si (-)

Figura 8 : Ventajas y desventajas de los distintos tipos de encuestas (Homburg/Rudolph, 1995)

determinar los deseos y la satisfacción del cliente. A su favor, están los costes relativamente bajos y la gran objetividad de los resultados; en

contra, las tasas de respuesta a menudo bajas (compárese Hom-
burg/Rudolph, 1995).

Nuestra experiencia nos indica que, para las encuestas Kano, las encuestas orales estandarizadas son las más apropiadas. Utilizando un cuestionario estandar se reduce la influencia del entrevistador, la tasa de respuestas es especialmente alta y, en caso de problemas de comprensión, puede intervenir el entrevistador. Además, con la nueva técnica de cuestionarios, surge, en la mayoría de los casos, la necesidad de aclaración.

Cuarto paso: Valoración y análisis

La valoración del cuestionario se realiza en tres pasos. Después de combinar las respuestas a las preguntas funcionales y no funcionales en la tabla de valoración (Véase Figura 6), se recogen en una lista los resultados de cada característica del producto en la tabla de resultados (Véase Figura 9), en la que se pueden apreciar la distribución total de las categorías en las que se dividen las características. En el siguiente paso, se analizan e interpretan los resultados.

Para valorar los resultados de una encuesta Kano, disponemos de las siguientes posibilidades :

Valoración:

1. Cuestionario

- 1ª característica
- pregunta funcional
- Más gusta
 Lo exijo
 Más da lo mismo
 Lo acepto
 No me gusta
- 1ª característica
- pregunta no funcional
- Más gusta
 Lo exijo
 Más da lo mismo
 Lo acepto
 No me gusta

3. Tabla de resultados

Carac- terística	A	O	M	I	R	Q	Total	Categoría
Agarre del canto	1							
Facilidad de giro								
Deslizamiento fuera de pista								
.....								
.....								

2. Tabla de valoración

Característica	1.	2.	3.	4.	5.
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

No funcional

O

Figura 9

Valoración según la frecuencia

La tabla de resultados nos ofrece una primera idea general de las categorías en las que se distribuyen las exigencias del cliente, es decir, las características del producto.

Característica	A	O	M	I	R	Q	Total	Categoría
Agarre de los cantos	7	32,3	49,3	9,5	0,3	1,5	100%	M
Facilidad de giro	10,4	45,1	30,5	11,5	1,2	1,2	100%	O
Mantenimiento	63,8	21,6	2,9	8,5	0,7	2,5	100%	A

Figura 10 : Tabla de resultados

Lo más fácil es valorar y analizar según la frecuencia con que una característica es nombrada. Así, el "agarre de los cantos", se considera una característica básica (49,3%); la "facilidad de giro", una característica unidimensional (45,1%) y el "mantenimiento de cantos y superficie", una característica atractiva (63,8%).

Valoración según los distintos grupos de clientes

Sin embargo, normalmente se necesitan valoraciones diferenciadas, ya que las menciones sobre una misma exigencia se distribuyen a menudo en distintas categorías. En este caso, se sospecha que la

explicación a esta distribución se encontraría en los diferentes usos que los distintos grupos de clientes dan a un mismo producto. Por ejemplo, después de observar detalladamente, se pudo determinar que "el agarre de los cantos" tenía distinta importancia según el nivel del esquiador. Así, mientras los expertos consideran "el agarre de los cantos" como una característica básica, para los principiantes es, en la mayoría de los casos, una característica unidimensional.

Si en el cuestionario se recogen suficientes variables relativas a los clientes, los resultados pueden utilizarse como base ideal para una división de mercados y, por lo tanto, para una diferenciación de prestaciones según la utilidad que los distintos grupos de clientes esperan del producto.

Grupos de los cantos	Principiantes	Avanzados	Expertos	Total
Característica avanzada (%)	9,4	6,6	6,3	6,8
Característica unidimensional (%)	40	35,6	23,9	32,9
Característica básica (%)	34,4	48,8	60,8	50,4
Indiferente (%)	16,3	9	8,9	9,8

Figura 11 : Valoración según los grupos de clientes

La fórmula de valoración M>O>A>I

Cuando las distintas características no son claramente clasificables en las diferentes categorías, la fórmula de valoración M>O>A>I es de gran ayuda. Al decidir el desarrollo del producto, hay que considerar primeramente aquellas características que influyen en mayor medida en la calidad del mismo. En primer lugar, se deben satisfacer las exigencias cuyo no cumplimiento produce insatisfacción. A la hora de decidir qué características atractivas deben cumplirse, es decisiva la importancia que éstas tienen para el cliente, lo que puede verse en la parte "Self-stated-importance" de la encuesta. Si se cumplen aquellas dos o tres características atractivas que se perciben como las más importantes por cada grupo de clientes, surgen paquetes de prestaciones competitivas.

El coeficiente de producción de satisfacción (coeficiente-CS)

El coeficiente de producción de satisfacción afirma si el grado de satisfacción puede aumentarse cumpliendo determinada exigencia o si simplemente se impide que se origine insatisfacción (Berger et al., 1993). Sobre todo, cuando no se puede determinar claramente si una característica es básica, unidimensional o atractiva para los clientes, es necesario conocer la influencia que esta característica ejerce en conjunto sobre la satisfacción de los clientes.

El coeficiente-CS nos informa sobre cuánto puede aumentar una característica el grado de satisfacción o, por el contrario, qué grado de insatisfacción produce su no cumplimiento. Para hallarlo, se relaciona el número de menciones de las características básicas, unidimensiona-

les y atractivas, así como aquellas características que el cliente considera indiferentes:

Grado de producción de satisfacción:

$$\frac{A+O}{A+O+M+I}$$

Grado de producción de insatisfacción:

$$\frac{O+M}{A+O+M+I} \star (-1)$$

El coeficiente-CS de producción de insatisfacción va precedido de un signo negativo para resaltar claramente su influencia negativa en la satisfacción, en el caso de que la característica no se cumpla. El coeficiente-CS positivo va de 0 a 1. Cuanto más se aproxime su valor a 1, mayor es la influencia que se ejerce en el grado de satisfacción. Un coeficiente-CS positivo cercano a 0 expresa que no se ejerce mucha influencia. Al mismo tiempo, también hay que observar el coeficiente-CS negativo. Si se acerca a -1 existe una influencia muy fuerte sobre el grado de insatisfacción en el caso de que no se cumpla la característica analizada. Un valor cercano a 0 significa que el no cumplimiento de esa característica no produce apenas insatisfacción.

Grado de Satisfacción	A	O	M	I	Total	Coeficiente CS	$\frac{A+O-M+I}{A+O+M+I}$
Muy insatisfecho	7	33	50	10	100%	0	0,40
Insatisfecho	11	46	31	12	100%	0	0,57
Satisfecho	66	22	3	9	100%	0,83	0,25

Figura 12 : El coeficiente-CS

Por ejemplo, un mal "agarre de los esquís" origina un grado de insatisfacción desproporcionadamente alto con un coeficiente-CS negativo de -0,83, mientras que un buen "agarre" con un coeficiente-CS positivo de 0,40, sólo está en situación de aumentar el grado de satisfacción de forma limitada.

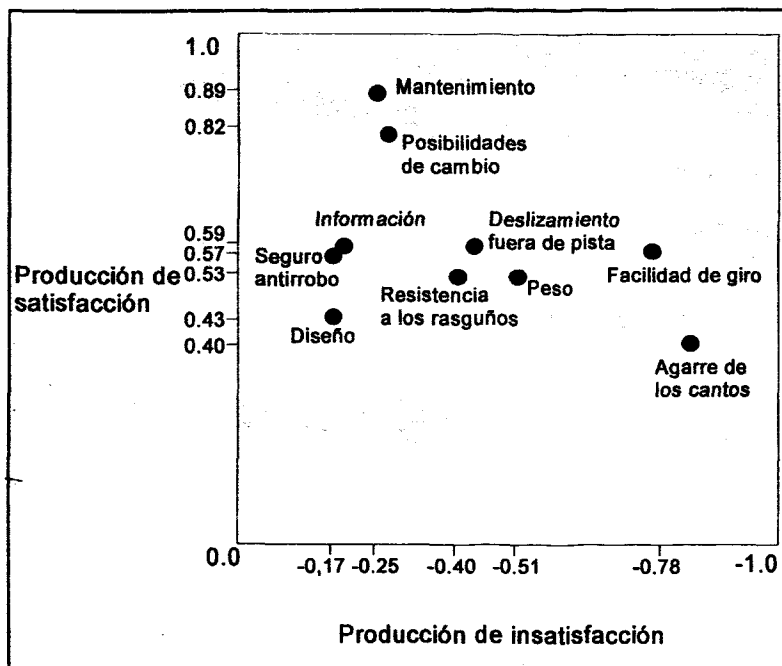


Figura 13 : La influencia de las características en el grado de satisfacción o insatisfacción

El Quality-Improvement-Index

La calidad de los productos propios, comparada con la de los productos de la competencia, es de una importancia determinante al elaborar estrategias de desarrollo de producto o al tomar medidas para su mejora. Por este motivo, es conveniente que además de juzgar los productos propios, investiguemos también los juicios que los clientes tienen de los productos competidores.

El *Quality-Improvement-Index* (QI) es el coeficiente que resulta de la multiplicación de la importancia relativa de una característica para el cliente (Self-stated-importance) por el valor-diferencia de la calidad (el producto propio comparado con el producto de la competencia) que se deduce de la escala de valores de la encuesta (compárese Griffin/Hauser, 1993):

$$QI = \text{importancia relativa} \cdot (\text{juicio del producto propio} - \text{juicio del producto competidor})$$

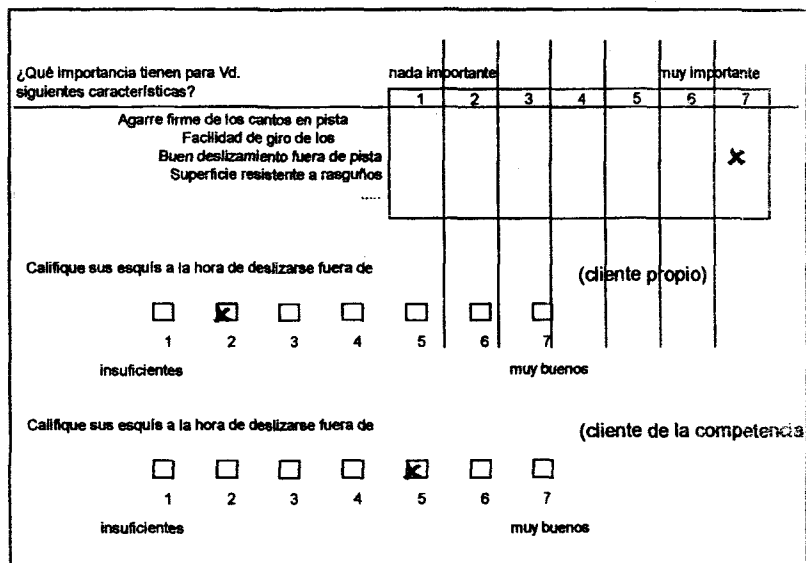
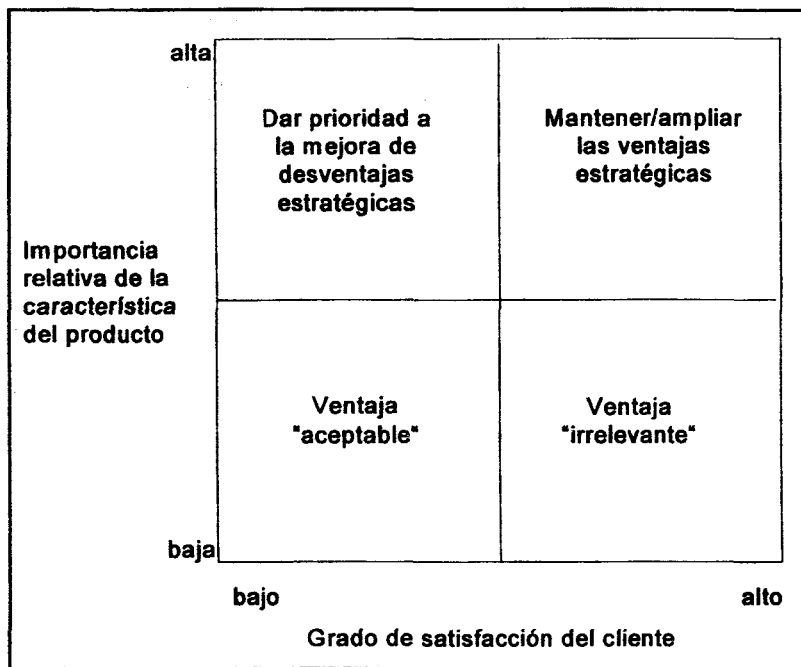


Figura 14 : El Quality-Improvement-Index

Los valores extremos del *Quality-Improvement-Index* dependen de la escala de valores 0 utilizada. En este ejemplo, van desde -42 a

+42. El valor nos informa lo importante que es una característica para la competitividad. Cuanto más alto sea el valor positivo, tanto mayor será la ventaja competitiva relativa de la calidad del producto desde el punto de vista del cliente. Por el contrario, cuanto más alto sea el valor negativo, tanto mayor es la desventaja competitiva relativa y más importantes son las medidas a tomar en lo referente a esa característica. En este ejemplo, resulta un QI de -21. La necesidad de actuar es evidente.



**Figura 15 : El portfolio de la satisfacción
(Homburg/Rudolph, 1995)**

Conociendo la influencia que ejerce una característica del producto sobre la calidad del mismo y, por lo tanto, sobre el grado de satisfacción del cliente (características básicas, unidimensionales o atractivas), la importancia relativa de esa característica y el juicio en relación con la competencia desde el punto de vista del cliente, se puede establecer el portfolio de la satisfacción y derivar del mismo medidas apropiadas. Por supuesto, tienen máxima prioridad aquellas exigencias que los clientes consideran importantes y en las cuales se determina una desventaja con relación a los productos competidores. El objetivo a largo plazo ha de ser elevar el grado de satisfacción de los clientes, con relación a características importantes del producto, para conseguir ventajas competitivas duraderas.

De todo lo dicho, podemos derivar las siguientes implicaciones estratégicas: satisfacer toda característica básica, ser competitivo en las características unidimensionales y diferenciarse en las características atractivas.

IV. RESUMEN

La satisfacción del cliente es una de las dimensiones centrales de orientación del management estratégico. Las características de un producto, que se dividen en básicas, unidimensionales y atractivas, influyen de distinta forma en la calidad del producto y con ello en el grado de satisfacción del cliente. Diferenciar estas categorías es esencial para la toma de numerosas decisiones. En el presente artículo, se describe cómo se pueden analizar las características de un producto según el Método Kano sobre la satisfacción del cliente, por medio de una técnica especial de encuesta, y cómo se pueden determinar la

influencia de estas características en el grado de satisfacción. Se ofrecen varias posibilidades para la valoración y el análisis de las informaciones obtenidas. Los resultados pueden ser utilizados de diversas maneras como base para el desarrollo de productos, especialmente para *Quality Function Deployment*.

BIBLIOGRAFÍA

- Berger et. al.: *Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality*, en *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, otoño 1993, págs. 3 - 35. *Business Week: King Customer*, 1990, 12 de marzo, págs. 88 - 94.
- Cadotte E.R.; Woodruff R.B.; Jenkins R. L.: *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*, en *Journal of Marketing Research*, agosto 1987, págs. 305 - 314.
- Churchill G. A.; Surprenant C.: *An investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, en *Journal of Marketing Research*, noviembre 1982, págs. 491 - 504.
- Fornell C.: *A national Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, en *Journal of Marketing*, enero 1992, págs. 6 - 21.
- Garvin D. A.: *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Nueva York, 1988.
- Griffin A.; Hauser J. R.: *The Voice of the Customer*, en *Marketing Science*, invierno 1993, págs. 1 - 27.
- Handlbauer G.: *Kernkompetenzen in internationalen Unternehmungen*, en Hinterhuber H. H. (Ed.): *Die Herausforderungen der Zukunft meistern*, Frankfurt, 1995, págs. 263 - 284.

- Hauser J. R.; Clausing D.: *The House of Quality*, en Harvard Business Review, 1988, mayo-junio, págs. 63 - 73.
- Hinterhuber H. H. (Ed.): *Die Herausforderungen der Zukunft meistern*, Frankfurt, 1995.
- Hinterhuber H. H.; Aichner H.; Lobenwein W.: *Unternehmenswert und Lean Management*, Viena, 1994.
- Homburg C.; Rudolph B.: *Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?*, en Harvard Business Manager, 1995/1, págs. 43 - 50.
- Kano N.: *Attractive Quality and Must-be Quality*, en Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, abril 1984, págs. 39 - 48.
- King B.: *Better designs in half the time*, en GOAL: Lawrence, MA, 1989.
- Kordupleski R. E.; Rust R. T.; Zahorik A. J.: *Why Improving Quality doesn't improve Quality (Or whatever happened to Marketing)*, en California Management Review, primavera 1993, págs. 82 - 95.
- Kotler P.: *Marketing-Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*, en Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1992.
- Oliver R. L.: *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, en Journal of Marketing Research, noviembre 1980, págs. 460 - 469.
- Reichheld F. F.; Sasser W. E.: *Zero-Defections: Quality comes to Services*, en Harvard Business Review, 1990, septiembre-octubre, págs. 105 - 111.
- Shiba S.; Graham A.; Walden D.: *A new American TQM, Four Practical Revolutions in Management*, en Productivity Press: Portland, OR, 1993.

- Tse D. K.; Wilton P. C.: *Models of consumer Satisfaction formation: An Extension*, en Journal of Marketing Research, mayo 1988, págs. 204 - 212.
- Westbrook R. A.; Oliver R. L.: *The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction*, en Journal of Consumer Research, junio 1991, págs. 84 - 91.