

"Lo que no se mide NO se administra, Lo que no se administra NO se mejora"

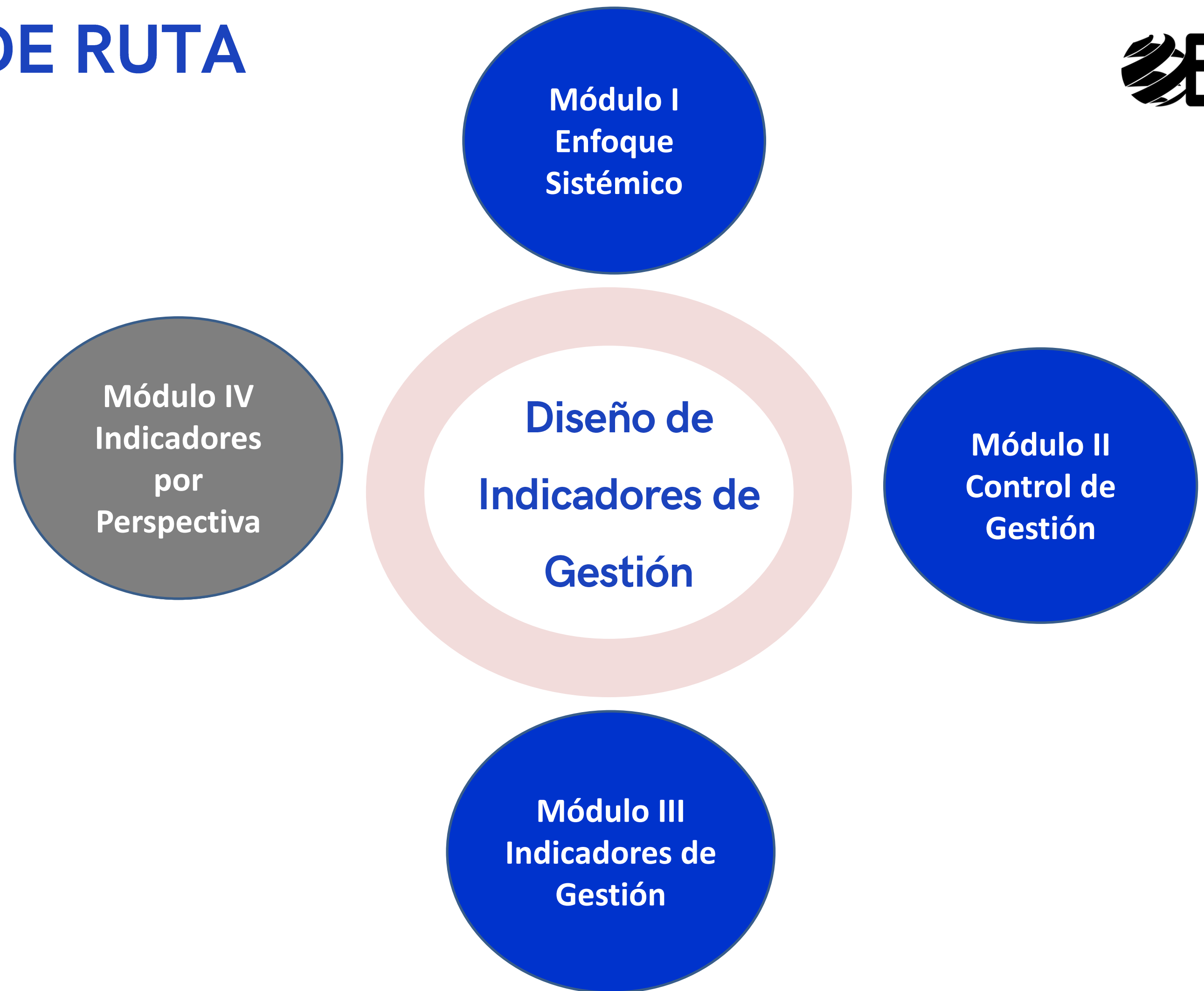
MÓDULO IV

INDICADORES PERSPECTIVA COMERCIAL

Ing. Beatriz Navas Lares



HOJA DE RUTA





PERSPECTIVA COMERCIAL

PERSPECTIVA COMERCIAL - CLIENTE

La perspectiva del cliente permite a los directivos de las unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior

Por Ejemplo:

Los clientes pueden valorar unos **plazos de tiempo de entrega cortos** y una entrega puntual. O una corriente constante de **productos y servicios innovadores**. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar **nuevos productos** y enfoques para satisfacer esas necesidades.

.



PROPUESTA DE VALOR

Representa el elemento que hace que la organización exista como sistema y se representa en los atributos de sus productos y servicios.

Estos atributos pueden organizarse en:

- Productos y servicios.
- Relación con los clientes.
- Imagen y prestigio.



MATRIZ PARA LA CREACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

ATRIBUTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Funcionalidad del producto y/o servicio.
- Precio.
- Calidad.



RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- Plazo de entrega.
- Velocidad de respuesta.
- Magnitud de respuesta.
- Grado de integración con el cliente.



IMAGEN

- Posicionamiento.
- Esfuerzos de comunicación.



OBJETIVOS COMERCIALES

Maximización de los resultados comerciales medidos a través del volumen de ventas, participación de mercado, posicionamiento de la empresa y sus productos, satisfacción de los clientes.

- Satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores
- Mejoramiento de la imagen (posicionamiento) de la empresa y del producto en el mercado.
- Superar a la competencia
- Aumento del volumen de ventas
- Crecimiento territorial y/o sectorial de las ventas
- Incremento en la participación de mercado
- Incremento de utilidades



GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE



**Cuota de
Mercado**

**Incremento
de Clientes**

**Retención
de Clientes**

**Satisfacción
de los
Clientes**

GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas en un mercado dado en términos de número de clientes, dinero gastado y/o volumen de unidades vendidas.	$\frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del Mercado}}$
Adquisición de Clientes	<p>Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la organización atrae o gana nuevos clientes y negocios.</p> <p>Puede medirse por el número de clientes, ventas totales a nuevos clientes según el segmento.</p>	<p>Número de clientes nuevos</p> $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$



GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE

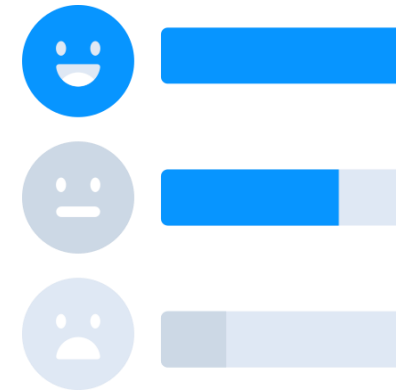


INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Retención de clientes	Sigue la pista en términos relativos o absolutos de la tasa en la cual la organización mantiene las relaciones comerciales con sus clientes.	Evaluar tres aspectos; <ul style="list-style-type: none">• Antigüedad del Cliente• Volumen de Compra• Frecuencia de Compra
Rentabilidad de Clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.	$(Ventas - Costo)$ por cliente

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿LE ESTAMOS OFRECIENDO A NUESTROS CLIENTES LO QUE NECESITAN?

PENSEMOS UN POCO...



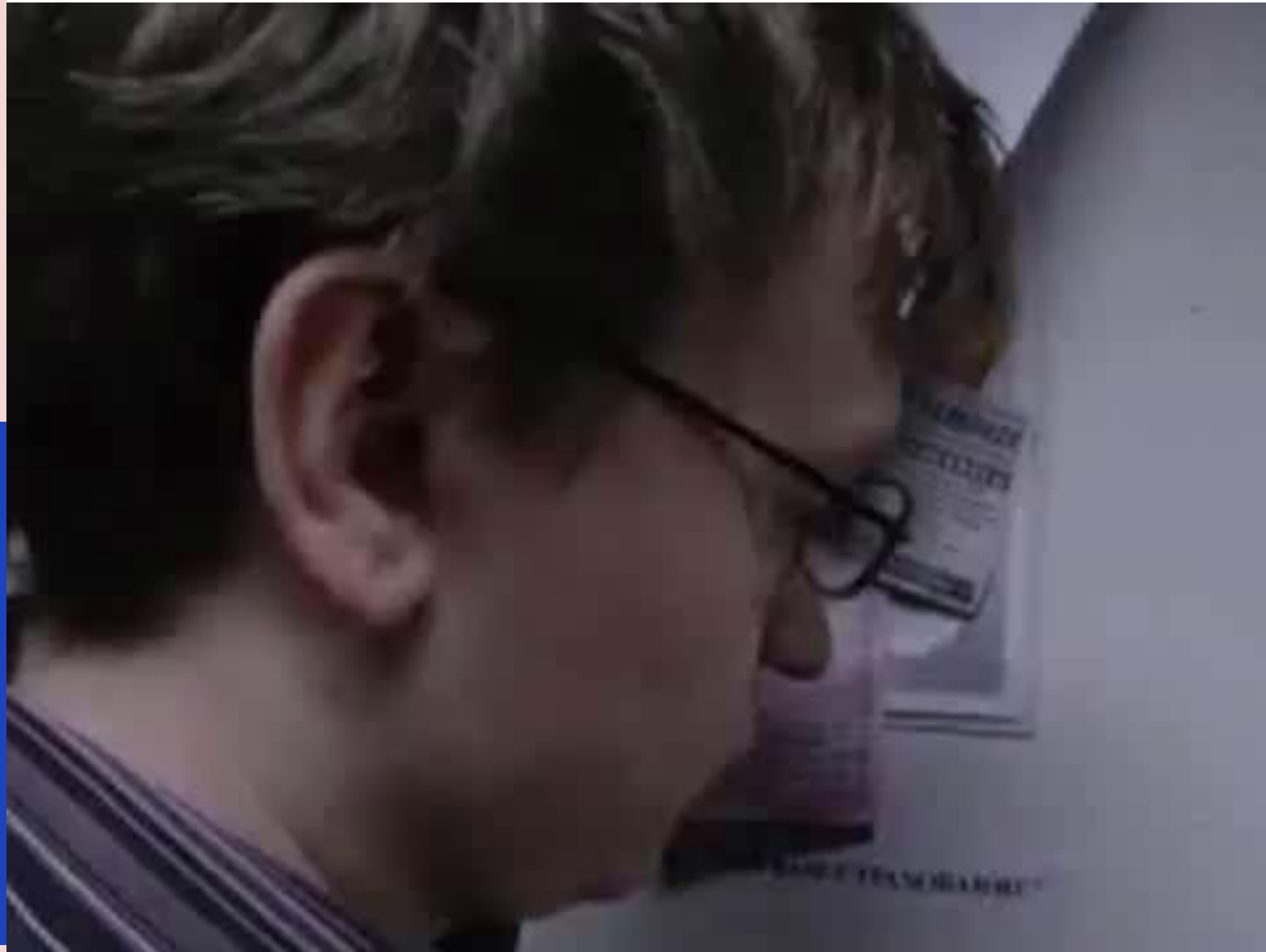
Según ISO 9000:

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Nota: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción.



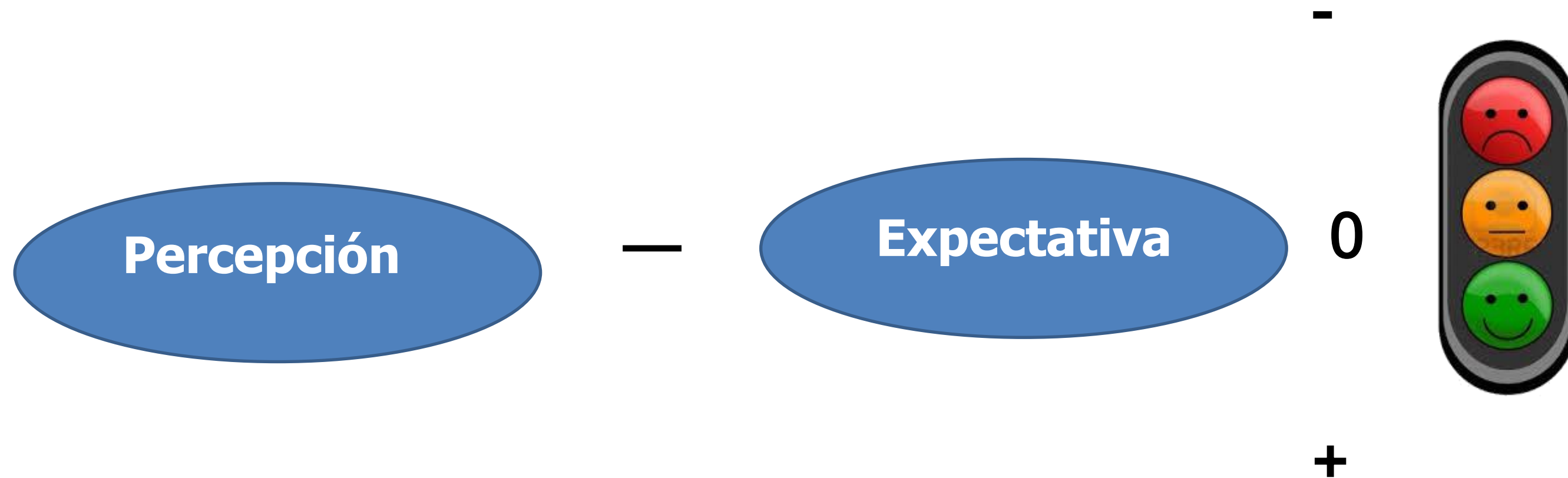
ENFOQUE AL CLIENTE



MODELO DE SERVQUAL

Es un Modelo creado para medir Calidad de Servicio. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado que puede ajustarse según las necesidades de cada organización.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender la expectativa y percepción de los clientes respecto a un producto / servicio.



MODELO DE SERVQUAL



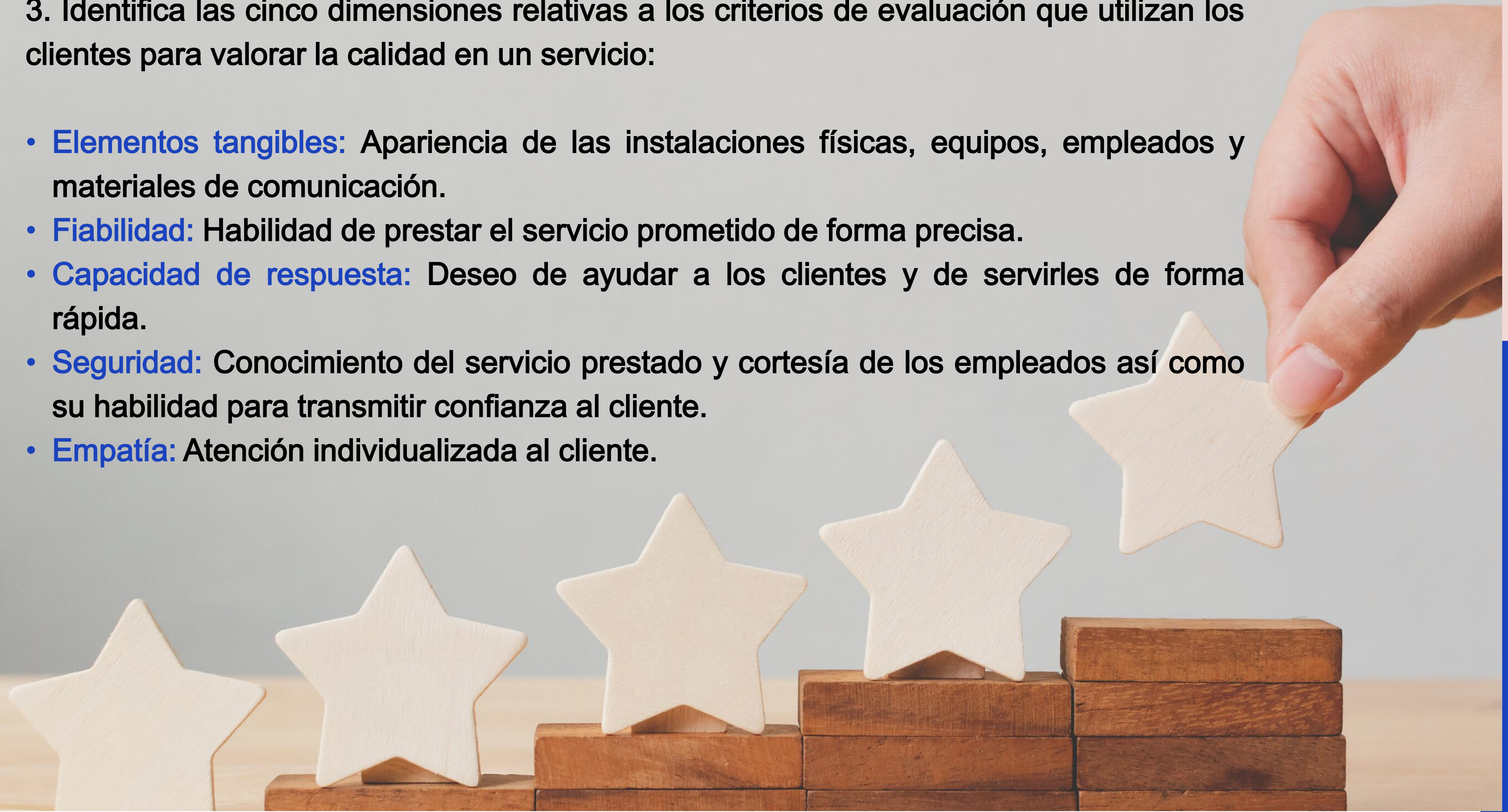
El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. **Define un servicio de calidad** como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Un balance ventajoso para las percepciones, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.
2. **Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:**
 - **Comunicación “boca a oreja”**, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - **Necesidades personales.**
 - **Experiencias** con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - **Comunicaciones externas.** Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

MODELO DE SERVQUAL

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio:

- **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- **Capacidad de respuesta:** Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- **Seguridad:** Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- **Empatía:** Atención individualizada al cliente.



MODELO DE SERVQUAL

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

- Cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.
- Se interroga al cliente sobre sus expectativas. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala del 1 a 5, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- Se recopila la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

Elementos tangibles: 1 – 4.

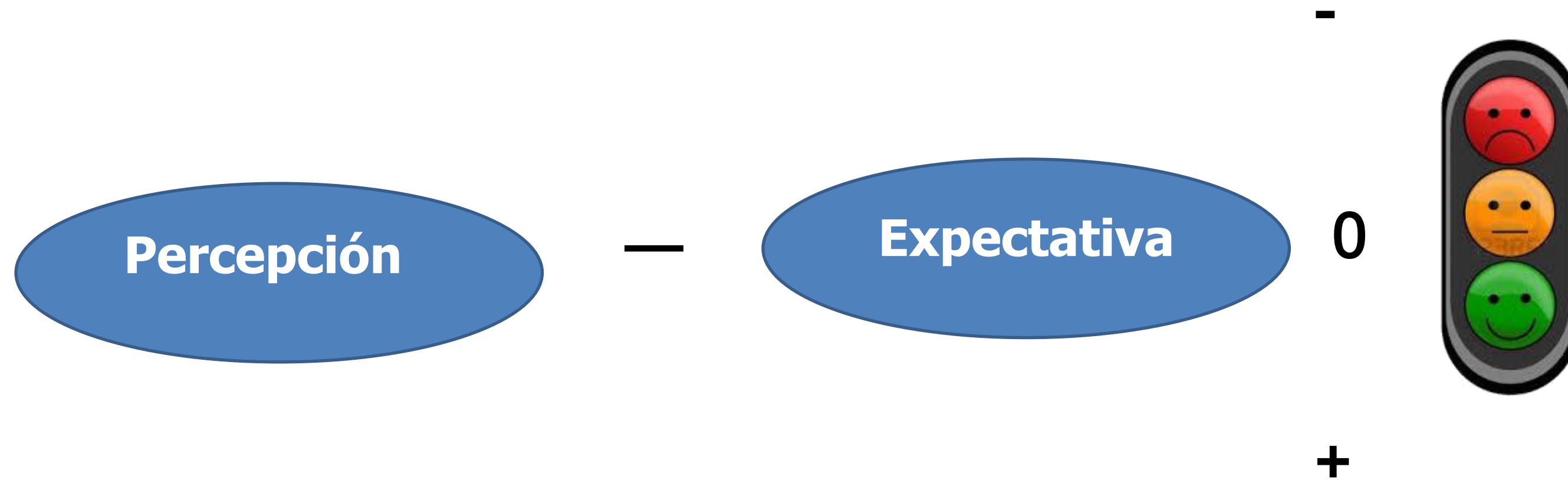
Fiabilidad: 5 – 9.

Capacidad de respuesta: 10 – 13.

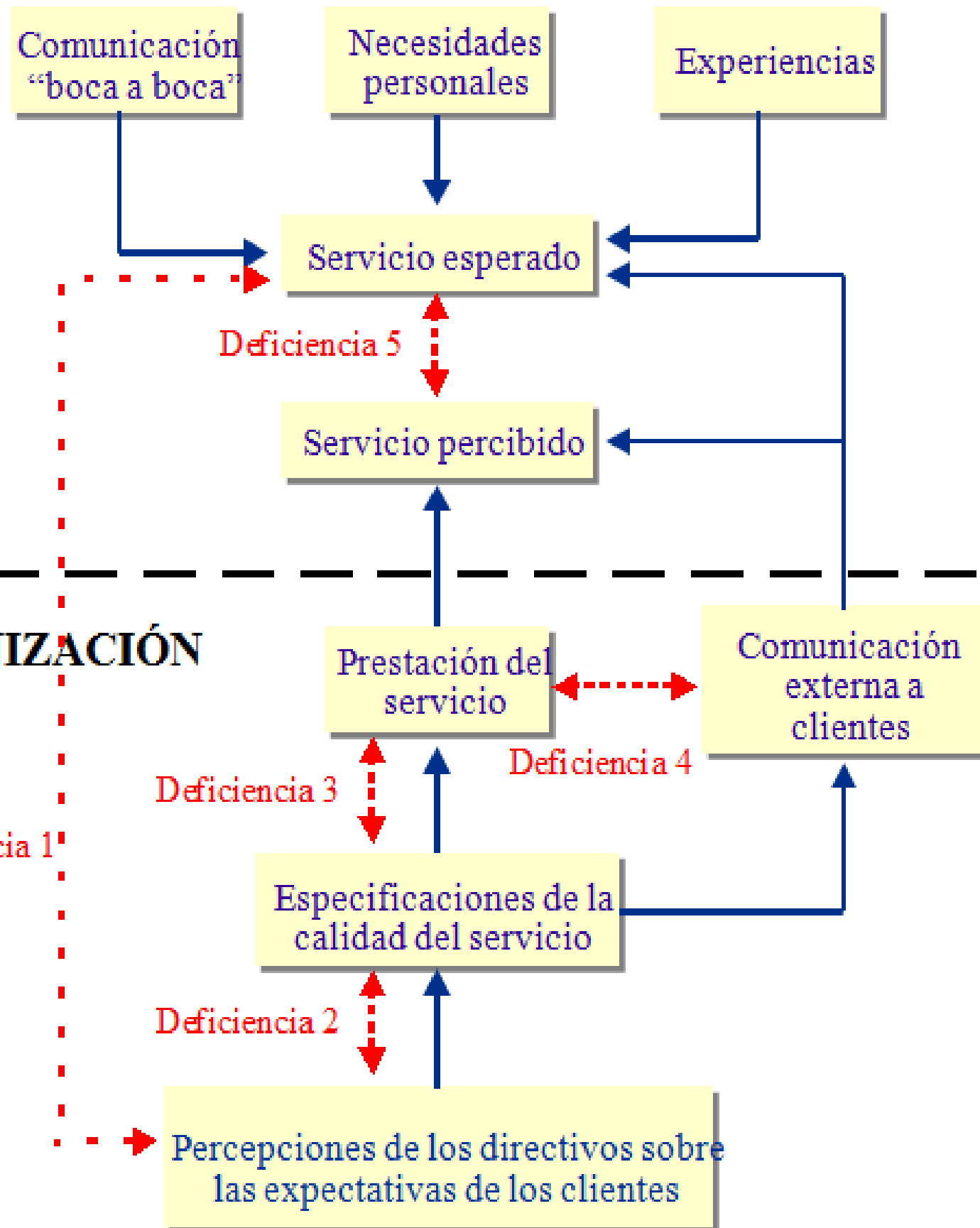
Seguridad: 14 – 17.

Empatía: 18 – 22.

CÁLCULO



CLIENTE



Deficiencia 5: *Discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido.* Se trata de la deficiencia fundamental, ya que define la calidad del servicio.

Deficiencia 1: *Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.* Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas.

Deficiencia 2: *Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad.* Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

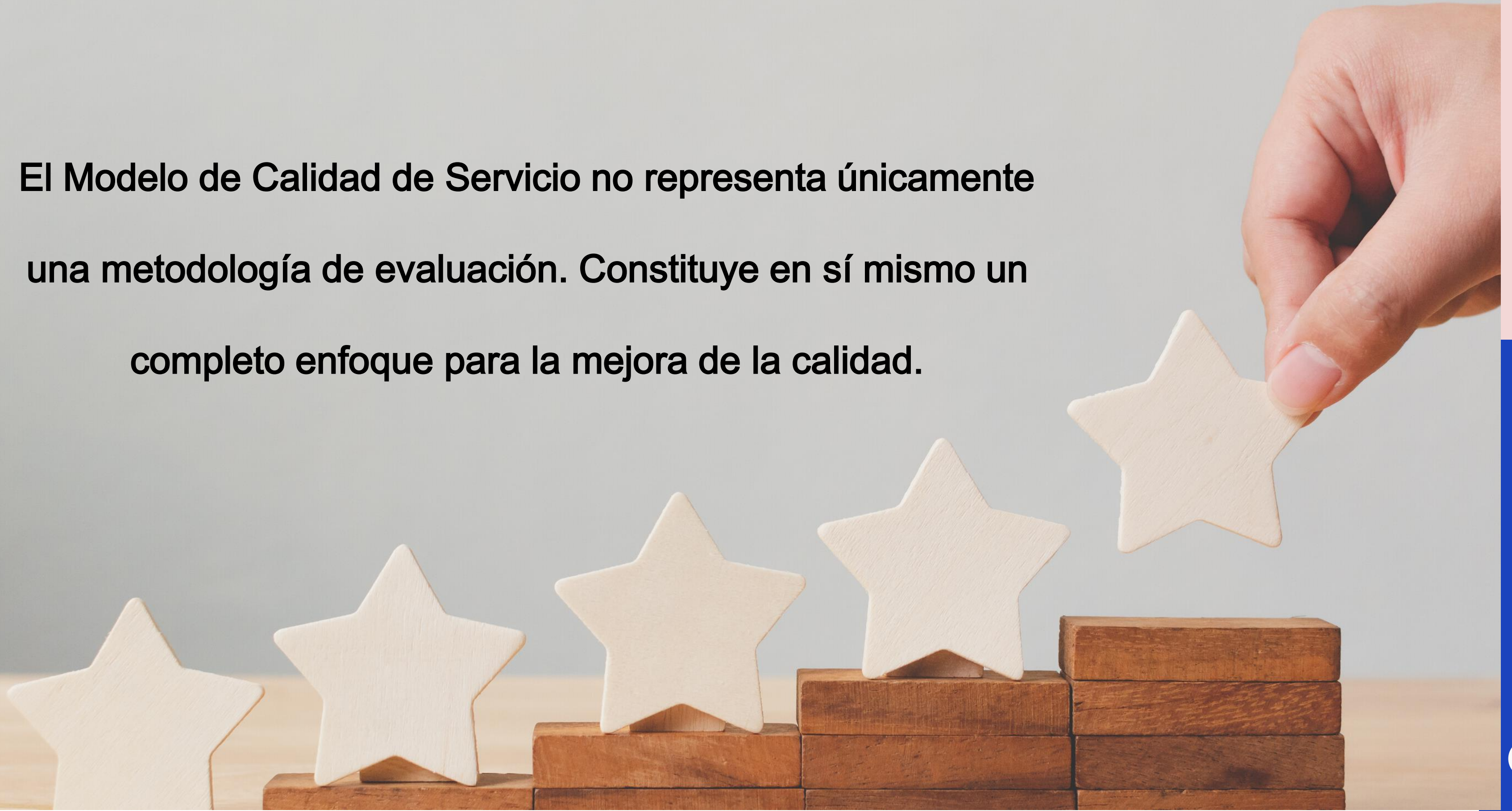
Deficiencia 3: *Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.*

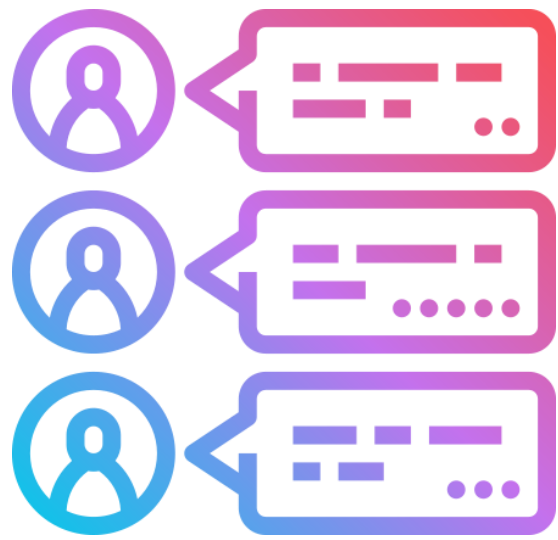
No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

Deficiencia 4: *Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.* Las promesas que la organización hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas. De este modo, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción

MODELO DE SERVQUAL

El Modelo de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación. Constituye en sí mismo un completo enfoque para la mejora de la calidad.





INDICADORES CLIENTES

INDICADOR	OBJETIVO A MEDIR	FORMA DE MEDICIÓN
Fidelidad de los clientes.	Se analizan los clientes que repiten respecto al total de clientes que compran en un periodo.	$\frac{\text{Total clientes que repiten}}{\text{Total clientes}}$
Renovación de Clientes.	Mide la capacidad de captación de nuevos clientes.	$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales}}$
Devoluciones por ventas.	Se mide el nivel de devoluciones en función de las ventas.	$\frac{\text{Volumen de devoluciones}}{\text{Ventas Totales}}$

CUMPLIMIENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS

Comparar las ventas reales de la empresa con lo establecido en los presupuestos, en base a los estudios de mercado, las ventas anteriores y el análisis del consumo futuro de los clientes.

VENTAS REALES (USD, Unidades)

META DE VENTAS



ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR EL VOLUMEN DE VENTAS



- Participar activamente en la elaboración de los presupuestos de ventas, aportando datos sobre los clientes, la competencia, el mercado en general y la capacidad de producción.
 - Dando a conocer al personal los presupuestos, cuotas y estándares de ventas que se tienen que cumplir.
 - Estableciendo sistemas de control de cumplimiento de presupuestos y acordando acciones inmediatas para corregir las desviaciones que se vayan reportando.
 - Tomando acción para recuperar clientes perdidos.
 - Estableciendo objetivos para la apertura de clientes nuevos.
 - Si no se puede aumentar el número de clientes, se buscará incrementar la facturación de los clientes.
 - Manteniendo un alto nivel de motivación del personal, por medio de reuniones motivacionales constantes.
- ... es mucho mas económico retener a un cliente que conquistar a uno nuevo**

EL SERVICIO, FUENTE INAGOTABLE DE PODER

Miguel Ángel Cornejo

- El servicio domina, da poder a quien lo utiliza. Si usted es atendido en forma extraordinaria por el asesor de servicios, se sentirá satisfecho y comprometido a volver.
- Postventa tiene un contacto más frecuente con el cliente.
- Cliente contento con la Postventa = Cliente de Ventas.
- Vende y sirve, sirve y vende, es el secreto.
- El servicio es una gran opción para triunfar frente a la competencia y tener éxito corporativo.
- El servicio enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.
- Servir es la oportunidad que tenemos para manifestar nuestra auténtica capacidad.



EL SERVICIO POSTVENTA

- En la postventa hay que plantear un conjunto de acciones para gestionar la calidad en este servicio, es importante resaltar que el manejo de quejas en las organizaciones empresariales puede constituir un criterio de diferenciación entre las empresas y brinda además la posibilidad de permanecer en constante retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes.
 - **Calidad interna, relacionada con los aspectos técnicos – operativos del servicio.**
 - **Calidad externa, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio.**



EL SERVICIO POSTVENTA

TIPO DE SERVICIO	INDICADORES
INSTALACIÓN	
MANTENIMIENTO	
REPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de respuesta.• Número de quejas.• Cumplimiento del plan• % casos solucionados.• Índice de devoluciones.• Reclamos por desconocimiento del cliente.
MANEJO DE QUEJAS	
CAPACITACIÓN AL CLIENTE	

EJEMPLO



¿Qué conceptos han sido
útiles para ti?

¿Consultas?



Toma nota **AHORA MISMO**
Los aprendizajes se pierden si
no se fijan

01:00

“Permite que las organizaciones midan de forma explícita sus propuestas de valor que agregaran a su mercado, mediante el seguimiento de sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad)”.

Kaplan y Norton





GESTIÓN
EMPRESARIAL
INTEGRAL

www.bydgestionempresarial.com