

# Construyendo confianzas:

## *¿Los clientes perdonan a las empresas?*

Presenta:

Patricio Hernández

Socio y Director de Business & Transformation Consulting en BBK Group y

Profesor del ESE Business School

[patricio@bbkgroup.com](mailto:patricio@bbkgroup.com) | [www.bbkgroup.com](http://www.bbkgroup.com)

Marzo 2022

**Cercanía**

**Empatía**

**Confianza**

**Propósito**

**Valores**

**Transparencia**

**Respeto**

**Justicia**

**Preocupación**

**Simetría**



Estamos viviendo la era de  
la **experiencia**



Personas cada vez más  
**digitalizadas**



y al mismo tiempo más  
**empoderadas y demandantes**



que exigen cada vez más a  
las **empresas**

**¿Qué ocurre con los clientes cuando viven un quiebre en el servicio que reciben de una empresa?**

**¿Son capaces de perdonar?**

**¿El perdón influye en la relación futura?**

## “¿Perdonó a la empresa tras lo sucedido?”

**Sí**

59%

**No**

41%

El **33%** que **declara haber perdonado, no mantiene la relación con la empresa**

El **58%** que **declara NO haber perdonado, se cambia de empresa**



Si el cliente **perdona o no**, es un **factor relevante** a la hora de **decidir si se queda o se cambia de empresa** tras lo sucedido.

¿Qué variables influyen en la predisposición al perdón?

---

¿Podemos agrupar a los clientes de acuerdo a sus motivaciones, comportamientos y emociones?

---

¿Cómo lograr que el cliente perdone y decida mantener la relación con la empresa?

---

¿Cómo afecta a los clientes la reacción de la empresa ante un quiebre en el servicio?

---

# Instrumento de Investigación

## Instrumento

Encuesta a clientes que hayan tenido una transgresión de servicio en los últimos seis meses y cuyo caso se encuentre cerrado



## Caracterización de la muestra



### Género



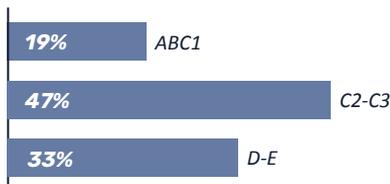
### Residencia



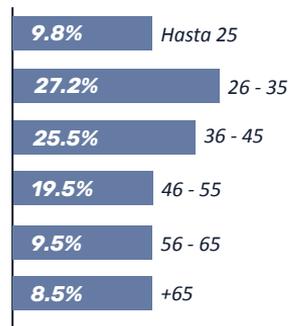
### otras regiones:

- 16.25% - V Región
- 9.33% - VIII Región
- 5.82% - VII Región
- 5.02% - IX Región

### Grupo socioeconómico



### Grupo etario

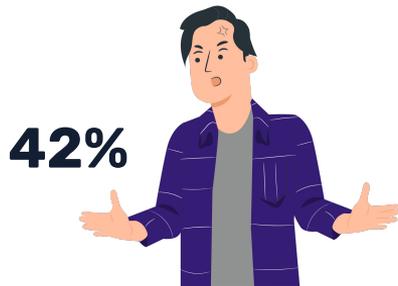


# El perdón y sus perfiles



# Perfiles levantados

Identificamos 3 perfiles de clientes en función de su actitud, comportamiento y predisposición al perdón.



## Confrontacional

### Motivación principal

Busca **justicia**  
Que la empresa reconozca su error

### Su forma de actuar

**Antagonista y demandante**

### Cómo se siente

**Escéptico y molesto**  
Tiene una disposición negativa

### Qué necesita para perdonar

Sentir que **tiene la razón** y que satisfagan sus demandas



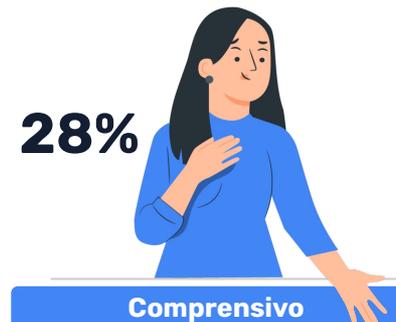
## Racional

Busca un **trato justo**  
Aprende para estar más alerta

**Práctico**

**Desilusionado**  
Espera que la empresa sea competente

Sentir que la relación con el proveedor **sigue siendo beneficiosa**



## Comprensivo

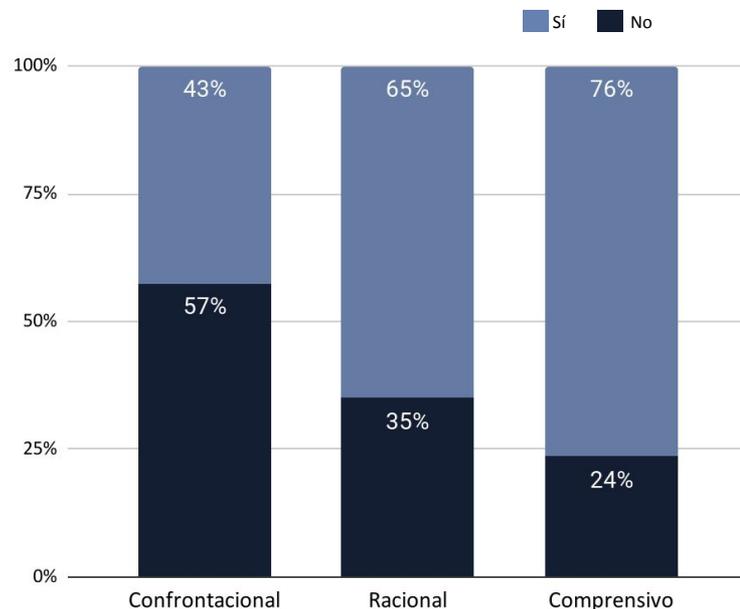
Busca **mantener la relación**  
Pero sin permitir que lo pasen a llevar.

**Respetuoso y colaborativo**

**Preocupado**  
Puede llegar a sentirse traicionado

Sentir que la **empresa se preocupa** y que entregue disculpas por lo sucedido

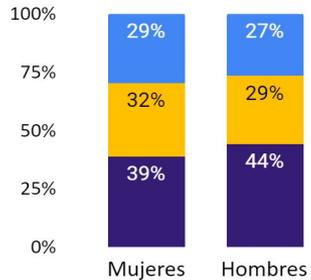
# Distribución del perdón según perfiles de clientes



- El perfil **confrontacional** es aquel que **menos perdona**: sólo el **43%** lo hace.
- En el otro extremo se encuentra el perfil **comprensivo**, en cuyo caso el **76%** de los clientes **perdona a la empresa**.
- Mientras que el perfil **racional** también tiene una tendencia favorable a **perdonar** pero en menor medida (**65%**).

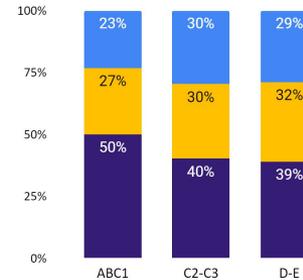
# Distribución de los perfiles según características demográficas

- Confrontacional
- Racional
- Comprensivo



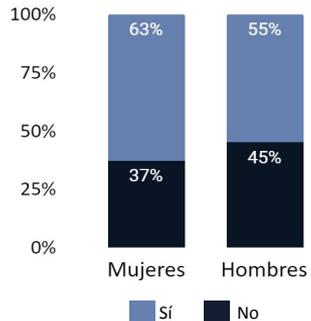
**44%**  
vs  
**39%**

Mayor presencia de hombre en confrontacionales, lo cual se revierte en perfiles racional y comprensivo



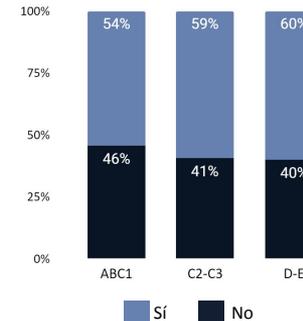
**50%** vs  
**40%**

GSE más altos con perfil más confrontacionales y menos comprensivos



**63%**  
vs  
**55%**

Mujeres perdonan más que los hombres

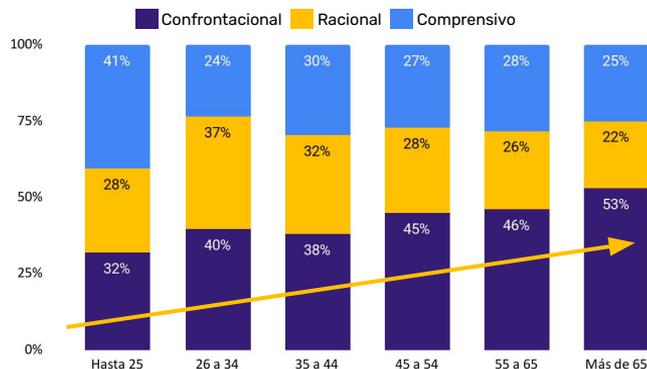


**54%**  
vs  
**60%**

Segmentos altos perdonan menos

# Distribución de los perfiles según características demográficas

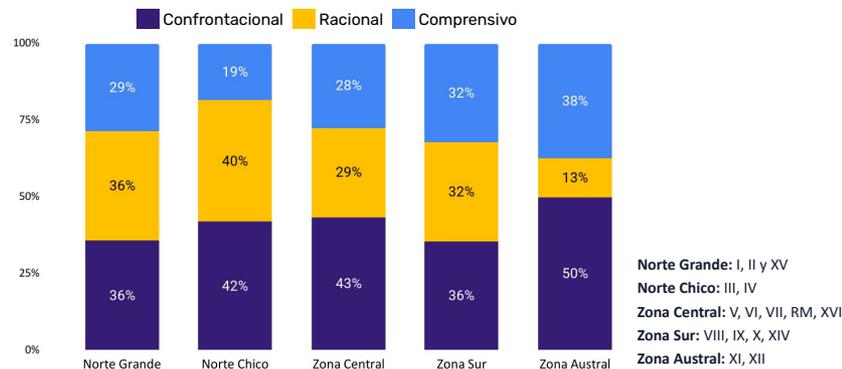
## Jóvenes son más comprensivos y racionales



- **A partir de los 35 años hay una caída sostenida de los perfiles racionales y comprensivos**

- **Perfil confrontacional crece conforme a la edad, representando el 53% de los mayores de 65 años.**

## Mayor presencia racional en el norte y comprensivos en el sur



- **Mayor presencia de racionales en el norte**

- **Mayor presencia de comprensivos en la zona sur**

- **Mayor presencia de confrontacionales en la zona austral**

# Problemas más frecuentes por perfil



## Confrontacional

Incumplimiento de las condiciones contratadas

Cobros inadecuados

Mala calidad del servicio



## Racional

Problemas con la garantía

Cambios o devoluciones

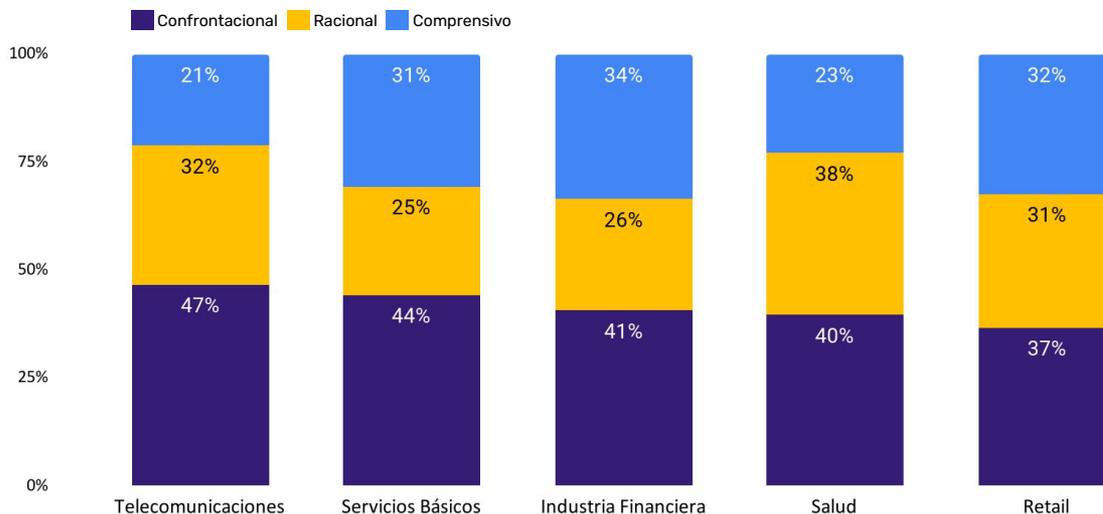


## Comprensivo

Retraso o no entrega de productos

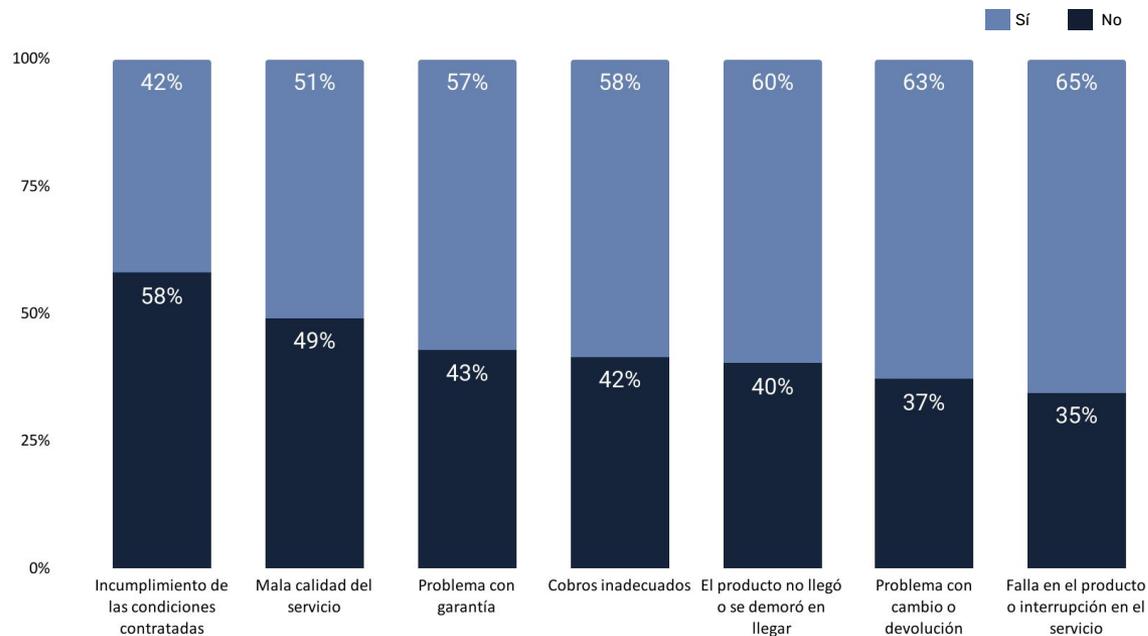
Falla en el producto o interrupción del servicio

# Perfiles de clientes más frecuentes según **sector económico**



- Mayor presencia del perfil **comprensivo** en **industria financiera y retail**
- Mayor presencia de **racionales** en sector **salud, retail y telecomunicaciones**
- Mayor presencia del perfil **confrontacional** en **telecomunicaciones y servicios básicos**

# Perdón según **tipo de quiebre de servicio**



## **Situaciones donde menos se perdona:**

- **42%** Incumplimiento de las condiciones contratadas
- **51%** Mala calidad del servicio

## ¿Dónde encontramos mayor presencia de cada perfil?



**Confrontacional**



**Racional**



**Comprensivo**

<b>A más edad</b>			
<b>Género predominante</b>			
<b>A mayor GSE</b>			
<b>Zona</b>	Zona Austral y Central	Norte Chico	Zona Austral
<b>Tipos de situaciones</b>	Incumplimiento condiciones, cobros inadecuados, mala calidad.	Cambio o devolución y garantía.	Retraso o no entrega, fallas o interrupciones.
<b>Sector económico</b>	<b>Telcom</b> <b>Servicios básicos</b>	<b>Salud</b> <b>Telcom</b>	<b>Industria Financiera</b> <b>Retail</b>

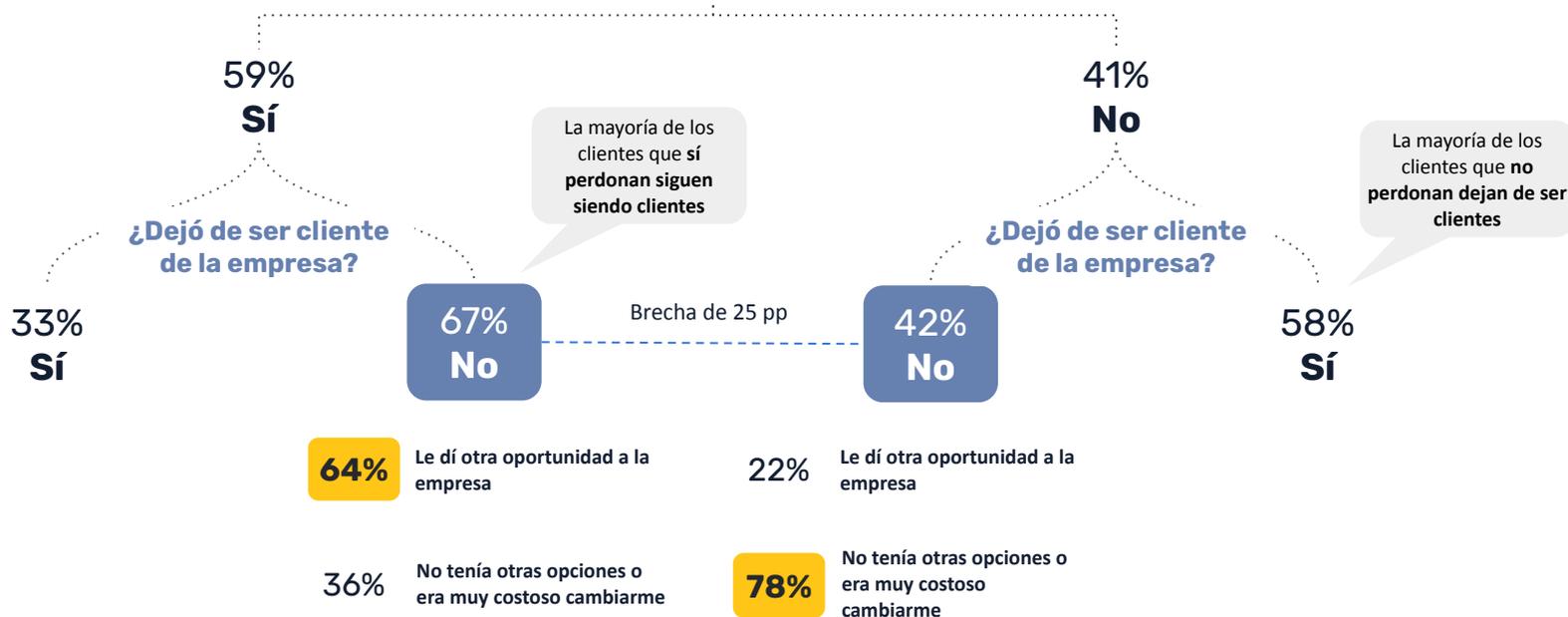
# Perdón y lealtad





**¿Qué tan importante es el perdón a la hora de retener clientes?**

## ¿Perdonó a la empresa tras lo sucedido?

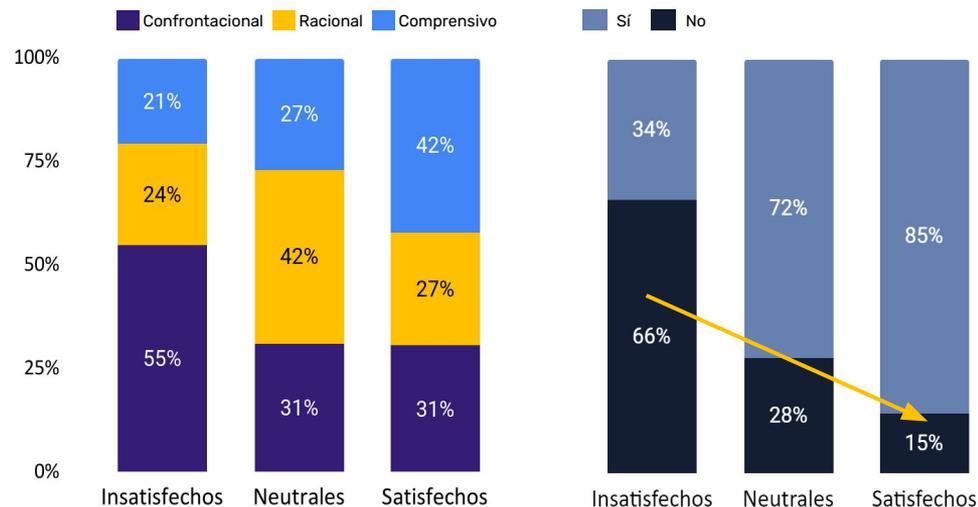


**Clientes que no se cambian y declaran dar otra oportunidad a la empresa:**



## Satisfacción neta: La experiencia previa construye un capital de perdón

### ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de la empresa en general?



- Perfil **comprensivo** crece a mayor **satisfacción**, mientras que el **confrontacional** **disminuye**. Perfil **racional** más presente en niveles centrales de satisfacción.
- **Cientes que no perdonan se cuadruplican al comparar** a clientes insatisfechos con aquellos satisfechos.

# Hacia el service recovery



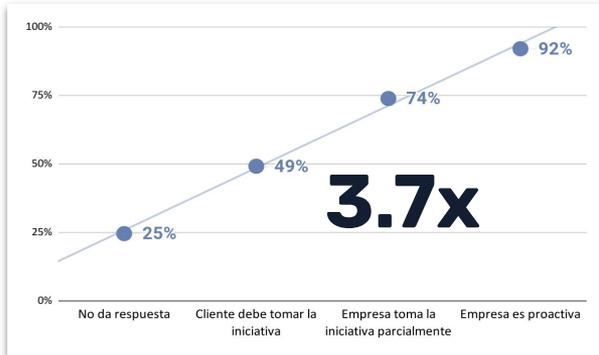
# ¿Cómo afecta a los clientes el desempeño de la empresa en su decisión de perdonarlas?



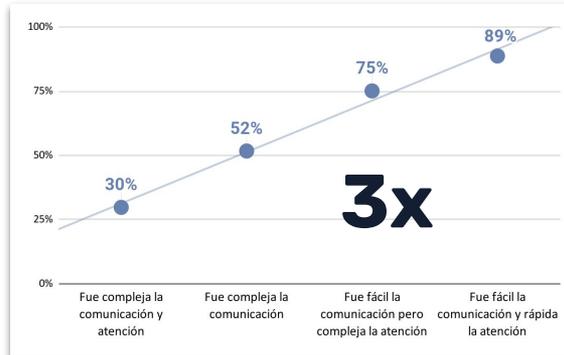
# El **service recovery** entregado por las empresas es **determinante** en la **decisión de perdonar**

- *De forma prácticamente lineal, a medida que la calidad de la atención es mejor percibida por los clientes, mayor es la proporción que perdona a la empresa, llegando a niveles sobre el 85%.*

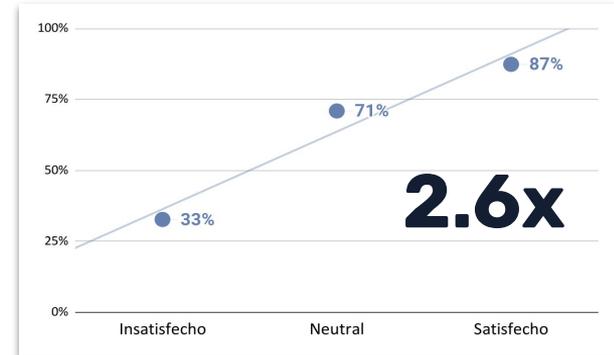
**Proactividad de la empresa**  
(% de clientes que perdonan a la empresa)



**Facilidad y rapidez de la atención**  
(% de clientes que perdonan a la empresa)



**Satisfacción con la respuesta**  
(% de clientes que perdonan a la empresa)



# El aumento de clientes que perdonan es transversal en los perfiles, y este efecto se amplifica en los clientes confrontacionales

## Facilidad y rapidez de la atención

Confrontacional

**3x**

Racional

**2x**

Comprensivo

**2.5x**

## Proactividad de la empresa

Confrontacional

**4x**

Racional

**3x**

Comprensivo

**3.5x**

## Satisfacción con la respuesta

Confrontacional

**3.5x**

Racional

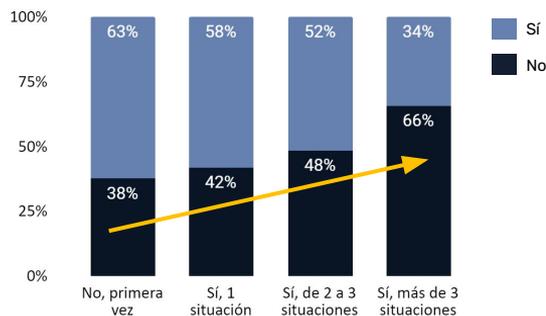
**2x**

Comprensivo

**2x**

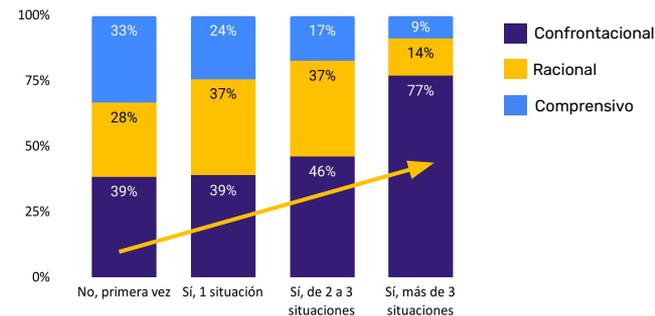
# Situaciones similares anteriores: ¿Afectan el perdón?

**Situación similar anterior y perdón**



- El porcentaje de **perdón disminuye al aumentar la cantidad de situaciones similares anteriores** vividas por el clientes. (se reduce app. a la mitad desde la tercera situación)

**Situación similar anterior y perdón por perfil**



- **Confrontacional aumentan y comprensivos disminuyen** conforme a la cantidad de situaciones anteriores
- Con más de 3 situaciones anteriores la **proporción de confrontacionales se incrementa** significativamente. (casi se duplica)

# Insights



# Insights



**01**

## Los clientes son distintos y el perdón no es ajeno a ello

Se reconocen perfiles de clientes, que los caracterizan de acuerdo a sus motivaciones, emociones y comportamientos. Cada cliente vive su propio proceso de perdón y esto condiciona el resultado sobre la relación con la empresa.



**02**

## Impacto del perdón en la relación y en el negocio

Cuando el cliente perdona, abandona sus pensamientos negativos e idealmente recupera la confianza en la empresa. Esto se traduce en un aumento de la retención de los clientes, quienes en su mayoría optan por entregar otra oportunidad a la empresa.



**03**

## El desempeño de la empresa es determinante

La propensión al perdón cambia drásticamente según el desempeño de la empresa. Lo que es transversal a los perfiles de clientes, cambiando su propensión: comprensivos que ante un mal servicio en su mayoría no perdonan y confrontacionales que con un buen servicio que si lo hacen.



**04**

## Los clientes no nos perdonarán por siempre

Los clientes son menos proclives a perdonar mientras más casos similares anteriores hayan tenido en el pasado con la empresa, y donde tener más de tres situaciones marca un punto de inflexión, la mayoría no perdona y pertenece al perfil confrontacional.



**05**

## Las buenas experiencias previas generan capital de perdón

La propensión al perdón de las personas aumenta significativamente si el cliente tiene una percepción positiva de sus experiencias previas. De la misma forma la experiencia previa negativa impacta inversamente.

***“Los clientes esperan que cumplamos  
la promesa de servicio, pero son  
conscientes de que no somos  
perfectos,  
esperan que lo solucionemos cuando  
algo sale mal”***

## Equipo del Estudio



**Patricio  
Hernández**

Director Business &  
Transformation  
Consulting en BBK  
Group y Profesor ESE  
Business School



**Guillermo  
Armelini**

Profesor y Director del  
Área de Dirección  
Comercial ESE  
Business School



**Nicolás  
Lara**

Líder de Proyectos  
Business &  
Transformation  
Consulting en BBK  
Group



**María Paz  
Ortíz**

Ingeniera de  
Proyectos Business &  
Transformation  
Consulting en BBK  
Group



**María José  
Yunge**

Diseñadora de  
Servicios Experience  
& Service Design en  
BBK Group

# ¿Sigamos conversando?

*Estaremos felices de compartir, colaborar,  
comentar y tener feedback del estudio.*

*Esríbenos a [patricio@bbkgroup.com](mailto:patricio@bbkgroup.com)*

[www.bbkgroup.com](http://www.bbkgroup.com)