



LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO DETONANTE DE LA MEJORA CONTINUA. *Luis D. Mateos*

Muchas organizaciones de cualquier índole tienen problemas con el mejoramiento continuo de su empresa debido a la falla en la identificación de los puntos clave, o porque se enfocan en mejorar áreas de bajo valor de retorno. Esto se debe a que en ocasiones falta una definición clara de métricas e indicadores que permitan controlar y mejorar, con base en una toma de decisiones informada.

No obstante de qué tan sólida sea una campaña de mercadotecnia, o qué tan sana esté una empresa financieramente, si el cliente no está satisfecho con el producto o servicio puede anular toda la cadena de valor de la organización. En otras palabras, si el cliente no está complacido con lo que compró o contrató, seguramente se irá con la competencia.

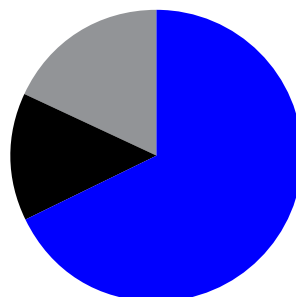
GRÁFICA 1. CAUSAS DE ABANDONO DE CLIENTES.

CAUSAS DE ABANDONO DE CLIENTES

POBRE SERVICIO AL CLIENTE, 68%

INSATISFACCIÓN CON PRODUCTO
O SERVICIO, 14%

OTROS, 18%



Un enfoque para atender esta situación es la definición de las “promesas de campaña” hacia los clientes, que están destinadas a ser un diferenciador. Por ejemplo:

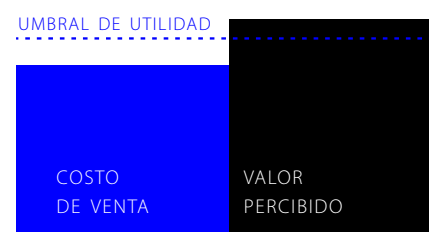
- Si tus alimentos no están como en la foto te los cambiamos sin costo.
- Si encuentras un mejor precio, te reembolsamos la diferencia.
- En 15 minutos o menos puede ahorrar 15% o más en su seguro para auto.

La norma [iso 10001:2007](#) menciona el uso de un código de conducta para la satisfacción del cliente –código–, impacta como piedra angular para este propósito y lo define como: “promesas, hechas a clientes por

una organización con respecto a su comportamiento, que pretenden aumentar la satisfacción del cliente y las disposiciones relacionadas”.

La idea detrás de tener un código significa que la empresa dará todo por preservar las “promesas de campaña” que se mencionaron anteriormente. Este seguimiento a las promesas que se le hicieron al cliente tiene el objetivo de aumentar el valor percibido sobre nuestro producto o servicio.

FIGURA 1. UMBRAL DE UTILIDAD.



Entonces, lo primero que se debe hacer, es cumplir con nuestras promesas. El código nos otorga las directrices de comportamiento, pero para poder habilitar dicho código hay que formular procesos y controles hacia el interior de la organización. Tomemos como ejemplo una de las promesas que mencionamos anteriormente:



PROMESA	SI TUS ALIMENTOS NO ESTÁN COMO EN LA FOTO TE LOS CAMBIAMOS SIN COSTO.
JUSTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Lograr que el cliente siempre esté satisfecho con los alimentos que se le proporcionan.- Ningún restaurante de nuestra gama ofrece algo similar.- Mantener la fidelidad de los clientes frecuentes por medio de su satisfacción constante.
HABILITADORES	<ul style="list-style-type: none">- Recetas y preparación de alimentos estandarizada a través de procedimientos de cocción (gramaje, presentación, etcétera); capacitación al chef y ayudantes.- Vendedores capacitados para atender de forma amable solicitudes de cambio de platillo relacionadas con la promesa.- Sistema de comandas facultado para contabilizar las veces en que el cliente solicita el cumplimiento de la promesa, así como la contabilización del costo por de volver a preparar el platillo.
INDICADORES	<p>A partir de la implementación de la promesa:</p> <ul style="list-style-type: none">- Aumento de la calificación promedio de satisfacción de clientes obtenida a través de encuestas.- Aumento del porcentaje de participación de mercado con respecto a restaurantes de la misma gama.- Aumento de frecuencia de visitas de clientes frecuentes medido a través de los programas de lealtad.

Si bien, el ejemplo es simple pero ilustrativo, se puede observar que la promesa cobra más sentido bajo el contexto planteado. En esta propuesta de estructura de planteamiento del código, los indicadores están directamente asociados a medir los impactos deseados que se mencionan en la justificación. En habilitadores se menciona todo aquello que es necesario para garantizar el cumplimiento de la promesa, desde una perspectiva interna de recursos, organización y herramientas para el personal.

Usted puede decidir seguir o no la estructura propuesta. No obstante, lo ideal es formular un código con una estructura definida y bajo los principios siguientes, planteados por la [iso 10001:2007](#).



COMPROMISO	Una organización se debería comprometer activamente con la adopción, la integración y la difusión de un código y con el cumplimiento de sus promesas.
CAPACIDAD	Se debe disponer de suficientes recursos para la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora del código, y para gestionarlos eficaz y eficientemente.
VISIBILIDAD	Se debe publicitar adecuadamente un código para los clientes, el personal y otras partes interesadas.
ACCESIBILIDAD	Debe ser fácil de encontrar y utilizar un código y la información pertinente sobre él.
RECEPTIVIDAD	En su código, una organización debería responder a las necesidades de los clientes y a las expectativas de las partes interesadas.
EXACTITUD	Una organización debería asegurarse de que su código y la información al respecto sean exactos, no induzcan al error, sean verificables y sean conformes con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS	La organización debería establecer y mantener la responsabilidad y la rendición de cuentas sobre las acciones y decisiones respecto a su código, e informar sobre ellas.
MEJORA CONTINUA	La organización debería tener como un objetivo permanente aumentar la eficacia y eficiencia del código y su utilización.

Tomando en cuenta tanto el código de promesas como los principios para formular el mismo, usted puede generar fácilmente un aparato de mejora continua basado en las necesidades y expectativas de sus clientes. Como consecuencia, usted tendrá en su organización un conjunto específico y acotado de promesas a sus clientes, que se pueden medir, estén justificadas y que usted disponga los habilitadores necesarios para cumplirlas.

Al formular sus promesas sobre alguna estructura de seguimiento, usted garantiza que no va a hacer promesas que no pueda cumplir o medir –por carecer de recursos o métodos de medición–, o bien que no tengan un impacto positivo sobre su organización –que no estén justificadas–. Recuerde que el objetivo de largo plazo es aumentar y mantener el valor percibido sobre su producto o servicio; este valor es unilateralmente determinado por el cliente.