

---

# Orientació al client

---

PID\_00263836

Ramon González Cambray

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores

---



**Ramon González Cambray**

Enginyer en Informàtica de Gestió. Llicenciat en Recerca i Tècniques de Mercat. Màster en Educació i TIC (*e-learning*). Director del programa de la UOC *Business School*. Professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Director del màster en Direcció i Gestió de la Innovació de la UOC. Ha estat consultor i auditor de sistemes de gestió. Director de projectes de qualitat, innovació i TIC. Avaluador europeu del model EFQM.

Primera edició: febrer 2019

© Ramon González Cambray

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>1. Conceptes generals.....</b>	<b>5</b>
1.1. Conceptes bàsics de l'orientació al client .....	5
1.2. Aspectes clau: gestió processos, millora contínua i satisfacció dels clients .....	6
<b>2. L'orientació al client.....</b>	<b>8</b>
2.1. Principis de gestió de la qualitat .....	8
2.2. Cicle de millora PDCA .....	10
2.3. Orientació al client en la norma ISO 9001:2008 .....	12
2.4. Orientació al client en el model EFQM .....	14
<b>3. Necessitats i expectatives del client.....</b>	<b>17</b>
3.1. Necessitats del client .....	17
3.2. Expectatives del client .....	18
3.3. Àmbits d'actuació per a satisfer les necessitats i les expectatives .....	18
3.3.1. La legislació .....	19
3.3.2. Els requisits contractuals .....	19
3.3.3. Les garanties .....	19
3.3.4. El manteniment .....	20
3.3.5. Les consultes del client .....	21
<b>4. La satisfacció del client.....</b>	<b>23</b>
<b>5. La fidelització dels clients.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Mesurament, seguiment i anàlisi.....</b>	<b>28</b>
6.1. Mesurament i seguiment de la satisfacció del client .....	28
6.2. Anàlisi del nivell de satisfacció dels clients .....	29



# 1. Conceptes generals

## 1.1. Conceptes bàsics de l'orientació al client

Les organitzacions depenen dels seus clients i, per tant, haurien de comprendre les **necessitats** actuals i futures dels clients, **satisfer** els requisits dels clients i esforçar-se a excedir les **expectatives dels clients**.

Les empreses i l'organització han de **satisfer els requisits explícits i implícits del client**, comprendre i excedir les seves **necessitats i expectatives**, les quals s'han d'integrar amb els objectius empresarials. En l'actualitat, aquesta **orientació al client** ens aporta un gran valor: la **fidelització dels clients**.

El client és qui determina la qualitat d'un producte o servei.

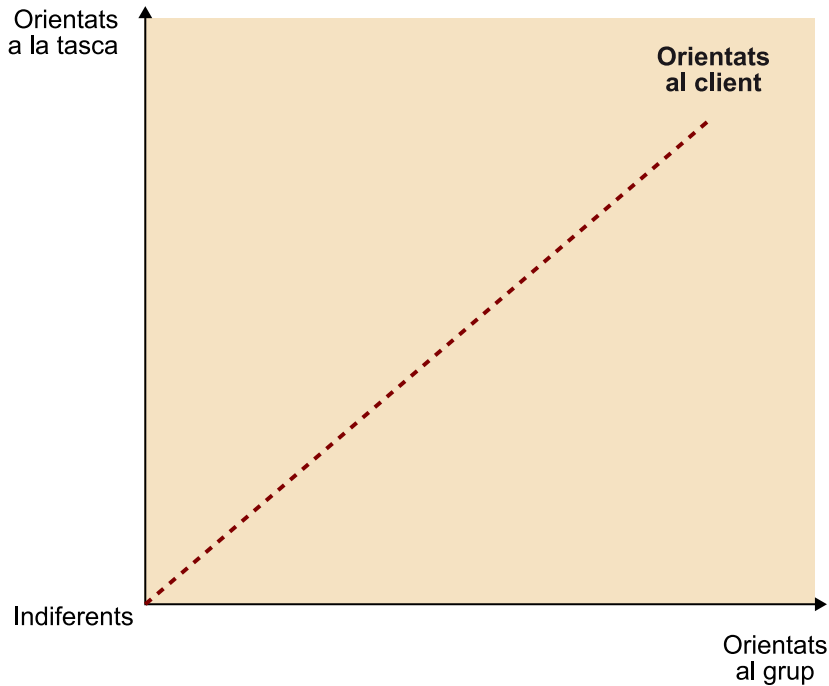
Per tant, és imprescindible adoptar una cultura de l'organització que potenciï i prioritzi l'**orientació al client**, convertint la **satisfacció del client** en un objectiu estratègic de l'organització.

No podem parlar de qualitat sense tenir present el client.

En relació amb l'orientació al client, podem enumerar les activitats següents, totes aquestes associades a la cultura de cada organització:

- Preus competitius.
- Exercir el lideratge del mercat.
- Flexibilitat en la realització del producte o servei.
- Servei d'atenció al client molt acurat.
- Gestions ràpides i positives de les reclamacions.
- Compliment en els terminis del lliurament.

Figura 1. Diferents actituds dels integrants d'una empresa



### Explicació de la figura

L'orientació dels nostres negocis cap al client és fonamental per a mantenir el nivell de competitivitat de les nostres empreses.

## 1.2. Aspectes clau: gestió processos, millora contínua i satisfacció dels clients

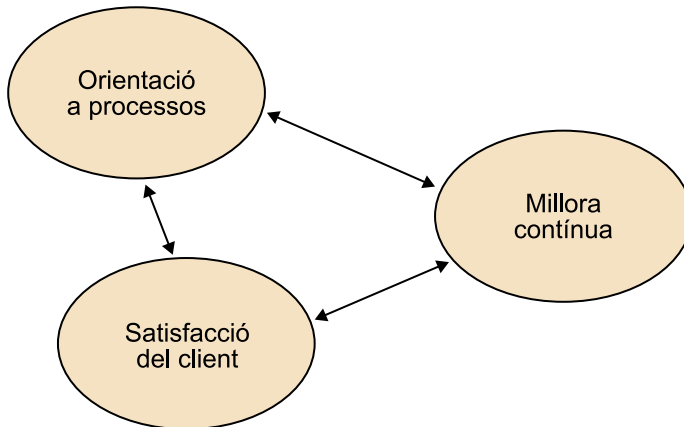
Per a adaptar el nostre negoci a les necessitats i expectatives dels clients, és necessària la **millora contínua**. Aquestes necessitats i expectatives canvien contínuament, ja que s'alineen amb el mercat en continu canvi i altament competitiu. Aquest fet implica una **gestió per processos** que possibiliti la millora dels nostres processos empresarials. Aquests enfocaments han d'estar orientats cap al client, precisament per a aconseguir la satisfacció del client.

Destaquem tres aspectes clau que ens serveixen de base per al manteniment i millora del sistema de gestió. No cal buscar molt més lluny, ja que es pot considerar que aquests tres conceptes, o bases del sistema de gestió, en certa manera s'avancen a la realitat de la major part de les organitzacions.

En definitiva es presenten tres conceptes clau:

- La gestió dels processos.
- La millora contínua.
- La satisfacció dels clients.

Figura 2. Conceptes clau en el sistema de gestió



### Explicació de la figura

La millora de la qualitat que condueix a la satisfacció del client s'aconsegueix mitjançant la millora dels processos.

Cal introduir, en la cultura de les organitzacions, la gestió per processos i la millora contínua com a mètode de treball que ens condueix a l'orientació als clients externs i interns.

Analitzant cadascun d'aquests, veiem que la **gestió de processos** és un sistema que trenca amb el sistema jeràrquic i vertical a què estem acostumats. De manera que encara hauran de passar uns anys abans que les organitzacions s'adaptin a aquesta nova manera de fer, a un concepte que implica molt més que definir uns processos i uns responsables del procés. Significa cedir el poder i la capacitat de decisió a les persones i equips que estan directament en contacte amb els clients, que duen a terme les activitats que el client valora i veu amb més profunditat. Es tracta dels processos operatius. En el primer mòdul d'aquesta assignatura, ja s'han introduït aspectes relacionats amb la gestió de processos.

Si passem a analitzar el concepte de **millora contínua**, també veiem que les organitzacions no estan acostumades a buscar millores, més enllà de les obligades per les activitats passives com les queixes o la manca de vendes. Es tracta d'implicar l'equip directiu i la resta de l'organització en activitats de millora, que paral·lelament a les activitats operatives típiques, aportin un valor afegit.

Finalment, el concepte més introduït de **satisfacció dels clients** no se centra únicament en la realització d'enquestes de satisfacció, sinó que es tracta de validar les respostes a aquestes enquestes estadísticament, això és, analitzar els seus resultats i utilitzar-los per a la revisió del sistema de gestió i del producte o servei. També inclou, per exemple, la realització d'estudis de mercat o de reunions *focus group* en què s'analitza, de manera qualitativa, el nivell de qualitat oferta per l'organització.

### Nota

Analitzeu la variació de tots els processos. Estigueu pendents del procés, no solament dels resultats. Els fracassos i els problemes són oportunitats. Reorganitzeu-vos per a aconseguir una millora.

## 2. L'orientació al client

### 2.1. Principis de gestió de la qualitat

Per a conduir i operar una organització de forma reeixida es requereix que aquesta es dirigeixi i controli de forma sistemàtica i transparent. Es pot aconseguir l'èxit implementant i mantenint un sistema de gestió que estigui dissenyat per a millorar contínuament el seu acompliment mitjançant la consideració de les necessitats de totes les parts interessades. La gestió d'una organització comprèn la gestió de la qualitat, entre d'altres disciplines de gestió.

El sistema de gestió de la qualitat és la part del sistema de gestió de l'organització que possibilita la **realització del producte/prestació del servei**, responnent als requisits dels clients i, per tant, aconseguint la **satisfacció dels clients** en relació amb els objectius de la qualitat.

S'han identificat vuit principis de gestió de la qualitat que poden ser utilitzats per l'alta direcció amb la finalitat de conduir l'organització a la millora de l'acompliment:

- Enfocament al client.
- Lideratge.
- Participació del personal.
- Enfocament basat en processos.
- Enfocament del sistema per a la gestió.
- Millora contínua.
- Enfocament basat en fets per a la presa de decisions.
- Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor.

Els **vuit principis de gestió de la qualitat** queden recollits en la norma ISO 9000:2005 i reflecteixen les millors pràctiques de gestió, alhora que constitueixen la base de les normes dels sistemes de gestió de la qualitat de la família de normes ISO 9000. A continuació, s'expliquen breument aquests principis:

1) **Enfocament al client**: les organitzacions depenen dels seus clients i, per tant, haurien de comprendre les necessitats actuals i futures dels clients, satisfer els requisits dels clients i esforçar-se a excedir les expectatives dels clients.

2) **Lideratge**: els líders estableixen la unitat del propòsit i l'orientació de l'organització. Aquests haurien de crear i mantenir un ambient intern, en què el personal pugui arribar a involucrar-se totalment en l'assoliment dels objectius de l'organització.



**3) Participació del personal:** el personal, a tots els nivells, és l'essència d'una organització i el seu total compromís possibilita que les seves habilitats siguin usades per al benefici de l'organització.

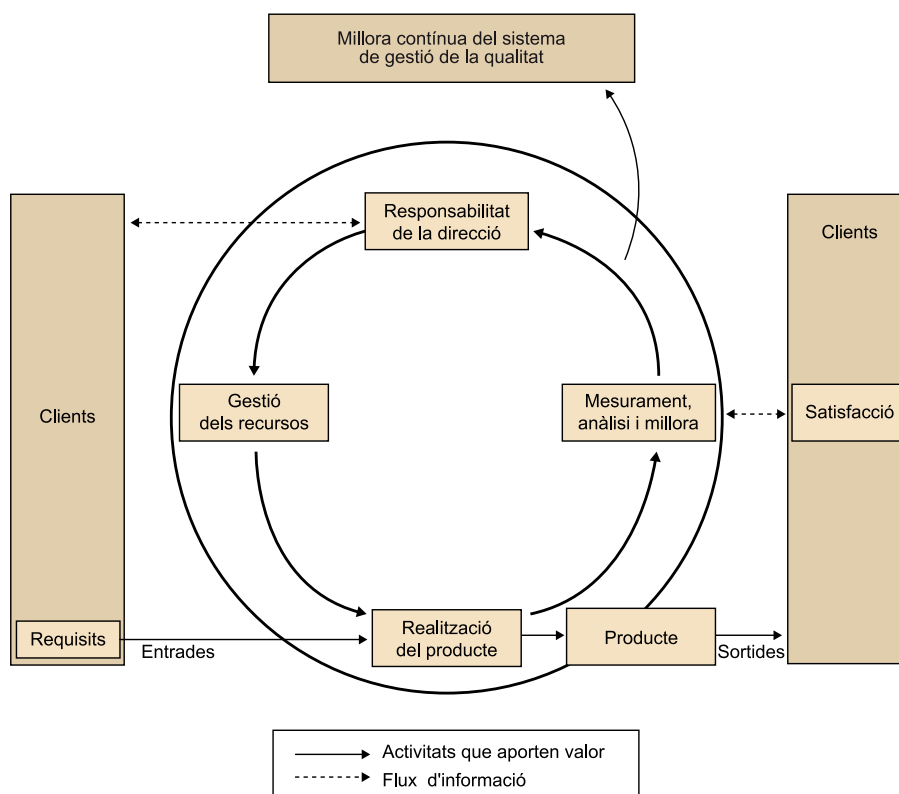
**4) Enfocament basat en processos:** un resultat desitjat s'aconsegueix més eficientment quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.

**5) Millora contínua:** la millora contínua de l'acompliment global de l'organització hauria de ser un objectiu permanent d'aquesta.

**6) Enfocament basat en fets per a la presa de decisions:** les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de les dades i la informació.

**7) Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor:** una organització i els seus proveïdors són interdependents, i una relació mútuament beneficiosa augmenta la capacitat de tots dos per a crear valor.

Figura 3. Millora contínua del sistema de gestió de la qualitat



### Explicació de la figura

Sistema de gestió de la qualitat descrit en la família de normes ISO 9000. Sense entrar en els detalls dels processos, es mostra que les parts interessades juguen un paper significatiu per a proporcionar elements d'entrada a l'organització.

Aquest enfocament de l'organització i del seu sistema de gestió basat en processos, la millora contínua i la satisfacció del client ha de permetre:

- La comprensió i el compliment dels requisits del producte i dels serveis.
- L'aportació de valor a l'organització i als clients.
- L'obtenció de resultats de l'acompliment i l'eficàcia del procés.
- La millora contínua dels processos d'acord amb mesuraments objectius (indicadors).

## 2.2. Cicle de millora PDCA

Els processos inclosos en el sistema de gestió han de millorar de manera contínua. Per a assegurar la millora, es pot utilitzar el cicle de millora PDCA, o cicle de Deming, tant a nivell de procés com a nivell de sistema de processos.

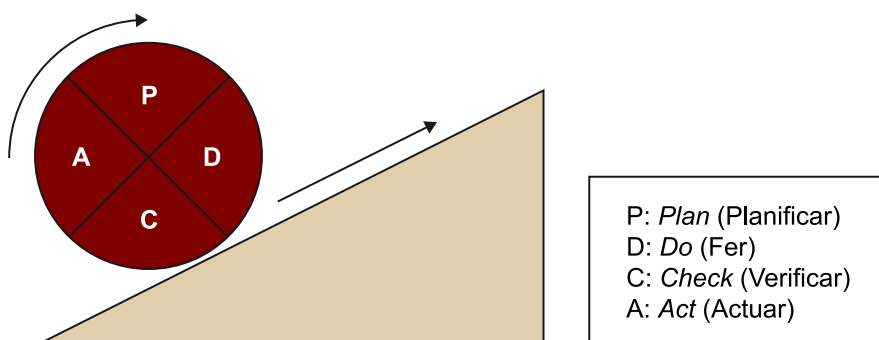
L'objectiu de la millora contínua del sistema és incrementar la probabilitat d'augmentar la satisfacció dels clients.

### Vegeu també

S'ha tractat el cicle PDCA en l'apartat 2 «Sistemes de producció eficients» en el marc del mòdul «La gestió de les operacions».

L'aplicació del cicle lògic de millora PDCA s'ha d'assegurar a partir de les fases de *Plan* (planificació), *Do* (fer), *Check* (verificar) i *Act* (actuar). El gràfic següent descriu el cicle PDCA, també anomenat cicle Deming, com una de les característiques a complir pel mapa de processos.

Figura 4. Cicle Deming de millora o PDCA



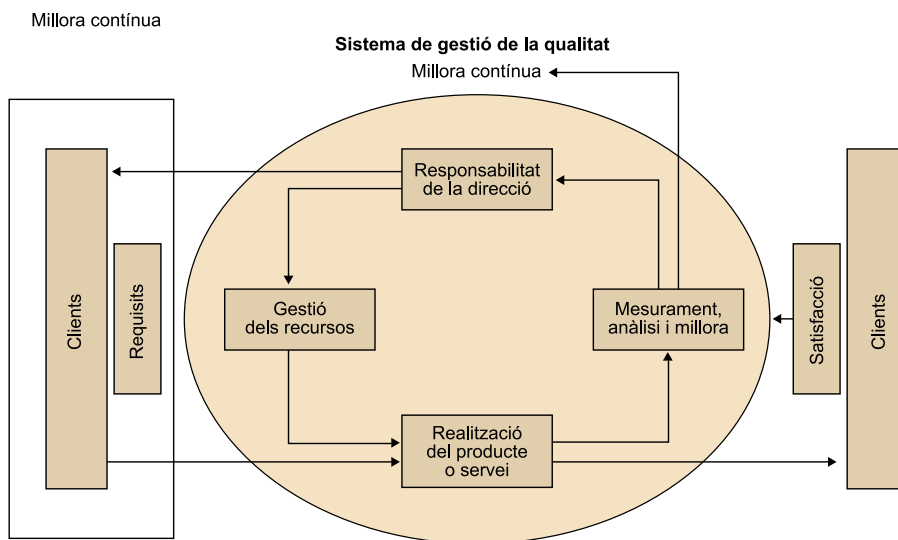
**a) P: Planificar (*Plan*):** Establir objectius i processos necessaris per a aconseguir els resultats d'acord amb els requisits del client i les polítiques de l'organització. Els processos estratègics planifiquen la gestió de l'organització, actuen com a guia de la resta de processos. Són exemple d'això el procés de planificació estratègica, el procés de màrqueting o el procés de planificació de la qualitat.

**b) D: Fer (*Do*):** Implantar els processos. Els processos operatius són els encarregats de dur a terme, desenvolupar productes o serveis de l'organització, segons el planificat. Cada sector compta amb processos específics.

c) **C: Verificar (Check):** Fer el seguiment i el mesurament dels processos, dels productes i dels serveis, respecte de les polítiques, els objectius i els requisits per al producte/servei, i informar sobre els resultats que es van obtenint. Els processos de control i anàlisi identifiquen aquells paràmetres o resultats no apropiats o millorables. Així, per exemple, ajuden en el procés d'auditoria interna o el d'avaluació de la satisfacció dels clients.

d) **A: Actuar (Act):** prendre accions per a millorar contínuament l'acompliment dels processos. Una vegada identificats els errors i millores possibles, s'ha d'actuar modificant els processos i els seus objectius, de manera que millorin en el seu conjunt, fins a arribar de nou als processos de planificació, que revisaran si s'ha actuat sobre el que es va detectar com a millorable i, d'aquesta manera, s'inicia de nou el cicle de millora.

Figura 5. Aplicació del cicle de millora en un sistema de gestió



### Explicació de la figura

Els «requisits del client» són la base per a la realització del producte o del servei (capítol 7 de la norma ISO 9001:2008 «Realització del producte»). Després d'aquesta realització, és necessari mesurar i analitzar si hi ha alguns aspectes a millorar, per exemple, analitzant la satisfacció dels clients (capítol 8 de la norma «Mesurament, anàlisi i millora»), allò que s'hagi identificat com a millorable s'ha d'adoptar i incloure en la propera planificació de la realització del producte o servei (capítol 5 de la norma «responsabilitats de la direcció»). Per a actuar sobre el que s'ha de millorar, s'ha de comptar amb els recursos necessaris (capítol 6 de la norma «Gestió dels recursos») i, a continuació, tornar a realitzar el producte o servei, amb les millores incorporades, i tornar a mesurar, i seguir amb el cicle de millora del sistema de gestió implantat. D'aquesta manera, veiem com el cicle de millora PDCA, la mateixa norma ISO 9001, amb els seus capítols clau, i el sistema de gestió de la qualitat estan relacionats.

### 2.3. Orientació al client en la norma ISO 9001:2008

Els vuit principis de gestió de la qualitat constitueixen la base de les normes dels sistemes de gestió de la qualitat de la família de normes ISO 9000.

Per tant, hi ha una clara similitud entre els principis bàsics per a la qualitat, en què es basa la nova norma ISO 9000:2008, i els que formen la base i l'estructura modular del model d'excel·lència empresarial EFQM. Es percep el gran acostament i similitud entre els models ISO 9000:2008 i el d'excel·lència EFQM.

Per aquest motiu, per al principi de gestió de la qualitat d'enfocament al client, hem anotat les referències de:

- La correlació del principi amb els apartats de la norma ISO 9001:2008, amb els quals té un cert nivell d'influència.
- La correlació del principi amb el criteri EFQM amb el qual té una relació directa.

La Norma ISO 9001 ha estat la gran precursora de la **gestió del canvi** i la professionalització de la gestió de moltes organitzacions, que l'han adoptat com a base del funcionament. En concret, més d'un milió d'empreses al món i més de cent mil a Espanya han decidit implantar i certificar el seu sistema de gestió sobre la base d'aquesta norma.

La Norma ISO 9001:2008 promou l'aplicació d'un **sistema basat en processos** dins l'organització i introdueix el concepte de millora contínua per a estimular la seva eficàcia, incrementar el seu avantatge competitiu al mercat i respondre a les expectatives i aconseguir la satisfacció dels seus clients. Possibilita l'assoliment del **certificat de qualitat** ISO 9001:2008 a aquelles organitzacions que satisfan tots els requisits aplicables. S'aplica a tot tipus d'organitzacions, públiques o privades, amb o sense ànim de lucre, sense importar el seu tipus, grandària o activitat.

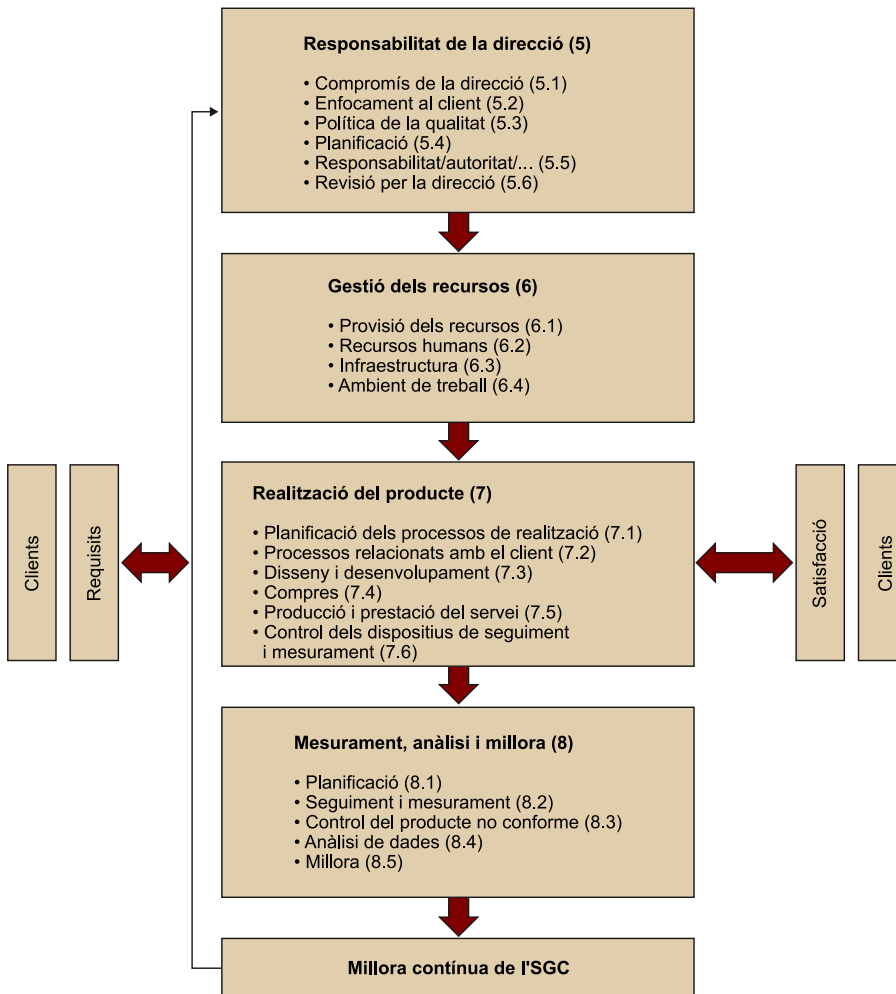
La Norma ISO 9001:2008 fa referència als clients en els apartats següents:

- 5.2. Enfocament al client.
- 7.2.1. Determinació dels requisits relacionats amb el producte.
- 7.2.2. Revisió dels requisits relacionats amb el producte.
- 7.2.3. Comunicació amb el client.
- 7.5.4. Propietat del client.
- 8.2.1. Satisfacció del client.

## 5.2. Enfocament al client

S'han de determinar les necessitats i expectatives dels clients i convertir-les en requisits, identificant els clients reals i els potencials, definint les característiques dels productes, avaluant la competència i determinant la satisfacció del client.

Figura 6. Requisits del sistema de gestió de la qualitat (ISO 9001:2008)



En el cas del principi de gestió de la qualitat d'enfocament al client, es poden diferenciar quatre nivells d'influència en els apartats de la norma ISO 9001:2008:

a) **F = Forta:** Correlació molt estreta entre els principis i la descripció dels requisits de la norma.

- 5.2. Enfocament al client / 7.2. Processos relacionats amb els clients.
- 7.3. Disseny i desenvolupament / 7.5. Producció i prestació del servei.

**b) M = Mitjà:** No hi ha una influència vital entre el principi de qualitat i el requisit indicat en la norma. No obstant això, s'aconsella que es tingui en compte.

- 5.1. Compromís de la direcció / 5.3. Política de qualitat.
- 5.4. Planificació / 5.5. Responsabilitat, autoritat i comunicació.
- 5.6. Revisió per la direcció / 8.1. General / 8.2. Mesurament i seguiment.
- 8.3. Seguiment de les no conformitats / 8.5. Millora.

**c) D = Dèbil:** No es tracta d'un requisit per al seu compliment. Aquest principi es pot considerar com una reflexió general per a l'apartat de la norma en qüestió.

- 7.4. Compres / 7.6. Control de l'equip de mesurament i seguiment.

**d) En blanc = Cap:** No hi ha relació entre el principi i la norma.

- 4. Sistema de gestió de la qualitat.
- 6. Gestió dels recursos.
- 7.1. Planificació de la realització del producte / 8.4. Anàlisi de les dades.

## 2.4. Orientació al client en el model EFQM

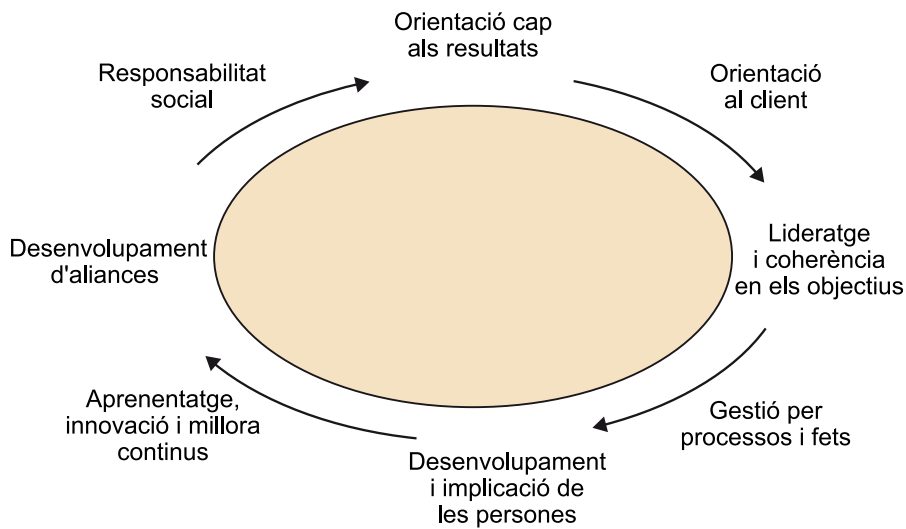
Les organitzacions de qualsevol tipus, sector empresarial, dimensió o estructura, per a tenir èxit, necessiten **establir un sistema de gestió adequat**. El model EFQM, d'excel·lència empresarial, és un instrument pràctic que ajuda les organitzacions a establir-ho.

L'EFQM (*European Foundation of Quality Management*) s'ha compromès a investigar i actualitzar el model, evolucionant-lo i adaptant-lo als canvis que es produeixen a l'entorn. Això possibilita que el **model europeu d'excel·lència** sigui dinàmic i s'enriqueixi any rere any. Les últimes revisions realitzades han introduït diverses millores que ens condueixen al **model actual de l'any 2013**, amb adaptacions i versions per a grans empreses, PIME i sector públic, i organitzacions de voluntariat.

El model EFQM d'excel·lència defineix uns **principis que ajuden a enfocar l'estratègia de les organitzacions**. Constitueixen la base que convé assumir, entendre i aplicar en cadascuna de les activitats que desenvolupi l'empresa, fins i tot abans d'utilitzar el model d'excel·lència.

Els principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió són els que apareixen en l'esquema següent:

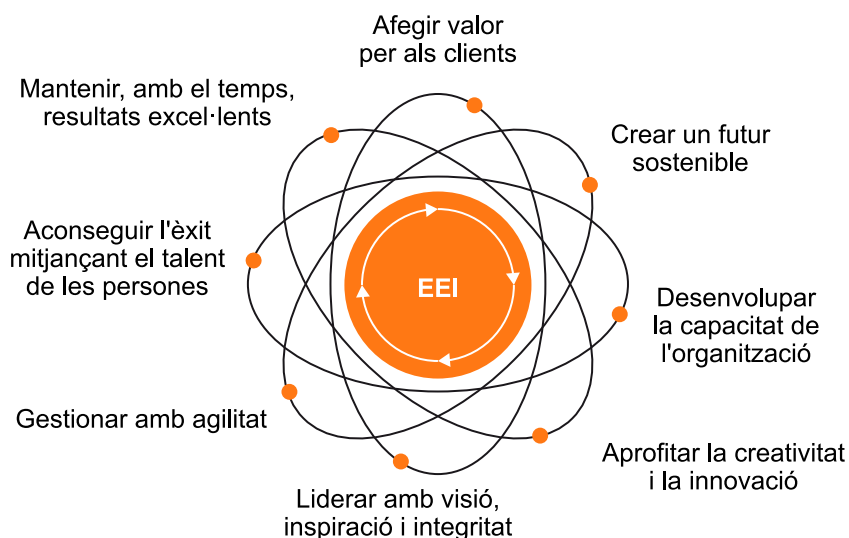
Figura 7. Principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió



Els 8 conceptes revisats el 2013 (sis conceptes millorats i revisats, i dos conceptes nous), seguint les agulles del rellotge de la imatge que representa els mateixos, són:

- Afegir valor per als clients.
- Crear un futur sostenible.
- Desenvolupar la capacitat de l'organització.
- Aprofitar la creativitat i la innovació.
- Liderar amb visió, inspiració i integritat.
- Gestionar amb agilitat.
- Aconseguir l'èxit mitjançant el talent de les persones.
- Mantenir resultats excel·lents amb el pas del temps.

Figura 8. Conceptes fonamentals de l'excel·lència



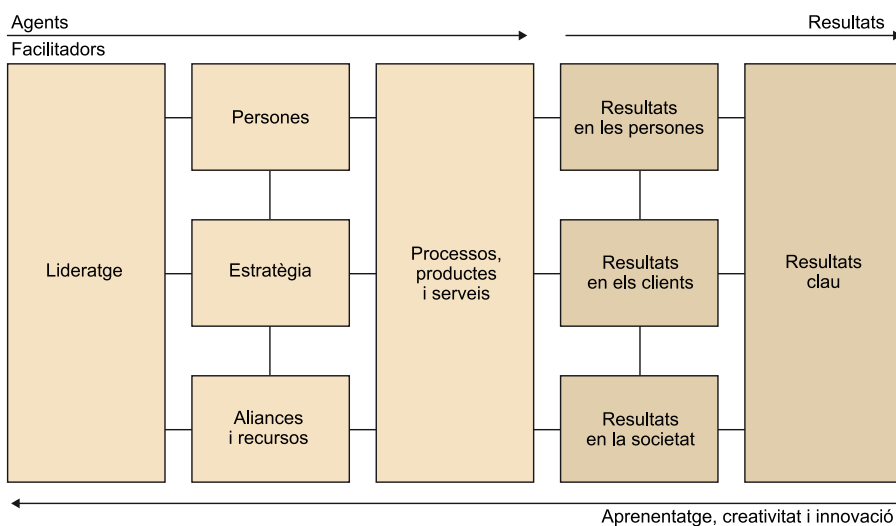
El Model EFQM d'excel·lència s'estructura en 9 criteris, els quals es despleguen, al seu torn, en un total de 32 «Subcriteris».

Aquests 9 criteris es divideixen en dos grups:

- Els agents facilitadors (5 criteris): aspectes que ha de gestionar l'organització. Els 5 criteris pesen igual, 100 punts cadascun (total de 500).
- Els resultats (4 criteris): són conseqüència de la gestió dels agents i, al mateix temps, els realimenten. Client i clau pesen 150 cadascun i persones i societat pesen 100 cadascun (total de 500).

El model EFQM d'excel·lència és un model que serveix per a impulsar i estimular la millora contínua, i et permet obtenir una visió general de les teves fortaleses actuals i oportunitats de creixement. Pel que fa a facilitar l'orientació al client, destaquem el principi 7 del model EFQM d'excel·lència empresarial, que porta per títol «Resultats en els clients».

Figura 9. Model EFQM d'excel·lència





## 3. Necessitats i expectatives del client

### 3.1. Necessitats del client

En entorns competitiu, els clients són molt importants per a les organitzacions, fins al punt de **determinar la seva supervivència**. Efectivament, si els clients troben en la competència productes i serveis alternatius que satisfan millor les seves necessitats i expectatives, acabaran optant per aquests, privant l'organització dels ingressos que la fan econòmicament viable.

Les **necessitats i les expectatives dels clients són canviants**, per la qual cosa la millora i, fins i tot, el manteniment de la competitivitat de l'organització, exigeixen una activitat contínua per a explorar i entendre quines són les noves necessitats i expectatives dels clients, i com evoluciona el seu nivell d'exigència.

El concepte de qualitat està directament relacionat amb la idea de satisfacció de les necessitats. Aquestes poden ser:

- **Establertes:** són les reglamentàries i responen a criteris objectius i tangibles. Es manifesten en l'oferta i la demanda.
- **Implícites:** són requeriments no especificats de forma explícita pel client però que espera veure satisfets igualment. Aquests requeriments, que poden anomenar-se expectatives, no estan regulades per un contracte i estan associats a la percepció d'un valor pel client.

En funció de les **necessitats dels clients**, l'empresa conforma el seu mercat objectiu i, en funció del que ofereixen els seus competidors, l'empresa es veu obligada a donar una qualitat mínima als productes o serveis que ofereix.

De forma addicional i igualment important, aquesta qualitat ha de ser uniforme, és a dir, no pot oferir productes o serveis amb una qualitat menor, perquè el client se sentirà defraudat, ni amb una qualitat major, perquè representaria un cost major per a l'empresa.

Per a garantir la uniformitat en la qualitat dels productes i serveis, l'empresa ha d'implantar i aplicar **sistemes de qualitat**.

Com més detallades i clares estiguin reconegudes les necessitats del client, molt millor, ja que aquest fet facilitarà a l'organització el **donar resposta a aquestes necessitats**.

Les necessitats solen ser objectives.

### 3.2. Expectatives del client

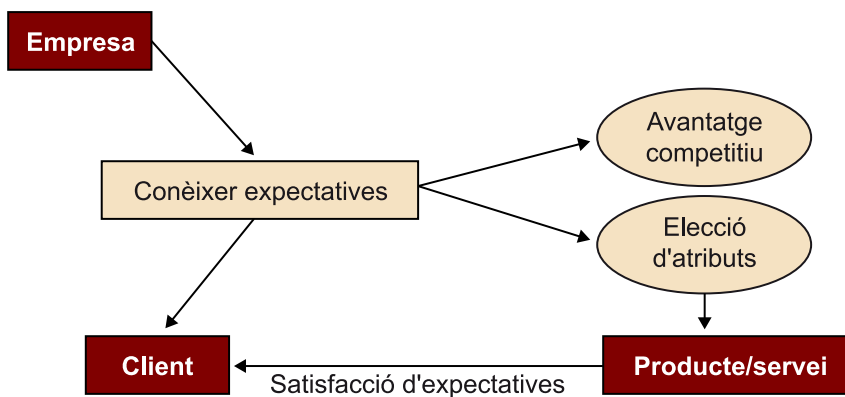
«La qualitat és la satisfacció de les expectatives del client.»

A. Feigenbaum

Les expectatives estan normalment subjectes a circumstàncies que escapen de l'àmbit de la gestió de l'empresa. Solen ser canvians, difícils de detectar, mesurar i ponderar i depenen de diversos factors. Per això, cal adaptar-se ràpidament als canvis del mercat.

Les expectatives solen ser subjectives.

Figura 10. Satisfacció de les expectatives del client



#### Explicació de la figura

Conèixer els atributs, característiques i propietats dels productes/serveis equival a conèixer quina és la qualitat i, per tant, poder triar aquests atributs que satisfacin les expectatives del client, tant internes com externes.

### 3.3. Àmbits d'actuació per a satisfer les necessitats i les expectatives

Establir els àmbits d'actuació següents per a satisfer les necessitats i les expectatives dels clients:

- La legislació.
- Els requisits contractuals.
- Les garanties.
- El manteniment.
- Les consultes del client.

### 3.3.1. La legislació

Qualsevol llei expressa l'obligació, imposada per l'Administració, de complir uns requisits determinats en benefici de tots. Per tant, el fet de satisfer les expectatives del client passa per complir la legislació que afecta el mateix producte o servei, o els seus respectius processos.

Les activitats que prioritàriament es podrien veure afectades pels requisits legals són:

- Els processos de fabricació del producte o prestació del servei.
- Els processos de manipulació, emmagatzematge, embalatge, conservació i transport.
- El consum per l'usuari.
- La destinació després de la vida útil.

### 3.3.2. Els requisits contractuals

El contracte és el document en què el client especifica al subministrador les seves necessitats concretes.

En funció del valor econòmic del producte o servei, del client, del catàleg, de la novetat, de la complexitat, etc., el contracte pot ser: un marc formal, formal per a una demanda concreta, una sol·licitud per escrit, una carta d'intenció, una acceptació escrita d'una oferta o comanda telefònica, entre d'altres.

Qualsevol que sigui la forma del contracte, cal documentar per escrit els compromisos entre les parts, directament o fent referència a altres documents.

El contingut del contracte ha d'incloure, com a mínim: les condicions del preu, la quantitat, la data de lliurament, el transport, la destinació, les tècniques i la qualitat.

### 3.3.3. Les garanties

La garantia del producte o servei constitueix el compromís que l'empresa té de corregir qualsevol error que es produeixi quan el producte està en mans de l'usuari o el servei que estigui donant o s'hagi donat a l'usuari i no sigui l'adequat.

El concepte d'error inclou qualsevol divergència entre el compromís contractual de l'empresa i el que rep en realitat el client.

La garantia té el propòsit de reduir el risc percebut pel client.

### 3.3.4. El manteniment

És un servei mitjançant el qual una organització realitza una sèrie d'activitats sobre un producte perquè, durant un temps, aporti les prestacions especificades amb el rendiment previst.

Tipus de manteniment:

#### 1) Manteniment correctiu

Es tracta d'intervenir el producte quan falla. És una activitat *a posteriori*.

a) Avantatges:

- Manteniment només treballa quan l'equip s'espatlla.
- No és necessari planificar les accions de manteniment.

b) Inconvenients:

- La notícia de l'error arriba a manteniment quan ja s'ha produït una deterioració important.
- La incidència que pot tenir sobre la producció el fet d'esperar que l'error es presenti.
- La impossibilitat de conèixer els recursos humans i materials que es necessiten per al manteniment.
- Els equips es fan vells de forma prematura.

#### 2) Manteniment preventiu

En aquest cas, les intervencions tenen lloc *a priori*. Aquest tipus es basa en la realització d'un programa de manteniment en què s'estableix una sèrie de prevencions per a verificar aspectes crítics del producte amb la finalitat de preveure els seus errors.

a) Avantatges:

- Disminueix la freqüència d'aparició dels errors.
- Permet programar les accions de manteniment.
- Permet una gestió més racional dels recursos humans i materials.
- Augmenta la vida mitjana dels equips.

b) Inconvenients: De vegades, es realitzen accions de manteniment que no són estrictament necessàries.

#### 3) Manteniment predictiu

Obeeix a una optimització del preventiu. Amb la recollida d'informació, els períodes d'intervenció s'adapten a les necessitats reals i el seu cost disminueix.

#### **4) Manteniment de millora**

Conjunt d'accions que es duen a terme amb la finalitat de renovar parcialment els equips o les instal·lacions, per a millorar la fiabilitat o la conservació d'aquests.

#### **5) Manteniment en ús**

Conjunt d'accions que realitza el personal usuari de l'equip o instal·lació i que pretenen responsabilitzar al mateix de la conservació i el manteniment.

#### **6) Manteniment en projecte**

Conjunt d'accions per a dissenyar els equips i les instal·lacions que té en compte els criteris de: baixa probabilitat d'error, fàcil accessibilitat per a la substitució dels components avariats, fàcil muntatge i desmuntatge, etc.

#### **7) Manteniment integral**

Té com a objectiu aplicar cada tipus de manteniment en la proporció i sobre les instal·lacions adequades, per a obtenir la màxima disponibilitat i seguretat amb el mínim cost possible.

Per a això, cal definir una política i un sistema de gestió del manteniment i conèixer l'estat en què estan les màquines.

### **3.3.5. Les consultes del client**

Les atencions a les consultes del client són molt importants perquè constitueixen una font d'informació sobre les seves necessitats i la variació d'aquestes al llarg del temps i són una via adequada per a aconseguir la fidelització.

S'establiran en funció de la grandària de l'empresa, de la seva dispersió geogràfica, del valor del producte i de la seva complexitat, entre d'altres.

L'atenció a les consultes exigeix:

- Un personal dedicat, amb capacitat humana i tècnica, que tracti el client amb amabilitat i interès, i que pugui resoldre problemes o transmetre-ho al departament responsable.
- Uns mitjans materials capacitats.

- Una xarxa d'informació interna adequada, perquè el personal que atén el públic estigui constantment al dia.

Les consultes s'han de registrar com a font important d'informació. L'anàlisi del que diu el client permet descobrir els punts febles del producte o servei i el de les respostes origina un banc de dades.

## 4. La satisfacció del client

L'empresa és una organització prolongable en el temps, composta per recursos humans, materials, informatius i metodològics, amb l'objectiu de generar un benefici des d'una inversió inicial.

L'empresa duu a terme diferents processos que transformen els recursos inicials en resultats per a satisfer les necessitats dels seus clients, a què vol vendre els seus productes o serveis. El primer objectiu de l'empresa és la satisfacció del client.

Un **client satisfet** es manté fidel a l'empresa i li fa publicitat per a ajudar-la a incrementar el seu mercat.

Per contra, un **client insatisfet** renuncia habitualment a continuar comprant productes o a rebre serveis, però també li fa publicitat, en aquest cas negativa, que origina una pèrdua de clients o impedeix la captació d'altres de nous.

L'empresa no pot, de manera habitual, intentar aconseguir la satisfacció del client de qualsevol manera i a qualsevol preu. Aquesta satisfacció del client ha de ser el resultat d'un procés que comença quan l'empresa examina el seu mercat potencial i decideix oferir a un sector d'aquest un producte o servei que satisfaci les seves necessitats.

El concepte actual de qualitat passa per la satisfacció del client.

També se sap que si la qualitat no es mesura, no existeix. En una primera etapa, és possible que únicament es pugui mesurar de manera qualitativa, però una metodologia operativa per a conèixer la satisfacció del client exigeix que les mesures qualitatives es quantifiquin: normalment, s'aconsegueix mitjançant l'ús d'un logaritme que transforma una qualitat en una quantitat.

Per a establir la metodologia de la mesura de la satisfacció del client, l'empresa s'ha de posar al costat del client, perquè el que defineix realment la qualitat del producte o servei és l'opinió del client.

La recepció de la qualitat per part del client es basa no solament en les característiques tècniques del producte o servei, sinó també en altres aspectes com ara l'amabilitat, la bona informació, etc.

La satisfacció del client és la percepció del client sobre el grau en què s'han complert les seves necessitats i expectatives.

Les queixes dels clients són un indicador habitual d'una baixa satisfacció del client, però l'absència d'aquestes no implica necessàriament una satisfacció elevada del client. Fins i tot quan els requisits que s'han acordat amb el client han estat complerts, això no assegura necessàriament la satisfacció del client.



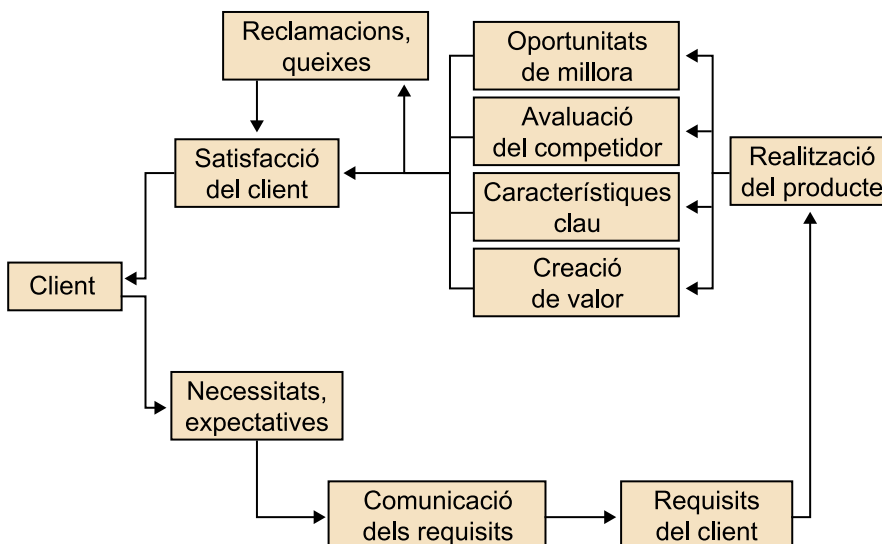
## 5. La fidelització dels clients

La majoria de clients, quan han rebut un bon servei o producte que ha satisfet les seves expectatives, no volen córrer el risc d'experimentar amb una altra companyia. Així, la lleialtat i la fidelitat dels clients es converteix en l'única via segura per aconseguir beneficis sostinguts i elevats.

Un client satisfet ens recomanarà als seus amics, familiars, etc. i ens estalviarà el treball que suposa captar un client nou.

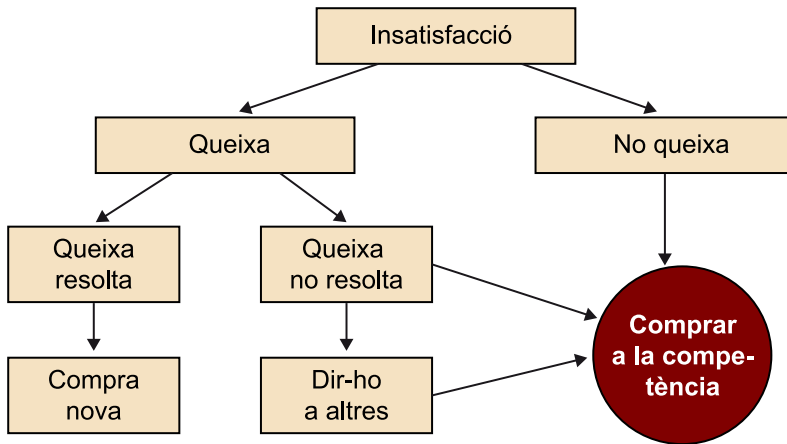
La satisfacció consolida i fidelitza el client amb el que això comporta, mentre que la insatisfacció allunya el client i origina costos i pèrdues.

Figura 11. Esquema del cicle de gestió de la satisfacció del client



En l'esquema següent es visualitza la conducta més habitual d'un client insatisfet en funció de la gestió de l'organització en relació amb la seva queixa/reclamació:

Figura 12. Reacció d'un client insatisfet davant una mala gestió de la seva queixa



### La importància de l'orientació al client

Estadístiques que posen en relleu la importància de l'orientació al client per a la seva fidelització i per a satisfer les seves necessitats i expectatives:

1. El preu no és la raó principal de la pèrdua de clients, en realitat és a causa de la mala qualitat del servei al client.

Font de la informació: *Accenture Global Report* de satisfacció del client.

2. Un client té 4 vegades més probabilitats d'anar-se'n a un competidor si el problema està relacionat amb els preus o el producte.

Font de la informació: Bain & Company.

3. La probabilitat de vendre a un client existent és del 60-70%. La probabilitat de vendre a un nou client és del 5-20%.

Font de la informació: *Métricas de Marketing*.

4. Per cada queixa d'un client, hi ha uns altres 26 clients descontents que han romàs en silenci.

Font de la informació: Llegeix recursos.

5. Un augment d'un 2% en la retenció de clients té el mateix efecte que la disminució dels costos en un 10%.

Font de la informació: *Líder en la borde del caos*, Emmet Murphy & Mark Murphy.

6. El 96% dels clients insatisfets no es queixen i el 91% d'aquests simplement se'n van i mai no tornen.

Font de la informació: Mach 1 Financial Group.

7. Un client insatisfet explicarà la seva experiència a un nombre d'entre 9-15 persones. Al voltant del 13% d'aquests ho explicaran a més de 20 persones.

Font de la informació: La Casa Blanca, Oficina d'Assumptes del Consumidor.

8. Els clients feliços que aconseguen la resolució del seu problema parlen amb unes 4-6 persones sobre la seva experiència.

Font de la informació: La Casa Blanca, Oficina d'Assumptes del Consumidor.

9. El 70% de les compres d'experiències es basen en com se sent el client que l'estan tractant.

Font de la informació: McKinsey.

10. El 55% dels clients pagarien més per a garantir un millor servei.

Font de la informació: recerca Defaqto.

11. Els clients que ens avaluen amb un 5 de puntuació en una escala d'1 a 5 són sis vegades més propensos a fer negocis amb nosaltres, enfront dels que «només» ens donen una puntuació de 4,8.

Font de la informació: TeleFaction.

12. Per a compensar una experiència negativa als nostres clients, els hem d'oferir 12 experiències positives.

Font de la informació: «Descripción», Los clientes de Ruby Newell-Legner.

13. Una reducció del 5% en la taxa de deserció de clients pot augmentar els beneficis en un 95%.

Font de la informació: Bain & Company.

14. El preu d'adquirir un nou client és 6-7 vegades major que el de retenir a un d'existent.

Font de la informació: Bain & Company.

15. La despesa mitjana dels clients que utilitzen per primera vegada l'*e-commerce* és de 24,50 dòlars, en comparació dels 52,50 dòlars dels clients que repeteixen.

Font de la informació: McKinsey.

Font original de la informació: *Huffington Post*.

## 6. Mesurament, seguiment i anàlisi

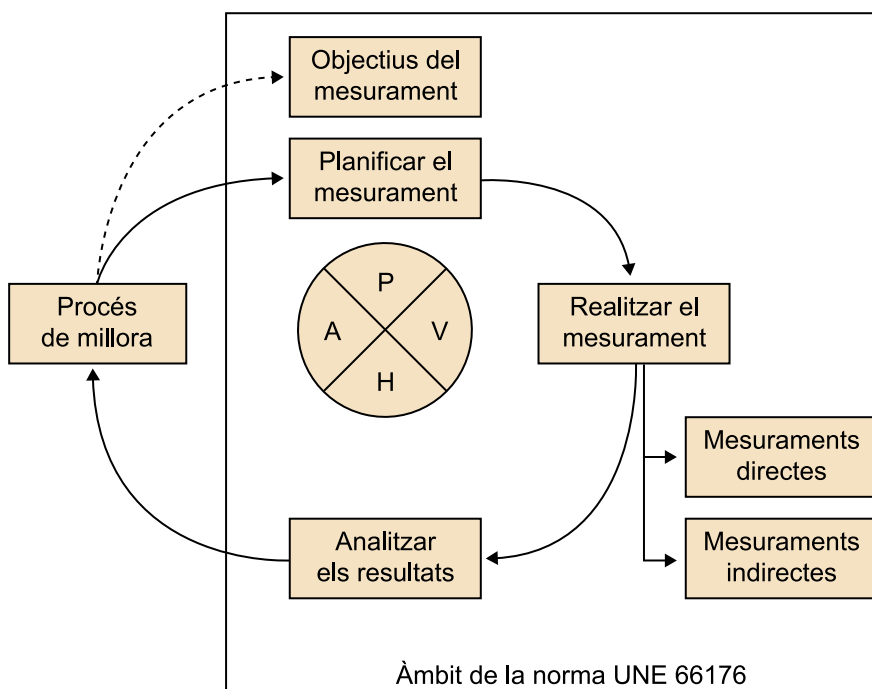
Les empreses i organitzacions lliuren al client productes i serveis amb unes característiques determinades. Per això, necessita comprendre en quina mesura aquestes característiques s'adapten a les **necessitats i expectatives** dels clients a cada moment, de manera que pugui introduir els canvis adequats en la seva especificació, amb l'objectiu de mantenir el **grau de satisfacció dels clients**.

Per tant, és important dur a terme el mesurament, el seguiment i l'anàlisi del nivell de satisfacció dels clients.

### 6.1. Mesurament i seguiment de la satisfacció del client

El **procés de mesurament de la satisfacció del client** té per objecte obtenir, de forma eficaç i eficient, la informació suficient, precisa i fiable per a dur a terme la millora dels processos i productes que influeixen en la satisfacció del client.

Figura 13. Cicle dels processos de mesurament de la satisfacció del client

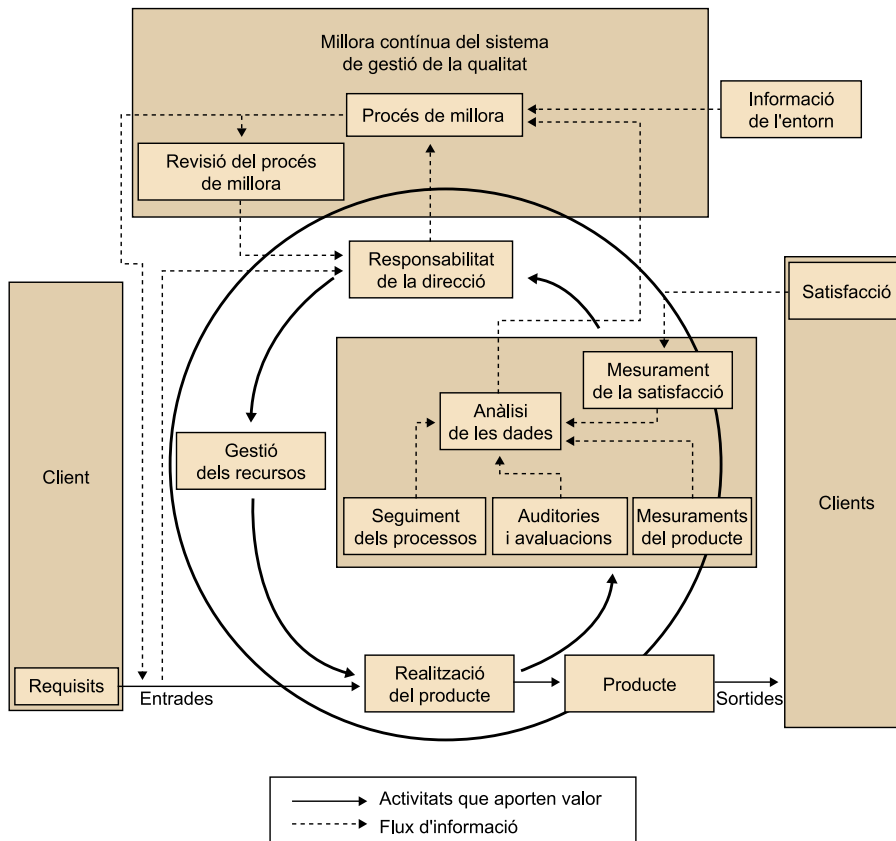


#### Explicació de la figura

Es mostra el cicle de vida del procés, que inclou la planificació dels mesuraments, la seva realització, l'anàlisi dels resultats i la provisió d'informació d'entrada als processos de millora.

Tractar les activitats de mesurament de la satisfacció del client com un procés permet que aquestes es duguin a terme de forma sistemàtica.

Figura 14. Interrelacions del procés de mesurament de la satisfacció del client en un model de sistema de gestió de la qualitat basat en processos



### Explicació de la figura

La figura mostra les interrelacions del procés de mesurament de la satisfacció del client en el marc d'un sistema de gestió de la qualitat basat en processos.

## 6.2. Anàlisi del nivell de satisfacció dels clients

Si bé la recepció de queixes és un sistema passiu de millora, ja que és el client qui fa la primera acció, en aquest cas, és l'empresa o entitat qui pregunta al client, i després el client decideix.

Es pot plantejar des de **diverses perspectives**, encara que l'objectiu és confeccionar una enquesta més o menys adaptada als productes o serveis que es consideren clàssics.

És clau que l'organització dugui a terme el **seguiment de la informació relativa a la percepció del client pel que fa al compliment dels seus requisits**. Per a això, s'han de determinar els mètodes per a obtenir i utilitzar aquesta informació.

Però s'han de fer **esforços extra**, si el que es desitja és anar més enllà del compliment de la norma. Per exemple, es pot **buscar informació de**:

- Enquestes als clients i usuaris, a nivell verbal o per escrit.
- La retroalimentació sobre tots els aspectes del productes o serveis, per mitjà del *focus group*, per exemple.
- Els requisits del client, la informació contractual i la seva comparació amb el realitzat.
- Les necessitats del mercat, mitjançant estudis de mercat.
- La informació relativa a la competència.

A més, les fonts per a l'anàlisi han de ser ampliadades, **per a assegurar la fiabilitat dels resultats**, per exemple amb:

- Queixes dels clients.
- Comunicació directa amb els clients.
- Recol·lecció i anàlisi de les dades subcontractades.
- Grups de discussió (*focus group*).
- Informes d'organitzacions de consumidors i usuaris.
- Estudis sectorials o tipus clúster.

**Normatives** de mesurament, seguiment i anàlisi de la satisfacció del client:

- **UNE 66176:2005**: Sistemes de gestió de la qualitat. Guia per al mesurament, seguiment i anàlisi de la satisfacció del client.
- **UNE-ISO 10001:2008**: Gestió de la qualitat. Satisfacció del client. Directrius per als codis de conducta de les organitzacions.
- **UNE-ISO 10002:2004**: Gestió de la qualitat. Satisfacció del client. Directrius per al tractament de les queixes a les organitzacions.
- **UNE-ISO 10003:2008**: Gestió de la qualitat. Satisfacció del client. Directrius per a la resolució dels conflictes de forma externa a les organitzacions.
- **UNE-ISO/TS 10004:2010 EX**: Gestió de la qualitat. Satisfacció del client. Directrius per al seguiment i el mesurament.