

Orientación al cliente

Ramon González Cambray

PID_00211075



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

1. Conceptos generales.....	5
1.1. Conceptos básicos orientación al cliente	5
1.2. Aspectos clave: gestión procesos, mejora continua y satisfacción clientes	6
2. La orientación al cliente.....	9
2.1. Principios de gestión de la calidad	9
2.2. Ciclo de mejora PDCA	11
2.3. Orientación al cliente en la norma ISO 9001:2008	13
2.4. Orientación al cliente en el modelo EFQM	15
3. Necesidades y expectativas del cliente.....	19
3.1. Necesidades del cliente	19
3.2. Expectativas del cliente	20
3.3. Ámbitos de actuación para satisfacer las necesidades y expectativas	20
3.3.1. La legislación	21
3.3.2. Los requisitos contractuales	21
3.3.3. Las garantías	21
3.3.4. El mantenimiento	22
3.3.5. Las consultas del cliente	23
4. La satisfacción del cliente.....	25
5. Fidelización de clientes.....	27
6. Medición, seguimiento y análisis.....	30
6.1. Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente	30
6.2. Análisis del nivel de satisfacción de los clientes	31

1. Conceptos generales

1.1. Conceptos básicos orientación al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las **necesidades** actuales y futuras de los clientes, **satisfacer** los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las **expectativas de los clientes**.

Las empresas y organización deben **satisfacer los requisitos explícitos e implícitos del cliente**, comprender y exceder sus **necesidades y expectativas** las cuales deben integrarse con los objetivos empresariales. Esta **orientación a cliente** nos aporta un gran valor hoy día: la **fidelización de los clientes**.

El cliente es quien determina la calidad de un producto o servicio.

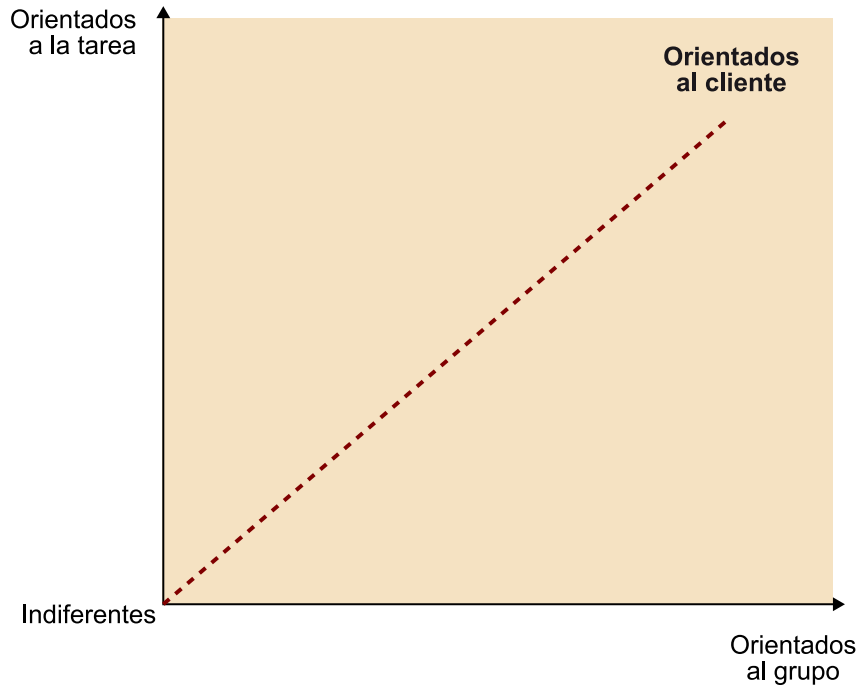
Por lo tanto, es imprescindible adoptar una cultura de la organización que potencie y priorice la **orientación al cliente** convirtiendo la **satisfacción del cliente** en un objetivo estratégico de la organización.

No podemos hablar de calidad sin tener presente al cliente.

En relación con la orientación al cliente, podemos enumerar las siguientes actividades, todas ellas asociadas a la cultura de cada organización:

- Precios competitivos.
- Ejercer el liderazgo del mercado.
- Flexibilidad en la realización del producto o servicio.
- Servicio de atención al cliente muy cuidadoso.
- Gestiones rápidas y positivas de las reclamaciones.
- Cumplimiento en los plazos de entrega.

Figura 1. Diferentes actitudes de los integrantes de una empresa



Explicación de la figura

La orientación de nuestros negocios hacia el cliente es fundamental para mantener el nivel de competitividad de nuestras empresas.

1.2. Aspectos clave: gestión procesos, mejora continua y satisfacción clientes

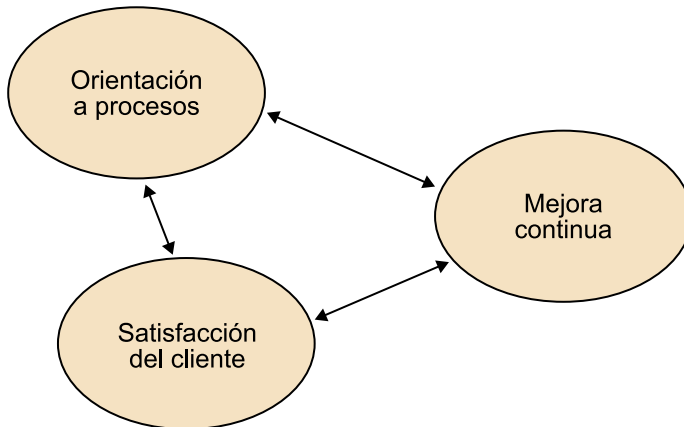
Para adaptar nuestro negocio a las necesidades y expectativas de los clientes, es necesaria la **mejora continua**. Estas necesidades y expectativas cambian continuamente, ya que se alinean con el mercado en continuo cambio y altamente competitivo. Este hecho implica una **gestión por procesos** que posibilite la mejora de nuestros procesos empresariales. Estos enfoques deben estar orientados hacia el cliente, precisamente para lograr la satisfacción del cliente.

Destacamos tres aspectos clave que nos sirven de base para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión. No es necesario buscar mucho más lejos, ya que puede considerarse que estos tres conceptos, o bases del sistema de gestión, en cierta manera se adelantan a la realidad de la mayor parte de las organizaciones.

En definitiva se presentan tres conceptos clave:

- La gestión de los procesos.
- La mejora continua.
- La satisfacción de los clientes.

Figura 2. Conceptos clave en el sistema de gestión



Explicación de la figura

La mejora de la calidad que conduce a la satisfacción del cliente se consigue mediante la mejora de los procesos.

Hay que introducir en la cultura de las organizaciones la gestión por procesos y la mejora continua como método de trabajo que nos conduce a la orientación a los clientes externos e internos.

Analizando cada uno de ellos, vemos que la “**gestión de procesos**” es un sistema que rompe con el sistema jerárquico y vertical al que estamos todavía acostumbrados. Por lo que deberán todavía pasar unos años, antes que las organizaciones se adapten a esta nueva manera de hacer, a un concepto que implica mucho más que definir unos procesos y unos responsables de proceso. Significa ceder el poder de y la capacidad de decisión a las personas y equipos que están directamente en contacto con los clientes, que llevan a cabo actividades que el cliente valora con y ve con más profundidad. Se trata de los procesos operativos. En el primer módulo de esta asignatura ya se han introducido aspectos relacionados con la gestión de procesos.

Si pasamos a analizar el concepto de “**mejora continua**”, vemos que también las organizaciones no están acostumbradas a buscar mejoras, más allá de las obligadas por actividades pasivas como las quejas o la falta de ventas. Se trata de implicar al equipo directivo y al resto de la organización en actividades de mejora, que paralelamente a las actividades operativas típicas, aporten un valor añadido.

Por último, el concepto más introducido de “**satisfacción de clientes**” no se centra únicamente en la realización de encuestas de satisfacción, se trata de en primer lugar validar las respuestas a esas encuestas, estadísticamente, se trata de analizar sus resultados y utilizarlos para la revisión del sistema de gestión

Nota

Analizar la variación de todos los procesos. Estad pendientes del proceso, no sólo de los resultados. Los fracasos y los problemas son oportunidades. Reorganizaos para conseguir una mejora.

y del producto y/o servicio. Incluye también, por ejemplo, la realización de estudios de mercado o de reuniones “*focus group*” en las que analizar de manera cualitativa el nivel de calidad ofrecida por la organización.

2. La orientación al cliente

2.1. Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

El sistema de gestión de la calidad es la parte del sistema de gestión de la organización que posibilita la **realización del producto/prestación del servicio**, respondiendo a los requisitos de los clientes y, por tanto, consiguiendo la **satisfacción de los clientes** en relación con los objetivos de la calidad.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización a la mejora del desempeño:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Los **ocho principios de gestión de la calidad** quedan recogidos en la norma ISO 9000:2005, y reflejan las mejores prácticas de gestión a la vez que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000. A continuación, se explican brevemente dichos principios:

1) **Enfoque al cliente**: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3) **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

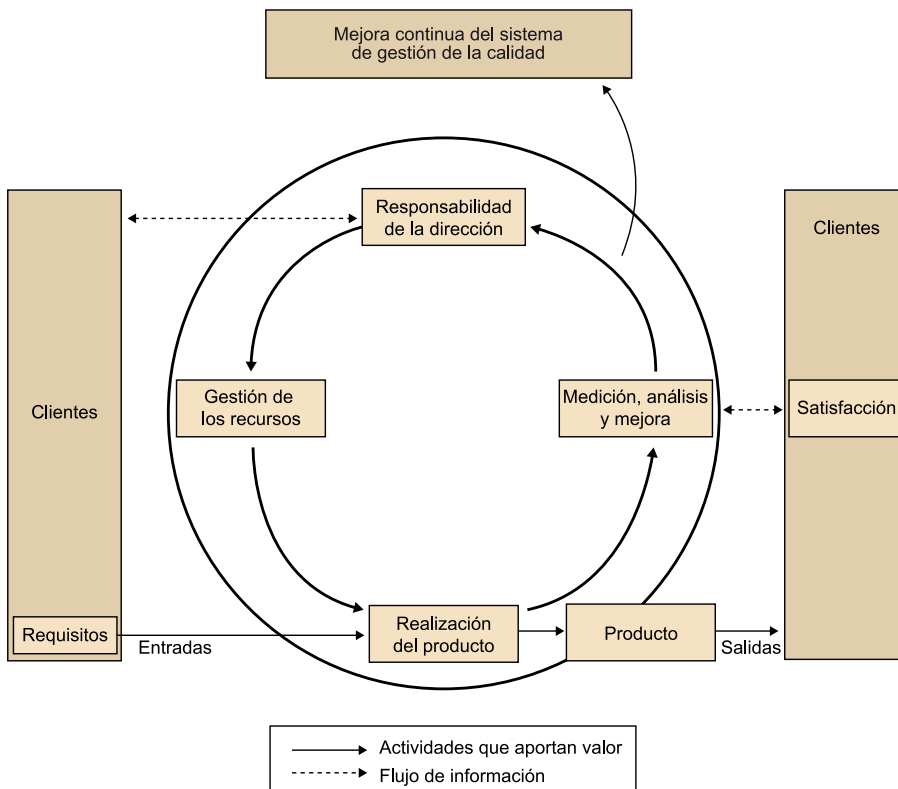
4) **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debería ser un objetivo permanente de ésta.

6) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

7) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Figura 3. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad



Explicación de la figura

Sistema de gestión de la calidad descrito en la familia de normas ISO 9000. Sin entrar a nivel detallado en los procesos, se muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización.

Apartado 2.4. ISO 9000:2005.

Este enfoque de la organización y de su sistema a la gestión basada en procesos, a la mejora continua y a la satisfacción del cliente debe permitir:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos del producto y de los servicios.
- Aporte de valor a la organización y a los clientes.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (indicadores).

2.2. Ciclo de mejora PDCA

Los procesos incluidos en el sistema de gestión deben mejorar de manera continua. Para asegurar la mejora, puede utilizarse el ciclo de mejora PDCA, o ciclo de Deming, tanto a nivel de proceso como a nivel de sistema de procesos.

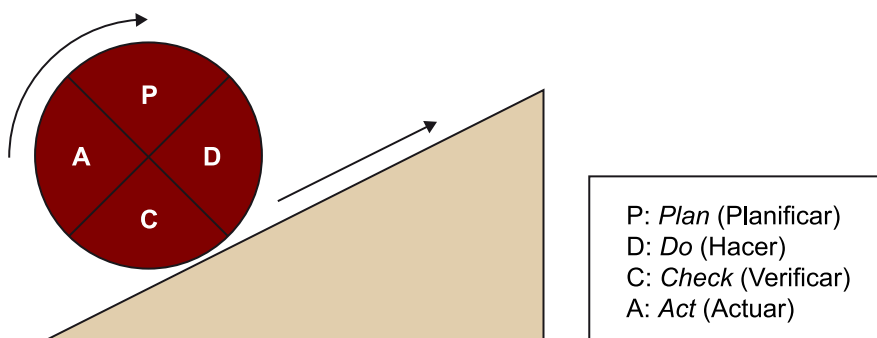
El objetivo de la mejora continua del sistema es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes.

Ved también

Se ha tratado el ciclo PDCA en el apartado 2 “Sistemas de producción eficientes” en el marco del módulo “La gestión de las operaciones”.

La aplicación del ciclo lógico de mejora PDCA se debe asegurar a partir de las fases de *Plan* (planificación), *Do* (hacer), *Check* (verificar) y *Act* (actuar). El siguiente gráfico describe el ciclo PDCA, también llamado ciclo Deming, como una de las características a cumplir por el mapa de procesos.

Figura 4. Ciclo Deming de mejora o PDCA



a) P: Planificar (*Plan*): Establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Los procesos estratégicos planifican la gestión de la organización,

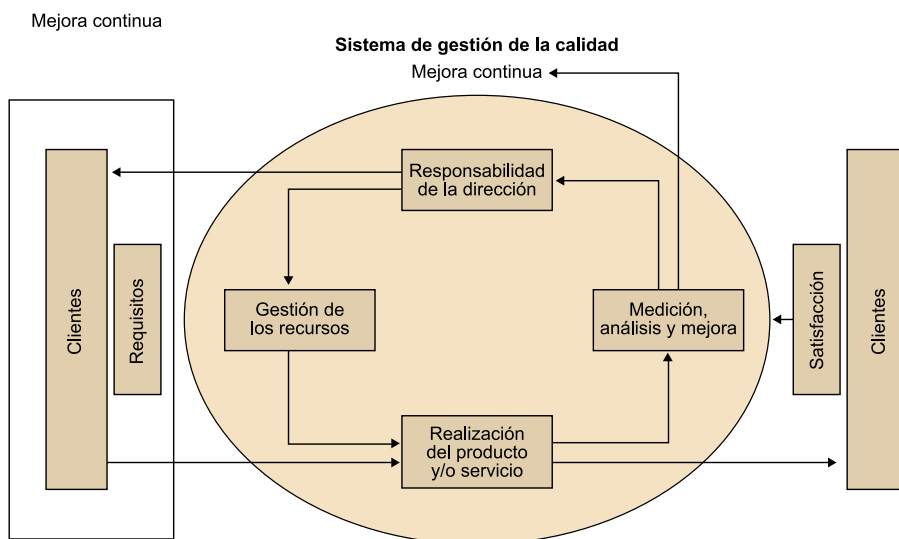
actúan como guía del resto de procesos. Son ejemplo de ello el proceso de planificación estratégica, el proceso de marketing o el proceso de planificación de la calidad.

b) D: Hacer (Do): Implantar los procesos. Los procesos operativos son los encargados de llevar a cabo, de desarrollarlos productos y/o servicios de la organización, según lo planificado. Cada sector cuenta con procesos específicos.

c) C: Verificar (Check): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos, de los productos y de los servicios, respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto/servicio, e informar sobre los resultados que se van obteniendo. Los procesos de control y análisis identifican aquellos parámetros o resultados no apropiados o mejorables; a ello ayudan, por ejemplo, el proceso de auditoría interna o el de evaluación de la satisfacción de clientes.

d) A: Actuar (Act): tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Una vez identificados los errores y mejoras posibles, debe actuarse modificando los procesos y sus objetivos, de manera que mejoren en su conjunto, hasta llegar de nuevo a los procesos de planificación, que revisarán si se ha actuado sobre lo que se detectó como mejorable, y de esta manera se inicia de nuevo el ciclo de mejora.

Figura 5. Aplicación del ciclo de mejora a un sistema de gestión



Explicación de la figura

Los “requisitos del cliente” son la base para la realización del producto o del servicio (capítulo 7 de la norma ISO 9001:2008 “Realización del producto”). Tras esta realización, es necesario medir y analizar si hay algunos aspectos a mejorar, por ejemplo analizando la satisfacción de los clientes (capítulo 8 de la norma “Medición, análisis y mejora”), aquello que se haya identificado como mejorable debe adoptarse e incluirse en la próxima planificación de la realización del producto o servicio (capítulo 5 de la norma “responsabilidades de la dirección”). Para actuar sobre lo que debe mejorarse debe contarse con los recursos necesarios (capítulo 6 de la norma “Gestión de los recursos”) y a continuación volver a realizar el producto o servicio, con las mejoras incorporadas, y volver a medir, y seguir con el ciclo de mejora del sistema de gestión implantado. Vemos de esta manera cómo el ciclo de mejora PDCA, la propia norma ISO 9001, con sus capítulos clave, y el sistema de gestión de calidad están relacionados.

2.3. Orientación al cliente en la norma ISO 9001:2008

Los ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.

Existe por lo tanto, una clara similitud entre los principios básicos para la calidad en los que se basan la nueva norma ISO 9000: 2008 con los que forman la base y estructura modular del modelo de excelencia empresarial EFQM. Se percibe el gran acercamiento y similitud entre los modelos ISO 9000: 2008 y el de excelencia EFQM.

Por este motivo, para el principio de gestión de la calidad de enfoque al cliente, hemos anotado las referencias de:

- La correlación del principio con los apartados de la norma ISO 9001:2008, con los que tiene cierto nivel de influencia.
- La correlación del principio con el criterio EFQM con el que tiene una directa relación.

La Norma ISO 9001 ha sido la gran precursora de la **gestión del cambio** y la profesionalización de la gestión en muchas organizaciones, que la han adoptado como base de funcionamiento. En concreto, más de un millón de empresas en el mundo y más de cien mil en España han decidido implantar y certificar su sistema de gestión en base a esta norma.

La Norma ISO 9001:2008 promueve la aplicación de un **sistema basado en procesos** dentro de la organización e introduce el concepto de mejora continua para estimular su eficacia, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y responder a las expectativas y conseguir la satisfacción de sus clientes. Posibilita el logro del **certificado de calidad** ISO 9001:2008 a aquellas organizaciones que satisfacen todos los requisitos aplicables. Se aplica a todo tipo de organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, sin importar su tipo, tamaño o actividad.

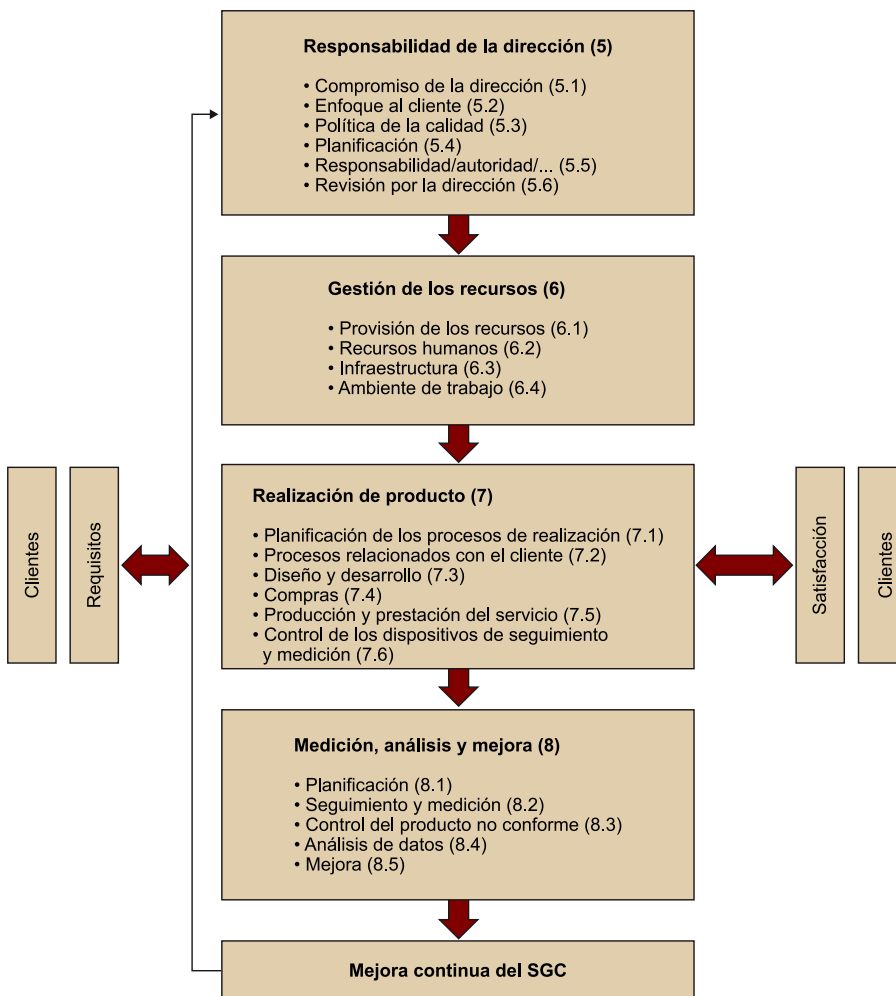
La Norma ISO 9001: 2008 hace referencia a los clientes en los siguientes apartados:

- 5.2. Enfoque al cliente.
- 7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.
- 7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
- 7.2.3. Comunicación con el cliente.
- 7.5.4. Propiedad del cliente.
- 8.2.1. Satisfacción del cliente.

5.2. Enfoque al cliente

Se deben determinar las necesidades y expectativas de los clientes y convertirlas en requisitos identificando a los clientes reales y a los potenciales, definiendo las características de los productos, evaluando la competencia y determinando la satisfacción del cliente.

Figura 6. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008)



En el caso del principio de gestión de la calidad de enfoque al cliente, se pueden diferenciar cuatro niveles de influencia en los apartados de la norma ISO 9001:2008:

a) **F = Fuerte:** Correlación muy estrecha entre los principios y la descripción de los requisitos de la norma.

- 5.2. Enfoque al cliente / 7.2. Procesos relacionados con los clientes.
- 7.3. Diseño y desarrollo / 7.5. Producción y prestación del servicio.

b) **M = Medio:** No hay una influencia vital entre el principio de calidad y el requisito indicado en la norma. No obstante, se aconseja que se tenga en cuenta.

- 5.1. Compromiso de la Dirección / 5.3. Política de calidad.
- 5.4. Planificación / 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- 5.6. Revisión por la dirección / 8.1. General / 8.2. Medición y seguimiento.
- 8.3. Seguimiento de las no conformidades/ 8.5. Mejora.

c) **D = Debil:** No se trata de un requisito para su cumplimiento. Se puede considerar el principio como una reflexión general para el apartado de la norma en cuestión.

- 7.4. Compras / 7.6. Control de equipo de medida y seguimiento.

d) **En blanco = Ninguno:** No hay relación entre principio y norma.

- 4. Sistema de gestión de la calidad.
- 6. Gestión de los recursos.
- 7.1. Planificación de la realización del producto / 8.4. Análisis de los datos.

2.4. Orientación al cliente en el modelo EFQM

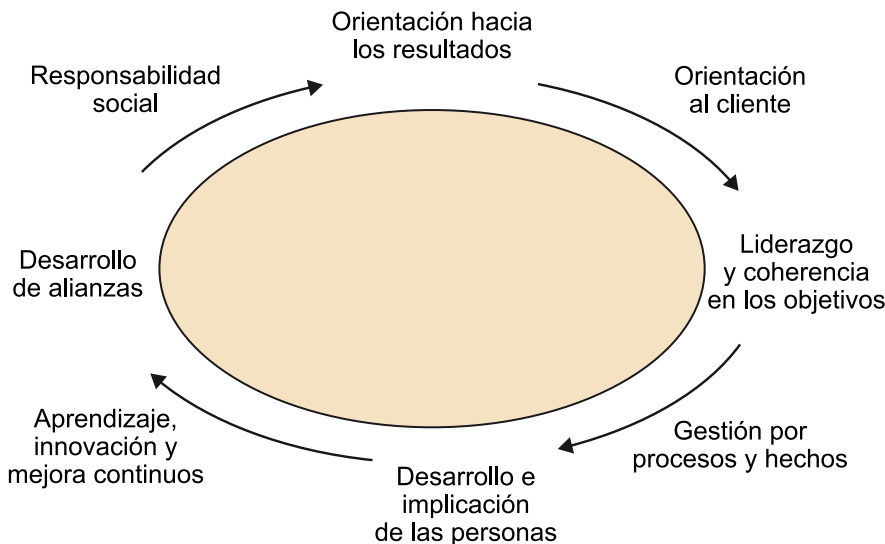
Las organizaciones de cualquier tipo, sector empresarial, dimensión o estructura, para tener éxito, necesitan **establecer un sistema de gestión adecuado**. El modelo EFQM de excelencia empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo.

La EFQM (*European Foundation of Quality Management*) se ha comprometido a investigar y actualizar el modelo evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Esto posibilita que el **Modelo Europeo de Excelencia** sea dinámico, y que se enriquezca año tras año. Las últimas revisiones realizadas han introducido diversas mejoras que nos conducen al **Modelo actual del año 2013**, con adaptaciones y versiones para Grandes Empresas, PYME y Sector Público y organizaciones de Voluntariado.

El modelo EFQM de Excelencia, define unos **principios que ayudan a enfocar la estrategia de las organizaciones**. Constituyen la base que conviene asumir, entender y aplicar en cada una de las actividades que desarrolle la empresa, incluso antes de utilizar el modelo de excelencia.

Los principios fundamentales de la excelencia en la gestión son los que aparecen en el siguiente esquema:

Figura 7. Principios fundamentales de la excelencia en la gestión



Los 8 conceptos revisados en 2013 (seis conceptos mejorados y revisados, y dos conceptos nuevos), siguiendo las agujas del reloj de la imagen que representa a los mismos, son:

- Añadir valor para los clientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Aprovechar la creatividad y la innovación.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar con agilidad.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

Figura 8. Conceptos fundamentales de la excelencia



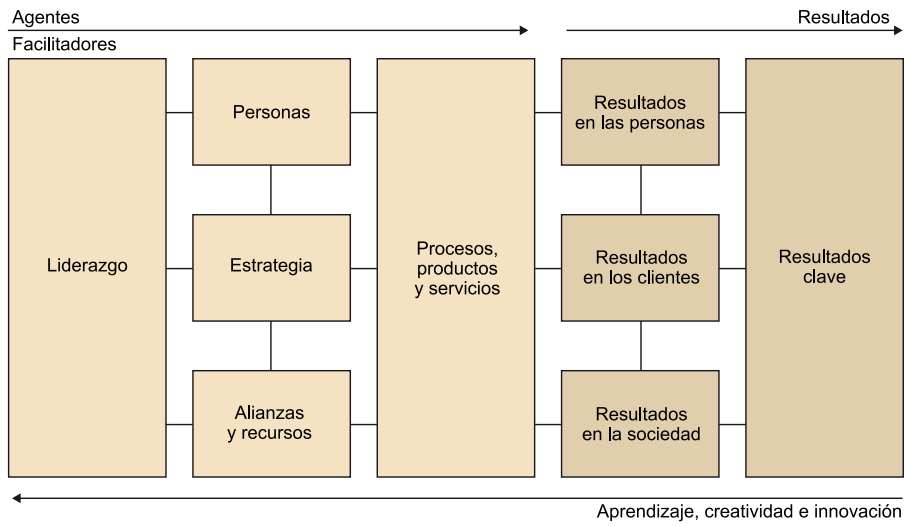
El Modelo EFQM de Excelencia se estructura en 9 criterios, los cuales se despliegan a su vez en un total de 32 “Subcriterios”.

Dichos 9 criterios se dividen en dos grupos:

- Los agentes facilitadores (5 criterios): aspectos que debe gestionar la organización. Los 5 criterios pesan igual, 100 puntos cada uno (total de 500).
- Los resultados (4 criterios): son consecuencia de la gestión de los agentes y, al mismo tiempo, los realimentan. Cliente y clave pesan 150 cada uno y personas y sociedad pesan 100 cada uno (total de 500).

El modelo EFQM de excelencia es un modelo que sirve para impulsar y estimular la mejora continua, y te permite obtener una visión general de tus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento. Respecto a facilitar la orientación al cliente, destacamos el principio 7 del modelo EFQM de excelencia empresarial, que lleva por título “Resultados en los Clientes”.

Figura 9. Modelo EFQM de excelencia



3. Necesidades y expectativas del cliente

3.1. Necesidades del cliente

En entornos competitivos los clientes son muy importantes para las organizaciones, hasta el punto de **determinar su supervivencia**. Efectivamente, si los clientes encuentran en la competencia productos y servicios alternativos que satisfacen mejor sus necesidades y expectativas, acabarán optando por éstos, privando a la organización de los ingresos que la hacen económicamente viable.

Las **necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes**, por lo que la mejora, e incluso el mantenimiento de la competitividad de la organización, exigen una actividad continua para explorar y entender cuáles son las nuevas necesidades y expectativas de los clientes, y cómo evoluciona su nivel de exigencia.

El concepto de calidad está directamente relacionado con la idea de satisfacción de necesidades. Estas pueden ser:

- **Establecidas:** son las reglamentarias y responden a criterios objetivos y tangibles. Se manifiestan en la oferta y demanda.
- **Implícitas:** son requerimientos no especificados de forma explícita por el cliente pero que espera ver satisfechas igualmente. Estos requerimientos, que pueden llamarse expectativas, no están reguladas por un contrato y están asociados a la percepción de un valor por el cliente.

En función de las **necesidades de los clientes**, la empresa conforma su mercado objetivo y, en función de lo que ofertan sus competidores, la empresa se ve obligada a dar una calidad mínima a los productos o servicios que ofrece.

De forma adicional e igualmente importante, esta calidad debe ser uniforme, es decir, no puede ofrecer productos o servicios con una calidad menor, porque el cliente se sentirá defraudado, ni con una calidad mayor, porque representaría un coste mayor para la empresa.

Para garantizar la uniformidad en la calidad de los productos y servicios, la empresa tiene que implantar y aplicar **sistemas de calidad**.

Cuanto más detalladas y claras estén reconocidas las necesidades del cliente, mucho mejor ya que este hecho facilitará a la organización el **dar respuesta a estas necesidades**.

Las necesidades suelen ser objetivas.

3.2. Expectativas del cliente

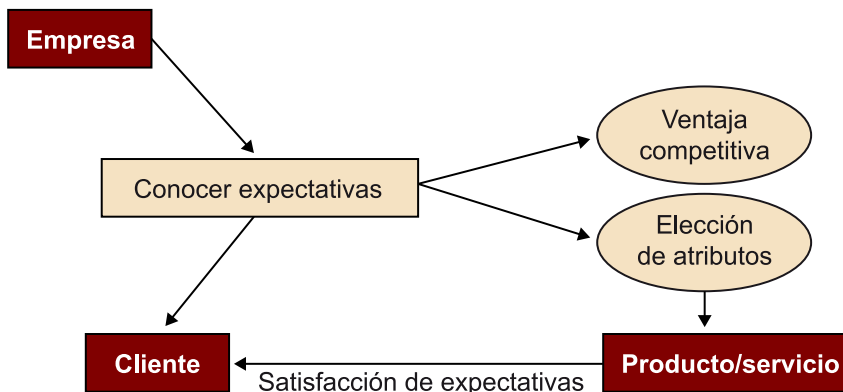
“La calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente.”

A. Feigenbaum

Las expectativas están normalmente sujetas a circunstancias que escapan al ámbito de gestión de la empresa. Suelen ser cambiantes, difíciles de detectar, medir y ponderar y dependen de diversos factores. Por ello, hay que adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Las expectativas suelen ser subjetivas.

Figura 10. Satisfacción de las expectativas del cliente



Explicación de la figura

Conocer los atributos, características y propiedades de los productos/servicios equivale a conocer cuál es la calidad y por consiguiente, a poder elegir estos atributos que satisfagan las expectativas del cliente tanto interno como externo.

3.3. Ámbitos de actuación para satisfacer las necesidades y expectativas

Establecemos los siguientes ámbitos de actuación para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes son los siguientes:

- La legislación.
- Los requisitos contractuales.
- Las garantías.
- El mantenimiento.

- Las consultas del cliente.

3.3.1. La legislación

Cualquier ley expresa la obligación, impuesta por la Administración, de cumplir unos determinados requisitos en beneficio de todos. Por lo tanto, el hecho de satisfacer las expectativas del cliente pasa por cumplir la legislación que afecta al propio producto o servicio o a sus procesos respectivos.

Las actividades que prioritariamente podrían verse afectadas por los requisitos legales son:

- Los procesos de fabricación del producto o prestación del servicio.
- Los procesos de manipulación, almacenaje, embalaje, conservación y transporte.
- El consumo por el usuario.
- El destino después de la vida útil.

3.3.2. Los requisitos contractuales

El contrato es el documento donde el cliente especifica al suministrador sus concretas necesidades.

En función del valor económico del producto o servicio, del cliente, del catálogo, de la novedad, de la complejidad, etc., el contrato puede ser: marco formal, formal para una demanda concreta, pedido por escrito, carta de intención, aceptación escrita de una oferta y pedido telefónico, entre otros.

Cualquiera que sea la forma del contrato, tienen que documentarse por escrito los compromisos entre las partes, ya sea directamente o haciendo referencia a otros documentos.

El contenido del contrato tiene que incluir, como mínimo: las condiciones del precio, cantidad, fecha de entrega, transporte, destino, técnicas y calidad.

3.3.3. Las garantías

La garantía del producto o servicio constituye el compromiso que la empresa tiene de corregir cualquier error que se produzca cuando el producto está en manos del usuario o el servicio que esté dando o se haya dado al usuario no sea el adecuado.

El concepto de error incluye cualquier divergencia entre el compromiso contractual de la empresa y lo que recibe en realidad el cliente.

La garantía tiene el propósito de reducir el riesgo percibido por el cliente.

3.3.4. El mantenimiento

Es un servicio mediante el cual una organización realiza una serie de actividades sobre un producto para que, durante un tiempo, aporte las prestaciones especificadas con el rendimiento previsto.

Tipos de mantenimiento:

1) Mantenimiento correctivo

Se trata de intervenir el producto cuando falla. Es una actividad a posteriori.

a) Ventajas:

- Mantenimiento sólo trabaja cuando el equipo se estropea.
- No es necesario planificar las acciones de mantenimiento.

b) Inconvenientes:

- La noticia del error llega a mantenimiento cuando ya se ha producido un deterioro importante.
- La incidencia que puede tener sobre la producción esperar que el error se presente.
- La imposibilidad de conocer los recursos humanos y materiales que se necesitan para el mantenimiento.
- Los equipos se hacen viejos de forma prematura.

2) Mantenimiento preventivo

En este caso, las intervenciones tienen lugar a priori. Este tipo se basa en la realización de un programa de mantenimiento donde se establece una serie de prevenciones para verificar aspectos críticos del producto con la finalidad de prever sus errores.

a) Ventajas:

- Disminuye la frecuencia de aparición de errores.
- Permite programar las acciones de mantenimiento.
- Permite una gestión más racional de los recursos humanos y materiales.
- Aumenta la vida media de los equipos.

b) Inconvenientes: A veces, se realizan acciones de mantenimiento que no son estrictamente necesarias.

3) Mantenimiento predictivo

Obedece a una optimización del preventivo. Con la recogida de información, los periodos de intervención se adaptan a las necesidades reales, y su coste disminuye.

4) Mantenimiento de mejora

Conjunto de acciones que se llevan a cabo con la finalidad de renovar parcialmente equipos o instalaciones, para mejorar la fiabilidad y/o conservación de las mismas.

5) Mantenimiento en uso

Conjunto de acciones que realiza el personal usuario del equipo o instalación y que pretenden responsabilizar al mismo de la conservación y mantenimiento.

6) Mantenimiento en proyecto

Conjunto de acciones para diseñar los equipos e instalaciones que tiene en cuenta los criterios de: baja probabilidad de error, fácil accesibilidad para la sustitución de componentes averiados, fácil montaje y desmontaje, etc.

7) Mantenimiento integral

Tiene como objetivo aplicar cada tipo de mantenimiento en la proporción y sobre las instalaciones adecuadas, para obtener así la máxima disponibilidad y seguridad con el mínimo coste posible.

Por eso es necesario definir: una política y sistema de gestión de mantenimiento y conocer el estado en que se encuentran las máquinas.

3.3.5. Las consultas del cliente

Las atenciones a las consultas del cliente son muy importantes porque constituyen una fuente de información sobre sus necesidades y la variación de éstas durante el tiempo y son una vía adecuada para conseguir la fidelización.

Se establecerán en función del tamaño de la empresa, de su dispersión geográfica, del valor del producto y de su complejidad, entre otros.

La atención a las consultas exige:

- Un personal dedicado, con capacidad humana y técnica, que trate al cliente con amabilidad e interés y que pueda resolver problemas o bien transmitirlo al departamento responsable.
- Unos medios materiales capacitados.

- Una red de información interna adecuada, para que el personal que atiende al público esté constantemente al día.

Las consultas tienen que registrarse como fuente importante de información. El análisis de lo que dice el cliente permite descubrir los puntos débiles del producto o servicio y el de las respuestas origina un banco de datos.

4. La satisfacción del cliente

La empresa es una organización prolongable en el tiempo, compuesta por recursos humanos, materiales, informativos y metodológicos, con el objetivo de generar un beneficio desde una inversión inicial.

La empresa lleva a cabo diferentes procesos que transforman recursos iniciales en resultados para satisfacer las necesidades de sus clientes, a los que quiere vender sus productos o servicios. El primer objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente.

Un **cliente satisfecho** se mantiene fiel a la empresa y le hace publicidad para ayudarle a incrementar su mercado.

Por el contrario, un **cliente insatisfecho** renuncia habitualmente a continuar comprando productos o recibiendo servicios, pero también le hace publicidad, en este caso negativa, que origina una pérdida de clientes o impide la captación de otros nuevos.

La empresa no puede, de manera habitual, tratar de conseguir la satisfacción del cliente de cualquier forma y a cualquier precio. Esta satisfacción del cliente tiene que ser el resultado de un proceso que empieza cuando la empresa examina su mercado potencial y decide ofrecer a un sector del mismo un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

El concepto actual de calidad pasa por la satisfacción del cliente.

También se sabe que si la calidad no se mide, no existe. En una primera etapa es posible que únicamente pueda medirse de manera cualitativa, pero una metodología operativa para conocer la satisfacción del cliente exige que las medidas cualitativas se cuantifiquen: normalmente, se consigue mediante el uso de un logaritmo que transforma una calidad en una cantidad.

Para establecer la metodología de la medida de satisfacción del cliente, la empresa se tiene que poner al lado del cliente, porque lo que define realmente la calidad del producto o servicio es la opinión del cliente.

La recepción de la calidad por parte del cliente se basa no sólo en las características técnicas del producto o servicio, sino también en otros aspectos como la amabilidad, buena información

La satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente la satisfacción del cliente.

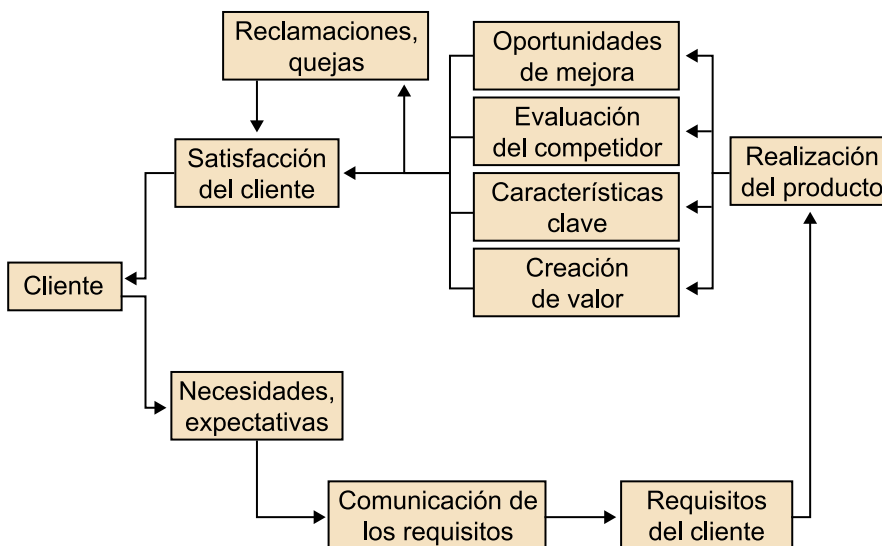
5. Fidelización de clientes

La mayoría de los clientes, cuando han recibido un buen servicio o producto que ha satisfecho sus expectativas, no quieren correr el riesgo de experimentar con otra compañía. Así, la lealtad y fidelidad de los clientes se convierte en la única vía segura para alcanzar beneficios sostenidos y elevados.

Un cliente satisfecho nos recomendará a sus amigos, familiares, etc. y nos ahorrará el trabajo que supone captar a un cliente nuevo.

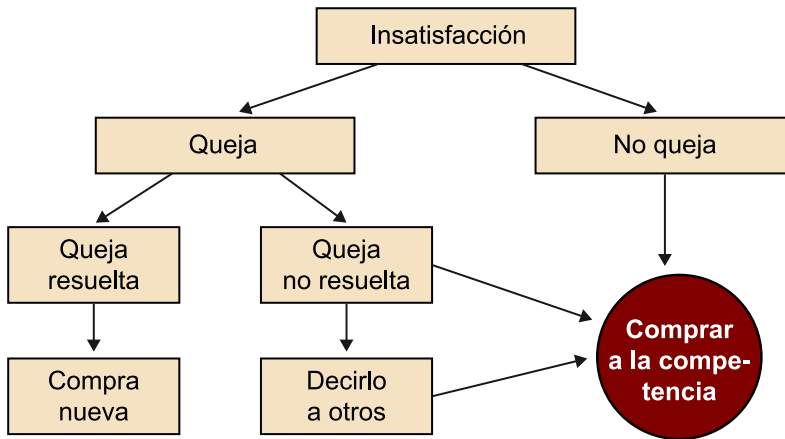
La satisfacción consolida y fideliza al cliente con lo que esto comporta, mientras que la insatisfacción aleja al cliente y origina costos y pérdidas.

Figura 11. Esquema del ciclo de gestión de satisfacción del cliente



En el siguiente esquema se visualiza la conducta más habitual de un cliente insatisfecho en función de la gestión que la organización en relación a su queja/reclamación:

Figura 12. Reacción de un cliente insatisfecho ante una mala gestión de su queja



La importancia de la orientación al cliente

Estadísticas que ponen de relieve la importancia de la orientación al cliente para su fidelización y para satisfacer sus necesidades y expectativas:

1. El precio no es la principal razón de la pérdida de clientes, en realidad es debido a la mala calidad de servicio al cliente.

Fuente de la información: *Accenture Global Report* de satisfacción del cliente.

2. Un cliente tiene 4 veces más probabilidades de irse a un competidor si el problema está relacionado con el precios o el producto.

Fuente de la información: Bain & Company.

3. La probabilidad de vender a un cliente existente es del 60-70%. La probabilidad de vender a un nuevo cliente es de 5-20%.

Fuente de la información: *Métricas de Marketing*.

4. Por cada queja de clientes hay otros 26 clientes descontentos que han permanecido en silencio.

Fuente de la información: Lee recursos.

5. Un aumento de un 2% en la retención de clientes tiene el mismo efecto que la disminución de los costes en un 10%.

Fuente de la información: *Líder en el borde del caos*, Emmet Murphy & Mark Murphy.

6. El 96% de los clientes insatisfechos no se quejan, y el 91% de ellos simplemente se van y nunca vuelven.

Fuente de la información: Mach 1 Financial Group.

7. Un cliente insatisfecho contará su experiencia a número de entre 9-15 personas. Alrededor del 13% de ellos se lo contarán a más de 20 personas.

Fuente de la información: La Casa Blanca, Oficina de Asuntos del Consumidor.

8. Los clientes felices que consiguen su problema resuelto dicen unas 4-6 personas acerca de su experiencia.

Fuente de la información: La Casa Blanca, Oficina de Asuntos del Consumidor.

9. El 70% de las compras de experiencias se basan en cómo siente el cliente que le están tratando.

Fuente de la información: McKinsey.

10. El 55% de los clientes pagarían más para garantizar un mejor servicio.

Fuente de la información: investigación Defaqto.

11. Los clientes que nos evalúan con un 5 de puntuación en una escala de 1 a 5 son seis veces más propensos a hacer negocios con nosotros, frente a los que “sólo” nos dan una puntuación de 4,8.

Fuente de la información: TeleFaction.

12. Para compensar a nuestros clientes una experiencia negativa, tenemos que ofrecerles 12 experiencias positivas.

Fuente de la información: “Descripción”, Los clientes de Ruby Newell-Legner.

13. Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede aumentar los beneficios en un 95%.

Fuente de la información: Bain & Company.

14. El precio de adquirir un nuevo clientes es 6-7 veces mayor que el de retener a uno existente.

Fuente de la información: Bain & Company.

15. El gasto medio de los clientes que utilizan por primera vez e-Commerce es de 24,50 dólares, en comparación con 52,50 dólares para clientes que repiten.

Fuente de la información: McKinsey.

Fuente original de la información: El *Huffington Post*.

6. Medición, seguimiento y análisis

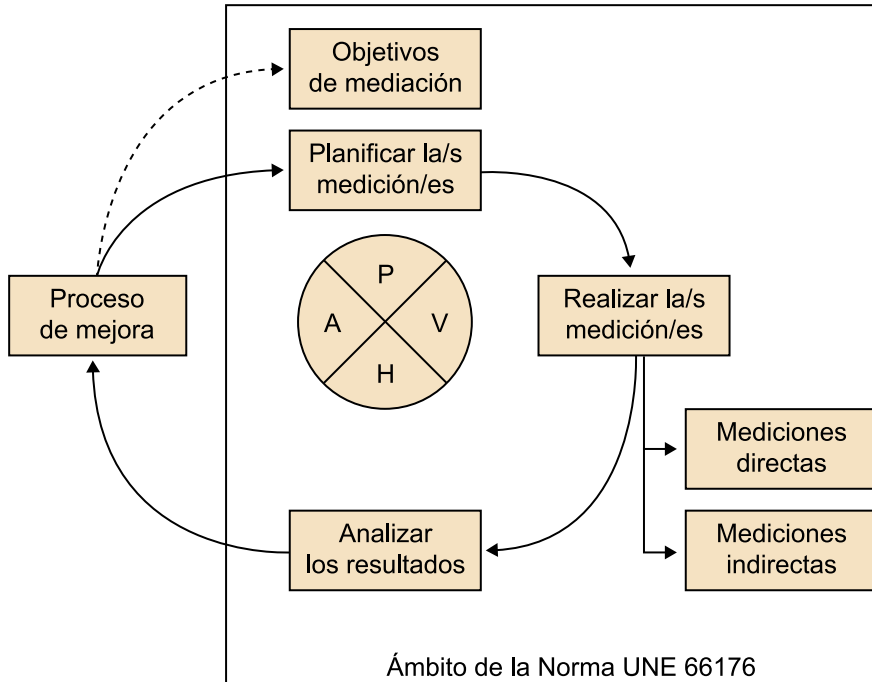
Las empresas y organizaciones entregan al cliente productos y servicios con unas características determinadas. Por ello, necesita comprender en qué medida estas características se adaptan a las **necesidades y expectativas** de los clientes en cada momento, de forma que pueda introducir los cambios adecuados en su especificación, con el objeto de mantener el **grado de satisfacción de los clientes**.

Por tanto, es importante llevar a cabo la medición, el seguimiento y el análisis del nivel de satisfacción de los clientes.

6.1. Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente

El **proceso de medición de la satisfacción del cliente** tiene por objeto obtener, de forma eficaz y eficiente, la información suficiente, precisa y fiable para llevar a cabo la mejora de los procesos y productos que influyen en la satisfacción del cliente.

Figura 13. Ciclo de los procesos de medición de la satisfacción del cliente

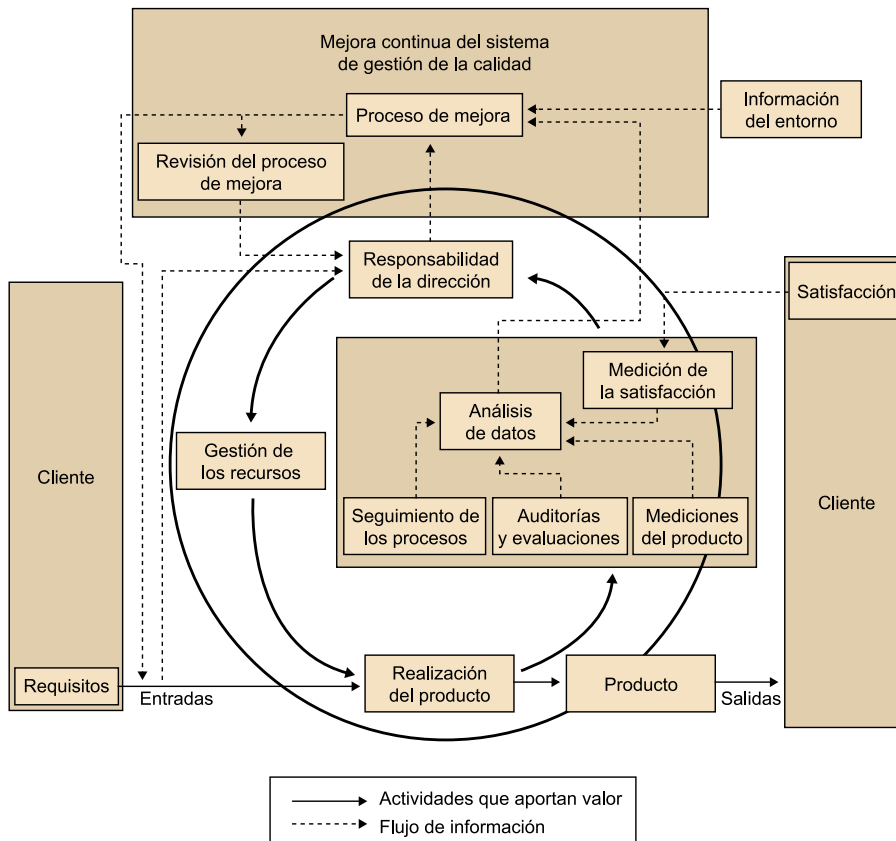


Explicación de la figura

Se muestra el ciclo de vida del proceso, que incluye la planificación de las mediciones, su realización, el análisis de los resultados y la provisión de información de entrada a los procesos de mejora.

Tratar las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso permite que éstas se lleven a cabo de forma sistemática.

Figura 14. Interrelaciones del proceso de medición de la satisfacción del cliente en un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Explicación de la figura

La figura muestra las interrelaciones del proceso de medición de la satisfacción del cliente en el marco de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

6.2. Análisis del nivel de satisfacción de los clientes

Si bien la recepción de quejas es un sistema pasivo de mejora, ya que es el cliente quien realiza la primera acción, en este caso, es la empresa o entidad quien pregunta al cliente, tras lo que el cliente decide.

Puede plantearse desde **varias perspectivas**, aunque la es confeccionar una encuesta más o menos adaptada a los productos y/o servicios que se realizan clásicos.

Es clave que la organización lleve a cabo el **seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos**. Para ello deben determinarse los métodos para obtener y utilizar esa información.

Pero deben realizarse **esfuerzos extra**, si lo que se desea es ir más allá del cumplimiento de la norma, por ejemplo puede **buscarse información de**:

- Encuestas a los clientes y usuarios, a nivel verbal o por escrito.
- La retroalimentación sobre todos los aspectos del productos y/o servicio, a través de *focus group*, por ejemplo.
- Los requisitos del cliente e información contractual y su comparación con lo realizado.
- Las necesidades del mercado, mediante estudios de mercado.
- La información relativa a la competencia.

Además las fuentes para el análisis deben ser ampliadas, **para asegurar la fiabilidad de los resultados**, por ejemplo con:

- Quejas de clientes.
- Comunicación directa con clientes.
- Recolección y análisis de datos subcontratados.
- Grupos de discusión (*focus group*).
- Informes de organizaciones de consumidores y usuarios.
- Estudios sectoriales o tipo Cluster.

Normativas de medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente:

- **UNE 66176:2005**: Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.
- **UNE-ISO 10001:2008**: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.
- **UNE-ISO 10002:2004**: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
- **UNE-ISO 10003:2008**: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.
- **UNE-ISO/TS 10004:2010 EX**: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición.