



Felipe Ruimonte
Ingeniero de Telecomunicación y Presidente de RYAC

Centrarse en el Cliente: primera clave de competitividad empresarial

¿Debo hacer lo que me indica mi jefe –¡Ah, todo por una vida tranquila...!–, o lo que necesita el cliente? Si existe esta dualidad, mal vamos ya de entrada... vamos a desarrollar en este artículo la importancia que tiene conocer quienes son nuestros clientes –parece obvio pero no lo es–, sus necesidades, expectativas y requerimientos actuales y futuros, saber que es importante para ellos, como lo estamos haciendo y como nos valoran, y a ser posible también como nos comparan con nuestra competencia. Todo ello debe ser la brújula que enfoque nuestra gestión.

El modelo de gestión del que partimos contempla tres elementos horizontales en nuestra gestión: enfoque en el cliente, gestión y mejora de procesos / Seis Sigma, y asociación

jar la dirección y los empleados de la empresa: liderazgo y participación... iremos desarrollando los distintos conceptos, empezando en este artículo por el primer elemento.

debida contribución a la sociedad, hay una dimensión horizontal que representa como logramos nuestra eficiencia operativa, gestionando nuestro trabajo de forma que sea el más valioso para nuestros clientes, y una dimensión vertical que representa el nuevo papel del liderazgo, proporcionando dirección estratégica, apoyo, estímulo y potenciación al personal en su labor de satisfacer a los clientes, fomentando la innovación y la participación de todos en el éxito de la compañía. Estas ideas se desarrollan en una serie de principios básicos que se esbozan brevemente a continuación.

.....
“Una empresa prosperará si conoce a fondo lo que demandan sus clientes, o sus distintos segmentos de clientes, y es capaz permanentemente de anticiparse”
.....

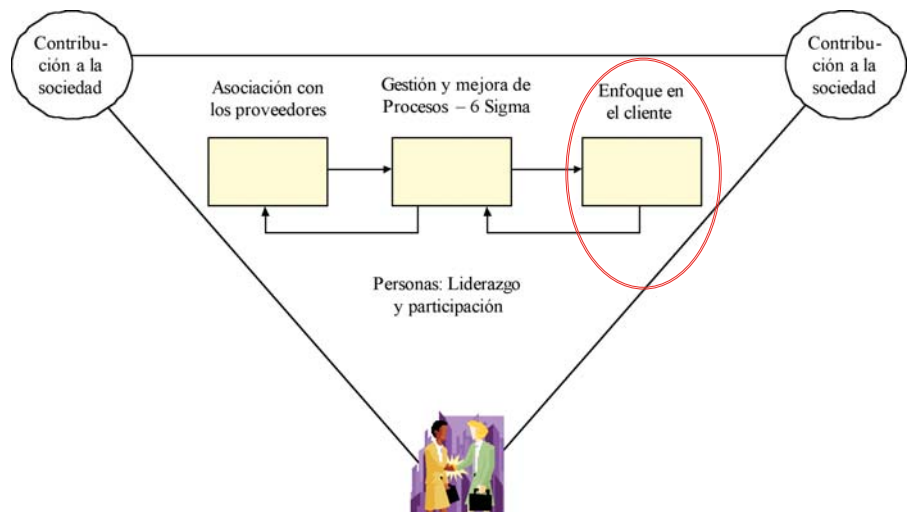
con nuestros proveedores, junto con dos elementos básicos verticales que afectan como deben traba-

En este modelo básico de gestión representado en el triángulo, y teniendo siempre presente nuestra

Conocer la demanda del cliente

El éxito a medio y largo plazo de una empresa de cualquier tipo pasa por proporcionar satisfacción y valor a nuestros clientes. Una empresa prosperará si conoce a fondo lo que demandan sus clientes, o sus distintos segmentos de clientes, y es capaz permanentemente de anticiparse a estas necesidades proporcionando productos y servicios que sean capaces de excederlas, mientras vamos trabajando en la siguiente generación de productos y servicios, pues las necesidades son un objetivo móvil y siempre creciente.

La voz del cliente es una de las partes fundamentales en la definición de los proyectos Seis Sigma. Implantar un sistema donde sea-



requerimientos de clientes en todas las fases del mismo.

La voz del cliente se puede recoger de forma reactiva (nos

Nunca debe haber una dualidad en la toma de decisiones, sobre todo cuando esta está delegada a niveles próximos al personal de contacto con el cliente, de si lo que tengo que hacer es satisfacer al cliente – siempre que su demanda sea razonable, hagamos la salvedad – o al procedimiento interno de la compañía que nos manda en dirección opuesta; nuestros procesos de trabajo deben estar alineados con las necesidades del cliente, y tener todos claro que satisfaciendo al cliente, ayudamos a nuestra empresa.

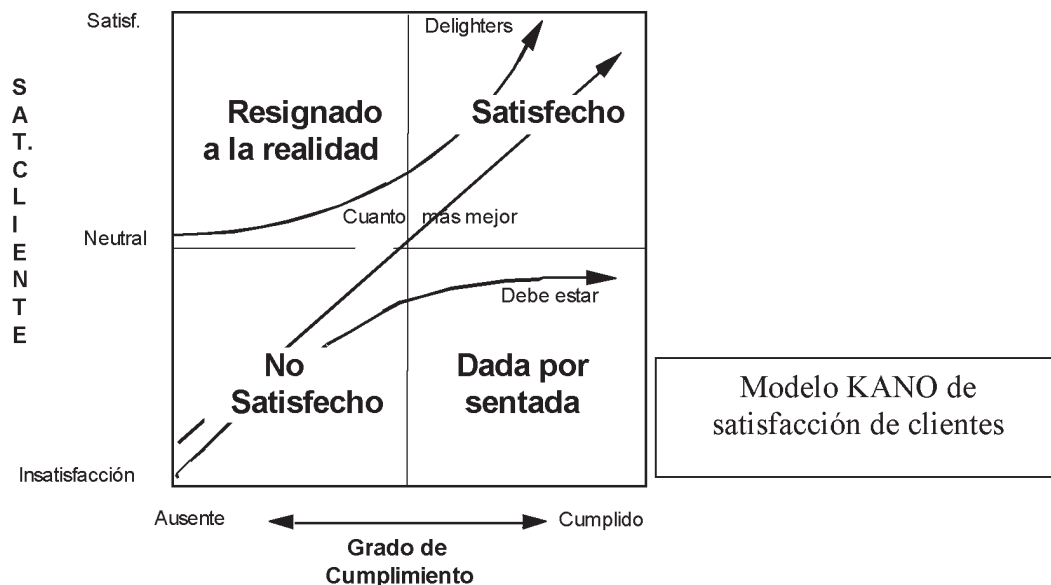
“Para tener clientes satisfechos, necesitamos tener empleados satisfechos, motivados y capaces de dar un gran servicio más allá de las obligaciones estrictas”

mos capaces de construir una base de conocimiento sobre todo lo que nos dicen nuestros clientes a través de nuestros puntos de escucha en los momentos de la verdad – cada vez que un cliente contacta a uno de nuestros empleados, por carta, con una llamada telefónica, en una visita o reunión- no es fácil, aunque los Data Warehouse hoy existentes nos facilitan un poco el camino, pero la importancia de recoger estas opiniones y sugerencias y actuar sobre ellas es crítica para nuestro éxito presente y futuro. El diseño para la excelencia en Seis Sigma se basa en gran medida en capturar y hacer fluir hacia nuestro proceso de diseño estos

llega sin que vayamos a buscarla, como las reclamaciones y quejas) o proactiva, suplementando lo anterior con encuestas, *focus groups*, y otra serie de técnicas. Y es importante considerar el modelo Kano de satisfacción de clientes, determinando qué es importante para ellos, que es un defecto, como lo miden, y que atributos de nuestros productos o servicios son los que dan por sentado, cuales entran en el tipo “cuanta más calidad mejor” y cuales no esperan recibir y por tanto lograremos una mayor diferenciación, satisfacción y valor percibido si se los podemos ofrecer.

Anteponer a los empleados

El cliente debe ser lo primero, ¿O tal vez lo segundo? ¿Por qué decimos esto? Porque podemos y debemos anteponer nuestros empleados a nuestros clientes. Para tener clientes satisfechos, necesitamos tener empleados satisfechos, motivados y capaces de dar un gran servicio más allá de las obligaciones estrictas, lo que desarrollaremos en el artículo



futuro sobre Liderazgo y Participación.

Recientemente he estado trabajando con una multinacional de Turismo con implantación en muchos países, no necesariamente en todos con las mismas necesida-

lo que les gustaría tener, y diseñar un sistema que nos permita cumplir e incluso anticiparnos a sus necesidades, más bien que diseñar un sistema basados en nuestra gran experiencia, que puede dejar fuera requerimientos no anticipados que pueden dañar nuestro

hotel, a quien nos acaban de aprobar una inversión de una importante cantidad de dinero para remodelar y mejorar el mismo. ¿En qué la vamos a invertir? ¿En lo que pensamos nosotros qué es importante? ¿O merece la pena hacer un concienzudo estudio de mercado – aunque se nos lleve un trocito de nuestro presupuesto –, averiguar que valorarían nuestros clientes, por qué se vendrían a nuestro hotel y no a otro, qué les gustaría tener... y luego invertir en todo aquello que maximizaría el valor percibido por nuestros clientes?

“La satisfacción no es un valor absoluto, es el resultado de contrastar nuestras expectativas con la realidad”

des. Ahora bien, los responsables de esta compañía atesoraban muchos años de experiencia en el sector turístico. ¿Cuál es el mejor camino para mejorar el sistema de reservas y gestión de viajes? Asumir que con toda tu experiencia sabes de sobra lo que necesitan el mercado y tus clientes, o preguntar, preguntar y preguntar a tus puntos de contacto con los clientes y a ellos mismos cuales son los puntos de mejora, sus prioridades,

negocio. Nunca asumamos que sabemos lo que quieren los clientes, hablemos con ellos, averigüémoslo... y obremos en consecuencia. No es fácil muchas veces tener la humildad de reconocer que no lo sabemos todo, y tomar importantes decisiones que, por dejar algo fuera, pueden no ser las mejores.

Un caso similar puede ser pensar que somos el director de un

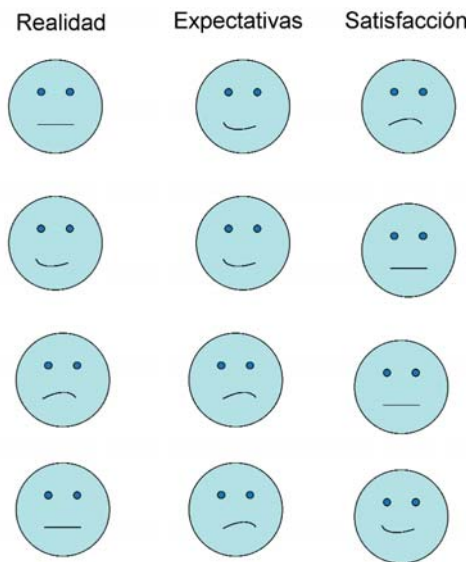
Objetivo estratégico

En este punto, vamos a repasar cuál puede ser el principal objetivo estratégico de la mayor parte de las compañías: obtener de forma continuada un crecimiento rentable, incrementando nuestra cuota de mercado manteniendo o incrementando nuestra rentabilidad. ¿Y cómo se logra esto? Manteniendo a nuestros clientes actuales, siendo

capaces de atraer a nuevos clientes. ¿Cómo lo hacemos? Dando más valor a nuestros clientes que el que ofrece la competencia, y haciendo que lo perciban. ¿Esto se logra por casualidad? Obviamente no, tenemos que enfocarnos en tres elementos esenciales, la imagen de nuestra compañía, la calidad de nuestros productos y servicios y la forma de entregarlos, y el precio que cobramos por los mismos, o como también remuneramos sus inversiones, en el caso bancario. Por tanto, el valor percibido por el cliente es función de esas tres cosas –imagen, calidad y precio-, y maximizar cada una puede ser objeto de programas especiales, priorizables en función de nuestra situación concreta. Los procesos que inciden en estas tres cosas son claros candidatos a ser priorizados en nuestra gestión y mejora de procesos, aspecto analizado en el próximo artículo.

Hemos hablado ya varias veces de la importancia de tener clientes satisfechos para nuestro crecimiento rentable. ¿Satisfechos en qué? Vamos a repasar en un momento el modelo Kano – nombrado así por el nombre de su autor Koriaki Kano, profesor de la Universidad de Tokio y con el que ha trabajado largo tiempo mi buen amigo y discípulo de Deming Howard Gitlow, director de estudios de calidad en la Universidad de Miami- que brinda una serie de importantes consideraciones.

La satisfacción no es un valor absoluto, es el resultado de contrastar nuestras expectativas con la realidad. Este es el hecho de por qué personas con la misma realidad perciben la vida o sus circunstancias de forma muy diferente. Es tan impactante darnos cuenta que a lo mejor una persona con una



realidad que no podríamos soportar bajo nuestros esquemas parece más feliz que nosotros, y en cambio una persona que bajo nuestra percepción nos da una envidia terrible se siente infeliz... realidad versus expectativas, recordémoslo. Esto se ve en este esquema tan simple:

Para lograr clientes satisfechos, tenemos pues dos vías de trabajo, realidad y expectativas. Vamos a centrarnos en estas últimas, bajo el modelo de Kano, dado que no son todas iguales.

Lo que nos dice el modelo Kano es que cuando recojamos los requerimientos y expectativas de los clientes, va a haber de tres tipos de características: a) las que se dan por sentadas b) las que ni se plantean dada la realidad actual y c) aquellas de las que nos van a hablar, con las que estarán más satisfechos cuanto mejor lo hagamos en ellas. Por tanto, no nos van a hablar de todo, solo de las c), pero no podemos ignorar las otras dos categorías a) y b), veamos.

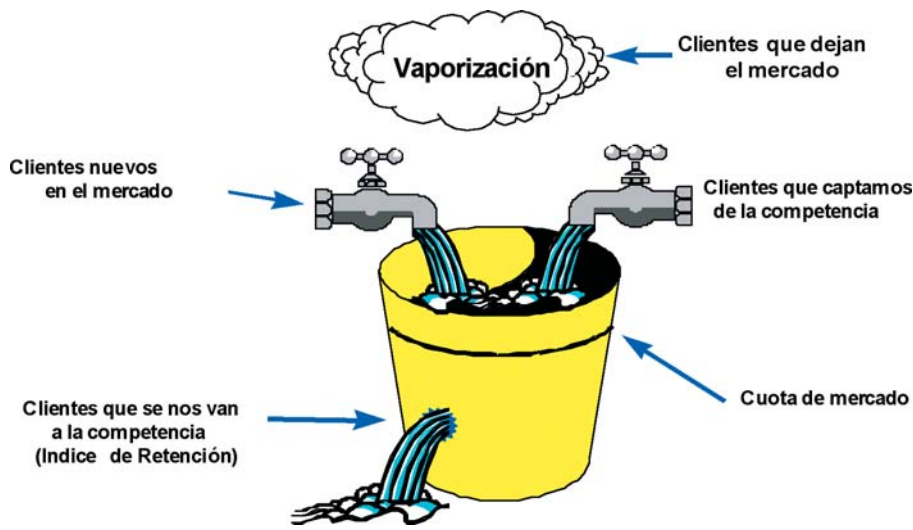
Lo que se da por sentado no se va a mencionar. No crea satisfacción darlo pues está asumido que se da (ir en un asiento al realizar un viaje en un avión, o que se encienda la luz al dar al interruptor en un hotel o que nos arreglen la habitación cada día, por ejemplo), pero ojo con no darlo, estas cosas asumidas deben siempre darse 100% sin fallos ni errores.

Por otro lado, tampoco nos van a hablar de lo que no esperan, porque hoy no se ofrece de forma habitual. Pero esto es lo que crea mayor entusiasmo en los clientes, mayor diferenciación, mayor valor añadido percibido – recordar la ecuación realidad versus expectativas, aquí estas son muy bajas, no esperan lo que no es habitual -, merece la pena esforzarse en identificar y proporcionar servicios no esperados, complementarios, paso a clase superior, detalles adicionales, servicio fuera de lo habitual, hará milagros y nos devolverá con creces la inversión.

Modelo dinámico

Por último, nos hablarán de lo que esperan, y aquí la satisfacción si está en línea con lo mejor que sean nuestros productos o servicios, más cómodo sea el asiento del avión o tengamos más espacio para las piernas, o mejor sea la comida, o nos den periódico, o más puntualidad... toda una serie de características... pero como hemos dicho antes, no son las únicas.

Y por otra parte, y con esto termino las reflexiones sobre Kano, es un modelo dinámico. Cuando una característica de las de “cuanto más mejor” se da bien siempre, se convierte en asumida, no nos



“momentos de la verdad”, cada vez que interaccionan con nuestra empresa, visitándonos, llamándonos por teléfono, leyendo nuestras cartas, viendo nuestra publicidad... y teniendo en cuenta que las percepciones de los clientes (recordemos lo antes dicho, satisfacción es igual a realidad versus expectativas) están influenciadas por nosotros y nuestra competencia, generando decisiones de compra que serán influenciadas por nuestro rendimiento en los “momentos de la verdad”, situaciones críticas a gestionar adecuadamente con indicadores y grupos de mejora Seis Sigma.

Por último, vamos a hacer una referencia al objetivo general que apuntábamos al principio, de crecimiento rentable, basado en la retención y captación de clientes, basado en ofrecerles un mayor valor añadido que la competencia. Una de las actividades que soportan este objetivo, son programas específicos de captación y retención de clientes, a lo que debemos poner atención para incrementar nuestra cuota de mercado según el siguiente esquema auto-explicativo:

Decíamos al principio que la satisfacción de los clientes debe ser lo segundo. ¿Segundo a qué? A la satisfacción de nuestros empleados. Solo empleados motivados, satisfechos, comprometidos con la empresa, son capaces de caminar “ la milla extra “ y hacer todo lo que sea necesario para entusiasmar a nuestros clientes. Esto es muy importante, no ocurre por casualidad, y será esbozado dentro de un par de artículos, cuando hablemos de los aspectos humanos de la gestión empresarial, de Liderazgo y Participación. ♦

hablarán de ella, pero tendremos que darla.- Y por otro lado, las características diferenciadoras, que no daba nadie inicialmente, se empiezan a hacer habituales, bajan a “cuanto más mejor”, y tendremos que buscar otros elementos diferenciadores.

Al hacer un estudio de “Voz del Cliente”, recogiendo sus requerimientos como hacemos en la etapa de “Definir” en Seis Sigma, capturamos sus “CTQs” – requerimientos críticos de calidad -, en sus propios términos, que luego tendremos que ir convirtiendo de vagos y generales a específicos y concretos, medibles en indicadores de nuestros procesos de gestión.

Para recoger la Voz del Cliente hay que hacer – como en todo – un plan: ¿Qué clientes o segmentos de clientes entrevistar? ¿Qué se desea saber de los mismos – por ejemplo: ¿qué es importante para usted?, ¿qué es un defecto?, ¿qué tal trabajamos?, ¿cómo nos valora en relación a nuestra competencia?, ¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta?

ta?... y también definir qué fuentes de datos (activas o reactivas) vamos a utilizar, qué planes tenemos para reunir y usar estos datos, qué número de datos vamos a recoger, cómo los va a recoger y cuando.

Para convertir las necesidades del cliente en CTQ’s o requerimientos críticos de calidad, y a su vez estos en CTP’s o requerimientos críticos de nuestros procesos, candidatos a integrarse en nuestro Balance Score Card o Cuadro de Mando, hay diversas técnicas, desde muy simples como una matriz de relación, a muy sofisticadas, como el QFD o Casa de la Calidad, usada extensivamente en Diseño para Seis Sigma, cuya explicación excede el ámbito de este artículo.

► “Momentos de la verdad”

Por otro lado, merece la pena destacar que las decisiones de compra de los clientes están directamente relacionadas con los