

CAPITULO VII: ENFOQUE A LOS CLIENTES

7.1 VISION HACIA EL CLIENTE

La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando DONDE se encuentran los clientes externos y CUALES son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a sus clientes.

Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren HAY una relación de COSTO- BENEFICIO que les resulta favorable.

Un primer aspecto para un enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes. La definición de esta visión corresponde a la Alta Dirección de la organización.

A modo de ejemplo presentamos la visión de una prestigiosa empresa dedicada al transporte.

"Obtendremos nuestras utilidades proporcionando transporte aéreo y terrestre de productos de alta prioridad y de documentos que requieren una entrega rápida y oportuna de una manera totalmente confiable y competitivamente superior. Seremos colaboradores, corteses y profesionales entre nosotros y sobretodo con el público. Lucharemos por tener clientes totalmente satisfechos en cada una de nuestras transacciones".

El enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad.

Estas deben guiar las relaciones con los clientes.

- Los especialistas nos recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos:
- Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas.
- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios y la forma de relacionarse con la organización.
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Garantías, etc.

Tengamos en cuenta que en la mayoría de las empresas líderes en calidad:

La visión hacia los CLIENTES esta basada en la política de calidad, la que marca la ruta de todos los empleados de la organización desde que ingresan a ella.

Convirtiéndose en una filosofía y modo de vida del personal que sustenta su obsesión por el cliente.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente.

Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones

jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc.

Pero lo más importante es ASEGURAR SU APLICACION.

7.2 IDENTIFICACION Y SEGMENTACION DE LOS CLIENTES

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto externos como internos es necesario conocerlos plenamente.

Este conocimiento implica principalmente:

Identificación y segmentación de los clientes

Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes.

Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y

Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes externos:

1. Usuarios finales. Que son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio.
2. Clientes Intermedios. Aquellos que hacen que el producto o servicio este disponible para el usuario final.

La decisión de adquirir el producto o servicio la tiene el Usuario Final, pero el Cliente Intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquel.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas.

Para identificar y segmentar a los clientes es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios?

Quiénes son los usuarios finales?

Cual es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etc.?

Cuando usan nuestro producto?

Cual es su distribución geográfica?

Que uso le dan a nuestros productos y servicios?

Como los usan?, etc.

Es recomendable utilizar para la segmentación estrategias de mercadeo utilizando factores como tamaño, capacidad económica, entre otros.

Luego de segmentarse a los clientes se debe identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia; para lo cual debe recurrirse a la técnica del Benchmarking.

El Benchmarking es una técnica que permite medir la calidad de los productos y servicios a nivel de clientes internos y externos. Sobretodo para compara a la organización con nuestra competencia. Determinando las fortalezas y debilidades.

Es importante considerar que en el estudio de los clientes tanto a los antiguos como a los nuevos, así como a los que alguna vez fueron clientes y dejaron de serlo, para conocer las razones por las que fueron captados por la competencia.

Es esencial mirar al cliente como lo que EL ES y no como nosotros queremos que el sea. Al identificar las necesidades del cliente debe tenerse en cuenta que algunas veces estas no son manifiestas y por lo tanto no son explícitas.

Presentándose un gran reto para la organización que debe transformar estas necesidades en productos y servicios.

Por otro lado la empresa debe contar con un sistema eficaz que le permita conocer además de los aspectos negativos en relación con la calidad, los atributos de calidad que verdaderamente lo satisfacen, es decir aspectos positivos de la calidad. Esto significa saber escuchar la voz del cliente.

7.3 LA VOZ DE LOS CLIENTES

Para ello se puede hacer uso combinado de diferentes técnicas como:

Entrevistas.

Sesiones de Grupo Foco (grupos de clientes con características similares)

Encuestas de satisfacción de los clientes (telefónicas o visitándolo)

Observaciones del cliente cuando usa el producto.

Observaciones recibidas del personal de servicio de soporte.

Estudios de mercado.

Análisis de la competencia.

Análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

Los estudios para conocer la voz de los clientes no deben llevarse a cabo en forma aislada o esporádica, sino que debe responder a acciones planificadas y sistemáticas.

Todo esto nos permitirá conocer:

Los atributos de calidad que son importantes para sus clientes.

Las calificaciones dadas a su empresa por los clientes con dichos atributos.

La comparación con la competencia.

Las quejas manifestadas a cerca de los atributos.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto el Dr. Juran, señala que este proceso establece las metas para la calidad, desarrolla los medios para alcanzarlas. Agrega que la planificación para la calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados que se resume en los siguientes:

1. Identificar los clientes tanto externos como internos.
 2. Determinar las necesidades de los clientes.
 3. Desarrollar las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes.
 4. Establecer metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos.
 5. Comprobar que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas.
-