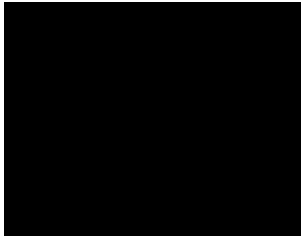


## **Aumenta la satisfacción del cliente haciendo tu servicio predecible**

### **Artículos de gestión**

Fecha de publicación: 06/02/13



Cuando un servicio no es predecible, la satisfacción del cliente puede verse afectada. El cliente quiere saber cuándo estará listo lo que encargó, cuánto tiempo demorará su consulta, cuánto tendrá que esperar para ser atendido. Los servicios tienen componentes intangibles, suelen contar con la participación del cliente durante su prestación, y por ello es normal que tengan un alto grado de heterogeneidad.

En definitiva, **los servicios no son siempre los mismos, y no se prestan siempre de la misma manera**. No se atiende a todos los pacientes del mismo modo, no se ofrece a todos los clientes la misma solución, no se educa a todos los alumnos de la misma manera, etc. Sin embargo, muchas veces la calidad de un servicio es deficiente por no ser predecible. Es decir, el cliente quiere saber cuál es el curso a seguir, quiere saber cuándo estará listo lo que encargó, cuánto tiempo demorará su consulta, cuánto tendrá que esperar para ser atendido...

Es un desafío conjugar las características propias de los servicios con las necesidades de los clientes, pero no es algo imposible. A veces puede aparecer como la excusa perfecta, pero aunque pueda resultar muy válida, no satisface al cliente, por lo que es necesario actuar.

El otro día fui a una imprenta, y un señor que estaba antes de mí preguntó a la vendedora si ya estaba listo el plano que había dejado para imprimir. Ella le contestó que todavía no, que faltaba un rato. El cliente se enojó: cada vez que vengo a buscar los planos no están listos!. La vendedora le ofreció: puede llamar por teléfono antes de venir, para confirmar que están, y así se ahorra un viaje inútil. Esto no convenció al cliente.

**Dennis C. Kinlaw** dice que los equipos de trabajo deben trabajar de tres maneras en los procesos:

**1. Estabilizar el proceso:** asegurarse que las variables que definen el proceso estén dentro de un rango acotado.

**2. Reducir la variación del proceso:** hacer ese rango más estrecho.

**3. Mejorar el promedio:** que la variable, ya acotada y predecible, tenga cada vez un valor más satisfactorio para el cliente. En este caso, el proceso de impresión de planos es impredecible, y es esa inestabilidad la que genera insatisfacción en el cliente. Por lo tanto, se debe actuar. **El primer paso será estabilizar el proceso, es decir, saber cuál es el rango de tiempo en el que es posible imprimir un plano.** Si se establece el procedimiento actual, pero con la condición de que siempre se realice de ese modo, la estabilidad se generará. Se eliminarán, por ejemplo, olvidos. Estarán claras las prioridades de trabajos, se dispondrá siempre de los equipos y materiales necesarios para esa impresión.

Supongamos que se consigue para este trabajo una demora de entre 2 y 4 horas, con un promedio de 3. Estabilizar no significa que no haya variaciones, pero que esas variaciones estén

acotadas. En este caso te permitirÃ¡ prometer al cliente que en un plazo mÃ¡ximo de 4 horas tendrÃ¡ su trabajo terminado. Es posible que estÃ© antes, como pronto en 2 horas, pero no puedes comprometerte a este plazo aÃºn.

**El segundo paso serÃ¡ reducir esa variaciÃ³n.** Analizar las causas por las que hay veces en que se demora 4 horas y otras 2 permitirÃ¡ reducir esa variaciÃ³n. Suponte que la causa sea que hay otros trabajos que interfieren, a veces mÃ¡s, a veces menos. Entonces podrÃ­as definir que utilizarÃ­s una impresora exclusivamente para planos y la otra para otro tipo de trabajos. Con esta definiciÃ³n podrÃ­as reducir esa variaciÃ³n y que el tiempo de entrega de planos pase a ser entre 2 y 3 horas.

**Un Ãºltimo paso serÃ­a reducir el promedio** (que ya disminuyÃ³ algo con la medida anterior). PodrÃ­as observar que el tiempo se extiende cuando hay que repetir la impresiÃ³n que no sale bien en el primer intento. Las causas son varias: fallas de la impresora, errores de quien envÃ­a el trabajo, colocaciÃ³n defectuosa del papel, etc. Trabajas sobre esas causas y consigues hacer que los trabajos se realicen entre 1,5 y 2,5 horas.

FÃ¡jate los avances que estas acciones produjeron desde el punto de vista del cliente:

La situaciÃ³n inicial era: â€œLlame para saber si su trabajo estÃ¡ listo antes de venirâ€.

Estabilizando el proceso: â€œSu trabajo estarÃ¡ listo en un tiempo mÃ¡ximo de 4 horasâ€.

Reduciendo la variaciÃ³n y promedio: â€œEn 2,5 horas puede retirar su trabajoâ€.

¿No te parece que es posible acotar estas variables que tanto impacto tienen en la satisfacciÃ³n del cliente?

Te invito a que hagas lo siguiente

**Identifica las variables de tu servicio** que afectan a la satisfacciÃ³n de tus clientes.

**MÃ­delas y define el procedimiento** actual para estabilizarlas (conocer cuÃ¡l es el rango que hoy se puede esperar).

**Trabaja en las causas de variaciÃ³n** para que ese rango sea mÃ¡s reducido y el valor promedio mÃ¡s favorable.

Los servicios tienen variaciones inevitables, pero sÃ³lo conociendo cÃ³mo se comportan y actuando en esos factores es posible hacerlos mÃ¡s previsibles y de este modo, mÃ¡s satisfactorios para tus clientes.