

**UN MAL servicio garantiza menores ventas.
- ¿Usted como resuelve problemas? -.**

Ing. Ricardo Hirata Okamoto.
Keisen Consultores, S.A., de C.V.
Director rhirata@keisen.com

Cualquiera pensaría que todas las organizaciones que viven una feroz competencia en el entorno actual entienden la importancia de otorgar un buen servicio y así relacionar la mejoría de los servicios (relacionados a bienes) con el incremento de ventas (o generación de bienestar). Sin embargo, no es así.

Empresas e instituciones de distintos tamaños y giros en nuestro país NO han entendido la importancia de tener a los clientes contentos para garantizar su retención y la compra repetida, y mas bien parecería que lo que desean es que los clientes nos cambiemos de proveedor. Lamentablemente, muchas organizaciones simplemente están destinadas a quebrar, por el simple hecho de que no **cuidan su principal activo que es el cliente.**

Existen muchos ejemplos que nos demuestran el porque las organizaciones no crecen, no ganan mas, no reducen sus costos, y en fin, no se desarrollan. Y en la mayoría de estos ejemplos, las soluciones son simples y fáciles de resolver, pero no existe la voluntad de hacerlo (ni de los dueños o directivos, y mucho menos de los empleados).

Yo estoy convencido que muchas organizaciones y su personal (desde el directivo hasta el operario) desean en todo momento "patear el pesebre", discutir inútilmente con los clientes, tratar de justificar lo injustificable e imponer argumentos en lugar de escuchar las necesidades reales de los clientes. En muchas ocasiones, inclusive contrario a la lógica de un negocio, ofenderlo y lograr un objetivo: el enojo del cliente, la recomendación negativa de nuestro negocio y el NO retorno del mismo.

Por ejemplo (y solo para narrar una experiencia personal), a principios de este año, en el mes de marzo para ser precisos, cambie las baterías de un regulador de respaldo (no break) de mi equipo de computo con la empresa que años atrás me había vendido el mismo producto. La empresa VC cambia las baterías y me otorga una póliza de garantía de 9 meses (cosa que nunca entendí, ya que estas pilas duran en teoría entre 18 y 14 meses). Todo iba bien, hasta que la semana pasada el regulador "arreglado" fallo en su respaldo ya que las baterías no cargaban. La empresa al verificar mi póliza respeta mi garantía (que se vence hasta diciembre) y se compromete a arreglar el desperfecto en 2 días ("venga pasado mañana", o como dirían otros "Hasta mañana...").

En este "cuento", como seguramente le pasa muchos clientes en México, el final no es tan feliz. El equipo no estuvo listo en 2 días sino en 7 y al ir a recogerlo, no estaba el responsable en la ventanilla de servicio y el resto del personal se limita a contestar que "en un ratito lo atienden" (variable de tiempo que puede oscilar entre 30 segundos y mas de 2 horas). Después de "un ratito", obviamente el encargado no se disculpa, y lo peor es que no encuentra el equipo en sus anaqueles. Pregunta "si efectivamente se trajo a reparación" (es decir que el demente es el cliente) y después de "otro ratito" lo entregan.

Yo esperaba una nueva póliza de garantía por el servicio, o al menos una extensión de la actual, ya que en 2 meses vencía la garantía ordinaria. Al preguntar si la reparación tenía

una póliza o periodo de garantía extendido, la respuesta fue un rotundo NO ("es la misma y se vence en diciembre, dijo así el encargado). Como cliente te pones nervioso, ya que lo único que te imaginas es que solamente recargaron las baterías para que aguanten únicamente los próximos 2 meses y se dañe de nuevo el equipo en Enero del 2003, con la consecuencia de que el periodo de garantía ha vencido y que se tiene que pagar una reparación ordinaria 10 meses después de que instalan baterías que reitero, duran entre 18 y 24 meses en teoría. A ver como me va en Enero.

¿Usted cómo resulte problemas a través de la determinación de causas?

Lo delicado del asunto, sucede después, ya que al cuestionar al encargado, su respuesta es retardadora y ofensiva: "No le damos mas garantía porque A LA MEJOR usted le esta dando un mal uso... y esta conectando mal sus equipos".

Para cualquiera que entiende la filosofía de calidad, y entiende que **lo que no se mide no se controla y no se puede mejorar**, o que la **administración actual debe estar basada en hechos y no suposiciones**, todo esto resulta realmente inexplicable ("la falla pudiera tener miles de causas, pero el chiste es encontrar cuál es la raíz").

Como en muchos cuentos mexicanos, la solución es muy sencilla, el culpable y causa raíz de los problemas es uno,... alias el cliente.

Si me preguntan como me siento con el producto reparado, fuera de estar orgulloso y deseoso de recomendarlo, la respuesta es "muy defraudado y con la firme convicción de que el siguiente producto a comprar seguramente será diferente a la marca VC".

Todo esto demuestra entonces, que como la empresa VC efectivamente hay muchas organizaciones en México que lejos de querer mejorar, se empeñan en seguir demostrando que lo que desean es despedirse del mercado al que sirven. Siguen pensando que no hay competencia o inclusive creen que su incompetencia es una "ventaja competitiva" (no será la globalización, ni la competencia la causa de su desdén, sino su intento diario de suicidarse).

Para sobrevivir en el mercado actual, no es suficiente con competir por precio, se debe competir con calidad, diseño, tiempos de entrega y buen servicio.

Existen muchos estudios que nos ayudan a comprender el impacto de un cliente satisfecho vs. uno insatisfecho, como por ejemplo el siguiente: **Basic facts on Customer complaint behavior and the impact of service on the bottom line** de John Goodman (1999) que puede encontrar en nuestra página de internet www.keisen.com en la sección de artículos y sub sección de satisfacción al cliente.

Encontrando la causa de los problemas.

Como seguimiento a lo anterior, nos permitimos comentar algunos pormenores del por qué nos cuesta mucho trabajo encontrar las causas de estos.

Si bien el gran problema radica en nuestra incapacidad para generar hipótesis (suposiciones) de causas (factores que generan un efecto) y esto se debe en primer lugar,

a que confundimos causas con pretextos, juicios, pseudo soluciones y justificaciones personales (decimos las razones del por qué no logramos algo), en lugar de buscar los verdaderos posibles factores generadores de un fenómeno. Y en segundo lugar a nuestra incapacidad para validar o demostrar la verdadera existencia de las causas.

En general, nos cuesta trabajo validar nuestras hipótesis de causas, ya que estamos acostumbrados a lo siguiente:

- 1) Las causas de un problema, son la inexistencia o falta de las soluciones que se me ocurren (ejemplo: Falta capacitación, mala planeación, metodología insuficiente, etc.). Este caso es muy divertido, ya que simplemente no hay necesidad de validar las causas, ya que **las causas son en si, la negación de la solución propuesta** (las soluciones son al final las causas en afirmativo: un curso de capacitación, mejorar la planeación, dotar de la metodología, etc.).
- 2) **Nos encanta definir como causas simples justificaciones (que no son factores causales y por lo tanto su solución no implica la solución de un efecto)**, como por ejemplo: ¿Por que estoy gordo?, y la causa es porque a mi esposa le gusta cocinar bien. Yo me pregunto ¿cual seria la solución a dicha causa?, tal vez que la esposa cocinara mal (suena un poco ridículo no?).
- 3) También somos expertos en ubicar las causas de los problemas en otro lado. Por ejemplo, tratar de echarle la culpa a otro departamento, proceso o sistema (a veces inclusive al cliente). ¿Cuántas veces no ha escuchado que la causa de un problema, es la falta de recursos, la falta de cooperación o una actitud negativa de otra persona o departamento?
- 4) Suponemos que las causas que proponemos como potenciales o posibles, simplemente se pueden demostrar por el método de las mayorías (votaciones) y "sobre un escritorio". Se nos olvida que los fenómenos se comprueban en las áreas de trabajo, es decir, en la "realidad" (y no sobre un escritorio), y que es necesario acudir a dichas áreas para verificar y validar las relaciones causa y efecto.
- 5) Pensamos que la manera de demostrar las causas es Investigando solamente su ocurrencia, es decir, SI EXISTEN o NO EXISTEN, es decir, SI SUCEDEN (o pueden suceder; o NO SUCEDEN, y simplemente limitamos nuestra demostración de la relación causa-efecto a la comprobación de la existencia de los factores, más no del impacto que generan dichas causas (debemos poder determinar, de todas las causas, cuáles son las más importantes en función de su impacto y no de su ocurrencia).
- 6) No hemos entendido, en consecuencia, que la relación causa-efecto va mas allá de la demostración de la existencia de los factores causales Es necesario verificar y demostrar que existe una relación entre una causa y un efecto (aun cuando la causa no se haya manifestado), por lo tanto, la relación que debemos demostrar es la siguiente: **SI SUCEDE o SUCEDIERA entonces IMPACTA** (y en cuánto).

En síntesis, el error que cometemos es el siguiente:

- 1) Consideramos un factor como causa si logramos demostrar que sucede o existe.
- 2) Pero una causa es un factor que en caso de sucederse o existir, impacta o genera un resultado. Si un factor existe pero no impacta, entonces NO es una causa.

¿Usted, cómo resuelve problemas?.

