



## ¿Qué es Satisfacción Total?

Dentro de las muchas estrategias que las empresas consideran para retener clientes, existe una conocida como “Satisfacción Total”, aunque el nombre es bastante sugestivo, realmente son pocas las empresas que aplican el concepto de tal forma.

Una estrategia de Satisfacción Total, puede tener un “slogan” parecido a este: *“Si alguna vez se siente insatisfecho con este producto o servicio por cualquier razón, por favor háganoslo saber y le reembolsaremos su dinero, sin objeciones y sin excepciones”*. Parece increíble pero es cierto. Las personas que han podido acceder al mercado estadounidense lo saben, es posible comprobarlo en Office Depot, en Walmart y en muchos otros lugares. Solo que esto no siempre fue así, tampoco lo era con respecto a “sin objeciones y sin excepciones”.

Para muchos esta política parece costosa para un mercado latino, pero vale la pena traer a colación un ejemplo que puede servir de inspiración para muchos incrédulos. Una empresa decidió llevar a cabo una iniciativa para convencer a los empleados que realmente hablaban en serio con respecto a lo que querían; para ello establecieron una “Garantía de Satisfacción Total”, la cual consistía en que si un cliente pedía un reembolso de inmediato se lo concedían. No se hacían preguntas, solo se procuraba entender el problema y aprender de la experiencia para darle un mejor servicio en el futuro. Por supuesto que el monto total de los reembolsos hacía muy visible el costo de los errores cometidos.

Cuando un cliente llegaba a pedir un reembolso lo hacía con una larga lista de razones y argumentos a lo cual únicamente se le respondía “esta bien”. Eso era increíble para los clientes, algunas veces se retractaban, eso convirtió a muchos de ellos en clientes frecuentes, no enemigos.

Por supuesto los mismos empleados dudaban de tal política y si realmente eso se mantendría. Solo hasta cuando hubo un caso realmente impactante, los empleados empezaron a creer. Resulta que un lote de productos estaba contaminado y por supuesto contaminó un instrumento nuevo del cliente, bastante sofisticado por cierto, el cual costaba nada menos que \$40.000,00. Y lo interesante para sorpresa de todos, no solo sustituyeron el producto defectuoso, sino que además le compraron al cliente un equipo nuevo. Esto terminó de convencer a los que no creían que la empresa haría realidad la promesa hecha al cliente.

Para este gerente valió la pena el gasto, tanto por los resultados con los clientes como con su mismo personal. Termina la historia diciendo que realmente son pocos los clientes que han abusado. Puede ser que al principio se pierda un porcentaje de las ganancias, pero los dividendos en cuanto a lealtad del cliente, la confianza del personal en una empresa que cumple su palabra son mucho mayores.



Por otra parte una gran ganancia fue que en la atención de reclamos, ya no tenían que buscar la forma de rechazarlos, inclusive se eliminó el indicador de “Reclamos aceptados vs reclamos rechazados”. Se concentraron en buscar la causa raíz del reclamo, pues sabían que éstos se contabilizarían como pago del aprendizaje por hacer las cosas cada día mejor.

Hay dos máximas que nos han acompañado en el tema del cliente: “*Los únicos clientes que NO tienen la razón, son los que están en el asilo de locos*”. Difícilmente podremos ganarle una discusión a un cliente, aunque nosotros tengamos razón, simplemente este toma su dinero y se va para la competencia.

La otra: “*El cliente siempre tiene la razón en aquello que le prometimos*”. Si le prometimos que le entregáramos el producto para una determinada fecha y no está listo, no es problema del cliente todos los inconvenientes que hayamos tenido. Tampoco lo es no cumplirle unas especificaciones que le aceptamos con su pedido, ni de que la planta no tuviera capacidad, ese no es su problema.

Cuando establezcan un procedimiento para la atención de reclamos, es importante recordar una frase de uno de los gerentes más exitosos que conocemos, “*Hay que dejar al cliente fuera del procedimiento*”. La discusión sobre un reclamo, debe ser al interno de la empresa, el cliente no tiene porqué esperar a que ventas se ponga de acuerdo con producción o ésta con diseño, tampoco le interesa la opinión de los contables de si se debe acreditar o no una factura. Las estadísticas para asignar la responsabilidad a una u otra área tampoco ayudan mucho, el cliente es de todos en la empresa. Inclusive hasta los clientes de nuestros clientes.

Un procedimiento alternativo a la situación anteriormente descrita, es propuesto en la norma ISO 10018<sup>1</sup> **Manejo de los Reclamos – Directrices para las organizaciones**, el cual plantea un proceso de manejo de reclamos, el cual consiste de los siguientes pasos:

- **Comunicación:** información concerniente al proceso de manejo de reclamos
- **Receptor del reclamo:** reporte de iniciación del reclamo
- **Seguimiento del reclamo:** rastreo a largo de todo el proceso
- **Acuse de recibo del reclamo:** notificada inmediatamente al reclamante
- **Evaluación inicial del reclamo:** en términos de su importancia, implicancias con la seguridad, complejidad, impacto, la necesidad y potencialidad para acción inmediata.
- **Investigación de los reclamos:** investigar todas las circunstancias e información pertinente acerca de un reclamo.
- **Respuesta a los reclamos:** una organización debería ofrecer una respuesta
- **Comunicación de la decisión:** la decisión o cualquier acción tomada con respecto al reclamo
- **Cierre del reclamo:** Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces estas deberían ser llevadas a cabo y registradas.

---

<sup>1</sup> Puede ser que aparezca con el número ISO 10002. Como solo tuvimos acceso al borrador es probable que el documento final tenga algunos cambios. Nota del autor.



Si el reclamante (léase cliente) rechaza la decisión o acción propuesta entonces el reclamo permanece abierto. Esto se hay registrarlo y el reclamante debe ser informado de las alternativas internas y externas posibles a seguir, esto es ir a otras instancias.

La cláusula 8 recomienda: “La auditoria debería proveer información sobre si los procesos:

- Cumplen con los procedimientos de manejo de reclamos;
- Son apropiados para alcanzar la política de manejo de los reclamos y los objetivos.

Por supuesto para el cumplimiento del procedimiento el reclamante (cliente) tiene completar el o los formularios (registros) para que su reclamo sea atendido. El anexo C de la Norma establece: **Imparcialidad: evitar cualquier inclinación a favor del reclamante** (el cliente, la razón de ser de la empresa), la persona contra la que se reclama o una organización. Adicionalmente la norma contempla una serie de respuestas que se pueden dar a los clientes, las cuales se plantean de forma positiva hacia el cliente.

En lo particular preferimos quedarnos con la estrategia de “**Satisfacción Total**”<sup>2</sup>, el cual está totalmente alineada al principio que dice: **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*”<sup>3</sup>. Una estrategia de satisfacción total debe estar acompañada de una buena base de datos sobre los reclamantes, frecuencia, montos, causas, un poco para prevenir un aprovechamiento de una muy buena intención. Es nuestro deber educar a nuestros clientes.

---

<sup>2</sup> El ejemplo de Satisfacción Total lo tomamos de “Gerencia de la 4ta. Generación”, por Brian Joiner, Mc Graw Hill.

<sup>3</sup> Según ISO 9001:2000