

# Cuentos de **Ultratumba**

*La Atención al Cliente*



Apéndice con experiencias de Ultratumba en: Ofimanía, Ferretería EPA, LAN Chile, Pastelería Danubio, Kentucky Fried Chicken, Banco Mercantil, Café Expreso CC El Hatillo, Varig, Harman-Kardon, Timberland, Movistar, American Airlines, Ferretotal, The Sharper Image. Banco Venezolano de Crédito, Amedex, Farmatodo.

Por: **Rogelio Carrillo Penso**

[www.gotasdeconocimiento.com](http://www.gotasdeconocimiento.com)

Director: **SolutionMakers**



## EL CONSUMIDOR EN REBELDÍA **BUSINESSWEEK**

La errada creencia por parte de algunas empresas que el servicio al cliente y la excelencia operacional son mutuamente excluyentes, está creando víctimas en empresas que otrora eran ejemplos de efectividad y progreso. Si bien algunos indicadores como 3% de crecimiento en los ingresos (bueno) o 12% en reducción del margen (malo) son fácilmente medibles, la insatisfacción del cliente no lo es tanto.

Existe un equilibrio muy sensible entre eficiencia y servicio del que los gerentes deben estar muy concientes. Las mayores pérdidas de una organización posiblemente ni siquiera aparezcan en el Balance o en su estado de Ganancias y Pérdidas.

*Las Mayores Pérdidas son desconocidas o imposibles de conocer; y posiblemente ni siquiera estén bajo sospecha.*

**LLOYD NELSON**

HOME DEPOT se lanzó en una cruzada de reducción de costos y olvidó que una fuerza de trabajo satisfecha y bien formada equivale a menos quejas y mayores ventas de clientes deseosos de gastar más en sus tiendas. Una buena parte de su personal empleado fue reemplazado por personal temporal que hoy representa el 40% de su fuerza de trabajo. La empresa ha sido castigada con una baja de 24% en el valor de su acción, mientras que LOWE's, su competidor más aguerrido comprendió este fenómeno, hizo sus tiendas más atractivas al consumidor y la dotó de personal conocedor y comprometido y supera en 11 puntos a HOME DEPOT en el American Customer Satisfaction Index. Mientras que las ventas trimestrales de HOME DEPOT crecieron 1% en sus tiendas nuevas el año pasado, LOWE's creció al 2,1%

DELL, el gigante fabricante de computadoras, decidió reducir el costo de su centros de llamadas y redujo su

personal de 3.000 a 500 personas por centro y eliminó las llamadas gratis. A raíz del cambio, las personas tuvieron que esperar hasta 30 minutos para ser atendidas por un humano, el índice de satisfacción de DELL bajó 6.3%. Después del cambio por lo menos 45% de las llamadas requirieron ser transferidas a alguien más experimentado. El crecimiento se ha visto comprometido. Su **nuevo** Gerente de Atención al Cliente (se imaginarán lo que le pasó al viejo) califica estos cambios en la política de atención al consumidor como “una decisión que cae en la categoría de lo estúpido.”

NORTHWEST AIRLINES tiene un monopolio en el noroeste de los Estados Unidos. Producto de los aumentos en combustible comenzó a reducir la atención al cliente y a reducir costos a diestra y siniestra: eliminó las comidas en vuelo, comenzó a cobrar por mantas y almohadas y hasta \$ 15,00 más por los asientos más cómodos (adelante y en las puertas), aumentó los pasajes, redujo la frecuencia de vuelos y se insertó en lo que algunos califican como “una guerra a muerte con sus sindicatos y con sus pasajeros.”

En consecuencia NORTHWEST ya lleva seis años consecutivos en rojo, está en el penúltimo puesto en el Consumer Satisfaction Poll de J.D. Power & Associates, en 2006 espera tener pérdidas por \$900 millones y en septiembre pasado entró en Chapter 11, un sistema de protección para bancarrotas. Muy de acuerdo con el estilo que ha impuesto y en el ejercicio de la negación, su Presidente Ejecutivo, Douglas M. Steenland comentaba recientemente a una publicación que “en relación con el número de pasajeros que transporta la empresa, nuestro número de quejas recibidas es inferior al promedio de la industria.”

Nueva competencia que ha llegado al mercado está cobrando 65% menos que NORTHWEST y canibalizando su mercado. Ya sabemos cual será el resultado de la ceguera de sus gerentes y del poco aprecio de la empresa por sus clientes.

Cambiar este tipo de iniciativas y conductas requiere una buena disposición a aprender y de personas con una filosofía gerencial distinta.



## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CALIDAD?

Existen numerosas definiciones de calidad, todas ellas interesantes, motivadoras, naturales, razonables, esenciales y lógicas. ¿Si la calidad es tan natural, porqué es entonces tan difícil que le llegue al Cliente?

Hemos analizado esta pregunta mucho tiempo y hemos llegado a la conclusión que una de las razones principales es la distancia que existe entre el personal que tiene el contacto directo con el cliente; lo que Jan Carlzon, Presidente de Scandinavian Airlines llama “*Momentos de la Verdad*”, y la filosofía gerencial que define la cultura y políticas que norman las conductas de la organización.

Gran cantidad de empresas utiliza una comunicación tipo “Silo.” Se emite una orden o directiva desde lo más alto en la jerarquía organizacional con el objeto de responder al consumidor final, ese cliente que todos decimos valorar; y esperamos que ella pase por todos los departamentos y estratos de la empresa sin variaciones. Pero esto no sucede así en la vida real. A lo largo de todo el proceso de comunicación, a esas directivas se le quitan y se le agregan pequeñas variaciones, arreglos cosméticos, mejoras personales, y una que otra mala intención, que desvirtúa en forma considerable la esencia del mensaje original.

Si partimos del supuesto que la instrucción dictada estuvo basada en el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas del cliente, el que el mensaje cambie en una forma importante sería realmente malo; pero con frecuencia estas directivas no están enmarcadas dentro de lo que el cliente o consumidor quiere, necesita o espera, sino en lo que “*nosotros creemos*” que él quiere, necesita o espera. Esto transforma una buena intención en un verdadero **Cuento de Ultratumba**.

## DOS TIPOS DE CALIDAD

**La Calidad la define el Cliente.** La lucha por alcanzar la preferencia del cliente cautiva a organizaciones de todo tipo, pero lograr esta preferencia radica en que el cliente perciba que su relación con la

organización crea valor, que se traduce en su satisfacción personal, en una respuesta a sus gustos, preferencias o necesidades. Los clientes de hoy aumentan sus exigencias y sus estándares continuamente, y a medida que reciben atención excelente, personalizada, oportuna y sin traumas de una empresa, lo desean de cualquier otra que les brinde productos y servicios.

Existen dos tipos de calidad, aquella que podemos medir, como los aspectos técnicos, la resistencia, el índice de defectos, la durabilidad, la ortografía, la exactitud en la facturación, la entrega a tiempo, etc. Esa la podemos llamar **Calidad Tangible**.

Existe otro tipo de calidad que llamaremos **Calidad Intangible** que más que medirse se siente; cosas como: trato amigable, cortesía y delicadeza, respeto a los planteamientos del cliente o consumidor, la facilidad de estacionamiento, la forma como tratamos los reclamos, el ambiente de trabajo, la actitud, el compromiso y la lealtad. El cliente percibe como calidad la *coherencia* entre lo que la organización ofrece y lo que realmente brinda.

En una organización de servicios, la imagen que esta transmite está estructurada por los dos tipos de calidad, pero lo que el cliente percibe está mucho más relacionado con la Calidad Intangible que con la Calidad Tangible.

Para mejorar la **Calidad Intangible** es necesario hacer preguntas relevantes como: *¿Qué espera Ud. de nosotros? ¿Cómo percibe nuestro servicio? ¿Cómo nos percibe como empresa? ¿Lo tratamos con cordialidad? ¿Cómo podemos mejorar?*; y recibir esta retroalimentación con una actitud positiva. Pero además, la Organización necesita estar preparada para traducir estas respuestas en acciones que potencien su desarrollo y la diferencien de su competencia, logrando así captar la preferencia del cliente.

1% de los clientes se pierden porque mueren, 3% se cambian, 5% se pierde por nuevos hábitos de consumo, 9% por precio, 14% por mala calidad de producto, y 68% por mala actitud o conducta de la gente. Adicionalmente se ha logrado determinar que el 66% de las actividades



que realizan las organizaciones de servicio son repetitivas, innecesarias, o no agregan valor al producto o servicio que prestan.

Se imagina Ud. lo que significaría para su empresa reducir sus costos en 66%, o redirigir estos recursos hacia actividades más valiosas?

Solo un proceso de **Adaptación Competitiva** <sup>SM</sup> bien estructurado es capaz de transformar esta debilidad en un nuevo potencial de crecimiento.

### LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

Muchos de los bien intencionados esfuerzos de mejoramiento que vemos en las organizaciones se destruyen en el proceso de implementación por la falta de una **filosofía de calidad** que brinde el soporte, la estructura y la coherencia necesarias a los esfuerzos que se realizan a distintos niveles en las organizaciones.

Debemos dejar aterrizar el término “Filosofía de Calidad.” En lugar de verlo como algo abstracto y etéreo, la filosofía de calidad debe ser entendida como un conjunto de elementos que constituyen las bases de una nueva cultura de gerencia. Sin ella no podemos crear las bases necesarias sobre las cuales estructurar cualquier iniciativa de mejoramiento.

La filosofía de calidad determina la forma como valoramos el aporte de las personas, la manera como enfocamos el clima organizacional, los cambios culturales, y como optimizamos las actividades de la empresa, como un todo. Se basa en el conocimiento profundo de aspectos relevantes de la actividad empresarial, como son: **(1)** ver a la organización como un *sistema de mejoramiento*; entender y aceptar que **(2)** *la variación* existe y que es parte integrante de nuestros procesos; que **(3)** *el conocimiento y el aprendizaje* no vienen por casualidad sino que son producto de acciones gerenciales enfocadas a facilitar al trabajador la implementación de mejoras, a impulsar su crecimiento personal y a aplicar las nuevas destrezas en el trabajo; y que sin **(4)** *algún conocimiento de la sicología* no estaremos en capacidad de entender el elemento humano ni de mejorar la forma como la gente interactúa entre sí,

con la empresa, y con quienes reciben nuestros productos y servicios.

La Filosofía de Calidad se apoya en la **Gerencia de Procesos** <sup>SM</sup> y en devolverle al trabajador la dignidad y la alegría en el trabajo, y desarrollar su motivación intrínseca para potenciar su intelecto en beneficio suyo y de la organización donde presta sus servicios. En pocas palabras, ponerle la cabeza a la “mano de obra.”

### CONCENTRÉMONOS EN MEJORAR LOS PROCESOS Y NO EN MEJORAR LO QUE SALE DE LOS PROCESOS

Los procesos darán solo aquello que estén en capacidad de dar. La inspección final llega demasiado tarde. Así logremos detectar todos los defectos antes que lleguen al consumidor, el aumento de costo por el desperdicio causado siempre va a formar parte del precio final. Albert Einstein comentó una vez que la mejor definición de locura que él conocía era *pretender obtener resultados distintos ...haciendo lo mismo*. O como dice una de las Leyes de Murphy: *“Una falla no aparecerá hasta que la unidad haya pasado la inspección final.”*

La **Gerencia de Procesos** <sup>SM</sup> cambia el enfoque del seguimiento y control. En lugar de concentrarse en el individuo que realiza la tarea; la responsabilidad se desplaza a la gerencia dueña del proceso en el cual se llevan a cabo dichas actividades.

La **Gerencia de Procesos** <sup>SM</sup> permite a los gerentes distinguir entre las **causas especiales de variación**: aquellas que no forman parte del proceso y que por lo general pueden ser detectadas con cierta facilidad; y las **causas comunes de variación**: las que son inherentes del proceso, y requieren de metodología adecuada para poderlas identificar y mejorar.

Para entender mejor este concepto, imaginemos nuestro proceso de llegada al trabajo todas las mañanas. Si un día el tiempo requerido para llegar es alterado por una causa fortuita claramente identificable: un volcamiento en la vía, un derrumbe, o una manifestación, podemos catalogarla como una causa



especial de variación. Eliminada la causa, podemos asumir que el proceso volverá a dar los resultados esperados.

Si por el contrario, el nivel de defectos en una producción no puede atribuirse a una causa claramente identificable sino a diversos aspectos como: falta de mantenimiento de los equipos, materia prima defectuosa, falta de entrenamiento de los operarios, comunicación deficiente, requerimientos confusos, instrumentos fuera de calibración, etc., ellas forman parte del sistema y definidas como *causas comunes de variación*. Su solución requiere la acción de la gerencia dueña del proceso.

Saber distinguir entre las dos es una de las responsabilidades más importantes de la gerencia, y ello determinará la forma y la oportunidad de la gestión gerencial para alcanzar el verdadero y permanente mejoramiento de la calidad.

## LA GERENCIA SISTÉMICA

La otra gran debilidad que hemos observado es la carencia de un **concepto sistémico de gerencia** que permita la adecuada interacción entre las diferentes áreas que forman la empresa. La Gerencia Sistémica no está relacionada con la incorporación de sofisticados instrumentos computarizados, sino enmarcada en la necesidad de que personas, gerencias y departamentos  **puedan trabajar juntos entre sí**, para lograr las metas de la organización.

Mucho se ha comentado que somos proclives a trabajar en grupo, pero no en equipo. Trabajar en equipo no es responsabilidad de los trabajadores sino de la gerencia, quien tiene la necesidad de propiciar el clima organizacional adecuado para que el trabajo en equipo se realice con éxito. Si el sistema o las políticas no son congruentes con esa filosofía de trabajo, si nuestra cultura empresarial está definida por la promoción de la competencia interna, por la evaluación del desempeño individual en detrimento del logro de los equipos de trabajo, será muy difícil lograr que la gente acepte que su aporte individual al logro de metas colectivas es útil y

provechoso, y que va a ser reconocido en forma apropiada.

Russell L. Ackoff comenta en su trabajo **MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD TOTAL** que *no hay nada que Ud. quiera hacer que un trabajador disgustado no pueda echar a perder*. La forma como un empleado trata al cliente está íntimamente relacionada con la forma como él mismo es tratado dentro de su organización.

La Gerencia Sistémica comprende tres aspectos esenciales. Por una parte está nuestra responsabilidad para **(1): Crear un clima de trabajo que permita que los trabajadores a todos los niveles puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo**, y organizar el trabajo para lograrlo.

El creciente aumento del conocimiento de la fuerza de trabajo y la influencia de la tecnología de la información, ha creado la necesidad de diseñar procesos sencillos y trabajos complejos.

*Procesos sencillos* requieren primero conocer y aprender a medir esos procesos para ponerlos en control y actuar cuando y donde es necesario. *Trabajos complejos* para mantener el espíritu de motivación, superación y aumento del conocimiento que incentive la búsqueda de nuevo conocimiento e innovación, y su aplicación en el sitio de trabajo. Es el desarrollo del **Capital Intelectual**.

El segundo tiene que ver con **(2): Facultar y desarrollar a los empleados y aumentar el nivel de iniciativa y su capacidad de cumplimiento**. Esto implica cambiar el paradigma gerencial de *ejercer poder sobre...*, a *dar poder a...* los trabajadores. Muchos gerentes no están dispuestos o en condiciones de aceptar este cambio tan trascendental, que muchas veces representa un dilema de gran magnitud. Por ello, *preparar a la gerencia para manejar los procesos de cambio es algo que no debe descuidarse*.

Las nuevas metodologías y el cambio cultural requieren que la gerencia sea formada en las nuevas destrezas requeridas. La **Gerencia de Procesos SM** necesita conocimiento experto. El conocimiento sobre



Sistemas de Calidad *viene de afuera y por invitación*. La Gerencia Sistémica involucra nuevos enfoques gerenciales que no siempre son del dominio cotidiano del gerente.

Por último, la Gerencia Sistémica se enfoca a **(3): Administrar las interacciones de aquellos de quienes somos responsables**, las interacciones de la gente entre sí y con el sistema del cual forman parte; y las interacciones de estos sistemas con otros sistemas más complejos, entre departamentos y quienes los integran o dirigen. *La función del gerente de hoy es administrar las interacciones, no las acciones.*

La complejidad de estos procesos radica en que los sistemas sociales (formados por gente) tienen propósitos y motivaciones propias, y forman parte de otros sistemas mayores que también tienen propósitos propios, lo que complica en grado sumo su manejo.

### LA PLANIFICACIÓN Y EL MERCADEO

Una vez le preguntamos al Dr. Arnoldo Hax, entonces Titular de la Cátedra de Planificación Estratégica de M.I.T. si él podría exponer en pocas palabras el significado de Planificación Estratégica; nos dijo: *“Digamos que Ud. decide hacer esto o lo otro, y se pone como meta hacerlo en 7 meses. Entonces, diga 8, o diga 9, algo que razonablemente Ud. pueda cumplir sin estar demasiado angustiado. Si Ud. dice 8 o 9 y lo hace en 6, ¡Ud. es una estrella! pero si dice 6 o 7 y lo hace en 10, ¡Ud. es un Estúpido! Planificar no es para ¡Ya! porque si está obligado a tener resultados ya, **You are in Deep Shit!** (inglés para perdió el tren cuando pasó por la estación).*

En otra oportunidad le pedimos a Ron Semke, experto en Mercadeo y autor de **SERVICE AMERICA** que nos definiera brevemente Mercadeo. Nos contestó: *“Meter una aspiradora en el bolsillo del consumidor y extraerle todo el dinero posible convenciéndolo que debe comprar algo que a lo mejor no necesita, y que termine sintiéndose bien con su compra, aunque no le sirva”*

Esto nos lleva a reflexionar si las prácticas actuales de Planificación y Mercadeo están verdaderamente

enfocadas a crear clientes encantados que crezcan y se desarrollen con nosotros, o si más bien los estamos viendo como “un socio fastidioso al que tenemos que exprimir”, o “un mal necesario que no tenemos otra alternativa que soportar.”

### LAS EMPRESAS DE SERVICIO, FINANCIERAS Y DE SEGUROS TIENEN SERIOS PROBLEMAS Y GRANDES OPORTUNIDADES

Las empresas de servicio son los más claros ejemplos que las deficiencias en calidad de servicio se deben a incapacidad de la gerencia, y no a la deficiente actuación de los empleados. La gran distancia que existe entre la alta gerencia de estas instituciones y quien brinda el servicio, y la falta de criterio gerencial en lo que significa “Calidad de Servicio” representa una gran barrera para que las intenciones de satisfacer al cliente se transformen en hechos tangibles cuyo valor sea percibido por este.

Hace unos meses llamamos para hacer un reclamo a la empresa venezolana distribuidora de gas doméstico por tubería. La operadora tomó el teléfono al primer repique (muestra de calidad), dijo: *“tal y tal, buenos días, ya le atiendo...”* y nos puso en espera (muestra de mala calidad). Después de llamar 5 veces con el mismo resultado, le preguntamos a la recepcionista por qué contestaba si nos iba a dejar en espera, quien respondió que la “Normativa de Calidad de la Empresa” les exige atender al teléfono al primer repique, y *ella atendía al primer repique*. En consecuencia la Gerencia, que monitorea la calidad de Servicio por el número de llamadas que se atienden al primer repique, recibe la falsa impresión que el cliente está siendo atendido, cuando en realidad es todo lo contrario.

En clínicas, hospitales y otros centros de salud, el nivel de trauma que se sufre para salir del hospital una vez que hemos sido dados de alta puede a veces ser equivalente al que sufrimos durante la enfermedad. Ron Semke compara la experiencia en un hospital a la que los presos sufren en una Penitenciaría: *“en ambos sitios te quitan el nombre y te dan un número, te dan una ropa que no te sirve y te obligan a dormir en una cama que no es la tuya. Día y noche alguien está*

constantemente entrando y saliendo verificando que no te has ido; pero quizás la mayor diferencia radica en que cuando uno sale del Penal, ya ha pagado su deuda, y con el Hospital eso apenas comienza.

En el caso de las instituciones financieras, el hecho que ellas trabajen con dinero, y con dinero de otros, hace que las políticas para salvaguardar los intereses de los ahorristas y la integridad de dichas organizaciones, se transformen en verdaderas camisas de fuerza para que el cliente sea bien servido.

En el momento de implementar mejoras, por ejemplo, en los diversos puntos de transacción entre los funcionarios de un banco y sus clientes, de una empresa de seguros y sus clientes, las opiniones de aquellos que están más cerca del cliente deben ser valoradas y tomadas en cuenta. Ellas son las personas más expuestas a reclamos y observaciones de clientes y consumidores sobre la calidad y efectividad del servicio.

Existen cuatro tipos de clientes:

- 1) **LOS GUERRILLEROS:** nunca estarán satisfechos, siempre demandarán más y más de las instituciones, siempre encontrarán una nueva razón para quejarse.
- 2) **LOS MERCENARIOS:** Apuestan al mejor postor, no tienen fidelidad, como “Tiro Loco” disparan a cuanto mogote se mueve, son impredecibles.
- 3) **LOS REHENES:** Aquí estamos la mayoría. Desde ese que se cambió de tarjeta de crédito porque le ofrecieron intereses más bajos de entrada y después se quedó ensartado; pasando por el que pidió un crédito y los intereses se los elevaron tanto que no puede sino abonar sin poder pagar el capital; hasta la compañía de seguros con la que Ud. tenía una póliza, le vino un siniestro y ahora su “Condición pre-existente” le impide que lo asegure nadie y tiene que resignarse a soportar de su asegurador actual aumentos constantes de prima ajustados al mayor riesgo que Ud. ahora es, servicio deficiente, o ineficiencias internas y uno que otro “Rechazo de Cobertura” sin derecho a arbitraje pues si pide un árbitro se va a tener

que declarar en bancarota, aún ganando, y las empresas de seguros saben esto.



- 4) **LOS LEALES:** ¡Ahhh! Estos son los que todos queremos, los apóstoles que hablan bien de nosotros, que nos recomiendan a sus amigos y colegas, los que compran más y más servicios que ofrecemos; pero esto no se logra por combustión espontánea sino es el producto de un trabajo lento y sudoroso, de crear confianza y satisfacción.

Una buena forma de saber donde están nuestros clientes es medir su nivel de satisfacción y “comprender” sus respuestas, no limitarnos a interpretar sus respuestas (pagar y darnos el vuelto). Tengamos presente que los clientes insatisfechos se van o le hacen la vida imposible; un cliente meramente satisfecho (el rehén) se cambia en lo que puede si Ud. no lo oye y mejora. El único Leal es el que está **Totalmente satisfecho**, el que Ud. ha cultivado dando un paso más allá Tips de Conocimiento # 11:  
**El Método KANO de Satisfacción del Cliente.**

Sin embargo, por lo general estas instituciones acuden a la ayuda de “expertos” cuyo interés no siempre está dirigido a aumentar la percepción de valor del cliente en su relación con la institución, sino a instalar complejos sistemas que en el mejor de los casos solucionan un problema en una parte del sistema y lo empeoran en otra. La carencia de un concepto sistémico de gerencia en una organización, propicia este tipo de soluciones.



En 1.999 acudimos al Banco Mercantil en un centro comercial CONCRESA en Prados del Este, Caracas. Al entrar fuimos atendidos por dos muchachas muy bien vestidas que nos preguntaron qué tipo de transacción íbamos a realizar. Le dijimos que íbamos a actualizar una libreta de ahorros, y una de ellas pulsó una tecla en un terminal y nos dio un papel que indicaba que esa transacción iba a ser realizada por la taquilla No. 8, que nosotros éramos los terceros en el orden y que el tiempo de espera aproximado sería de ocho minutos.

Después de esperar una hora y 11 minutos, de comprender que si bien éramos los terceros en el orden para ese tipo de transacción, esa taquilla iba a atender a otras 23 personas antes que nosotros en transacciones de otra índole, pudimos actualizar nuestra libreta de ahorros e íbamos con la desagradable sensación de haber sido burlados. El sistema estaba obviamente destinado a “administrar la cola”, pero no a mejorarla.

En el año 2.002 volvimos al mismo Banco a realizar una operación similar. Allí estaba la misma maquinita pero sin las muchachas. Nos dieron el mismo papelito pero ya no decía cuánto íbamos a tardar, sino cuantas personas teníamos por delante, que eran bastantes. Cuando le comenté a la Gerente mi problema su respuesta fue: *¡Ufffff porqué se impacienta, aquí hay gente que tiene una hora más que Ud. y todavía no ha sido atendida!*

A finales de 2.004 volvimos al Banco a las 11:11 AM para hacer un retiro de la libreta de ahorro. Allí estaba la maquinita de siempre que nos sirvió el papelito que decía que teníamos 95 personas por delante de nosotros. Me senté a esperar (después de 30 minutos conseguí una silla sin tener que pelear con nadie) y a los 45 minutos le pregunté a la señorita sentada a mi lado cómo funcionaban esos números porque yo tenía el 240 y salía el 890, el 160 y otros, y no se movía nadie. Ella me dijo que estaba en el Banco desde las 10:30 AM y calculaba que le faltaba otra hora, y eso que tenía el número 190. Finalmente pude hacer el retiro a las 1:35 PM. en una agencia distinta.

El año 2005 no ha sido mejor, actualizar la libreta, o hacer un depósito en marzo 2.005 ha significado esperas

de 45 a 65 minutos, y visitar la institución en tres días distintos para realizar la transacción.

Nos preguntamos: ¿Alguien en este Banco verificará los tiempos de espera y habrá tratado de mejorar el servicio? ¿Estuvo bien empleada la inversión? ¿algún ejecutivo habrá evaluado la relación costo beneficio de la misma? ¿Alguien se habrá detenido a pensar cuanto cuesta un cliente insatisfecho, o le habrá preguntado al cliente qué es lo que el deseaba antes de instalar el sistema? En nuestro caso, lo que deseamos es pasar el menor tiempo posible en el Banco, ser tratado con cortesía, y que alguien sea capaz de dar respuesta a nuestras preguntas cuando preguntamos qué pasa.

El bloqueo masivo de las tarjetas de crédito que realizó el Citibank en su sucursal de Caracas es otro ejemplo de como en la mayoría de las sociedades financieras, el cliente es el eslabón más débil. En esa oportunidad, un cliente del banco reclamaba en una columna de denuncias de un diario capitalino que le habían cerrado una cuenta en la que mantenía saldos superiores a 10 MMBs. porque la institución había cambiado su “target” y como él no era ya más un cliente “deseable”, decidieron excluirlo, sin explicaciones ni preaviso. Lamentablemente, debido a su política corporativa el Banco no pudo entender el mensaje de este y otros clientes que deseaban quedarse. Poco a poco la declinación llega a las empresas que solo ven a sus clientes como *“ese fastidioso recurso que no tenemos otro remedio que soportar para subsistir.”*

Las sociedades financieras sufren de un problema paradigmático muy importante: *creen que los clientes son ellos, y que sus clientes son sus proveedores*, una inversión conceptual que los confunde, tergiversa su actuación y los mantiene permanentemente desenfocados respecto al mercado y a las necesidades de sus clientes. Ejemplos abundan, mi propio banco, a mi juicio uno de los de mayor tradición y solidez en el país, atiende amablemente todas mis llamadas, pero no concreta ninguna; cobra 32% por un Pagaré pero paga del 0,5% al 1.5% por los fondos depositados en cuentas de ahorro. La justificación es que para salvaguardar los ahorros de los clientes, el Banco tiene que ser rentable *...pero el cliente soy yo.....*

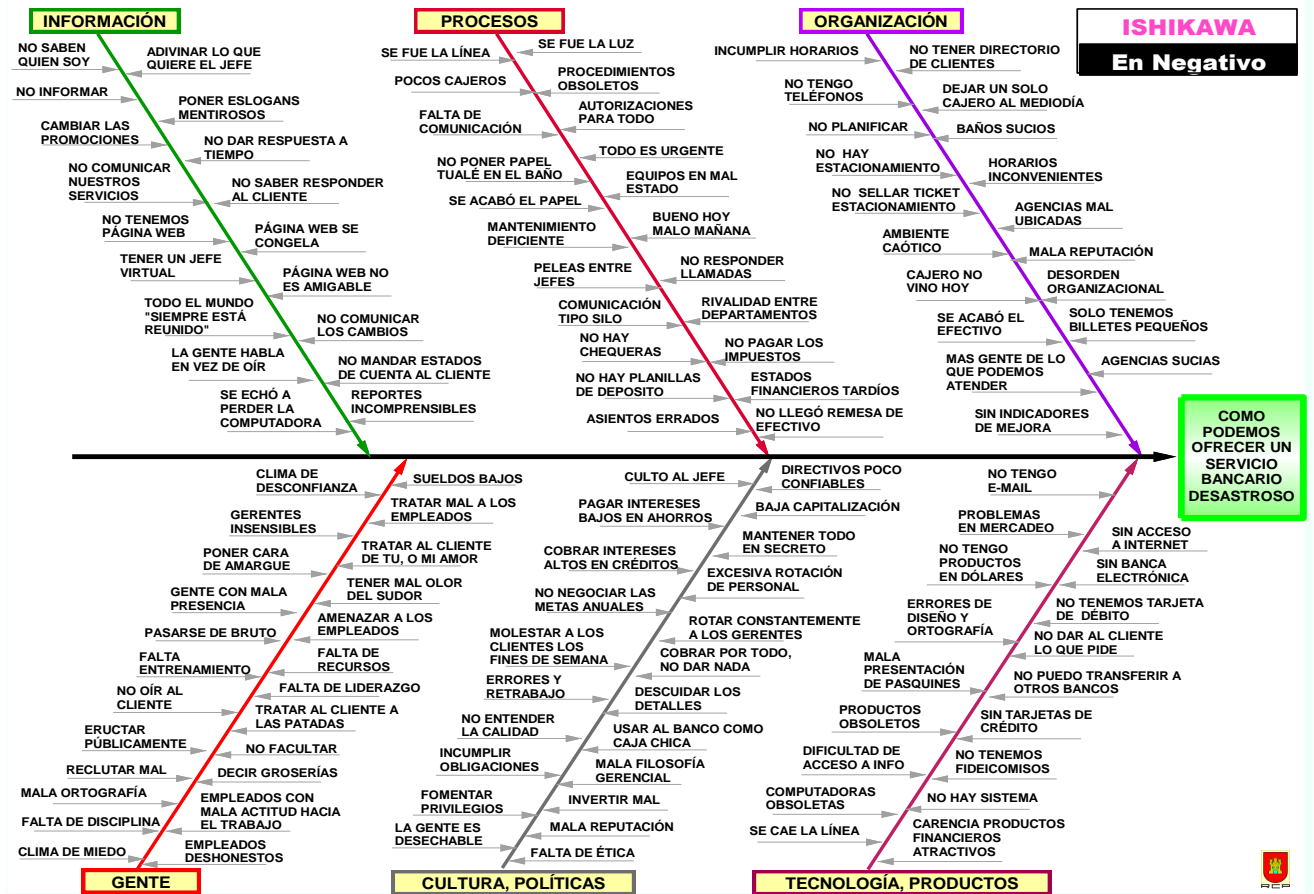




Hace unos meses desarrollamos con un grupo de personas de la Banca un **ISHIKAWA EN NEGATIVO** que es una herramienta creada por el Dr. Myron Tribus para enfocar creativamente las relaciones causa-efecto que llevan a un resultado determinado. La pregunta que utilizamos fue: **“¿Cómo podemos ofrecer un servicio bancario Desastroso?”**

W. E. Deming: *“Es fácil ponerle fecha a un terremoto, pero no es tan fácil ponerle fecha a una declinación.”*

Vivimos ejemplos como estos en todas las instituciones financieras. Desde la empresa de seguros que hace una inversión multimillonaria en un Centro de Control de Daños para vehículos, donde se define que el cliente nunca debe perder más de 15 minutos, pero que



En diagrama que mostramos podemos ver todas las cosas que pueden contribuir a lograr tan triste meta. Con solo tomar acciones para no caer en esas prácticas y planificar un proceso de mejora consistente adaptado a su target de clientes, cualquier Banco pudiera salir de esa vorágine de deterioro continuado de su cartera e imagen y reenfocarse en los aspectos fundamentales que la diferenciaran del resto, ofreciendo un verdadero Servicio de Calidad.

en realidad en promedio pasa hora y media, y finalmente sale con la percepción que se ha hecho lo imposible por no pagar el siniestro por el cual está asegurado; pasando por la tarjeta de crédito que le ofrece una promoción de intereses bajos si Ud. utiliza un alto porcentaje de su cupo de crédito, para que cuando lo llegue a utilizar, la “promoción termine” y Ud. se quede pagando los intereses más altos del mercado; hasta llegar al simple proceso de hacer un depósito o cobrar un cheque, donde la desatención y el descuido al cliente se ha tornado en un problema generalizado, especialmente en los bancos más grandes.

Al respecto de estos procesos de deterioro continuado a veces imperceptibles, nos comenta el Dr.



Por estar enfocados hacia adentro, las instituciones financieras dejan de captar los sutiles mensajes que manda su mercado natural: baja de los ingresos, atrasos en los pagos, erosión de clientes, pérdida de personal valioso, etc., concentrándose en prácticas que los distancian de su objetivo primordial de intermediación financiera, convirtiéndose en especuladores financieros, haciendo inversiones en bonos del Estado, etc., lo que ha provocado que, producto de sus propios esfuerzos, la Banca venezolana esté estatizada de hecho, aunque no de derecho.

La práctica de “interpretar” en lugar de de “conocer” lo que quiere el cliente, lleva a las organizaciones a dolorosas realidades, y cuando llegamos a darnos cuenta de los desastres que hemos permitido, ya es demasiado tarde. No conocemos ni un solo ejemplo en el área financiera donde la esencia de la Calidad esté presente. Frecuentemente vemos el concepto utilizado en informes de fin de año, campañas publicitarias o pancartas internas, pero no pasa de ser un mensaje hueco sin sustancia que la respalde.

Se ha determinado que un cliente *plenamente* satisfecho es 18 veces más proclive a repetir la compra de productos y servicios que un cliente que está solamente satisfecho. Este conocimiento está cambiando la percepción que las organizaciones tienen acerca de la importancia de dar al cliente más de lo que este desea y espera. Aquellas organizaciones que mantienen altos niveles de insatisfacción por parte de sus clientes y consumidores, causados por fallas de calidad, mala atención personal, mal manejo de reclamos, productos defectuosos y servicios ineficientes, desconocimiento de garantías, falta de conocimiento del personal, y todas aquellas cosas que entorpecen su relación con el Cliente, están ante uno de sus mayores retos: Transformar estas limitaciones en puntos de apalancamiento para potenciar su éxito futuro —o declinar hasta desaparecer.

El mejoramiento proviene de tomar acción para hacer bien las cosas que tenemos que hacer, como nos comenta Roberto J. Ball: *“Es Preferible Hacer Mal las Cosas Correctas, que hacer bien las cosas incorrectas. Cuando hacemos bien las cosas incorrectas: **Mientras mejor las hacemos —peor es**”.*

## LA IMAGEN CORPORATIVA

Si se inicia una promoción pero cuando la gente va a buscarla a la tienda “no han llegado los equipos”, o “el modelo que buscaba *se terminó* y tenemos este otro que *es un poquito más caro*,” comenzamos a crear en el cliente un cinismo que después se traducirá en clientes insatisfechos y mercados perdidos. Por ello, la imagen de una empresa debe estar enmarcada en tres aspectos esenciales: **(1)** sus principios y sus valores organizacionales, **(2)** el posicionamiento de su imagen en el mercado, y **(3)** su capacidad de respuesta.

La imagen que una institución quiere transmitir debe ser congruente con sus productos y servicios. Si una empresa de telefonía celular ofrece “La Mejor Cobertura Digital”, ella no puede permitir que el servicio se pierda consecuentemente en las mismas 6 o siete áreas de la ciudad, ni que un cliente pase de 20 a 30 minutos esperando para que lo atiendan los “ejecutivos de servicio al cliente”, que generalmente se encuentran “muy ocupados atendiendo a otros clientes”. Un restaurante de calidad no puede permitirse que un cliente haga señas para ser atendido; o que “Comida Rápida” sea sinónimo de “Espera Lenta.” *Necesitamos crear la capacidad de respuesta que permita sustentar con hechos la imagen que deseamos transmitir.*

## LIDERIZANDO EL CAMBIO

Liderazgo es el arte de energizar y movilizar los recursos intelectuales y creativos de la gente en todos los niveles de la organización. El mundo empresarial de hoy requiere de gerentes con capacidad de liderazgo.

El gerente opera dentro de reglas establecidas y su función tiene que ver con *hacer las cosas correctamente*, con el proceso de seguimiento y control, con la velocidad de los cambios, y con la asignación y el uso efectivo de los recursos.

El líder, por el contrario, asume una gran responsabilidad por *hacer correctamente las cosas correctas*, por moverse en áreas donde las reglas no están claramente establecidas, por la generación de recursos, y enrolar a la gente en el proceso de cambio;



además de dar el ejemplo y brindar el apoyo a sus seguidores; asumiendo un papel protagónico en el desarrollo y formación de la fuerza de trabajo. Nuestros clientes son nuestra razón de ser y no un simple medio para nuestro progreso.

*Un líder debe ser un ejemplo visible del Rol que le corresponde realizar, y debe crear el clima apropiado para el cambio y el mejoramiento. Debe evaluar las conductas de sus seguidores y hacer preguntas que lleven a respuestas que puedan traducirse en acciones.*

**ROBERT GLAVIN, BABSON COLLEGE**

En su libro **STRAIGHT FROM THE GUT**, Jack Welch hace el siguiente comentario: *“Toda organización que piense que puede garantizar el empleo se está metiendo en un callejón sin salida. Ningún negocio puede considerarse seguro a menos que esté ganando en el mercado, y lo único que garantiza nuestra permanencia en el mercado y la seguridad de nuestros empleos son los Clientes Satisfechos”.*

### EVITE DECLINAR

Implemente un **SISTEMA DE RETENCIÓN DE CLIENTES** que cree ciertos *vínculos emocionales*, y vaya más allá de los conocidos “programas de lealtad”. Océpese de comprender lo que el cliente espera y adelántese a sus deseos. Cree condiciones para que sus empleados puedan emplear todo su intelecto, su iniciativa y su creatividad en crear y consolidar la lealtad de sus clientes. No ofrezca lo que no puede dar, pero interceda y actúe para oír la Voz del Cliente y trate de responder a las necesidades del mercado. Oiga los reclamos, los clientes malos no reclaman, se van. Entienda el verdadero significado de los reclamos de sus clientes y en lugar de pensar que son un fastidio, véalos con un paradigma distinto: gente deseosa que Ud. *haga correctamente las cosas correctas* para que ellos se sientan bien y Ud. sea mejor para que ellos puedan

seguir siendo sus clientes; aún lo quieren pero no incondicionalmente. Hay multitud de oportunidades de mejora ocultas en los reclamos de los clientes, si las queremos ver.

Cree un proceso de **RECUPERACIÓN DE CLIENTES**. Una gran cantidad de clientes perdidos pueden recuperarse, solo esperan ser oídos y comprendidos. Si Ud. decide hacer lo necesario para ello, Todo esto exige de líderes y gerentes una buena dosis de valentía, y la disposición a hacer las cosas mejores y distintas, y la convicción que en lo que se refiere a la atención del cliente, la gerencia actual requiere de una completa metamorfosis, no de un simple cambio.

Una declinación es imperceptible, gradual pero inexorable en el tiempo; para evitarla o revertirla, las organizaciones necesitan adoptar una nueva **FILOSOFÍA GERENCIAL** que permita enfocar los esfuerzos de su gente a crear y mantener a sus clientes deleitados.

Lo que Ud. quiere que pase no pasa por obra de la casualidad. La **GERENCIA DE DESEMPEÑO SM** es el método para crear condiciones que permitan a las personas asumir su liderazgo, desarrollar sus competencias, cumplir sus metas, trabajar juntos, hacer sus éxitos permanentes y moverse hacia nuevos niveles de resultado. Recordemos las palabras de Deming: *“Nada lo obliga a Ud. a cambiar, Ud. cambia si quiere. Después de todo —sobrevivir no es obligatorio”.*

Ahora, cualquiera de Uds. que después de leer hasta aquí sienta ese hormigueo de *“No Puede Ser”*, ese sentimiento de *“hasta cuando”* esa inconformidad con ser y seguir siendo complacientes para aceptar estoica y continuamente todas las agresiones que la mala calidad de servicio producen, si lo asalta la energía para intentar cambiar el estado actual de cosas y hacer “algo” para evitar que nuestras empresas sigan sumergiéndose en ese mar de complacencias equivocadas; necesita comenzar a alertar sobre esta cultura de incumplimiento y transformarse en un **AGENTE DEL CAMBIO**: una persona, capaz de decir ¡Ya Basta! Para ello necesitamos asumir nuestro liderazgo y espíritu emprendedor y pasar a la acción. Recordemos: **Saltar y querer saltar son dos cosas totalmente diferentes.**



## QUÉ ES UN AGENTE DEL CAMBIO

Un Agente de Cambio es aquel que reúne varias características muy particulares, entre ellas:

- 1) **VALENTÍA:** para iniciar cosas nuevas, distintas y no probadas.
- 2) **INTUICIÓN:** Saber si ellas serán útiles a quienes van a recibir ese servicio o aprovechar ese producto.
- 3) **MÉTODO:** para ponerlas en práctica, para llevar su idea a la realidad.
- 4) **SABIDURÍA Y HUMILDAD:** para reconocer que hay dos tipos de personas: los Patos y las Águilas. Los patos dicen ¡Quak! ¡Quak! (se quejan, buscan excusas: la empresa no me ayuda, no puedo, es difícil, no me dijeron, etc.). Las águilas ven la presa, se enfilan a ella, se enfocan y actúan, con poco o ningún ruido.
- 5) **LIDERAZGO:** para saber tratar con la gente. Las personas no son máquinas y necesitan persuasión; un proceso de convencimiento y dedicar tiempo para lograr su compromiso.
- 6) **REALIDAD:** para transformar sus sueños en cosas tangibles que creen o satisfagan una necesidad. Nadie dijo "Hágame un Fax" pero alguien pensó que podría ser útil poder transmitir documentos electrónicamente.
- 7) **CARÁCTER, PRINCIPIOS Y VALORES:** Nadie sigue o acompaña a alguien que no sea merecedor de ser seguido o acompañado. Esto es distinto de la personalidad; Personalidad es la imagen que Ud. proyecta. Su Carácter, Principios y Valores muestran lo que Ud. ES.
- 8) **INTELIGENCIA:** para saber integrar, apalancar y armonizar sus destrezas y potencial en la dirección correcta.
- 9) **SABER CONTROLAR COSTOS Y PROCESOS:** Procesos eficientes y bien diseñados reducen costos y permiten a la gente trabajar efectivamente con orgullo y alegría.
- 10) **CAPACIDAD DE APRENDER:** Para crecer continuamente y seguir creciendo intelectualmente, haciendo crecer a las personas.
- 11) **SABER ENFOCARSE EN SU CLIENTE:** (interno o externo) conocer sus necesidades, responder a ellas, darle más de lo que espera, reconocer su valor, respetarlo, ofrecerle una efectiva propuesta de valor, en productos, servicios y funcionalidad. Si Ud. está fuera de mercado aunque producto o servicio sea muy bueno, si su cliente no puede comprarlo entonces no tiene calidad.
- 12) **PASIÓN:** Visionar una idea, seguirla con ahínco, crear entusiasmo, amar lo que hacemos.
- 13) **IMPACIENCIA:** Para dejar el conformismo y el cambio, para mantenernos inquietos cuando hemos mejorado pero aún no estamos en el nivel deseado.
- 14) **COMPRENDER LA CALIDAD:** Lo que la calidad es, y lo que no es. Gotas de Conocimiento: **Hablemos de Calidad**

*La lección más importante que he aprendido a lo largo de los años es oír a tu gente. Si tienes gerentes que reúnen a su gente y oyen sus planteamientos, y después tú te sientas con esos gerentes y oyes lo que ellos tienen que decir, seguro que tomarás mejores decisiones.*

**J. W. "BILL" MARRIOTT,  
C.E.O. MARRIOTT INTERNATIONAL**



## EXPERIENCIAS DE ULTRATUMBA Y OTRAS VIVENCIAS

**De OfiManía en Caracas:** Compró dos cartuchos de toner de color para mi impresora Epson Ink-Jet. Me dan uno que no sirve y otro equivocado que no es para mi equipo. Vuelvo a la semana y trato de cambiarlos. El “Gerente” me dice que *la política de la empresa es no aceptar devoluciones de “consumibles” ¡Quack! ¡Quack!* Pido que me retiren de inmediato de su lista de clientes y le echo el cuento a todo el que puedo.

**De Ferretería EPA:** Voy a la tienda y no consigo carritos de auto-mercado. Me acerco a Atención del Cliente y le digo a la señorita que no hay carritos. Ella me dice que están afuera. Salgo y no hay carritos. Entro y le digo que afuera no hay carritos. Ella me contesta que *están regados por el estacionamiento*. Le pregunto si no le parece más lógico que los carritos estén a la entrada de la tienda para que los clientes los tomen cuando entren, a lo que ella me contesta que *los carritos “amanecen” a la entrada de la tienda todos los días: ¿?*

**De LAN Chile:** Viajo a la Florida, USA y paso un mes allá. Tengo el vuelo de vuelta para un lunes a las 6 A.M. Salgo de la ciudad de Boca Raton para el aeropuerto de Miami a las 3:30 A.M. casi sin dormir, cuando estoy llegando al aeropuerto llamo para saber el Terminal de salida y la telefonista me comenta que el vuelo Miami – Caracas está retrasado 6 horas por lo menos. Me cambian el vuelo para el viernes y al llegar a Caracas les mando un Correo-E con un reclamo formal. Envío hasta 45 correos de los que acusan recibo automatizado pero que nadie lee ni contesta; hasta que una señorita me responde que *la máxima prioridad de la aerolínea es la satisfacción de su cliente, que lamenta lo sucedido, que esperan que tan desagradable experiencia no se repita, pero que no me puedan dar una satisfacción porque la política de la compañía....., etc. etc. ¡Quack! ¡Quack!* Conocemos que LAN Chile recibe diariamente numerosos correos de reclamo que nadie lee y sobre los que nadie acciona.

**De Café Expreso en el Centro Comercial El Hatillo, Caracas:** Vamos toda la familia a pasear por el centro comercial y nos sentamos a tomar un café. Nos traen la cuenta que suma Bs. 23.000 y le entrego mi tarjeta de

débito para pagar la cuenta más una propina de Bs. 3.000. La cajera no acepta la Tarjeta porque aunque es de débito el punto de venta la procesa como crédito y ella no acepta tarjetas de crédito por compras menores de Bs. 50.000. Cuando le digo que entonces me voy sin pagar, accede a regañadientes a aceptar mi tarjeta. *¡Quack! ¡Quack!* Le cuento mi experiencia a todo el que pueda oírlo.

### Pastelería Danubio y Kentucky Fried Chicken:

Almorzamos y pedimos una factura legal para la empresa. Nos contestan que tenemos que solicitarla por escrito y que se tarda dos días y que no la pueden mandar a la oficina sino que tenemos que ir a buscar. ¡Bicho! ¿Cómo se habrán escapado del SENIAT?

**Una de Varig:** Un familiar viaja a Sao Paulo a las 8 de la noche. Al llegar al aeropuerto le dicen que el avión tiene un “leve” retraso de 5 horas. A las 10 PM le informan ya pasó el tiempo reglamentario y que la tripulación no está capacitada para volar, y lo mandan a un hotel de segunda. Al día siguiente toman vuelo al mediodía y llega a su destino 24 horas después de lo pautado. La empresa está en una situación económica muy difícil y *“nadie en la empresa se explica por qué”*.

**De Harman-Kardon JBL Speakers:** Compró unas cornetas JBL On Stage para mi Video iPod que son una maravilla por lo bien diseñadas y excelente sonido. Al año se daña el amplificador. Entro en su página web y descubro que mi equipo puede contener un chip defectuoso. Escribo el número de serial del equipo y me ratifican que mi equipo en efecto tiene un defecto de fábrica. Vacío mis datos y a la hora recibo las instrucciones para enviar mi equipo de vuelta con la información que me enviarán uno nuevo y sin costo. No me mandan uno nuevo pero sí uno reparado casi como nuevo. Me transformo en su Fan permanente y le cuento mi experiencia a todo el mundo.

**De Timberland:** A mi par de zapatos impermeables e inseparables se les parte la suela. Escribo a la empresa y recibo un correo con las instrucciones de devolución. A las dos semanas recibo un par nuevito; pienso: ¿por qué LAN Chile no es así?

**Una de Movistar:** llamo para reclamar que las facturas están llegando con 45 días de atraso después de mi fecha de corte.



Habla una señorita que me dice que mi llamada es SÚPER IMPORTANTE para la empresa pero que *“todos los empleados están ocupados, que por favor espere.”* Estoy esperando en el celular por 42 minutos hasta que se la acaba la batería al teléfono. Llamo al otro día, y al otro y mi llamada “tan importante” no la atiende nadie, siempre me dejan esperando. Unos días después me atiende una señorita que me dice que ellos mandan las facturas por IPOSTEL ¿y....? Le digo que es obligación de la empresa entregar una factura legal y que la necesitamos para efectos del IVA. Me aseguran que nos la enviarán por E-mail. No sucede. Llamo de nuevo y tengo que soportar el suplicio de oír la música de “El Golpe” en un volumen ensordecedor mientras de cuando en cuando interrumpen la melodía para las propagandas de rigor. Al final me doy temporalmente por vencido. Las facturas siguen llegando tarde. Más rápido funcionaba el correo de los pioneros en el antiguo oeste norteamericano que en esta era de las Comunicaciones Instantáneas.

**Una de De American Airlines:** Vengo de Miami el 11 de septiembre de 2006 en el vuelo AA 2133 que sale a las 7:30 P.M. Llamo para confirmar que el vuelo está a tiempo y me dicen que todo está perfecto. Llego al aeropuerto a las 4:30 PM, chequeo mis maletas y después de pasar por las delicias del Pre Despacho, las exquisiteces del proceso de seguridad del aeropuerto donde casi tengo que desvestirme, me voy a mi “Gate Cuarenta y Pico del Concourse D” y descubro una pila de personas sentadas en el piso y otras molestas porque el vuelo que sale para Chicago de “esa misma puerta” está retrasado. Dan las seis, dan las siete y el aviso del vuelo AA 2133 no parece en los monitores para nada. A las 7:00 P.M. una señorita nos dice que el vuelo para Caracas está retrasado una hora *porque el avión de Caracas viene retrasado*, ya tenemos dos horas y media en el aeropuerto.

La gente del vuelo de Chicago vocifera, camina, grita y reclama. Les dicen que hay mal tiempo en Chicago y que no se preocupen porque *todas sus conexiones también están retrasadas y no las van a perder*. La gente está naturalmente encantada de saber eso y lo demuestra tirando sus morrales en el suelo y apiñándose en el mostrador para elogiar a los funcionarios de AA por tu eficiencia y buen servicio.

Alrededor de las 7:30 P.M., hora de salida del vuelo a Caracas, llaman a abordar al vuelo de Chicago. Una señorita informa por los altavoces que *el vuelo para Caracas saldrá con toda certeza a las 8:00 P.M.*

A las 8 P.M. todavía vemos que el avión que salía para Chicago a las 7:30 P.M. está pegado en el mismo sitio. Le preguntamos a la funcionaria de AA sobre nuestro vuelo **“cierto”** para Caracas y nos informa que *el avión ya llegó pero está estacionado en la pista porque no hay puertas disponibles y la nuestra está ocupada por el vuelo a Chicago*. Sucede que el avión de Chicago tiene un desperfecto y *el mecánico lo está arreglando y hasta que el mecánico no certifique que todo está conforme, el avión no puede partir*.

Las 8:30 P.M. El avión de Chicago tiene un diminuto atraso de dos horas y pico y de pronto comienza a moverse hacia la pista. La gente para Caracas muestra su satisfacción con aplausos y suspiros de alivio envidiosa de lo cómoda que debe haber sido la espera de los pasajeros de Chicago metidos en el avión por más de una hora, comiendo exquisitos manjares y tomando Champaña mientras esperan arrellanados en sus cómodas butacas, seguros de no perder sus conexiones.

Las 8:45 P.M. El avión para Caracas que estaba esperando *estacionado en la pista* no llega a la puerta. Le preguntamos a la Srta. de AA y nos dice que *ese avión no era. Que “.....resulta” que el avión que iba para Caracas no era ese, sino uno que viene –a que no adivinan– de Chicago! y que ya llegó, pero “no se habían dado cuenta” que ese equipo no está certificado para vuelos internacionales* (palabras textuales: nos alarmamos que American “no se haya dado cuenta” de eso) y *que por lo tanto tenemos que esperar a un avión que viene de México pero que no llega sino hasta las 11:00 P.M.* Nos informa que la nueva hora de salida es a las 11:30 P.M. “con toda certeza”.

Son las 9:00 P.M. Ha pasado hora y media desde nuestra hora “cierta” de salida. Ya los jugos gástricos de los entusiasmados pasajeros tienen como 30 minutos haciendo de las suyas. El solo pensar que para esa hora estaríamos disfrutando de los deliciosos manjares que American brinda a sus pasajeros en sus vuelos nos hace más impacientes. Varios deleitados pasajeros le han preguntado a los



funcionarios de la puerta si van a dar tickets de comida y conocemos que tenemos 30 minutos esperando al Supervisor que trae los tickets desde el "Concourse A" pero que como estamos en el "Concourse D", debemos ser pacientes.

9:45 P.M. Llega el Supervisor que no traía nada de tickets porque esas autorizaciones se emiten por computadora desde la misma puerta, pero es él quien da el "Sí" (me acuerdo de Jan Carlzon de Scandinavian Airlines y sus **Momentos de la Verdad**). El Supervisor luce agotado, le tomó más de hora y media llegar del "Concourse A" al "Concourse D" en esos carritos eléctricos tan muy incómodos, pero razonamos que el tráfico debe ser bestial a esa hora de la noche.

10:00 P.M. Se comienzan a emitir los tickets de comida y los funcionarios AA de turno (entre los que estaban, los que se fueron y los nuevos que llegaron han pasado por el área unas 11 personas, más el mecánico del vuelo de Chicago) se esmeran en firmar los papelitos que escupe la computadora. Pensamos: no en balde los pasajes están tan caros, si no fuera así no habría forma de mantener a todo este ejército de sufridos y eficientes empleados para que estén pendientes de nosotros.

Como hemos visto que a medida que avanza la noche todos los restaurantes, tarantines, ventorrillos, etc. Se han ido cerrando, le comentamos esto a los funcionarios de AA que nos informan que *los que dependen del Aeropuerto tiene que mantenerse abiertos hasta que salga nuestro vuelo*. No sabemos lo que esto significa pero lo que si constatamos es que parece que nadie les dijo eso a los dueños de los sitios de comida porque todos, salvo uno ya estaban cerrados.

Más de 160 pasajeros (el vuelo no solo estaba lleno a rebozar, sino que lo sobre vendieron y AA ya tenía como una hora ofreciendo \$ 800 en tickets de vuelo a voluntarios que quisieran ceder sus puestos) corremos hacia el único restaurante que todavía tiene gente en la barra y pedimos lo que sea que quede para poder cenar.

Decidimos que es Nocivo para la Salud de los pocos que conseguimos algo para comer hacerlo entre los baldes de agua regados en el piso por las personas de limpieza, los conos amarillos con avisos de "Resbaladizo Cuando

Mojado" y una morena grandota con acento cubano que estaba dispuesta a evitar a toda costa que el área de mesas bajo su responsabilidad fuera utilizada. Terminamos comiendo una empanadita y un sándwich frío con dos refrescos, apoyados en la repisa de acero inoxidable que sirve para poner las guías telefónicas en la zona donde están los teléfonos; pero estamos eufóricos, por lo menos pudimos comer algo. La mayoría tuvo que contentarse con un refresco y hacer una cola de 20 metros. Volvemos a la puerta pensando lo chévere que es American, se interesan por la salud de sus pasajeros entrenándolos a correr desde la puerta al restaurante y vuelta a la puerta. Pensamos en la columna de Penzini en el periódico: Correr es Vivir.

Las 11:15 P.M. Han pasado 4 horas y 15 minutos desde que nuestro vuelo debía haber salido y 7 desde que llegamos al aeropuerto. El pánico comienza a apoderarse de la gente, pero de pronto nos llaman a abordar y despegamos.

Todos los arreglos para que nos buscaran en Maiquetía se han perdido, llegamos a nuestra casa pagando lo que tenemos y no tenemos por los taxis que hacen su agosto para pasarnos con bien por la Trocha de la autopista y que reemplaza al viaducto que se cayó porque alguien le puso patines. ¿Turismo de Aventura en la selva venezolana, quien necesita eso? Aventura fue la nuestra. Ojalá que el reclamo sustentado con todos los recaudos que hicimos a la Gerencia de American Airlines en Caracas, tome menos tiempo. *(Al momento de escribir esto van 11 meses y ¡Nada!)*

**Otra de Ferretería EPA:** Llega un cliente a la tienda de Los Ruices y le dice a la empleada de Servicio al Cliente que compró un bombillo en la tienda de San Martín, en Caracas, pero que la rosca del bombillo no enrosca en el sócate, y que aunque el bombillo está bueno no lo puede usar. La señorita le dice que tiene que ir a hacer el cambio en San Martín, a lo que el cliente le contesta que eso está a 4 kilómetros de distancia y 3 de problemas de tránsito, y que además es la misma empresa. A lo que la señorita de Atención al Cliente le dice que *su sistema no le permite procesar devoluciones o cambios de otras tiendas. ¡Quack! ¡Quack!*

**De Ferre Total:** Compró unos ganchos para ropa que se montan sobre el quicio de la puerta que el vendedor me



asegura que son estándar. Pues parece que las puertas de mi casa no son estándar porque no entran. Como al mes voy a una tienda FerreTotal más cercana y trato de devolver los ganchos. Me informan que *por política de la empresa no se aceptan cambios después de pasados 15 días, ni siquiera con la factura original, y que además no puedo cambiarlo allí sino en la tienda donde hice la compra*, que está distante una hora de tráfico. Trato de razonar pero siempre sale **la política de la empresa** ¡Quack! ¡Quack! Recuerdo cuando invité a esta empresa a un Desayuno de Calidad en Conindustria para que Edgard Cuevas nos expusiera su exitoso proceso de Calidad Total de entonces, y me pregunto: ¿Dónde quedó eso?

**Farmatodo:** Voy al Farmatodo de La Trinidad y les comento que compré el medicamento que no era en el Farmatodo de La Lagunita. Me dicen *¡no hay problema!* En dos minutos me dan el Profenid que quería y les entrego el Sirdalud que compre equivocado y pago la diferencia. *¡Vuelva cuando quiera!* Me dicen con una sonrisa amistosa.

Cuando uno recibe un trato de Calidad de una empresa, lo desea de la otra. ¿Por qué Ferretería EPA y Ferretotal no pueden ser así?

**Una de The Sharper Image:** Compró un espanta-mosquitos electrónico pero que parece funcionar solo con los mosquitos que hablan inglés porque en los mosquitos venezolanos le tiran trompetillas. Vuelvo con mi factura y me dicen que *no me pueden aceptar la devolución porque han pasado tres meses*. Les explico que vivo en el exterior y que compro allí porque a cambio de sus exorbitantes precios puedo devolver lo que no me sirva cuando sea. Me dicen que *han cambiado sus políticas* y me tengo que ir muy incómodo y decido no comprar nunca más en sus tiendas. Luego leo en BusinessWeek que la empresa está en franca declinación, y que la Junta ha decidido remover a su CEO y fundador porque no sirve. Me pregunto: *¿Se habrán paseado la Junta y ese fundador ahora inservible por las consecuencias que el cambio de política de devoluciones ha tenido en sus ventas?*

**Del Banco Venezolano de Crédito:** Estoy en los Estados Unidos y llamo al Banco desde mi empresa de seguros donde estoy tratando de pagar mi póliza de hospitalización con el cupo de dólares de mi tarjeta de crédito conforme al

actual control de cambios, pero la transacción está siendo rechazada:

- Buenas estoy aquí en USA en persona. Mi pago está siendo rechazado y tengo saldo disponible en \$ en mi cupo para consumos en el exterior.
- *¿Cuál es el # de su tarjeta Sr. Carrillo*
- El xxxxxxxx
- *Lo lamento pero se está rechazando el pago porque el punto de ventas está registrando la transacción como a través de Internet y para eso Ud. no tiene cupo.*
- Pero yo no estoy en Internet, estoy aquí.
- *Para que pueda registrarse como una transacción en persona, la persona tiene que deslizar el plástico para que el punto de ventas lea la banda magnética.*
- Pero señorita, esto no es un comercio, ellos me dicen que no tienen esa maquinita pero lo están haciendo electrónicamente y que además lo hacen con todos los países de América latina y con otros bancos de Venezuela, sin problemas.
- *Lo lamento pero son normas del Banco que yo no puedo cambiar. Tendría que hablar con el Gerente para ver si él puede hacer algo.*
- ¿Me puede comunicar con el Gerente de tarjetas de crédito por favor?
- *Está almorzando, llámelo a las 2.*
- 2:20 P.M. Buenas tardes Sr. Xx. Estoy aquí en USA en persona. Mi pago está siendo rechazado y tengo saldo disponible en \$ en mi cupo para consumos en el exterior.
- *¿Cuál es el # de su tarjeta Sr. Carrillo*
- El xxxxxxxx
- *Lo lamento pero se está rechazando el pago porque el punto de ventas está registrando la transacción como a través de Internet y allí Ud. no tiene cupo.*
- Si ya se, Pero yo no estoy en Internet, estoy aquí.
- *Para que pueda registrarse como una transacción en persona, la persona tiene que deslizar el plástico para que el punto de ventas lea la banda magnética.*
- Pero es que estoy aquí en USA en persona hablando con Ud. (y le pongo al teléfono la funcionaria de la empresa de seguros que está conmigo para que valide lo que digo y ella le da su Merchant number y se ofrece a darle cualquier otra documentación que requiera.)





- *Lo lamento pero yo no puedo poner el Banco a riesgo en una auditoria de CADIVI.*
- Pero es que el cliente soy yo, no el Banco. La forma que Uds. han escogido para validar que una transacción es en persona o remota no funciona en este caso. Si es por lo de la auditoria le puedo mandar por FAX desde aquí en este momento copia de mi pasaporte con los sellos de salida del país, copia de mi pasaje y boarding pass, y copia del recibo pagado cuando haga la transacción, con hora y fecha.
- *Lo lamento, pero el Banco escogió esa forma y el sistema no me permite hacer cambios porque no los procesa.*
- ¿Y si le legalizo todos esos documentos con un Notario Público para que Ud. autorice el pago?
- *No es posible.*
- ¿Me puede pasar con alguien que tenga autoridad suficiente para yo explicarle el caso y resolverlo?
- *Yo soy la persona, pero no puedo hacer nada porque estamos en un control de cambios ¿? y mi responsabilidad es con el Banco.*
- Pero el cliente soy yo, tengo cuenta en ese banco desde hace más de 50 años, tengo saldo disponible, tengo cupo, estoy en USA y estoy hablando con Ud. ¿Hay alguna manera de solucionar esto?
- *No, lo lamento.*
- Pero eso me está perjudicando
- *Son normas del Banco (otra vez ¡Quack! ¡Quack!)*
- Hay algún código que Ud. me pueda dar, alguna forma de procesar esta transacción
- *No, lo lamento*
- Gracias, adiós.

**Otra de American Airlines:** El 25 de febrero de 2007 Llego de nuevo al aeropuerto de Miami a tiempo. El vuelo de las 10:30 AM está en hora, dicen. Llego a la puerta y como a las 10:15 AM un funcionario habla por el micrófono con voz sumamente festiva y nos dice: “*Como Uds. pueden vel no hay ningún avión en la Gate. El avión que venía de Nueva Yol se rompió y no tenemos otro avión. Lo están reparando. Los mantendremos informados.*” Después de avisos a las 11:00 AM y las 12:00 M y la 1:30 PM que el avión sigue “roto” y con la experiencia de ultratumba del 11

de septiembre le digo a mi esposa que no vamos a viajar y reservamos para otro día. Me dan una autorización para retirar mis maletas, pero en el Baggage Service no hay manera que nos las devuelvan pues hay mal tiempo en otros aeropuertos y hay muchos vuelos cancelados y los empleados decidieron que ellos no buscaban maleta ¿?. Al final, solo con lo que tenemos puesto y un Carry-on, nos dan un voucher para volver a Boca Raton en una camioneta que va pariendo entusiastas y deleitados pasajeros por toda la Autopista 95. Todos los pasajeros van rezando piadosamente porque sus maletas retenidas aparezcan cuando puedan volver a viajar.

Pero no todo es sufrimiento, nuestro nieto Pedro Luis nos ve llegar eufórico porque como tuvimos que quedarnos ahora puedo ir su final de fútbol y comenta contentísimo: “*¡Menos mal que American es una Basura!*”

**American Airlines, a la tercera va la vencida:** De nuevo viajo en American (perro, verdaderamente soy masoquista, o no hay otra alternativa que sirva, o mi fe es a prueba de fuego) el 21 de junio y me vuelve a tocar el fatídico vuelo 903. Cuando el funcionario de la “Gate” dice que el vuelo está retrasado ya para mi eso es como tomarme un vaso de agua. Me he transformado en experto en retrasos de AA y sigo leyendo los tres libros que me traje para la espera. Finalmente mi vuelo sale a las 7:30 PM con “solo” tres horas de retraso.

El 27 de junio vuelve mi esposa de Miami y cuando llego al aeropuerto de Maiquetía para buscarla a las 6 PM me entero que ...a que no adivinan.... El avión está retrasado. Termina llegando a las 11:07 PM (es divertidísimo esperar 5 horas en los acogedores espacios del Aeropuerto de Maiquetía).

Pero esta vez ¡Aleluya! Recibimos un E-mail del Sr. B. J. Russell de Customer Relations lamentando el incidente y avisándonos que le están depositando a Esther 6.000 millas en su tarjeta AAdvantage, en retribución; y me pregunto ¿que pasó con las millas de los otros sufrimientos de este año? porque debe haber suficientes para llegar hasta Hong Kong. Intento usarlas solo para viajar de nuevo a Miami (que Dios me agarre confesado) pero me encuentro para esta opción de viaje todos los vuelos a Miami son vía Puerto Rico, la mayoría con pernocta, no hay manera de



tener un vuelo directo. American dice que las millas AAdvantage de viajero frecuente son una manera de crear lealtad del cliente ¿y entonces?

**De Amedex:** Les escribo porque voy a viajar y quiero pagar mi póliza, lo que no pude hacer la vez pasada. Les pido que soliciten a uno de sus bancos que les instalen una maquinita que lea la banda magnética de mi tarjeta de crédito para mi Banco pueda procesarla. Me contestan que “Las maquinita ni la hay, ni la va a haber”

- ❖ ¿Por qué?
- ❖ *¡Porque lo dijo el Dto. de Sistemas!*
- ❖ Pero el cliente soy yo, no el Dto. de Sistemas ¿Por qué?
- ❖ *Porqué no se justifica el costo*
- ❖ ¿Por qué si no cuesta nada, creo?
- ❖ *¡Porque nadie lo ha pedido antes!*
- ❖ Si lo tiene el McDonalds que está cruzando la calle frente a sus oficinas para que yo pague \$ 8.50 por dos hamburguesas y tampoco lo pidió nadie, ¿Por qué no la pueden tener Uds. cuando pago \$ 16.000 al año en primas?
- ❖ *Porque existe una fina línea entre lo que es buena atención a UN cliente y buena atención al cliente, tenemos una encuesta que dice que nuestros clientes están satisfechos, todas las empresas tienen clientes muy satisfechos, satisfechos y poco satisfechos.. ...(Quack!)....*
- ❖ ¿Por qué es tan complicada una cosa tan sencilla?
- ❖ E-mail de la Casa Matriz: *Por este medio le envío un cordial saludo y la vez lamento mucho el inconveniente que usted a tenido con nosotros. Me gustaría poder darle una respuesta satisfactoria o la respuesta que usted esta esperando. Entendemos su posición y créame que me gustaría decirle que sí a su solicitud, lamentablemente no esta en nuestras manos. Lo único que me queda es pedirle su comprensión e informarle que cualquier problema o consulta que usted tenga nosotros estamos aquí para brindarle el mejor servicio que usted se merece como asegurado nuestro. Cualquier consulta por favor no dude en comunicarse con nosotros. (otra vez ¡Quack! ¡Quack!)*

¡Perro! La verdad es que ahora entiendo menos. ¿Y en manos de quien estará entonces?