

## **APOYO DE LA CONTABILIDAD DE DIRECCION ESTRATEGICA A LA FIDELIZACION DE LA CLIENTELA A TRAVES DE LA MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL**

**José Alvarez López**

Departamento de Economía Financiera I  
Catedrático Emérito de la U.P.V./E.H.U.

### **1. Introducción**

El tema que vamos a desarrollar se orienta a la satisfacción y fidelización de la clientela como objetivo esencial de la empresa, lo que permitirá aumentar la competitividad y pilotar la organización por la senda de la máxima eficiencia posible, en un enfoque sistémico de mejora continua hacia la excelencia empresarial.

En el planteamiento anterior, la contabilidad de dirección estratégica analiza e interpreta toda clase de datos e informes obtenidos de origen externo e interno, ya sean de naturaleza financiera o no financiera, tanto en su versión cuantitativa como cualitativa.

La correcta filtración e interpretación de los mencionados datos e informes tiene por finalidad obtener y comunicar información suficiente, relevante y oportuna a los diversos órganos directivos para apoyar racionalmente su quehacer decisonal. Esta importantísima faceta relativa a la interpretación de la información obtenida es la que otorga a la contabilidad su categoría científica; contribuye no sólo al aumento de la eficiencia y competitividad de la organización, sino también a la mejora del bienestar material de la humanidad; por ejemplo:

- a los diversos clientes a quienes se podrán suministrar productos y servicios de mejor calidad y a menor precio,

- al personal de la empresa, por la posibilidad de brindarles mayores remuneraciones y una adecuada promoción y motivación,
- a los accionistas y demás partícipes en la organización, al poder incrementar la seguridad y rentabilidad de sus aportaciones,
- a los proveedores que tienen en la empresa un cliente cada vez más solvente a quien seguir suministrándole los bienes y servicios que necesita,
- al público en general, puesto que cuanto más eficiente sea la organización más contribuirá al crecimiento de la renta nacional y a la creación de puestos de trabajo.

La correcta interpretación de los datos e informes disponibles permite formular el diagnóstico de la organización que, para nosotros, consta de tres partes esenciales:

1. Análisis de entorno en que opera la empresa, con el fin de revelar las oportunidades y amenazas que presenta en relación con nuestra organización.
2. Análisis de la empresa, con el objeto de identificar las fuerzas y debilidades existentes en cada uno de sus segmentos de actividad.

Apoyándose en los puntos fuertes de la organización, se podrán aprovechar racionalmente las oportunidades que ofrece el entorno, antes que los competidores, si disponemos de información estratégica relevante y oportuna.

3. Determinación de la posición competitiva de la empresa. Al interpretar y comparar el análisis de la organización con el estudio del entorno, se podrán establecer las ventajas y deficiencias que tiene la empresa con respecto a sus principales competidores.

La posición competitiva de la organización es la base para el establecimiento de objetivos racionales y para la adopción de estrategias producto/mercado que permitan alcanzar ventajas competitivas y los objetivos empresariales de adaptación al entorno y mejora continua.

Una vez determinados los objetivos y seleccionadas las estrategias correspondientes es preciso implementar el desarrollo anual de éstas y establecer un adecuado control directivo como revela la siguiente figura.

La figura siguiente representa un modelo de gestión estratégica; su correcto funcionamiento se alimenta de la información estratégica que obtiene, analiza e

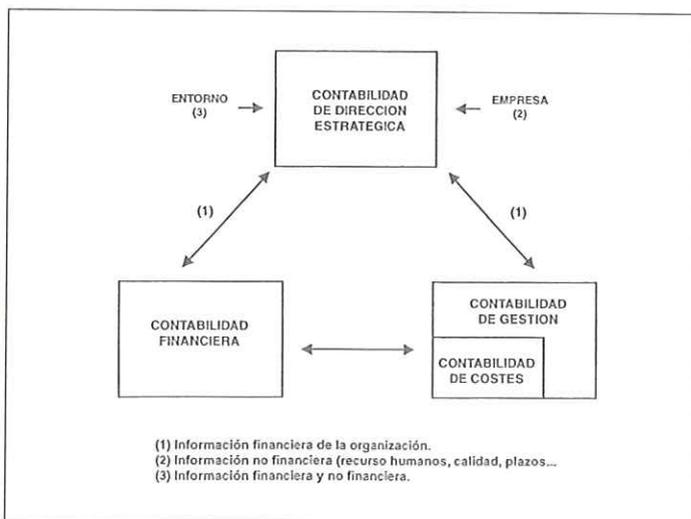


interpreta la contabilidad de dirección estratégica que se utiliza para apoyar racionalmente:

- la determinación de objetivos de aumento de la competitividad y adaptación al entorno,
- la selección de estrategias necesarias para alcanzar los mencionados objetivos en las mejores condiciones posibles,
- la implementación y desarrollo anual de dichas estrategias, estableciendo planes de actuación tácticos y operativos
- el control estratégico (de gestión y operativo) que permite rectificar actuaciones ineficientes o bien adaptar los objetivos y estrategias a los nuevos cambios del entorno en un proceso ininterrumpido de retroalimentación o feed-back.

La figura siguiente sintetiza el nuevo paradigma emergente, la contabilidad de dirección estratégica que se ocupa, de forma pluridisciplinar de formular el diagnóstico de la empresa :

Los informes que maneja la contabilidad de dirección estratégica se articulan en un adecuado sistema de información; su correcta filtración e interpretación sirven de apoyo racional a la adopción de decisiones de los diversos niveles directivos. En la figura de la página siguiente se distinguen cuatro subsistemas de información que, de forma escalonada y ascendente, integran el SIE o sistema de información de la empresa, es decir:



SIC (subsistema de información contable). Sirve de apoyo a la toma de decisiones operativas relativas a la ejecución de las diversas actividades de explotación y su control. Contiene información económico-financiera sobre la situación y evolución del patrimonio de la empresa y de los resultados analíticos obtenidos en cada período.

MIS (subsistema de información de gestión). Apoya la adopción de decisiones tácticas como la determinación y control de los programas de gestión; para ello añade al SIC información no financiera de la empresa de carácter cuantitativo (productividad, plazos, etc.) y cualitativa (satisfacción y motivación de los recursos humanos, nivel de calidad, etc.).

EIS (subsistema de información para los ejecutivos). La determinación e interpretación de la posición competitiva de la organización sirve de apoyo a la determinación y control de estrategias producto / mercado; para ello incorpora información relativa al microentorno, en especial en lo que respecta a clientes, competidores, proveedores, concesionarios así como la situación y perspectivas del mercado.

SIAD (subsistema de información para la alta dirección). Sirve de apoyo a la determinación y adaptación de los fines y política general de la organización así como a la determinación y control de estrategias corporativas. Para ello, añade a los tres subsistemas precedentes, informes relativos al macroentorno (situación y pers-

pectivas económicas, variables socio-culturales, regulación política y legal, nivel tecnológico y su previsible evolución, ambiente sindical) reveladores de oportunidades y amenazas para la empresa.



Los objetivos de la empresa que se establecen de acuerdo con el sistema de información que acabamos de mencionar deben ser ambiciosos (en un enfoque de mejora continua) y realistas (susceptibles de ser alcanzados con cierto esfuerzo), han de cumplir una serie de requisitos entre los que mencionamos los siguientes:

- estar en consonancia con la misión y fines de la organización.
- que tiendan a la motivación e integración del personal.
- evitar los conflictos entre objetivos (que exista congruencia de objetivos).
- orientarse al comportamiento óptimo de la empresa y de cada una de sus unidades estratégicas de negocio.

- favorecer la adecuada adaptación de la organización a su entorno.
- mantener (y si es posible mejorar) la posición competitiva de la empresa.

Para alcanzar los mencionados objetivos es preciso diseñar la estrategia adecuada, así como su correspondiente implementación y control, tanto a nivel corporativo como para cada una de las unidades estratégicas de negocio.

En la figura de la página siguiente se resume la determinación, desarrollo y control de la estrategia empresarial que, como se puede apreciar, contempla los aspectos siguientes:

a) La cultura, fines, misión y filosofía general de la organización en cuyo marco es preciso actuar y desarrollar todas las actividades; por ejemplo, se puede referir a la gestión de la calidad total, motivación e integración de los recursos humanos, etc.

b) Formulación del diagnóstico empresarial (análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas, análisis interno para revelar los puntos fuertes y débiles) y determinación de la posición competitiva. Por ejemplo, el producto “A” con una cuota de mercado del 20% refleja una mejor situación que el producto “B” con el 5%; pero al relacionarlo con el entorno resulta que las respectivas cuotas de mercado del principal competidor son 40% y 0,1%, lo que determina unas cuotas relativas de 0,5 para “A” y 50 para “B”, con una interpretación muy diferente.

c) Establecimiento de objetivos corporativos y estratégicos que contemplen un proceso de mejora continua, desarrollo del negocio, rentabilidad y competitividad.

d) Implantación de la estrategia más adecuada para alcanzar dichos objetivos. La contabilidad de dirección estratégica detecta los problemas (nuevas oportunidades o amenazas), plantea las posibles alternativas a disposición de la empresa, evalúa las opciones consideradas a fin de que la dirección pueda elegir la estrategia que considere más adecuada en función del resultado que aporta y de su riesgo.

e) Después se procede al desarrollo e implementación de la estrategia seleccionada, mediante la correspondiente programación y presupuestación anual que determinen la gestión operativa a realizar.

f) La realización del control estratégico, de gestión y operativo cierran el ciclo y, al mismo tiempo, sirven de realimentación al siguiente.



(1)

- . Detectar un problema (costes, calidad, cuota mercado, oportunidad).
- . Plantear las posibles alternativas.
- . Evaluar las opciones consideradas.
- . *Elegir la mejor estrategia*
- . Desarrollar e implementar la estrategia seleccionada.
- . Control estratégico.

Hemos dicho antes que la estrategia es un medio para alcanzar un objetivo. En general, las estrategias deben permitir a la organización una correcta adaptación al entorno y la obtención de ventajas competitivas sostenidas.

Como es obvio, hay muchas clases de estrategias que el empresario puede adoptar, en función de las circunstancias imperantes y de los objetivos a alcanzar; ejemplo:

- estrategias corporativas. Se refieren a la organización en su conjunto, tal ocurre con la estrategia de calidad total, I & D, motivación de los recursos humanos, etc.

• estrategias producto / mercado, por cada unidad estratégica de negocios; ejemplos:

- estrategias de reestructuración industrial,
- estrategias de desinversión
- estrategias defensivas
- estrategias ofensivas
- estrategias competitivas
  - . por disminución de costes
  - . por diferenciación
- estrategias de crecimiento
  - . interno, mediante autofinanciación o/y ampliación de capital
  - . externo, por absorción, fusión, participación, asociación.

		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES		PENETRACION	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS NUEVOS		DESARROLLO EN NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

La figura siguiente señala cuatro tipos de estrategias de crecimiento:

En cualquier caso, la información necesaria para apoyar la elección de estrategias se obtiene, analiza e interpreta por la contabilidad de dirección estratégica, como revela el contenido de las principales matrices estratégicas, por ejemplo:

POSICION COMPETITIVA / FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO  
(alta, media, baja) (lanzamiento, desarrollo, madurez, declive)

ANALISIS DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades): FUERZAS Y DEBILIDADES / OPORTUNIDADES Y AMENAZAS  
(de la empresa) (del entorno)

ATRACTIVO DEL SECTOR / POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA de la figura siguiente<sup>1</sup>:

(alto, medio, bajo) (alta, media, baja)

P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A  D E L  N E G O C I O	ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTO	MEDIO
ALTA	<p>Invierta</p> <p>Alcance el liderazgo</p>	<p>Identifique los segmentos más atractivos e invierta en ellos</p> <p>Mantenga su posición en los demás segmentos</p>	<p>Obtenga el máximo flujo de caja</p> <p>Invierta sólo para mantener su posición competitiva.</p> <p>No aumente capacidad</p>
MEDIA	<p>Mejore su posición</p> <p>* Elimine sus debilidades</p> <p>* Potencie sus fortalezas</p>	<p>Invierta sólo en los segmentos con más potencia de crecimiento.</p>	<p>Abandone selectivamente los segmentos de menor crecimiento</p> <p>No invierta</p>
BAJA	<p>Especialícese</p> <p>Buenos nichos de mercado que pueda Ud. servir eficazmente</p> <p>Estudie adquisiciones para mejorar su posición competitiva</p>	<p>Especialícese</p> <p>Busque nichos.</p> <p>Estudie el abandono del negocio</p>	<p>Desinvierta inmediatamente</p> <p>Abandone</p>

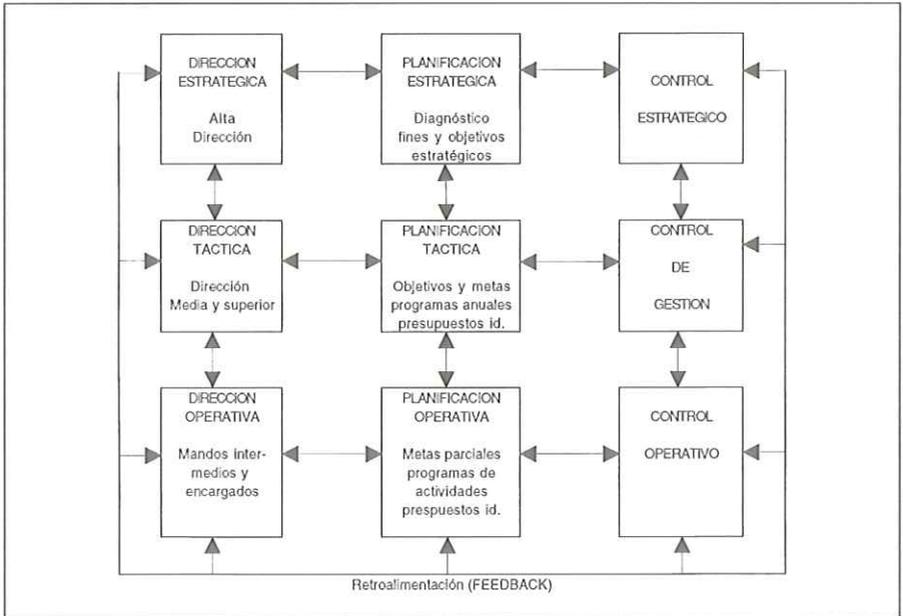
Como es obvio, una vez adoptada una estrategia es preciso implementar su armónico desarrollo y proceder a su adecuado control. El mencionado proceso directivo (objetivos, estrategias y control) puede estar más o menos formalizado (planes, programas, presupuestos), en consonancia con el tipo de empresa y su desarrollo tecnológico.

Cuánto más se especialice la empresa en nuevas tecnologías, menos formalizado será el indicado proceso; pero incluso en este supuesto, la dirección deberá

1. J.I. Orbeago; Dirigir estratégicamente, pág. 393. CISS.

tener “in mente” los objetivos que pretende alcanzar, las estrategias necesarias para alcanzar las metas propuestas y algún tipo de control que le permita comprobar la calidad de la gestión realizada.

Tanto si el mencionado proceso directivo está formalizado como en ausencia de formalización, es absolutamente necesario que la gerencia disponga de la información estratégica suficiente, relevante y oportuna de la que nos hemos ocupado antes. El proceso de planificación y control se puede esquematizar así:



## 2.- La motivación de los recursos humanos

Para la consecución de los objetivos planteados que impliquen una mejora continua y el mantenimiento de la posición competitiva de que nos hemos ocupado en el epígrafe anterior, es absolutamente necesario disponer de unos recursos humanos adecuadamente motivados.

Es obvio que el éxito de una organización radica en su personal; la empresa se valora por la calidad de sus empleados. Por ello es esencial creer en los recursos

humanos: formarlos, motivarlos e integrarlos en el proyecto empresarial. Reconocer que las personas son seres humanos pensantes y racionales; son los que diseñan el producto, lo fabrican y lo distribuyen al cliente. De ellos depende la satisfacción que genera el producto o el servicio que ofrecemos al cliente.

La motivación del personal se basa en una serie de principios entre los que destacamos:

**1. Principio de participación:** la performance obtenida crece de forma proporcional a las oportunidades que se ofrecen al personal de participar en la toma de decisiones de las que depende dicha performance.

**2. Principio de comunicación:** si el personal conoce cuáles son los factores de que dependen los resultados a alcanzar aumentará la motivación que impulsa al logro de los objetivos propuestos.

**3. Principio de reconocimiento** otorgado a su colaboración para alcanzar los fines establecidos, aumenta la satisfacción del personal y su motivación para lograrlos.

**4. Principio de delegación:** la motivación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos aumenta al conceder al personal el poder necesario para tomar las decisiones dirigidas a conseguir dichos objetivos.

La satisfacción del empleado en una organización, de la que se pueda derivar una adecuada motivación, implica:

- ser tratado, valorado y apreciado como persona,
- sentirse integrado en la empresa,
- hallarse bien informado,
- ser considerado con la atención que se merece,
- progresar en el trabajo.

Los motivos causantes de insatisfacción del personal pueden ser muy diversos; destacamos los siguientes:

- escasa consideración personal,
- falta de autonomía, de influjo y conocimiento de la labor que realiza,
- trabajo fatigoso, monótono y sin iniciativas
- salarios que se estiman insuficientes,
- horarios de trabajo incómodos.

La motivación de los empleados es la piedra esencial para que la empresa se oriente hacia el proceso final de atención al cliente. No es posible que una empresa funcione eficazmente si la dirección no asume en primera persona esa nueva cultura dirigida al cliente y basada en el factor humano. La atención al cliente no se consigue cuando la empresa se despreocupa de una incentivación adecuada a sus empleados.

Para el éxito de la empresa, es preciso prestar una atención permanente a las expectativas e insatisfacciones del personal, lo que implica un verdadero interés por los problemas humanos para tratar de solucionarlos.

Hay una serie de factores de satisfacción del personal que influyen en su motivación; por ejemplo:

- seguridad económica: que tengan cubiertas sus necesidades primarias,
- interés por el trabajo: colocar a cada uno en el puesto en que mejor se desarrolle,
- posibilidad de promoción: atender a las esperanzas de los empleados,
- aprecio de los superiores: correctas relaciones entre jefes y subordinados,
- condiciones de trabajo: ambiente favorable que no perjudique su salud,
- comunicación: que el empleado sepa claramente donde está y a dónde va,
- horario de trabajo: flexibilidad para disponer de tiempo libre,
- ayudas y servicios varios: dentro y fuera del ambiente de trabajo.

Como indica Superlópez, ingeniero industrial, la tercera revolución industrial no se basa en máquinas, sino en valores humanos. Hay dos actores fundamentales: uno externo (el cliente) y otro interno (el empleado). La correcta motivación de los recursos humanos y el aprovechamiento de toda su capacidad creativa será el aspecto esencial para obtener la satisfacción de los clientes.

La participación y motivación de los recursos humanos debe conducir a su integración en la organización. La persona integrada se halla contenta con su trabajo; la empresa es para ella una prolongación del hogar. No busca evadirse del quehacer de cada día, sino perfeccionarlo, a la vez que se perfecciona a sí misma. La integración conlleva la mejora de calidad, la disminución de los costes y el aumento de la productividad. La integración es una tarea importantísima de la dirección; cada jefe debe:

– Valorar y respetar a la persona por lo que vale. Los empleados que tiene a sus órdenes son seres humanos que poseen inquietudes, sentimientos y un enorme poder creativo.

– Informar y escuchar a sus subordinados: son dos caras de la comunicación interna. A la vez que les informa va conociéndoles mejor, enriqueciéndose con sus puntos de vista e integrándose con ellos en la tarea común que tienen encomendada. Sin comunicación no hay integración.

– Delegar en los colaboradores: es fundamental para la integración. El jefe que valora a sus empleados les informa y les escucha. Ni él puede hacerlo todo ni debe hacerlo todo. Las personas necesitan sentirse útiles, formarse y realizarse a través de su propio trabajo.

Para la correcta satisfacción, motivación e integración de los recursos humanos es conveniente obtener su participación en la empresa (participación en las decisiones, participación en los resultados, participación en el capital). Por ejemplo, La CAF ha diseñado un plan de participación de los trabajadores en su capital, diseñado básicamente como un plan de pensiones. Su plantilla podrá llegar a obtener hasta el 18,4% del capital de la compañía. En el primer año de vigencia —1995— los empleados podrán adquirir las acciones de CAF a 1800 pts., frente a las 7.300 a que cotizaron en el momento de diseñar el mencionado plan. Los títulos se podrán abonar en un plazo de siete años, mediante los correspondientes descuentos en la nómina. las acciones se entregarán a los trabajadores en el momento de abandonar la empresa o a su jubilación.

Como es obvio, para que los empleados participen en la organización, deberán disponer de información fiable sobre la empresa; incluso a la hora de pedir mejoras o negociar un plan de ajuste, es necesario que conozcan la situación económico-financiera. A este respecto, un empresario guipuzcoano —Bianchi— recomendó lo que él llamaba contabilidad de cristal, para que sus empleados conocieran las posibilidades y necesidades de la organización, lo que podría evitar muchas huelgas y propiciar una mayor colaboración. Por ejemplo, los pilotos de Iberia estudiaron la posibilidad de realizar una auditoría de la compañía para conocer adecuadamente su estado financiero, antes de aceptar las condiciones de “salvación” propuestas por la dirección.

Para establecer una estrategia que conduzca a la motivación del personal, es preciso obtener e interpretar información suficiente, relevante y oportuna acerca del clima laboral de la empresa; conocer y analizar:

- sus quejas, para tratar de solucionarlas,
- sus aspiraciones laborales para intentar satisfacerlas.

Para ello se deberán implantar sistemas eficaces de sugerencias, como las que ha establecido con tanto éxito Renault, formular encuestas apropiadas y otros medios de captación de datos e informes que permitan conocer los posibles motivos

de insatisfacción del personal, sus preferencias y deseos de formación, autodesarrollo, promoción y participación; se trata, en suma, de promover vías de autorrealización, satisfacción, integración y motivación de los empleados.

La contabilidad de dirección estratégica analiza e interpreta todos estos datos e informes desde un enfoque sistémico de la organización; es decir, los nexos e interrelaciones de cada aspecto de los recursos humanos, en estrecha relación con la problemática general de la empresa.

Puede ocurrir que algunas peticiones o reclamaciones de los empleados no puedan ser atendidas sin poner en peligro la propia viabilidad de la organización; en estos casos es preciso, al menos, explicar claramente su impacto en la situación económico-financiera de la empresa y el peligro que implicarían estas concesiones en el mantenimiento de los puestos de trabajo.

En general, la correcta interpretación de los datos e informes sobre los recursos humanos pondrá de manifiesto la estrecha relación entre la satisfacción y motivación del personal con el aumento de la productividad y con la mejora de la calidad y del servicio en beneficio de los clientes.

Además de obtener e interpretar información sobre los recursos humanos para contribuir a su satisfacción, la contabilidad debe influir en el comportamiento del personal de la empresa para su motivación, por ejemplo:

- a) En la determinación de objetivos, que el personal responsable de ejecución participe y que la contabilidad les suministre la información necesaria.
- b) El reparto de costes y el correspondiente cálculo de resultados deben servir de motivador de conductas y de motivación del personal para alcanzar sus objetivos.
- c) En la fase de control, la contabilidad informa a cada ejecutante de los resultados obtenidos y de las causas que hayan impedido conseguir sus objetivos.

En Japón, la contabilidad de gestión se utiliza más para influir en la motivación del personal que para informar sobre la marcha de la empresa.

### **3.- La optimización de la gestión de la calidad total.**

Para conseguir una empresa rentable y competitiva no basta con la existencia de unos recursos humanos motivados; es preciso, además, adoptar la estrategia

de la calidad total que permita disminuir los costes y mejorar la calidad de los productos y servicios en beneficio de los clientes.

La gestión de la calidad total supone un paso muy importante para la empresa y conlleva, entre otras cosas, preocuparse por la motivación del personal. En la búsqueda de la calidad total deben estar involucrados todos los niveles de la empresa, desde la alta gerencia hasta el último empleado; debe ser una participación activa, aportando cada uno toda su capacidad creativa para mejorar los diferentes procesos de la organización hacia la calidad total.

La implantación de un sistema de calidad total es importante, pero lo esencial son las personas; si no existe una adecuada motivación, los sistemas de calidad no funcionan; por ello nos hemos ocupado antes de la motivación de los recursos humanos. En otras palabras, la calidad total está relacionada con un sistema de motivación del personal, de tal forma que los empleados se sientan identificados y sean conscientes de que hacen algo eficaz, tangible y útil para los clientes y para la propia empresa.

La gestión de la calidad total es el camino adecuado para conseguir la excelencia empresarial que en los actuales planteamientos tiene como objetivo la obtención de un nivel de cero defectos, mediante la progresiva eliminación de todo tipo de ineficiencias desde el diseño de los productos hasta su comercialización y entrega a los clientes, pasando por las fases intermedias de provisión y fabricación... administración, gestión, dirección; es decir, la gestión de la calidad total afecta, en definitiva, a todas las funciones, procesos y actividades que se desarrollan en una organización.

Se trata, pues, de evitar errores en los diseños de productos y procesos, tratando de reducir al máximo las tareas, piezas y productos defectuosos para el logro de una calidad óptima. Se ha demostrado que la mejora de la calidad no es incompatible con la reducción de costes; el aumento de la calidad conlleva menores costes de inspección, un nivel inferior de desechos, menor trabajo de reelaboración, etc. Lo más importante de la mejora de calidad radica en el mayor grado de satisfacción que los clientes experimentan por nuestros productos y servicios.

La calidad total es el camino de la excelencia empresarial; es la mejor forma de satisfacer las expectativas de los clientes, al mismo tiempo que se reducen los costes totales de calidad y se incrementa la motivación de los recursos humanos. En resumen, la gestión de la calidad total no sólo disminuye los costes totales sino que, además, aumenta el valor de la empresa en el mercado, debido a su mayor prestigio y mayor fidelización de la clientela.

Los costes totales de calidad se desglosan en cuatro grandes grupos:

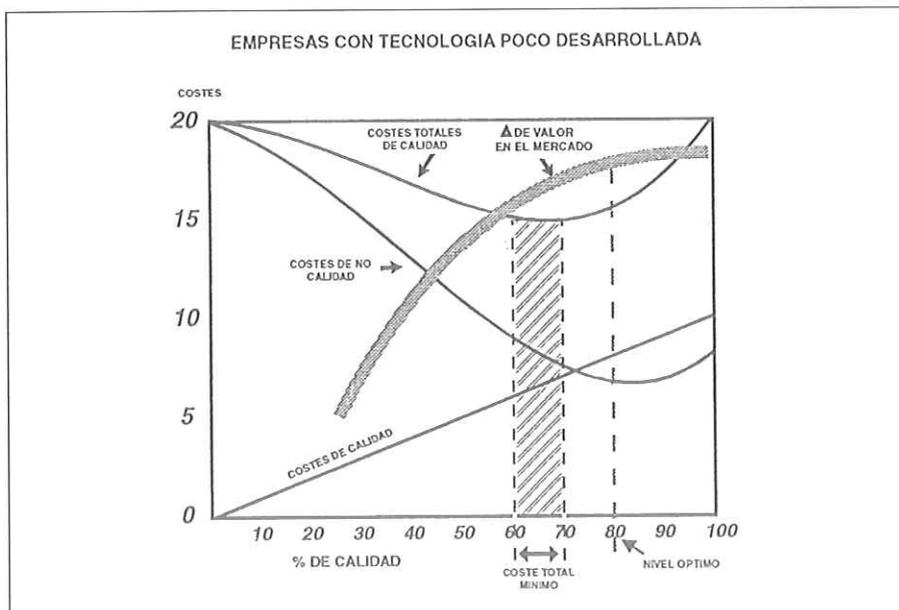
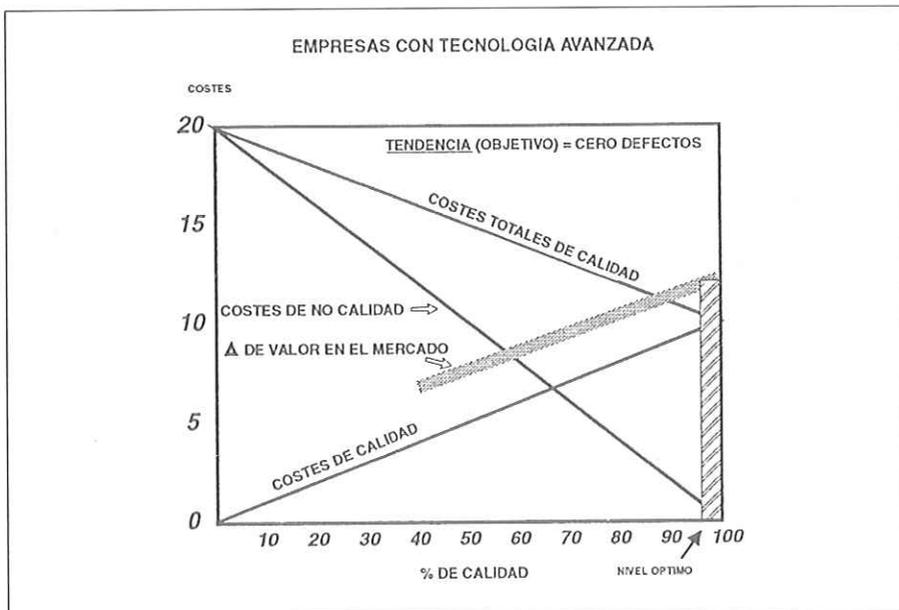
1. Costes de calidad
  - 1.1. Costes de prevención
  - 1.2. Costes de evaluación
2. Costes por falta de calidad
  - 2.1. Costes internos
  - 2.2. Costes externos (por reclamaciones e insatisfacciones de los clientes).

La estrategia de la calidad total deberá consistir en aumentar los gastos e inversiones en personal, materiales y equipos destinados a prevenir la aparición de defectos en los procesos y faltas de calidad en los productos y servicios que genera la empresa; nos referimos al epígrafe 1.1. costes de prevención. A medida que aumentan estos costes de obtención de calidad disminuyen los otros tres conceptos de costes, puesto que:

- los costes de evaluación serán menores, ya que la necesidad de control y comprobación del grado de calidad obtenido se va reduciendo,
- los costes internos que se producen como consecuencia de los defectos encontrados en los procesos antes de la venta de los productos disminuirán, al evitar rectificaciones, reprocesos, etc.
- Los costes externos originados por falta de calidad después de la venta de los productos también se reducirán. Entre los costes externos destacamos:
  - productos devueltos por fallos o errores
  - retrasos en la entrega del producto
  - penalizaciones, litigios, etc.
  - mayor servicio posventa: reparaciones o ajustes
  - publicidad suplementaria para neutralizar la pérdida de imagen, etc.

Como se revela en las figuras de la página siguiente, en empresas con tecnología muy avanzada los costes totales mínimos se obtiene con un nivel de calidad del 100% (cero defectos); a esta ventaja por disminución de costes hay que añadir el posible beneficio derivado del mayor prestigio alcanzado por la empresa en el mercado. Por el contrario, en empresas con tecnología poco desarrollada, el nivel óptimo de calidad se encuentra en el punto de máxima diferencia positiva entre el aumento del valor de la empresa en el mercado por mejora de calidad y los costes totales de calidad.

La misión de la contabilidad de dirección estratégica en la gestión de la calidad total consiste en obtener, analizar e interpretar, con un enfoque holístico, los



datos e informes relativos a la problemática de los costes totales de calidad, en especial, los costes externos y el incremento del valor de la empresa en el mercado atribuible a la mejora de calidad.

En general, la contabilidad de gestión se ocupa únicamente de los costes de prevención y de comprobación del nivel de calidad obtenido, así como de los costes internos de los fallos, pero no del coste de los fallos externos (salvo los que se expresan en términos financieros como el importe de las devoluciones), ni de la variación del valor de la empresa en el mercado.

En consecuencia, para optimizar la gestión de la calidad total es preciso obtener e interpretar datos e informes de origen externo, en especial, los de naturaleza cualitativa, como pueden ser los costes relativos a la pérdida de imagen y de prestigio por falta de calidad, lo que comporta insatisfacción de la clientela, pérdida de ventas futuras, etc.

Únicamente con la adecuada interpretación de los informes sobre los costes totales de calidad, se pueden establecer modelos de optimización de la gestión de la calidad, como acabamos de ver, de modo que el coste total de calidad sea mínimo; si incluimos entre los costes externos los costes de oportunidad relativos a la pérdida de imagen, o bien como revelan las mencionadas figuras, el nivel óptimo de calidad corresponde a diferencia positiva entre el aumento del valor de la empresa en el mercado y los costes totales de calidad, como hemos indicado antes.

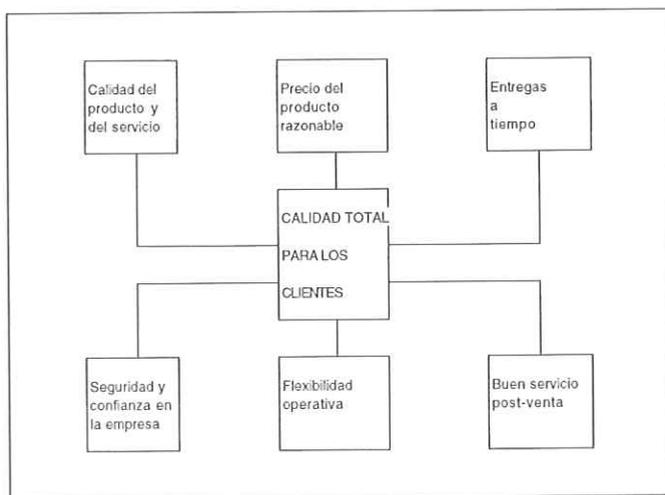
#### **4.- La satisfacción y fidelización de los clientes.**

El proceso directivo a que nos hemos referido en la introducción, además de apoyarse en la correcta motivación de los recursos humanos y en una correcta gestión de la calidad total, debe estar orientado a la satisfacción y fidelización de los clientes; éste es el objetivo fundamental de la organización, de cuyo cumplimiento se derivará la rentabilidad y competitividad de la organización.

En la figura siguiente se refleja la interacción de los diversos elementos de la gestión de la calidad total en beneficio de los clientes.

Calidad del producto y del servicio: es muy importante, pero no es el único factor que motiva al cliente.

El precio del producto: es un elemento clave, puesto que los clientes únicamente pagarán el precio que consideren razonable.



Servicio de entrega y respuesta en el menor tiempo posible: puede ser una ventaja competitiva importante para la empresa.

Seguridad y confianza en la empresa: los clientes desean que la organización sea competitiva para que pueda aportar la calidad deseada y una mejora continua.

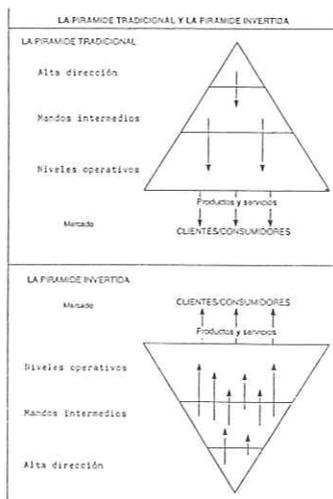
La flexibilidad operativa implica que la empresa pueda adaptarse bien a los continuos cambios de la demanda y de las preferencias de los clientes.

La calidad en el servicio posventa tiene por objeto incrementar la satisfacción del cliente por el producto adquirido.

El objetivo esencial de la empresa se basa en la satisfacción y fidelización de la clientela. Se ha demostrado que existe una estrecha correlación entre la satisfacción de los clientes y el aumento de ventas; los clientes satisfechos compran más y transmiten su satisfacción a compradores potenciales.

El aumento del grado de satisfacción de los usuarios es un objetivo más valorado que el aumento de la productividad interna de la mayoría de las empresas. El objetivo básico de satisfacer y fidelizar la clientela implica un cambio fundamental en el management; por ejemplo:

- en la estructura de la empresa: se centra en la satisfacción del cliente; se invierte la pirámide como revela la siguiente figura:



- en la política de recursos humanos: todo se orienta a satisfacer prioritariamente al cliente (formación, estímulos, motivación...).
- en el marketing: del enfoque tradicional de impulsar las ventas se pasa a satisfacer al cliente; obtener información más que sobre productos, sobre clientes: sus deseos y expectativas, sus quejas y reclamaciones...
- en la fabricación: todo gira alrededor del cliente, desde el diseño del producto, su correcta fabricación y un adecuado servicio postventa.
- la contabilidad de dirección estratégica gira en torno al cliente y a su satisfacción; por ejemplo, la interpretación de las reclamaciones es una fuente importante de aprendizaje para satisfacer al cliente.

Para fidelizar al cliente es preciso conocer sus necesidades y preferencias para poder satisfacerlas adecuadamente. Es obvio que el cliente comprará el producto de mayor valor en relación con su coste. Este valor lo integran muchos factores que es preciso analizar y controlar: calidad, precio, fiabilidad, rapidez de entrega, servicio postventa.

El proceso de satisfacción y fidelización de la clientela implica:

1. Determinar quiénes son los clientes actuales y potenciales
2. Conocer sus necesidades, preferencias y expectativas
3. Elaborar los atributos de los productos que responden a sus necesidades
4. Motivar los recursos humanos hacia la satisfacción de los clientes.

Los medios para obtener información sobre clientes son muy variados; por ejemplo:

- Informes de vendedores, representantes, concesionarios... que están en contacto directo con los usuarios de nuestros productos y servicios.
- Encuestas a los clientes para comprobar su grado de aceptación. Un cliente satisfecho lo participará a otros clientes actuales o potenciales. La mejor forma de conocer la opinión del cliente es preguntárselo.

En cualquier caso, no se trata de satisfacer a todos los clientes; hay que considerar el impacto económico. Hemos dicho antes que la organización antes centrada en los productos para centrarse en los clientes; pero ello no implica estar forzado por los clientes ni obsesionarse por las ventas. Algunos clientes pueden plantear exigencias demasiado fuertes que la empresa no puede atender; pero deshacerse de un cliente debe ser la última medida. Por diversos motivos puede haber clientes no rentables que interesa conservar. Los otros, demasiado exigentes, es preferible dejarlos y dirigir los esfuerzos a buscar nuevos clientes.

La contabilidad de dirección estratégica obtiene, analiza e interpreta la información disponible sobre los gustos, necesidades y expectativas de los clientes así como de sus quejas e insatisfacciones, con un enfoque sistémico y holístico que tenga en cuenta toda la problemática de la organización en relación con su entorno y con los países más desarrollados.

Una variable esencial para alcanzar la calidad total es una correcta y eficaz gestión de las quejas de nuestros clientes. Una empresa debe aprender de sus errores, más que de sus aciertos; las quejas de los clientes son consecuencia de la falta de calidad; si no se tratan adecuadamente producirán todavía más no calidad. Las quejas deben ser analizadas en grupo y representan una información relevante. Es preciso buscar una respuesta adecuada a la queja y encontrar soluciones a las causas que la han provocado. Lo mejor es preguntar y escuchar al cliente, sin esperar a que lleguen las quejas.

En la gestión de las quejas, el cliente es la mejor fuente de información; hay que escuchar (o leer) atentamente sus quejas para conseguir la máxima información, preguntarle, si es necesario, pedir excusas por el error y demostrarle interés por

