



**Lic. Manuel Ramón Betancourt  
Escobar**

Consultor en Desarrollo  
Organizacional

[manubet@gmail.com](mailto:manubet@gmail.com)

En muchas organizaciones modernas, que han logrado conseguir estándares de calidad adecuados para ofrecer productos y servicios en sus mercados, el aspecto que más relevancia tiene para el cliente es que al adquirir el producto o servicio sabe que no tendrá ningún problema.

Para algunas organizaciones, este efecto aún no ha logrado un resultado adecuado, ya

## Los Reprocesos, un costo oculto de Calidad ante los ojos del cliente

que en algunos casos, como lo ocurrido con Toyota el año pasado, representa no sólo una pérdida económica significativa en su operación, al verse obligado a recoger millones de autos del mercado y cambiar el sistema de acelerador; también tiene un efecto negativo en la imagen propia de la empresa, ya que las personas que fueron afectadas por el error de la construcción de los autos, pensarán de una forma diferente sobre el marca y tendrán un nivel de desconfianza al tomar una decisión de compra en el futuro. Para Toyota represento perder su posición de liderazgo en el mercado de EEUU y un costo estimado de 1,038 millones de dólares. Cuando uno tiene el músculo financiero

para poder asimilar estas cifras, el impacto no es demoledor, pero para empresas menos poderosas, una situación de esta naturaleza representaría la quiebra.

Al igual que en Toyota y lo ocurrido con sus autos, muchas empresas en Latinoamérica tienen un sistema adecuado de garantía que facilita la solución de los problemas con sus productos, pero que afecta en muchos casos su imagen y credibilidad, representando disminución en sus ventas por la inseguridad que dejan en el mercado las fallas del producto, así sean reparadas o cambiadas por otro. El impacto en el marketing de la empresa es muy alto y no es fácil

identificar hasta dónde puede llegar una empresa en la asimilación de los costos ocultos por los reprocesos, ya que se pueden identificar los costos directos que estos representan en términos de mano de obra, costos de compensación y repuestos si es el



caso, pero la pérdida de credibilidad en el mercado, es algo que no se puede cuantificar anticipadamente, sólo el tiempo dará una respuesta de cuáles fueron los reales efectos de este reproceso en términos de ventas.

En el caso de las empresas de servicios es más impactante el concepto de los costos ocultos para marketing en el caso de errores, ya que el cliente tiene una expectativa de lo que recibirá en el momento de contratar un servicio y cuando este no satisface sus necesidades por errores de la organización, se puede perder del todo al cliente. Vemos en el mercado una

gran cantidad de campañas publicitarias de bancos que ofrecen créditos en tiempos definidos, empresas de seguros que dan plazos de cumplimiento y talleres que ofrecen tiempos de entrega determinados, pero que en el momento de recibir al cliente, no tiene la capacidad o experiencia para cumplir el compromiso ofrecido, lo que representa una disminución de la imagen de la empresa ante el mercado y su respuesta a futuro será un cliente menos.

Particularmente puedo hablar de dos experiencias con empresas en Bolivia, las cuales se comprometieron a cumplir algunos acuerdos en tiempos definidos y al

parecer las condiciones internas les impidieron lograr esa programación. La primera es una empresa de seguros, que me ofreció la reposición de un repuesto robado a mi auto en tres semanas, ya han pasado dos meses y no he recibido el repuesto. Hago la aclaración de los hechos, en tres semanas recibí un repuesto para mi auto, pero que no correspondía, es un repuesto, que pese a las especificaciones dadas a la empresa de seguros y al proveedor era erróneo porque no correspondía a las piezas para mi vehículo. ¿Cuáles son los costos del reproceso?, regresar el repuesto al proveedor y esperar un nuevo repuesto

adecuado a las necesidades de mi coche; los costos del reproceso pueden ser definidos claramente, y se suman de forma fácil. La pregunta es ¿Volveré a ser cliente de esta empresa?, ya que después de cinco años continuos de asegurar mis autos en esa empresa y siendo este mi primer reclamo, la calidad de la respuesta no es satisfactoria. Hoy cumpla dos meses con mi coche guardado en el garaje, sin poder usarlo y aún estoy esperando los repuestos que me prometieron en tres semanas. La segunda experiencia es un taller donde lleve a hacer un arreglo del auto de mi esposa, luego de haber ofrecido la entrega en un día, el trabajo tardo más de una semana para terminarse y una semana de uso normal apareció de nuevo el problema, el auto regreso al taller para que fuera reparado nuevamente. Cuánto tiempo se necesitará para que estas dos empresas vean que aunque tengan una disposición adecuada para satisfacer al cliente, una sonrisa al vernos y la mejor voluntad para satisfacernos, si no logran cumplir con sus compromisos en el tiempo que ofrecen o tienen que

rehacer el trabajo por algún error de ellos o sus proveedores, la imagen en el mercado va en descenso y al final ya no tendrán clientes. Esta es una visión bastante crítica de los costos ocultos de los reprocesos en el mercado, pero hay un aspecto positivo en el tema y hago referencia al Dr. Covey y sus hábitos de alta eficiencia. Él habla de la cuenta bancaria de sentimientos, donde los depósitos, en el caso de una empresa, son los adecuados, los momentos de verdad manejados por el recurso humano y sus respuestas a las necesidades del cliente son correctos; siendo que entre más momentos de verdad bien manejados tengamos con los clientes, por pequeñas que sean esas experiencias satisfactorias, más disposición de perdonar nuestros errores y reprocesos encontraremos en ellos y el impacto será menor, si logramos consolidar nuestras relaciones con los clientes, basados en estas pequeñas experiencias satisfactorias, el depósito en la cuenta de sentimientos dará para soportar un gran retiro, lo que representaría que el cliente estaría dispuesto a perdonar un error en los productos o

servicios y seguir con la empresa.

En conclusión, la calidad de las empresas, no solo está relacionada a garantizar la perfección de los productos o servicios; el contenido emocional de los clientes frente a la empresa, lo que podríamos definir como imagen, tiene un alto componente en la percepción de la calidad, donde la suma de todas las experiencias satisfactorias en la relación del cliente con la empresa, van capitalizando esta imagen y defienden la relación a futuro, si llegase a ocurrir algún evento que afecte realmente la calidad y la imagen de la empresa frente al cliente. El ideal es poder controlar los dos aspectos, calidad del producto - servicios y calidad en la relación con los clientes; pero como Toyota, pueden ocurrir eventos que se salen de cualquier modelo de gestión de calidad y es donde las empresas, de cualquier tamaño, pueden salir beneficiadas al haber desarrollado una relación estrecha y satisfactoria con sus clientes y perjudicadas si no han capitalizado adecuadamente esta relación.