Unidad 8 · Medir, mejorar y fidelizar

Resumen · Libro del alumno, págs. 121–136

Lo que no se mide no se puede mejorar. Los **indicadores** son de cantidad, plazo o calidad y se miden con cuatro métodos (observación, encuesta, cliente misterioso y revisión de expedientes). En el primer trimestre de 2027: 78 quejas en 3.730 contactos (2,09 %), **plazo medio** de 536 ÷ 78 = 6,87 días, **89,74 %** de quejas en 10 días (objetivo 95 %), **resolución en el primer contacto** del 71,93 % (2.683 de 3.730), satisfacción de 4,15 y **NPS** de 34 (51,89 % de promotores menos 17,92 % de detractores). Cada anomalía se convierte en una medida con **responsable, fecha e indicador**, y se separan las causas internas de las externas. La fidelización solo se dirige a clientes con permiso: 1.040 de 1.860; con un 6 % de recompra, 62 pedidos de 142,00 € (8.804,00 €) frente a 620,00 € de bonos.

8.1 · ¿Funciona el servicio? Métodos de evaluación y control

- **Tres familias de indicadores.** Un **indicador** es un dato que se calcula siempre igual para saber cómo va algo.
- **Cuatro métodos para evaluar.** Cada método responde a una pregunta distinta y se complementa con los demás:
- **Los objetivos del primer trimestre.** Un indicador solo sirve si se compara con un objetivo.
- **Documento 1 · Indicadores de Casa Amperio, primer trimestre de 2027.** (ficticio)
- **Un modelo legal.** La Ley 10/2025 exige a las grandes empresas un sistema anual de evaluación de la calidad de su servicio de atención.
- **Para saber más.** El mismo dato se puede medir en bruto (número) o en relación (porcentaje).

8.2 · Seguimiento de las quejas y reclamaciones

- **Separar las causas internas de las externas.** Lo interno se puede corregir con un cambio de procedimiento; lo externo se gestiona con acuerdos y avisos, vigilando el plazo. Si se mezclan, la empresa culpa a los demás de lo que podía arreglar ella.
- **Las 78 quejas.** Son las de enero a marzo.
- **Documento 2 · Quejas del primer trimestre de 2027 por tipo.** (ficticio)
- **Plazo medio de resolución.** Se suman los días de todas las quejas y se divide entre el número de quejas: 536 ÷ 78 = 6,87 días.
- **Porcentaje en plazo.** El plazo interno de Casa Amperio es de 10 días.
- **El registro de incidencias.** Para que el seguimiento funcione, cada incidencia se anota el mismo día con cuatro datos: qué pasó, cuándo, a quién afectó y quién la gestionó.

8.3 · Medidas de mejora y plan de calidad

- **De la anomalía a la medida.** Para cada problema detectado se responden cinco preguntas: qué falla (anomalía), por qué (causa), qué se hace (acción), quién lo hace (responsable) y cómo se sabrá que ha funcionado (indicador).
- **Documento 3 · Plan de mejora de Casa Amperio, mayo de 2027.** (ficticio)
- **Priorizar.** No se puede arreglar todo a la vez.
- **Cómo se aplica con una hoja de cálculo.** El plan se lleva en una hoja con una fila por acción: acción, responsable, fecha prevista, estado (pendiente, en curso o hecha), fecha real y resultado del indicador.
- **Comprobar el efecto.** Una medida no termina cuando se aplica, sino cuando se comprueba que el indicador ha mejorado.
- **Para saber más.** Un plan con tres medidas se cumple mejor que uno con diez.

8.4 · Medir la satisfacción del cliente

- **La encuesta de Casa Amperio.** Tiene cinco preguntas: trato, rapidez, solución, claridad de la información y recomendación de 0 a 10.
- **La muestra.** En el primer trimestre contestaron 212 personas, el 5,68 % de los 3.730 contactos (212 ÷ 3.730; no es la tasa de respuesta).
- **Cómo se pregunta bien.** Cada pregunta trata una sola idea, usa palabras sencillas y la misma escala.
- **Tres indicadores.** Se calculan de forma distinta y se interpretan distinto:
- **El NPS paso a paso.** Se pregunta «¿Recomendarías Casa Amperio?» de 0 a 10.
- **Cómo se interpreta.** Un NPS de 34 es positivo (hay más promotores que detractores) pero queda por debajo del objetivo de 45.

8.5 · Informe de calidad y plan de fidelización

- **El informe de una página.** Un informe de calidad responde a cuatro preguntas: qué periodo y qué fuentes (portada), qué resultados (tabla), qué se concluye (tres o cuatro frases) y qué se propone (medidas con responsable y fecha).
- **El gráfico adecuado.** Se eligen barras para comparar valores en un momento («quejas por tipo») y una línea para ver una evolución («NPS trimestre a trimestre»).
- **Conclusiones.** En el informe del primer trimestre: «Casa Amperio resolvió el 89,74 % de las quejas en 10 días (objetivo, 95 %).
- **Informe y destinatarios.** El informe se escribe para quien decide: Olegaria lee la conclusión y las medidas; Eustasio, la tabla.
- **Fidelizar. Fidelizar** es conseguir que el cliente vuelva a comprar y recomiende la tienda.
- **Segmentar con el CRM.** El CRM guarda la compra, las incidencias y el permiso de cada cliente.

CASO RESUELTO · EL BALANCE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2027

Cinco indicadores por debajo del objetivo, tres medidas con responsable y fecha, y una campaña de primavera dirigida a **1.040** clientes con permiso: **8.804,00 €** de ventas esperadas frente a **620,00 €** de bonos.

NO CONFUNDAS

- Índice de satisfacción (media) y NPS (promotores menos detractores).
- Causas internas y externas de un retraso.
- Una medida y un deseo.
- Quejas cerradas y contactos totales como base de un porcentaje.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **8.1** Evaluar · 123–124
- **8.2** Seguir · 124–126
- **8.3** Mejorar · 126–127
- **8.4** Preguntar · 127–129
- **8.5** Informar · 129–130

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.