



## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>DE LA MANUFACTURA A LOS SERVICIOS</b> .....	6
La actividad económica .....	6
El problema económico .....	9
La Manufactura .....	10
Los Servicios .....	12
Producto versus servicio .....	16
 <b>LOS SERVICIOS</b> .....	23
La economía de los servicios .....	25
Tipos de servicios .....	29
Las características de los servicios .....	30
Los servicios en la actualidad .....	40
Las empresas y el servicio al consumidor .....	46
 <b>EL CICLO DEL SERVICIO</b> .....	50
Los momentos de la verdad .....	50
Momentos críticos de la verdad .....	51
El Triángulo de Servicio .....	54
El ciclo del servicio .....	56
El ciclo del servicio de la empresa .....	60
El ciclo del servicio al cliente .....	62
La calidad en el servicio .....	65
Pasos hacia la calidad .....	70
El círculo de la calidad .....	71
Mejorar la calidad .....	72
Cómo mejorar el servicio al cliente .....	74
Formas para mejorar el servicio .....	77
Nivel de autocontrol .....	82
 <b>EL CLIENTE</b> .....	84
Los clientes de la empresa .....	88
Conocer al cliente .....	89
Qué motiva al cliente a comprar .....	91
Qué es lo que quieren los clientes .....	92

Que desean los clientes . . . . .	94
Qué esperan los clientes . . . . .	95
Factores que influyen en el comportamiento del consumidor . . . . .	96
La cultura de servicio . . . . .	104
La cultura de servicio al cliente y su relación con la rentabilidad . . . . .	108
Nuestra cultura de servicio al cliente . . . . .	110
Por qué una empresa debe tener una cultura de servicio . . . . .	111
El cliente ante las dependencias gubernamentales . . . . .	112
Por qué se pierden los clientes . . . . .	113
La lealtad del cliente . . . . .	116
 <b>LA IMPORTANCIA DE SATISFACER AL CLIENTE . . . . .</b>	 120
El servicio a los clientes es asunto de todos . . . . .	120
La satisfacción del cliente externo . . . . .	121
Razones para satisfacer al cliente externo . . . . .	122
Los intereses del cliente externo . . . . .	124
El límite a los clientes no deseados . . . . .	125
La importancia de un buen servicio que perdure en el tiempo . . . . .	128
Lo que representa un cliente descontento . . . . .	134
Retener a los clientes . . . . .	135
Cómo medir la satisfacción del cliente . . . . .	137
Medición directa de la satisfacción del cliente . . . . .	140
 <b>LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE . . . . .</b>	 151
Importancia de la comunicación en el servicio al cliente . . . . .	153
La comunicación . . . . .	154
Usted como empleado de servicios al cliente . . . . .	163
Manejo de clientes difíciles o especiales . . . . .	178
Manejo de problemas complicados . . . . .	188
Tratar con las quejas de los clientes . . . . .	189
Mantener felices a los clientes . . . . .	196
 <b>AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE . . . . .</b>	 197
Elementos de la Auditoría de Servicios . . . . .	200
La auditoría del servicio y la calidad total . . . . .	201
Por qué realizar auditorías de servicios al cliente . . . . .	202
Los expertos que desprecian los datos . . . . .	203

Componentes de la auditoria del servicio . . . . .	206
Herramientas de medición . . . . .	207
Cómo crear encuestas en línea de satisfacción del cliente . . . . .	211
Índices que se evalúan en la auditoria . . . . .	215
Cuándo organizar o dirigir una auditoría de servicio al cliente . . . . .	218
<b>LAS DECISIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO . . . . .</b>	<b>220</b>
La toma de decisiones . . . . .	220
Marcar la diferencia mejorando el servicio al cliente . . . . .	222
La mejora del servicio . . . . .	224
Cómo mejorar el servicio al cliente gestionando sus expectativas . . . . .	226
Marketing orientado a satisfacer las necesidades de los clientes . . . . .	232
El Marketing Relacional . . . . .	233
CRM (Customer Relationship Management) . . . . .	239
Beneficios de la implantación de la solución CRM . . . . .	251
CRM en las empresas . . . . .	252
A manera de conclusión . . . . .	255
<b>BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>	<b>257</b>

# PRESENTACIÓN

En una economía de mercado donde el poder de decisión cada vez más está en manos del cliente, abarcando en este concepto a los actuales y a los no-clientes, debemos tener presente que sólo colmando sus necesidades una empresa puede "existir" de forma competitiva.

Desde un principio, los seres humanos han necesitado la alianza con otros individuos para poder sobrevivir, formando parte de lo que es el **grupo familiar** que nos ayuda a subsistir en los primeros meses de vida, dándonos el alimento necesario para nuestra formación y las necesidades energéticas, el abrigo y además la higiene necesaria para la protección y los cuidados básicos.

Esta necesidad de agruparse surge además en lo que respecta a la obtención de bienes y recursos, que en un principio derivó en la conformación de aldeas o tribus, y en el mundo moderno son los grupos sociales que se desenvuelven en lo que es un ámbito laboral, teniendo distintas clasificaciones dependiendo de qué tipo de actividad económica se esté realizando.

Si no estamos dispuestos a generar la calidad exigida, a cambiar, a innovar, a garantizar, a crear confianza y valor, no se podrá acceder a nuevos mercados ni se podrá obtener la valiosa fidelidad de los clientes actuales.

En la mayoría de los casos, para la obtención de un determinado producto. que satisfaga las exigencias del cliente, son necesarias multitud de operaciones individuales de manera que, dependiendo de la escala de observación, se puede denominar **proceso**, tanto al conjunto de operaciones desde de la extracción de los recursos naturales necesarios hasta la venta del producto, como las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina/herramienta.

Es así, que en el sector de la industria se emplean distintos términos que son moneda corriente en el día a día de dicha actividad, teniendo en un principio a la materia prima como los materiales, objetos y elementos que son básicos para el desarrollo de la misma, considerados como material en bruto que es posteriormente procesado y modificado para poder servir de base a la creación de los productos que serán vendidos.

## DE LA MANUFACTURA A LOS SERVICIOS



### La actividad económica

La actividad económica es la interacción entre unidades productoras, consumidoras e intercambio. En este sentido es posible señalar tres elementos básicos de la actividad económica: los recursos, las necesidades y los bienes.



Se analizará ahora cada uno de estos componentes de la actividad económica, recursos, necesidades y bienes.

♦ **Los recursos:** Son todos los medios que se emplean para la producción de bienes y servicios.

#### Características de los recursos:

- **Escasos:** No se dispone de una existencia suficiente de recursos como para suplir todos los posibles deseos y necesidades de los individuos.
- **Versátiles:** Los recursos pueden tener más de un posible uso. Por ejemplo en un terreno se puede plantar café o podría construirse una fábrica.
- **Parcialmente sustituibles:** En determinadas circunstancias y recurso puede sustituir a otro en la producción de un bien o servicio, por ejemplo, en una planta industrial las tareas podrían realizarse manualmente, pero también esas tareas

podrían automatizarse a través del uso de ciertas máquinas. En este caso se está sustituyendo trabajo por capital.

### Clasificación de los recursos:

Versión clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tierra:</b> Se refiere a aquellos medios de producción que se encuentran en la naturaleza, tal como los terrenos para cultivos, las reservas minerales, los ríos, etc.</li> <li>• <b>Trabajo:</b> Consiste en el tiempo y esfuerzo (físico o mental) que las personas asignan a la producción de bienes y servicios.</li> <li>• <b>Capital:</b> Hace referencia a los medios creados por el ser humano y que sirven para producir, tal como maquinaria, planta física de empresas, equipos de producción, entre otros.</li> </ul>
Versión alternativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos naturales aprovechables:</b> Se refiere a los factores que intervienen en la producción y que se obtienen de la naturaleza, como la tierra, los ríos, etc.</li> <li>• <b>Población económicamente activa o fuerza de trabajo:</b> Se refiere al trabajo que pueden realizar el total de trabajadores con capacidad física y mental para laborar, incluidos tanto ocupados como desocupados.</li> <li>• <b>Capital:</b> Hace referencia a los medios creados por el ser humano y que sirven para producir, tal como maquinaria, planta física de empresas, equipos de producción, entre otros.</li> <li>• <b>Tecnología:</b> Cualquier método para producir un bien o servicio.</li> <li>• <b>Capacidad empresarial:</b> Consiste en el conjunto de habilidades y destrezas que permiten coordinar todos los demás recursos (tierra, trabajo, capital y tecnología). Es decir, la capacidad de diseñar y crear nuevos productos, de desarrollar nuevos procesos de producción, etc.</li> </ul>

### ◇ Las necesidades:

Necesidad es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (Robbins). Es aquello de que no se puede prescindir. Supone un estado de carencia de algo.

### Tipos de necesidades:

1	Primarias Secundarias
2	Indispensables No indispensables
3	Individuales Colectivas
4	Fisiológicas De seguridad Sociales De estima Autorrealización (Esta es la llamada Jerarquía de las Necesidades de Maslow).

### Características de las necesidades:

- Ilimitadas
- Saciabiles
- Intensidad
- Temporalidad

Contrario a los recursos, que son escasos, las necesidades más bien son ilimitadas (y más aún los deseos), pues a lo largo del tiempo todas las personas (varios miles de millones en el mundo) necesitamos suplir nuestras necesidades de alimentación, vestido, transporte, comunicación, vivienda, entre muchas otras.

### ♦ Los bienes:

Un bien es todo aquello que sirve para satisfacer las necesidades.

Por su abundancia o escasez relativa	<u>Bienes libres</u> : Son tan abundantes que nadie estaría dispuesto a pagar por ellos. Por ejemplo el aire. <u>Bienes económicos</u> : Son relativamente escasos y por tanto tienen un costo más elevado, tal como un libro, un pantalón, etc.
--------------------------------------	---



Por su destino	<p><u>Bienes de consumo</u>: Bienes finales destinados a un comprador y presentes en el mercado. Tal es el caso de una camisa terminada y lista para usarse por parte de alguna persona.</p> <p><u>Bienes de producción o de capital</u>: son bienes que sirven para producir otros bienes, como por ejemplo, una máquina de coser.</p> <p><u>Bienes intermedios</u>: Son bienes que son utilizados en alguna de las distintas etapas de producción y están parcialmente terminados, como lo es la tela, el hilo, etc.</p>
Por su grado de elaboración	<p><u>Bienes terminados</u>: Los que han llegado a la fase final de producción para ser consumidos. Por ejemplo un automóvil, una camisa, etc.</p> <p><u>Bienes no terminados</u>: Son los que necesitan otras etapas de producción para estar concluidos. Como ejemplo puede ser tener sólo las mangas de una camisa.</p>
Por su naturaleza	<p><u>Bienes tangibles</u>: Bienes que constituyen objetos materiales, como un disco compacto o un cuaderno.</p> <p><u>Bienes intangibles</u>: Se refiere a los servicios que utilizamos pero no se pueden percibir, como una consulta médica o una clase de economía.</p>
Por su posesión	<p><u>Bienes privados</u>: su uso se restringe a su dueño o productor. Por ejemplo, su automóvil.</p> <p><u>Bienes públicos</u>: Se puede consumir en forma simultánea por todos, aun sin pagar por el bien y nadie puede ser excluido de su consumo. Este es el caso del alumbrado público, las calles, etc.</p>

## El problema económico

Tal como se ha mencionado anteriormente, los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas, de modo que el problema económico consistirá en: **¿Cómo emplear recursos escasos para producir bienes y servicios suficientes para satisfacer necesidades ilimitadas?**

En función de ello, la Economía es la ciencia que estudia la forma en la cual asignan los recursos escasos entre los diversos usos que compiten por ellos.

**Las preguntas clave de la economía.** El problema económico puede expresarse a través de tres preguntas básicas, las cuales deben ser contestadas por cualquier sistema de organización económica:

Aquí surge una pregunta obligada: **¿qué, cuánto, cómo y para quién producir?**

- **¿Qué y cuánto producir?** Es decir: ¿qué bienes y servicios deben producirse y en qué cantidades? Dada la existencia de las necesidades y que éstas se satisfacen con bien, entonces es necesario determinar cuáles necesidades se van a satisfacer y cuáles son los bienes que satisfacen esas necesidades. Esta es una pregunta de carácter económico.
- **¿Cómo producir?** O sea, ¿cómo producir los bienes? Esta pregunta es de carácter técnico, y se refiere a cuál será la tecnología empleada en la producción, cuáles son los materiales necesarios, el tipo de mano de obra, el proceso de producción, etc.
- **¿Para quién producir?** Es decir, ¿quién obtiene lo que se produce? Esta pregunta es de carácter social y su solución depende del modelo que siga la organización social, ya que por ejemplo en una economía de mercado dependerá de la capacidad de compra de los distintos consumidores.

## La Manufactura

La **manufactura** (del latín *manus*, mano, y *factura*, hechura) describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados. Es conocida también por el término de industria secundaria. Algunas industrias, como las manufacturas de semiconductores o de acero, por ejemplo, usan el término de fabricación.

El origen de esta palabra está asociado a las actividades manuales, cuando el hombre primitivo comenzó a utilizar los materiales primitivos y realizó las primeras fabricaciones rudimentarias, hasta progresar a una vasta red de Intercambio de Productos en los que se dividieron los Países Exportadores dedicados a la producción de materias primas, que posteriormente eran quienes Importaban Productos Manufacturados.

Para otro lado, se concibe la manufactura como la actividad del sector secundario de la economía, también denominado sector industrial, sector fabril, o simplemente fabricación o industria.

El término puede referirse a una variedad enorme de la actividad humana, de la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en la cual las materias primas son transformadas en bienes terminados a gran escala.

El proceso puede ser manual (origen del término) o con la utilización de máquinas. Para obtener mayor volumen de producción es aplicada la técnica de la división del

trabajo, donde cada trabajador ejecuta sólo una pequeña porción de la tarea. Así, se especializa y economiza movimientos, lo que va a repercutir en una mayor velocidad de producción.

Este proceso es el que es conocido como Producción, teniendo generalmente una organización que es expresada mediante la confección de un Diagrama de Flujo, que consiste básicamente en un esquema o ideograma que nos demuestra paso por paso todo el proceso que lleva desde la Obtención de Materia Prima hasta la finalización del mismo con el Producto Elaborado, listo para ser comercializado por la firma.

La importancia de la manufacturación es además la base de la Economía Nacional de muchos países, siendo muy importante la Industria para el desarrollo de la riqueza nacional, sirviendo además de base para el Sector Terciario, destinado a los Servicios, y uno de los principales sustentos de la Recaudación Tributaria que gestiona las inversiones y obras estatales.

Si no fuera por la manufacturación e industria, no podríamos disfrutar de todos los bienes y artículos que utilizamos a diario, desde aquellos más rudimentarios o artesanales, hasta los artículos electrónicos que se elaboran como resultado de un proceso de evolución tecnológica.

Este es el primer paso de todo el movimiento de la economía, tanto a nivel regional como mundial, comenzándose la producción mediante la obtención de estos elementos básicos, que posteriormente son moldeados o acondicionados para ofrecer lo que es conocido genéricamente como productos elaborados, que posteriormente pueden ser comercializados.

Inicialmente la manufactura significa una etapa del desarrollo del capitalismo en que la producción era a mano, es decir, producción de los objetos sin intervención de las máquinas; en esta forma de producción, a diferencia del taller artesanal, el objeto no es producido por una sola persona, sino por un grupo de ellas, cada una de las cuales ejecuta una u otra operación, lo que conduce a un rápido incremento de la productividad del trabajo, en comparación con el artesano.

La industria de la manufactura tomó importancia durante el siglo XIX. Las industrias de manufactura, estimuladas por los avances tecnológicos ocurridos en el viejo continente, ascendieron en conjunto con el advenimiento de la máquina de vapor, la minería extensiva y el uso del carbón y la construcción de ferrocarriles. Antes de la Revolución Industrial y a medida que la tecnología promovió los viajes y creó formas nuevas y más sencillas de producir bienes, las industrias de manufactura atrajeron capital (inversiones) y mano de obra. La manufactura fue el sector dominante por buena parte del siglo XX.

Aunque los empleos en la industria de los servicios han existido por siglos, la prominencia del sector de la industria de los servicios es más reciente. Comenzando a mediados de la década de 1980, los empleos en servicios, como los servicios para la salud, la educación, la gastronomía y la hospitalidad, se emparejaron con la manufactura en el número total de empleos por categoría. Sin embargo, para 1999, la industria de los servicios empleaba alrededor del doble de los trabajadores que la industria de manufactura.

Los empleos en la manufactura, como se ha indicado, involucran hacer cosas. Los trabajos de manufacturas incluyen a los maquinistas y artesanos, la producción de químicos en laboratorios y farmacias, el procesamiento de alimentos y los empleos de electrónica e ingeniería, para nombrar a algunos. La manufactura puede ocurrir en fábricas, la producción en masa, una de las causas en la explosión de la industria de manufactura, a menudo incorpora líneas de ensamblado con tareas especializadas para producir ítems a la máxima velocidad posible.

La *manufactura* en el sentido de *fabricación* se produce bajo todos los tipos de sistemas económicos; y es una actividad tan propia del ser humano que lo define como especie, siendo los restos de cultura material del paleolítico los primeros testimonios de la presencia humana sobre la tierra, al ser más resistentes incluso que los restos anatómicos.

## Los Servicios

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles.

En épocas recientes han surgido con frecuencia análisis relativos a la aparición del fenómeno de la desindustrialización<sup>1</sup>. Con este término se suele hacer referencia al rol declinante que ha venido asumiendo la industria como creadora de empleos en las economías desarrolladas. Pero, en tales economías este es un fenómeno que ha estado presente desde la década de los setenta. Al comienzo solía hacerse referencia

---

<sup>1</sup> La **desindustrialización** es un particular proceso de la economía de mercado, en el cual el modelo keynesiano de producción progresivamente comienza a caer en crisis, para posteriormente poner en evidencia un cambio estructural hacia una Nueva Economía. Hay pues una ruptura del modelo hacia algo nuevo que es llamado posmodernidad.

a un proceso de terciarización<sup>2</sup> del empleo al cual no se le asignaban connotaciones negativas, ya que era considerado como una lógica consecuencia del crecimiento económico.

En el debate se suele caracterizar a la desindustrialización como un problema análogo al de la creciente disparidad en los ingresos o a los elevados niveles de desempleo de las economías más avanzadas. En muchos casos, se lo ha asociado con la creciente globalización y apertura de la economía mundial y, sobre todo, con el comercio Norte-Sur, al sostenerse que el mismo resultaría en una pérdida de empleos para los trabajadores no calificados de las economías desarrolladas. Esto sería cierto en el caso de que en el comercio tales economías tuvieran altos niveles de importaciones de manufacturas trabajo-intensivas y, en cambio, sus exportaciones fueran capital-intensivas. En esa situación, se ha sostenido que aún un incremento balanceado del comercio Norte-Sur podría conducir a pérdidas de puestos en la industria en las economías desarrolladas.

Sin embargo, de acuerdo con otros puntos de vista las causas más verosímiles de este fenómeno deben ser buscadas en los cambios operados en las preferencias de los consumidores y, sobre todo, en los diferenciales que existen entre las tasas de crecimiento de la productividad entre la industria y los servicios.

Un país se mueve más allá de la etapa de la economía industrial, hasta el punto donde puede estar llegando a ser una economía de servicios. Un porcentaje superior de la fuerza de trabajo se emplea en proporcionar servicios.

Ya desde antes de finales del siglo XX, se estaba observando la transición de una economía enfocada a la manufactura a otra basada en los servicios. De hecho, más de la mitad de todos los trabajos generados en ese período han provenido de la industria de servicios.

Los empleos en la industria de los servicios, en contraste, tienen una función mucho más amplia. La industria de los servicios es definida por el Departamento de Empleo de los Estados Unidos como una rama que incluye carreras tan variadas como trabajos en el cuidado de la salud, educación, empleados de restaurantes, estilistas e incluso artistas como músicos y actores. Básicamente, los empleos de la industria de los servicios pueden involucrar trabajar con cosas (como por ejemplo, arreglar artefactos) o trabajar con personas.

---

<sup>2</sup> La **terciarización** es una transformación económica y social que afecta a los países más desarrollados. La población ocupada en el sector servicios (terciario) pasa a ser más numerosa que las del sector secundario (transformadores de materia prima) y la forma del trabajo propia del sector terciario se difunde por todas las demás.

Hay industrias o empresas que se dedican exclusivamente a la prestación de servicios de carácter local, como por ejemplo el alcantarillado, servicios de comida, o una agencia de publicidad. Pero también hay otras que se dedican a suministrar servicios tanto en el mercado local como internacional, empresas de compañías de ingeniería, una agencia de viajes, etc.

Sin embargo, los servicios abarcan mucho más que una empresa o industria que los promueva. Todo ciudadano que se encuentre en la vida laboral realiza un servicio a la comunidad, es decir, contribuye con su labor al bienestar general; los abogados, los profesores, los comerciantes, una enfermera, en fin. Si no fuera así, la vida cívica sería un desorden y tendría como eje central un egocentrismo. Pero esto es imposible, pues el hombre es un ser sociable por naturaleza, por lo tanto, por sus características innatas tenderá a agruparse con el resto para complementarse y así ayudarse unos con otros a satisfacer las necesidades.

### **Semejanzas y Diferencias entre manufactura y servicios**

A continuación presentamos las semejanzas entre empresas de manufacturas y de servicios:

- Toda organización tiene procesos que deben ser diseñados y administrados con eficacia.
- En cada proceso se debe usar algún tipo de tecnología (manual o computarizada)
- A todas las organizaciones les interesa la calidad, la productividad y la respuesta puntual a los clientes.
- Tanto un proveedor de servicios como un fabricante deben tomar decisiones sobre la capacidad, localización y la distribución de sus instalaciones.
- Todas las organizaciones alternan con proveedores de servicios y materiales externos, y también se enfrentan a problemas de programación.
- Tienen el problema universal de acoplar los niveles y capacidades del personal con las demandas previstas.

Las diferencias entre las operaciones de manufactura y las de servicios se dividen en las ocho categorías:

<b>Manufactura</b>		<b>Servicio</b>	
1.	Producto físico, durable.	1.	Producto intangible, perecederos. Es producido y consumido al mismo tiempo.
2.	La producción se puede inventariar.	2.	La producción no se puede inventariar.

3.	Poco contacto con el cliente.	3.	Alto contacto con el cliente.
4.	Tiempo de respuesta largo.	4.	Tiempo de respuesta corto.
5.	Mercados regionales, nacionales o internacionales.	5.	Mercados mayormente locales.
6.	Instalaciones grandes.	6.	Instalaciones relativamente pequeñas.
7.	Intensivo en capital.	7.	Intensivo en trabajo.
8.	Calidad fácil de medir.	8.	No es fácil medir la calidad.

De estas 8 categorías 6 son las más importantes de identificar y son las que veremos con mayor detalle a continuación:

La primera diferencia obedece a la naturaleza material del producto. Los bienes manufacturados son productos físicos, durables.	Los servicios son productos intangibles, perecederos (a menudo consisten en ideas, conceptos o información).
La segunda diferencia se basa en que los bienes manufacturados son productos resultantes que pueden ser producidos, almacenados y transportados en previsión de la demanda futura.	En cambio los servicios no pueden ser producidos de antemano.
Una tercera diferencia es el contacto con el cliente. La mayoría de los clientes de productos manufacturados tienen un contacto escaso o nulo con el sistema de producción. El contacto primario con la clientela queda en manos de distribuidores y vendedores al detalle.	Sin embargo, muchas organizaciones de servicios, los propios clientes son Insumos y participan activamente en el proceso (universidad, hospitales, centros de diversión, etc.).
Una diferencia conexa es el tiempo de respuesta a la demanda del cliente. Los fabricantes disponen generalmente de varios días o semanas para satisfacer la demanda del cliente,	En tanto que muchos servicios tienen que suministrarse a escasos minutos de la llegada del cliente.
Las instalaciones manufactureras atienden con frecuencia a mercados regionales, nacionales o incluso internacionales, por lo cual suelen requerir grandes instalaciones, un grado mayor de automatización y una inversión de capital más cuantiosa que las instalaciones de servicios.	En general, los servicios no pueden ser embarcados a lugares distantes, a menos de que se tenga un buen control administrativo por zona. (gerentes, trabajadores etc.).

### **Una última diferencia consiste en la medición de la calidad.**

Al tiempo que los sistemas manufactureros tienden a crear productos tangibles y a tener menos contacto con el cliente, su calidad es relativamente fácil de medir.

La calidad de los sistemas de servicios, que generalmente producen intangibles, es más difícil de medir. Además, las preferencias individuales influyen en las evaluaciones de la calidad del servicio, lo cual dificulta la medición objetiva.

Las primeras tres diferencias que vimos anteriormente pueden llegar a ser imprecisas en las siguientes circunstancias:

1. Las empresas de manufacturas no ofrecen únicamente productos y las organizaciones de servicios no solo brindan servicios. Ambos tipos de organizaciones suelen proveer un paquete combinados de bienes y servicios.
2. A pesar del hecho de que los proveedores de servicios no pueden mantener un inventario de sus productos, si deben de tener un inventario de los insumos destinados a sus productos. Además, las empresas manufactureras que fabrican productos según el pedido o de vida útil limitada en el anaquel no pueden acumular inventarios de sus productos.
3. En lo referente al contacto con el cliente, muchas operaciones de servicios tienen poco contacto con sus clientes externos, como en el caso de las operaciones en las oficinas privadas de un banco o en el área de manejo de equipaje en un aeropuerto. No obstante, todos los miembros de una organización tienen algún cliente (ya sea externo o interno) tanto en los servicios como en las manufacturas.

### **Producto versus servicio**

Un producto es un objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen de la relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

Se ha observado que la caída del empleo industrial ha sido concomitante con el crecimiento de los servicios, con frecuencia se argumenta que los empleos industriales tienen características que los hacen superiores a los empleos localizados en los servicios. Analicemos brevemente los puntos que suelen plantearse en apoyo de esta hipótesis.



- 1) **Productividad:** se sostiene que las actividades de servicios son menos productivas y que en las mismas la productividad no crece o crece menos que en la industria. En tal caso, el paso a una economía de servicios comportaría una caída de la productividad media de la economía. Aunque los datos no refutan esta hipótesis, debe tenerse presente que es muy difícil realizar una medición adecuada de la productividad de los servicios por lo problemático que resulta definir el producto de una actividad de servicios, así como computar los cambios de calidad y separarlos de los cambios de precios. Si se pudieran incorporar al cálculo tales factores es probable que el crecimiento de la productividad de los servicios hubiese sido mayor de lo que las estadísticas registran.
- 2) **Cambio tecnológico:** se ha sostenido que el cambio tecnológico, una de las fuentes principales del crecimiento de las economías desarrolladas, se da principalmente en la industria manufacturera. Sin embargo, los desarrollos producidos a partir de los ochenta con los avances de la microelectrónica, parecen indicar que los mayores avances se han dado en las telecomunicaciones, en los mercados financieros globalizados, en la industria del entretenimiento. También en otros sectores de servicios, seguros, salud y educación, donde parecía difícil introducir cambios, han operado avances de importancia.
- 3) **Habilidades e ingresos asalariados:** se argumenta que las actividades industriales requieren de más habilidades de los trabajadores y que ello se refleja en mayores niveles salariales. En relación con este punto debe notarse que bajo el rubro Servicios se agrupan una multitud de actividades disímiles que van desde la limpieza de las calles o las ventas minoristas hasta las tareas de consultoría, sofisticadas operaciones financieras o la docencia universitaria. Muchas de las actividades de servicios son intensivas en conocimiento y un estudio de la OCDE<sup>3</sup> indicaba que en los Estados Unidos en los ochenta el mayor crecimiento del empleo en los servicios se había localizado en finanzas, seguros, actividad inmobiliaria y servicios a las empresas y en 1987 el 30% de las personas ocupadas en tales actividades tenía título universitario, contra 18% de los ocupados en la industria. En el Japón la relación era 28% contra 12%. No cabe duda que muchos empleados en servicios ocupan posiciones mal pagadas y que requieren escasas habilidades. Pero también es cierto que en este sector pueden encontrarse algunos de los más altos niveles de capacitación y de remuneración. Por consiguiente, el paso a una economía de servicios no tiene porqué implicar una pérdida agregada de habilidades. Más bien podría darse el caso inverso.

---

<sup>3</sup> **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico** es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

- 4) Balance de pagos:** se ha señalado que los servicios constituyen un componente reducido de las exportaciones de un país y, en consecuencia, una economía con un reducido sector industrial se enfrentaría en breve plazo con problemas de balance de pagos que podrían convertirse en serios cuellos de botella para el crecimiento. Es cierto que hay servicios que son bienes no comerciables, pero para otros el comercio está creciendo en forma acelerada y su incidencia en el balance de pagos es creciente e, incluso, en algunos casos compensa problemas derivados del comercio de bienes.

En relación con la aparente antinomia entre industria y servicios, que ha dado lugar a muchos debates, debe notarse que hoy el límite entre industria y servicios se ha vuelto bastante impreciso. Por un lado, en la actividad industrial actual un componente importante del valor agregado está constituido por servicios. Por otra parte, en forma creciente la industria recurre a la externalización, que implica subcontratar trabajo a empresas o a personas para atender actividades subsidiarias como las de mantenimiento, limpieza, catering o mensajería, o para hacer frente a la necesidad de habilidades específicas que el personal de la empresa no posee, como podrían ser el procesamiento de datos o el análisis de sistemas.

Esta forma de organización de la actividad industrial se registra estadísticamente como un desplazamiento de la industria por los servicios. Existen trabajos que han procurado estudiar las diferencias existentes entre la relación dinámica industria-sector terciario y la relación dinámica, aparentemente análoga, que en su momento se dio entre el agro y la industria. En los mismos se intenta lograr una cuantificación de un fenómeno que superficialmente parece constituir evidencia en favor de la hipótesis de la desindustrialización. Pero, cuando se introduce en el análisis tres definiciones operativas de la actividad de servicios como componente de la demanda final, como sector productivo o como factor de la producción, puede concluirse que parte del fenómeno constituye, en realidad, en una terciarización de la industria.

Es cierto que este proceso de desindustrialización puede, en algunas circunstancias, provocar algunos desajustes en el mercado de trabajo, ya que puede suceder que el sector servicios no pueda generar, en el corto plazo, suficientes empleos para absorber la mano de obra excedente de la industria manufacturera. Para ello serían necesarias tasas de crecimiento globales muy elevadas e importantes procesos de inversión en los sectores de servicios que están creciendo. Y esto no es tan fácil de lograr en el corto plazo. Además, el proceso puede verse dificultado de modo adicional por la ocurrencia de shocks externos adversos, por la creciente globalización y competencia internacionales.

Condiciones particulares pueden dar origen a diferentes perfiles en el proceso de desindustrialización. Al respecto, pueden diferenciarse claramente los casos de los Estados Unidos y de Europa. En el primer país, el empleo manufacturero se mantuvo,

hasta el presente, en aproximadamente los valores del año 1970, a pesar de la pronunciada caída que se produjo en su participación en el empleo global. Este comportamiento puede ser asociado con el estancamiento observado en los ingresos asalariados y con el aumento en las disparidades distributivas. En cambio, en la Unión Europea la declinación en la participación relativa del empleo industrial se dio en concomitancia con una significativa caída en los valores absolutos de los empleados en el sector manufacturero, con un muy leve crecimiento del empleo total. En este caso, la desindustrialización se asocia con elevadas tasas de desempleo. En los países del Sudeste asiático se observan similares tendencias en términos de desindustrialización del empleo a partir de la década del ochenta.

En definitiva, debe señalarse que el fenómeno de la desindustrialización constituye una fase del proceso de crecimiento y desarrollo de las economías y no debe ser considerado como un síntoma del fracaso económico de un país, ni de su economía global, ni de su sector manufacturero. El crecimiento global no suele ser balanceado, sino que siempre implica cambios en niveles y estructuras. Y esos cambios pueden ser favorables para unos y negativos para otros, aunque se espere que, al final, todos terminen en mejores términos que al inicio.

Las industrias de manufactura y de servicios continúan evolucionando. Un examen de los empleos de las industrias de la manufactura y los servicios revelan diferencias distintivas en los dos sectores, y los patrones de empleo revelan detalles no conocidos al respecto. Mientras que las políticas públicas pueden influir de alguna manera en el balance de los empleos en la industria de la manufactura y de los servicios, las fuerzas socioeconómicas causan un cambio importante en el número de empleos de ambos sectores. Conocer las diferencias entre los empleos en manufactura y en servicios te ayudará a comprender mejor cómo está cambiando la economía de algunos países.

Los productos poseen principalmente dos atributos; sus características (rasgos del bien elaborado) y sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor). En cuanto a las características esto incluye ya sea el tamaño, color, funcionalidad, contenido estructural del bien. Por el contrario, a diferencia de las características, los beneficios del producto no son tangibles. Esto está estrechamente relacionado con la gratificación emotiva o financiera que el consumidor pueda recibir adquiriéndolos.

Los beneficios del producto son uno de los aspectos más trascendentales a tomar en cuenta por una empresa antes de elaborar un bien. Para esto se vuelve necesario realizar investigaciones de mercados donde la clientela hable y transmita con precisión sus necesidades y así adecuar el producto a lo demandado por los consumidores. Posterior a esto, y tras haber elaborado el bien es trascendental dar a conocer el producto y promocionarlo indicando las ventajas que presenta frente a otros similares y tal vez los beneficios económicos que implica adquirirlo.

Todos los productos responden a un ciclo de vida tras haber sido lanzados al mercado que cumple con etapas. La fase de introducción se caracteriza por ventas muy bajas, pues el producto no se conoce mucho y por ende se debe gastar una gran cantidad de dinero en todo lo referente a la publicidad del bien, esto implica una gran pérdida de dinero por parte de las empresas. Luego la fase de crecimiento, las ventas pueden incrementar considerablemente si el producto tiene éxito.

Muchas veces ocurre que comienza una fuerte competencia entre las empresas por quién ofrece el mejor producto. La fase de madurez, posterior a la de crecimiento, la demanda se estanca, pues ya todos han adquirido el bien. Por esta razón las empresas suelen bajar los costos del producto. Por último, en la fase de declive, el precio del producto se va al suelo, pues prácticamente no queda demanda a quien ofrecerlo. El único objetivo de la empresa se centra en agotar el stock de productos, de esta manera el bien es retirado del mercado.

Los servicios son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles. Éstos se encuentran en casi todas las actividades económicas, muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad. Por lo general la gente se olvida de que la gran mayoría de las actividades humanas se sirven de algún servicio, como por ejemplo la peluquería, una visita al médico, ir a una cafetería, la ecuación, entre tantos más. Por lo tanto, éstos tienen como objetivo final contribuir al bienestar general.

Los trabajos en el área de servicios, de modo característico, se mantienen mejor en una recesión que los trabajos en las industrias productoras de mercancías.

Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aún mayor en el empleo y en los gastos del consumidor. Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

Quienes gestionan la calidad dentro de empresas donde predomina el servicio, se encuentran generalmente con pocas herramientas específicas para servicios, o especialmente adecuadas a las características de los servicios.

La mayor parte de la bibliografía existente en el campo de la calidad está orientada a los procesos de manufactura, y no a la prestación de servicios.

De hecho, las normas internacionales de calidad han nacido para asegurar la calidad de productos y, aunque se considera a los servicios como una categoría incluida dentro del concepto “producto” (como productos intangibles), la realidad demuestra que para

gestionar la calidad en un servicio es necesario ir más allá y considerar sus características distintivas.

### **Características que diferencian a un servicio de un producto**

Podemos agruparlas en tres aspectos centrales:

- La forma en que son producidos
- La forma en que son consumidos
- La forma en que son evaluados

Voy a mencionar, para cada uno de ellos, elementos y ejemplos que los ilustren.

#### **La forma en que son producidos**

Dado que los servicios son intangibles, es difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración, que permitan estandarizar su calidad.

Los servicios son heterogéneos. No es posible replicarlos una y otra vez de la misma manera, ya que las características de su prestación dependen de cada cliente (quien participa en el proceso), de cada empleado, ya que por tener una participación humana relevante, no es posible hacer de los empleados “máquinas” que funcionen todas exactamente igual, y también dependen de las circunstancias de cada momento o cada día, que pueden hacer variar las características del servicio.

Otra característica es que la producción y el consumo no pueden separarse completamente (el servicio se consume mientras se está produciendo). Esto hace que los productores del servicio no gocen de la ventaja de un “colchón amortiguador” en el tiempo, que les permita controlar la calidad del servicio antes de ser entregado.

Pongamos el ejemplo de una peluquería. El estilista no puede, ni debe, replicar el mismo servicio para cada cliente, sino que es deseable, y allí está el valor del servicio, que éste sea diferente para cada uno, es decir, personalizado.

A su vez, el estilista no puede realizar un corte, evaluar el resultado y recién presentárselo a un cliente. El cliente participa desde el lavado de su cabello, hasta ver el resultado final, y la posibilidad de error debe ser reducida al mínimo.

#### **La forma en que son consumidos**

Los clientes del servicio generalmente se encuentran en el lugar de la prestación y, tal como dije antes, consumen el servicio en el mismo momento en que es producido.

Y no sólo eso, sino que el cliente mismo, en su proceso de consumo, como no puede separarse del proceso de producción, tiene participación en la misma. Esto hace que el proveedor deba tener en cuenta la participación del cliente en el proceso productivo, y cómo hacer para que ésta sea favorable y no entorpezca el proceso o degrade el resultado.

En el ejemplo de la peluquería, es muy importante para el resultado final la manera en que el cliente expresa lo que quiere para su cabeza. Para esto, el estilista debe preparar una estrategia para asegurarse de comprender claramente sus necesidades: preguntas adecuadas, sugerencias, fotos de diferentes cortes y peinados, etc.

### **La forma en que son evaluados**

Se debe tener en cuenta que los criterios que utilizan los usuarios para evaluar un servicio son mucho más complejos y difíciles de establecer con precisión que los productos.

Para el mismo usuario es más difícil evaluar la calidad de un servicio que la de un producto, y también para la empresa proveedora, es difícil interpretar estos criterios.

Además, los usuarios no solo tienen en cuenta el resultado final del servicio, sino todo el proceso de prestación, ya que han participado del mismo y esto conformará su “experiencia de servicio”.

Si se le pregunta a un cliente cómo evalúa la calidad del servicio recibido, nos daremos cuenta que su respuesta está teñida de mucha subjetividad y a veces ambigüedad. Esto es porque el cliente está evaluando una experiencia integral, y le cuesta encontrar las categorías específicas para describirla. Seguramente, si hubo un motivo de gran satisfacción o desagrado, sea mencionado como el mejor descriptor de su experiencia. Entonces, se debe tener en cuenta que no se puede aplicar cualquier teoría de calidad en productos directamente a servicios.

La globalización, o el intercambio del comercio entre naciones, han debilitado al sector de manufacturas en términos de porcentaje de empleos. Las economías emergentes, como China o Brasil, se están abriendo rápidamente al comercio y la inversión, y han logrado un crecimiento de sus sectores de manufactura a medida que la producción se terceriza<sup>4</sup> a otras partes del planeta. Aunque la industria de los servicios no es inmune al mismo tipo de pérdidas de trabajos, existe una tendencia de mayor presión que implica a los salarios. Los que hacen las políticas públicas temen que los movimientos

---

<sup>4</sup> **Tercerización** (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato.

que dañan a los empleos bien pagos y principalmente sindicalizados se correspondan con un incremento en empleos en los servicios con salarios bajos, en especial en los servicios gastronómicos, personales y de hospitalidad.

A medida que la globalización continúa, los empleos en manufactura continuarán reubicándose desde los países desarrollados a otras naciones, para evitar convertirse en países de trabajadores con salarios bajos. Esos países necesitarán desarrollar más los empleos en servicios que pagan mejor y requieren de mayor habilidad, como la salud, mientras que las necesidades de la envejecida población naturalmente incrementarán la demanda de estos servicios. Además, los programas de empleo del gobierno o fomentados por sociedades privadas y públicas, continúan ayudando a desplazar trabajadores de la industria de manufactura en favor de los trabajos en la industria de los servicios.

## LOS SERVICIOS



Por lo regular, la producción arroja, como resultado del trabajo, cierta clase y un volumen determinado de mercancías, pero no siempre. Existen procesos laborales de los cuales no se extrae un objeto material como resultado; es el caso de aquellos donde el valor de uso de la fuerza de trabajo no se puede autonomizar de su creador y por tanto se consumen al mismo tiempo que en que se producen. Estos dos momentos no están disociados y no se pueden autonomizar uno respecto del otro, lo que constituye el rasgo determinante de los servicios. De esta forma singular de la producción capitalista se pueden desprender dos resultados:

El primero, que el valor de uso no pueda asumir una forma tangible, no pueda existir como tal, separado de su creador, en el intervalo que separa la producción del consumo.

El segundo, que sí pueda materializarse como mercancía y logre una existencia independiente en el intervalo de las dos esferas. Para la época en que Marx escribió *El Capital*, ejemplos del primer caso los tenemos en los actores, artistas, médicos o profesores, en los payasos, curas y en general los asociados a los placeres. Por el contrario, servicios que sí cobran cuerpo en objetos materiales tangibles son los de los

pasantes empleados en los bufetes de abogados, los escritores o los colaboradores contratados para la elaboración de obras colectivas como enciclopedias.

Mención aparte merece una industria particular: la de locomoción, que tiene de particular con respecto a las restantes el desplazamiento. Este último se desdobra en dos clases particulares de desplazamiento: el relativo a las mercancías y al de personas. Sobre el primero, ya se trate de materias primas básicas o de productos parciales de trabajo, su característica consiste en que al cambiar de lugar se modifican sus valores de uso merced al desplazamiento. En el segundo caso, el desplazamiento de personas asume la forma de servicio, un servicio que por cierto no puede autonomizarse en una mercancía corpórea.

Estos son, pues, los procesos laborales que en el siglo XIX se identificaban con los servicios y para ese entonces, momento en que la gran industria maquinizada constituía la forma dominante de la producción de plusvalía relativa, eran relativamente secundarios en la creación de riqueza. Pero casi siglo y medio después se modificó la importancia de los servicios en la producción capitalista, no sólo por el aumento de las profesiones, de las actividades de recreación y entretenimiento o por las educativas, sino además, por los cambios en las condiciones técnicas y en las sociales de la producción capitalista, particularmente de aquellas que tienen que ver con la revolución actual del proceso de trabajo basado en la computación digital.

Si atendemos a la manera en que la fuerza de trabajo mundial empleada se encuentra concentrada en los tres grandes componentes de la producción: **la agricultura** ocupaba el 40% del empleo total, **la industria** el 20.4% y **los servicios** el 39.1%. Once años más tarde, la proporción cambia al 34.1%, 22.1% y 43.8%, respectivamente, con lo que los servicios registran el mayor volumen de empleos, al ocupar a 1,350.9 millones de trabajadores.

En términos globales, la agricultura acusa una tendencia hacia la disminución progresiva del empleo, la industria una situación relativamente estable, mientras que los servicios han ido en aumento.

La época fordista<sup>5</sup> incubó los elementos tecnológicos y preparó las transformaciones sociales que no sólo la llevarían a su apogeo sino además a su cambio por esa otra forma de producción de plusvalía relativa. La invención del transistor primero y después del microprocesador, de las fibras ópticas y de la luz como medio de conducción; del lenguaje binario, de la modularidad y de la miniaturización de numerosos elementos del capital constante dieron como resultado la automatización de las tareas de control bajo formas digitalizadas con la aparición del computador digital. A este revolucionario cambio tecnológico se le agregaron nuevas formas sociales del trabajo como la

---

<sup>5</sup> El **Fordismo**, en términos sencillos, es un sistema de producción en serie.



flexibilidad, el trabajo por equipos, el toyotismo<sup>6</sup> y la combinación del trabajo manual con el intelectual, por citar algunas de las más relevantes.

Todo esto revolucionó el proceso laboral y creó sus correspondientes condiciones generales objetivas del trabajo social, es decir, sus novedosos medios de comunicación y de transporte como las telecomunicaciones, la informática y de manera particular Internet. Asimismo, modeló bajo su nuevo espectro tecnológico a las ramas clásicas de comunicaciones y transportes: el ferrocarril, la industria naval, la aviación y el transporte terrestre, dotándolas de mandos computarizados y de numerosos cambios tecnológicos, entre los que destacan la turbo-compresión, el *fuel injection*, la aplicación de los contenedores, el desplazamiento por levitación magnética y nuevas fuentes de energía, entre las que destacan la nuclear y la solar.

Para una mayor comprensión, podemos clasificar los servicios en digitalizados y no digitalizados. De estos últimos, repasemos los que han perdurado desde la gran industria maquinizada del siglo XIX. En primer lugar, tenemos los dedicados a la enseñanza. En países como Alemania, de un total de 39.7 millones de empleos, el 6.21% es trabajo docente. Otras ramas de servicios lo son las actividades de salud y asistencia social, con el 12.22% de los empleos; y el ramo de Otras actividades de servicios, con el 2.86%. Suman el 21.29% del empleo total en ese país. Pero estas apenas son las ramas claramente dedicadas a los servicios, pues existen otras que la estadística y las apreciaciones convencionales incluyen tanto servicios como trabajos que producen mercancías.

## **La economía de los servicios**

Los servicios son una parte vital de nuestra economía y un factor importante en el éxito de las empresas de hoy.

En la industria del transporte y almacenamiento, los primeros son trabajos dedicados al desplazamiento tanto de mercancías como de personas, por lo que en este último caso estamos ante la prestación de un servicio. Las actividades de almacenamiento tienen que ver con el desplazamiento de las mercancías para ser guardadas en un espacio específico, por lo que no caben en la definición de servicio.

En el caso de las inmobiliarias, cuando un trabajador se encarga de mostrar el inmueble y sus cualidades útiles, nos encontramos ante un valor de uso que el probable comprador está consumiendo al mismo tiempo que se le están indicando las características del inmueble, con lo que nos encontramos ante un servicio.

---

<sup>6</sup> Se denomina Toyotismo a un modo de producción en cadena que reemplazó al Fordismo en los primeros años de la década de 1970.

En las corporaciones dedicadas a la compra-venta de bienes raíces no sólo existen este tipo de trabajadores. También los hay quienes se encargan de la gestión y administración, y la mayoría de estas actividades generan productos autonomizados de sus creadores como reportes, oficios, programas, facturas, etc., ya sea en papel o digitalizados. No se diga de aquellos dedicados al mantenimiento de los inmuebles.

Las mercancías que son el objeto principal del intercambio no se mueven de lugar, pero sus títulos de propiedad sí cambian de manos, dejando una estela de productos parciales en el proceso de su transferencia. Y ya que tocamos las actividades administrativas, veámoslo con un poco de más detalle.

En una corporación dedicada a la administración o en uno de los millones de edificios administrativos con que cuentan los grandes monopolios coexisten una variada serie de trabajos. Aquellos que se encargan de la recepción física de sus visitantes o quienes se dedican a la atención personalizada vía telefónica despliegan un valor de uso que no se puede autonomizar de su persona; son servicios.

En la misma categoría tenemos a los millones de trabajadores que asean tales instalaciones. Los servicios dedicados a la recepción tanto física como telefónica pueden arrojar como resultado un producto material como un papel o un registro digitalizado una vez que se termina de atender al usuario. Pero en el caso de los aseadores esto no sucede. El trabajo de oficina o administrativo es el de mayor cuantía en estos lugares. Por lo general su objeto radica en el procesamiento de información bajo sus distintas formas.

El valor de uso de los trabajadores administrativos comprende el cálculo, análisis, búsqueda, ordenamiento, desglose y síntesis, almacenamiento, conciliación, carga y descarga, etc., del fragmento de información a su cargo. Y todo esto hasta fines de los años ochenta del siglo anterior generaba un alud de papeles, que con el advenimiento de las microcomputadoras paulatinamente se han ido sustituyendo por reportes, archivos y bases de datos digitalizados; en varios casos a mayor velocidad hasta casi alcanzar uno de los ansiados objetivos del capital, la oficina sin papel. Todos estos trabajos no son servicios sino creadores de mercancías (la mayoría productos parciales), aunque muchas de ellas sean intangibles.

Pasemos ahora a los trabajos de telemarketing. La atención del usuario es directa y en tanto se exhiben las cualidades de los productos o mientras se levanta un reporte de daños, ocurre que el acto de producción no está dissociado del acto de consumo por el usuario. Son servicios que no pueden dejar huella o que pueden cristalizar en reportes levantados, en papel o digitalizados.

Como ya se puede ver en estos ejemplos, con la revolución del proceso laboral a base de la computación digital se produjeron diversas transformaciones tanto en la producción mercantil como en los servicios. En los procesos de flujo continuo como los dedicados al procesamiento de información, con el uso del lenguaje binario se lograron digitalizar una gran variedad de productos parciales que cobraron cuerpo en hojas de cálculo, procesadores de textos, bases de datos, presentaciones, etc. La programación misma automatizó numerosos procesos parciales de trabajo y todo esto generó una clase particular de mercancías cuya peculiaridad estriba en *ser intangibles*. Es producción material, sólo que bajo este estado físico, y a menudo se le confunde con servicios debido a su carácter.

Esta forma intangible de las mercancías es común encontrarla en los procesos de trabajo cuyo objeto es la energía en sus diversas formas, salvo la proveniente de los hidrocarburos, que genera una vasta producción material tangible.

En el caso de la telefonía, la energía sonora proveniente de la voz del usuario se convierte a cadenas de bits y es transportada a través de un complejo de medios de transmisión que comprende redes de cobre, fibras ópticas, cable coaxial y ondas, que en el lugar y el aparato telefónico de destino se vuelve a transformar en energía sonora para hacer posible la llamada telefónica. Este es un servicio, ya se estudie bajo las formas maquinizadas de plusvalor relativo o bajo la actual: la computación digitalizada. Logrará autonomizarse cuando un usuario no encuentra al otro y deja el mensaje en una grabadora. En este último caso el tiempo de producción está separado del momento de su consumo por el usuario de destino. Bajo la figura común a nuestros días, es decir, como sistema de telecomunicaciones, no sólo viajan las señales de telefonía, sino además las correspondientes a la transmisión de datos, de imágenes y de video.

En la convergencia de las telecomunicaciones con la informática y la industria del entretenimiento el capital extrae plusvalía de una multitud de procesos laborales cuya producción material es tangible e intangible, con una cualidad adicional: que una mercancía o un servicio pueden asumir diversas formas de manifestación. Un concierto de música puede producirse en vivo en una localidad determinada y ser transmitido simultáneamente por Internet a escala planetaria. Quienes lo ven de estas dos maneras están disfrutando un servicio; pero este evento se graba, se convierte al lenguaje binario y termina por venderse posteriormente en un disco compacto, como una descarga de un portal de música en Internet o como parte de un paquete de descargas al comprar un aparato telefónico, un Ipod o una tableta.

Lo que fue en su origen un servicio, terminó por autonomizarse y cristalizó en un producto separado de sus creadores, los artistas que dieron el concierto. Lo mismo puede darse con los payasos en un circo, con los actores de una obra de teatro o en los espectáculos de fútbol y deportivos en general. Se produce, por tanto un proceso de

flexibilización de las formas que asume el producto final en estos casos y que a su vez incide en un fenómeno económico nuevo: la flexibilización en la realización de la plusvalía debido a que cada forma diferenciada que asumen estos valores de uso constituye un mercado distinto. La flexibilidad del trabajo, rasgo distintivo de la época post fordista, se presenta también como flexibilidad de la circulación del capital.

Cuando la computación automatizó las tareas de control, ya sea del ser humano y/o de un mecanismo, tocó las puertas de la automatización del trabajo mental. En su versión ya madura, un computador puede realizar funciones lógicas, de cálculo y de almacenamiento. Todo dependerá de la manera en que programe su funcionamiento. El programa consiste en un conjunto sistematizado de instrucciones de trabajo a realizar por la computadora o por un sistema automático. En este caso quien programa produce ideas transformadas en un programa de cómputo o software; son productos del trabajo mental y conforme avanza la cibernética, la microelectrónica, la Física, la Óptica y aquellas ciencias conectadas con la computación, se va objetivando el trabajo mental y ello va produciendo una gran variedad de mercancías digitalizadas, tangibles e intangibles. Esto lo podemos observar de manera singular en Internet.

Cada uno de los millones de páginas, blogs, etc. es resultado de aplicaciones de software en sus múltiples aplicaciones, la mayoría de ellas arrojando mercancías digitales, esto es, productos de trabajo intangibles que se autonomizaron de sus creadores. Un anuncio, una fotografía, un video subido a un portal, un documento digitalizado, etc., todos ellos tienen en común esa separación con respecto a la fuerza de trabajo que los creó, y que a menudo se confunden con servicios. ¿Significa que por Internet no transitan servicios? No es así.

Cuando hacemos uso de un programa para realizar llamadas telefónicas y/o conferencias a través de Internet, con o sin uso de video, nuestro computador y la red se encuentran desplazando la voz de un punto a otro, con lo que el valor de uso se consume al mismo tiempo en que se está produciendo. Si uno acude a un soporte técnico ante la empresa que renta el acceso por algún desperfecto en la transmisión, la atención de los técnicos se produce en tiempo real, y el valor de uso de estos últimos no se autonomiza, no se objetiva en algo material, ya sea tangible o intangible, salvo el reporte levantado para su registro. El correo electrónico deja mensajes que por lo regular se ven después de que alguien los escribió. Pueden durar minutos, horas o días para abrirlas, con lo que son mercancías intangibles; pero si la comunicación se hace por medio de un chat, la emisión y recepción son simultáneas, el desplazamiento de la energía sonora convertida en trenes de pulsos binarios se consume al mismo tiempo que se está generando y nos encontraremos por tanto ante un servicio.

Así, Internet constituye un medio de transportación de mercancías y servicios digitalizados, en él confluyen una vasta diversidad de procesos laborales y un gran número de mercados diferenciados que flexibilizan tanto la producción como la

circulación de plusvalía. Internet no es sólo una red compleja de transmisión, sino principalmente una red integrada de autómatas llamados servidores y computadoras terminales, de alcance planetario y constituye la mayor condensación de mercados multiformes en un solo espectro tecnológico que haya creado la humanidad hasta el momento.

Es el punto de confluencia del desarrollo inusitado de la división social del trabajo que ha producido la automatización digitalizada y cuna del florecimiento tanto de nuevas mercancías como de innovadores servicios.

## Tipos de servicios

Existen diversas clasificaciones de los servicios, las cuales generalmente contemplan los siguientes como los principales:

- **Comercio.** Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, ferreterías, carnicerías, librerías, farmacias, zapaterías, joyerías, agencias de automóviles.
- **Comunicaciones.** Teléfonos, telégrafos, faxes, correo, radio, televisión, periódicos, revistas, imprentas.
- **Construcción.** Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.
- **Educación.** Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos, orfanatorios, catecismos.
- **Finanzas.** Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.
- **Hoteles y moteles.**
- **Infraestructura.** Drenaje, pavimentación, energía eléctrica, agua, gas, basura.
- **Inmobiliarias.** Compra, venta, renta.
- **Personales.** Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo del calzado.
- **Profesionales.** Jurídicos, contables, de ingeniería, publicidad, computación, administración, capacitación.
- **Públicos.** Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.
- **Religiosos.** Ministerios religiosos.
- **Reparación.** Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.
- **Recreativos.** Cines, clubes, teatros, deportivos (para practicar o para presenciar un deporte).
- **Restaurantes.** Fondas, autoservicios, comida rápida, restaurantes.
- **Salud.** Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos, doctores, enfermeras.

- **Transportes.** Ferrocarriles, aerolíneas,, autobuses, metros, transportes de carga, mudanzas.
- **Etcétera.**

Es necesario establecer que existen multitud de tipos de servicio dentro de lo que es este sector económico. No obstante, entre los más significativos se encuentran los llamados **servicios públicos** y los **servicios privados**.

El primer tipo es aquel que se caracteriza porque engloba a una serie de actividades que son realizadas por profesionales que se encuentran trabajando para lo que es la Administración Pública de una ciudad, región o país. Conjunto de acciones que tienen como objetivo satisfacer necesidades básicas y fundamentales del ciudadano como pueden ser la educación, la sanidad o el transporte.

El segundo tipo de servicios citado, el privado, sin embargo se caracteriza porque define a las actuaciones que son realizadas por profesionales que dependen de empresas e industrias particulares y privadas. En este caso concreto, por tanto, el ciudadano más que como tal ejerce como cliente o consumidor de aquellas.

Partiendo de todo ello podríamos establecer una diferenciación tal como la siguiente entre las dos clases de servicios citados. Así, por ejemplo, la asistencia sanitaria que se recibe en un hospital dependiente de la administración de la ciudad es un servicio público mientras que la contratación de un servicio de catering en una empresa es un servicio privado.

## **Las características de los servicios**

En teoría, un "servicio puro" tiene cuatro características diferenciales que le alejan del mundo de los productos: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad. Es cierto que estas propiedades no son absolutas, pues difícilmente un servicio es puro. En definitiva, se trata de que todo servicio tiene un cierto grado de cumplimiento de las cuatro características antes mencionadas.

Veamos en qué consisten estas características:

### **1. Intangibilidad**

Los servicios, al menos parcialmente, no pueden ser tocados (No son objetos. Aunque existen excepciones, como por ejemplo el software, en el que existe la posibilidad de incorporar parte del servicio a un soporte físico y transportarlo) percibidos por los sentidos o transportados.

Ello supone que los potenciales usuarios no pueden probar o experimentar previamente el servicio lo que aumenta su percepción de riesgo. Cuanto más intangible sea el servicio (música, cine) más importante será el prestigio y la calidad de empresa prestadora para eliminar la percepción de riesgo. En otras ocasiones supone una franca necesidad de apoyo en contactos locales. Sectores: música, cine.

## **2. Inseparabilidad**

La mayoría de los servicios requieren de contacto con el cliente (la producción va unida al consumo, ambos tienen lugar de forma simultánea) y en muchos casos de su intervención participando de la propia prestación del servicio. Ello dificulta la exportación directa, y en muchos casos la convierten en imposible si la prestación requiere presencia en el mercado destino.

La creación de confianza y seguridad en el cliente puede requerir de mucho tiempo y esfuerzo, y asimismo la comprensión de la cultura local puede ser crítica para que la prestación del servicio adquiera los niveles requeridos.

## **3. Heterogeneidad**

Si la realización del servicio exige interacción y prestación, es normal suponer que cada prestación sea diferente (claves del éxito: adaptación al cliente, soluciones distintas y participación del cliente) lo que dificulta la estandarización y el control de calidad de la realización del servicio.

Esto conlleva dificultades y problemas en la contratación y formación de personal local que tenga contacto directo con el cliente. Obliga a la necesidad de utilizar la tecnología para resolver con eficacia y en la medida de lo posible la producción de la parte del servicio que no precisa ser hecha en presencia del cliente.

## **4. Perecibilidad**

El servicio básico no puede ser almacenado lo que supone una oferta en principio inelástica ante una demanda fluctuante. Los problemas de adecuación de oferta y demanda, y la utilización de precios para de alguna forma moldear la demanda a las posibilidades de la oferta se convierten en elementos de gestión de primera magnitud.

- Opción adecuada, sobre todo, para empresas de pequeño y mediano tamaño cuyos productos se vendan al detalle o necesiten un servicio posventa.
- Cuando exista un conocimiento aceptable del mercado elegido.
- Cuando el mercado requiera una logística complicada (es decir, que la unidad de envío internacional no coincida con las unidades de entrega al mercado).

- Cuando la base de clientes es dispersa y numerosa, y la compra del producto exija simultáneamente la compra de productos complementarios no producidos por el exportador.
- Cuando la empresa no disponga de una oficina comercial capaz de gestionar muchos clientes en un mercado (por medio de la intervención de un agente o de una fuerza de ventas propias).
- Cuando existan perspectivas de un desarrollo de redes de distribución propias.

En principio, la gestión de exportación de servicios nos llevará siempre a intentar disminuir la influencia de los cuatro factores antes señalados en el posicionamiento comercial y estratégico del servicio que queremos plantear. Cuanto mayor sea la importancia de un factor, mayor deberá ser el esfuerzo para contrarrestar y corregir su influencia en la gestión del mismo.

Hay algunos frenos específicos de los servicios que no se suelen producir en la exportación de productos. En gran medida coinciden con las características especiales de los servicios.

- 1) Por ejemplo, la necesidad de interacción con el cliente si la distancia física existente entre los mercados de origen y destino supone una dificultad que debe ser superada mediante el esfuerzo físico del viaje o la necesidad de contar con personal presente en el mercado destino.
- 2) Las diferencias culturales complican la interacción y la homogeneidad de servicio, ya que las diferentes costumbres, lenguajes horarios, etc (tampoco habría que olvidar determinadas situaciones que pueden producir xenofobia o incluso problemas de seguridad personal por falta de conocimiento adecuado de las condiciones locales) dificultan la comunicación interpersonal. Tampoco ayudan a la adaptación del servicio a los nuevos públicos o necesidades a cubrir, muchos servicios, especialmente aquellos dirigidos hacia las personas, pueden precisar de ajustes profundos a cada uno de los núcleos humanos a los que se dirige.
- 3) Existen también barreras, con frecuencia poco visibles en tales como administrativas, permisos de actuación o de residencia, necesidad de licencias que a su vez presentan otros requerimientos difíciles de cumplir para un no residente, etc.

En cualquier caso, hay siempre que recordar que vender servicios supone un ajuste al público y eso, en un contexto internacional, precisa de adaptación fina a cada nuevo público local.

**Las características de los servicios** que a continuación se enlistan son generales, dado que la amplia gama de servicios y su constante incremento dificultan la especificación de características que apliquen a la totalidad de los mismos.



1. **Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.** Todo servicio que se ofrece en el mercado debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo. Si el cliente no encuentra utilidad y/o gusto en un servicio, no pagará por él.
2. **Los servicios requieren de un elevado número de transacciones.** Los servicios generalmente requieren de un elevado número de transacciones, en especial durante el ciclo del servicio del cliente., dado que es cuando se solicita el servicio, se presentan las opciones, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se factura y se cobra.

Una compañía telefónica que sirve a millones de abonados, manda y cobra millones de recibos cada mes, al mismo tiempo que recibe miles y quizás millones de llamadas de sus clientes solicitando información y reportando grandes y pequeños problemas en el servicio.

Además de las transacciones que se dan en el ciclo del servicio del cliente, existen las transacciones propias del ciclo del servicio de la empresa, como son los millones de depósitos, cobros, intereses y cargos aplicados cada mes en una sucursal bancaria o en una caja de ahorro popular.

3. **Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas.** Los servicios generalmente requieren de muchas transacciones directas con muchas personas, especialmente durante el ciclo del servicio del cliente, mediante transacciones cara a cara, persona a persona.

Los capacitadores, los recepcionistas, los cajeros, los botones, los choferes, los doctores, las enfermeras, los abogados, los contadores, los ingenieros, los publicistas, los administradores, los asesores financieros, los aseguradores, los maestros, los psicólogos, las trabajadoras sociales, los encargados del negocio o del departamento, los sacerdotes, los catequistas, los pastores, los vendedores, las operadoras telefónicas, los diseñadores, los pintores, los meseros, los corredores de bienes inmuebles, los peluqueros, los aseadores del calzado, los policías, los registradores civiles, los agentes de tránsito, los mecánicos, los electricistas, los plomeros, los carpinteros, los pilotos y los sobrecargos se ven involucrados en transacciones directas con los clientes, al prestarles el servicio.

4. **Los servicios requieren interacción humana en alto grado.** Por las mismas razones del punto anterior y porque el elevado número de transacciones directas que se dan con los clientes así lo exige, los servicios generalmente requieren de una alta interacción humana, en especial durante el ciclo del servicio del cliente.

5. **Las relaciones son importantes porque incrementan o disminuyen el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos.** Las relaciones humanas en los servicios son importantes porque incrementan o disminuyen el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos sobre el cliente.

Las relaciones humanas son más importantes en el ciclo del servicio del cliente porque generalmente se requiere de una interacción humana en alto grado.

Por muy importantes que sean, unas adecuadas relaciones con los clientes nunca podrán sustituir una sistemática prestación de servicios deficientes.

Un servicio con calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente, las relaciones, al igual que el precio complementan al servicio incrementando o disminuyendo el impacto en el cliente; pero no lo pueden sustituir sistemática y consistentemente.

El impacto de un servicio se puede incrementar con una adecuada relación; pero el impacto de una buena relación se pierde ante un deficiente servicio.

6. **Los servicios requieren de un elevado volumen de papeleo.** Los servicios generalmente requieren de un elevado volumen de papeleo en el servicio principal y en los servicios periféricos, como reservaciones, requisiciones de compra, pagos, registros de inventarios, registros de la capacidad, cortes, balances, registros de las ventas, reclamaciones, devoluciones, cuentas, facturas, cobros, cheques, giros, tarjetas de crédito, estados de cuenta e impuestos. en los servicios, la exactitud en el papeleo, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierten en factores importantes de competitividad.
7. **Los servicios requieren de un elevado volumen de procesos.** Los servicios generalmente requieren de un elevado volumen de procesos en el servicio principal y en los servicios periféricos para llevar a cabo el alto número de transacciones que implica su operación.

Algunos ejemplos de estos procesos son: registrar las reservaciones, elaborar las requisiciones de compra, efectuar los pagos, transcribir los datos, codificar y calcular los cargos por mercancía, registrar los inventarios y controlar su comportamiento, efectuar los cortes diarios de caja, calcular el reparto de los ingresos, elaborar los balances periódicos, registrar las ventas del día, atender las reclamaciones y las devoluciones, tener al día las cuentas con los proveedores y los clientes, elaborar cotizaciones, elaborar y hacer el seguimiento de las facturas, cobrar, depositar y elaborar los cheques y los giros, cobrar los pagarés de las tarjetas de crédito, calcular los intereses a pagar, tener al día los estados de cuenta.

Algunos de estos procesos, como el calcular, elaborar, enviar y cobrar los recibos telefónicos o de la energía eléctrica pueden involucrar millones de datos, de papeles y de personas interactuando en un tiempo limitado.

8. **En los servicios la variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores.** Algunos factores que influyen para que la variabilidad de los procesos de los servicios sea alta son los siguientes: el que los servicios requieran de un elevado volumen de procesos, el que los servicios requieran de un elevado volumen de papeleo, el que el ciclo del servicio del cliente requiera de un elevado número de transacciones, el que el ciclo del servicio del cliente requiera de transacciones directas con muchas personas y que el ciclo del servicio del cliente requiera de interacción humana en alto grado.

Por consiguiente, en los servicios existen muchas formas de cometer errores.

9. **Generalmente, la prestación de Los servicios no cuenta con la documentación necesaria de los requerimientos y de los procesos.** La variabilidad en los procesos y el alto número de transacciones directas con las personas que influyen para que generalmente no se cuente con la documentación necesaria para su prestación, control y mejora y éstos sean transmitidos de viva voz por las personas con mayor antigüedad en el puesto.

En las empresas de servicios, generalmente los compañeros de más antigüedad informan a los de reciente ingreso sobre qué y cómo hacer durante la prestación del servicio, con las experiencias personales acumuladas a lo largo de los años, muchas de ellas adecuadas para la prestación del servicio, la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa y otras tantas inadecuadas.

Sin embargo, las causas que influyen para que no se documenten los requerimientos y los procesos de los servicios, son las mismas que exigen imperantemente su documentación, necesaria para poderlos administrar y mejorar.

10. **No se puede prestar centralmente el quinto paso del ciclo del servicio de la empresa.** El quinto paso del ciclo del servicio de la empresa es la prestación directa de los servicios. Generalmente es suministrado por el empleado de línea que tiene contacto directo con el cliente, en un lugar y en un momento dados, en los cuales generalmente la alta dirección y el personal de apoyo no están presentes.

La prestación del servicio tendrá mayores probabilidades de satisfacer consistentemente al cliente, en cuanto a la calidad del servicio principal, y de los servicios periféricos, en la medida en que se hayan aplicado adecuada y consistentemente los cuatro primeros pasos del ciclo del servicio de la empresa.

La alta dirección de la prestadora del servicio debe participar en el primero y en el segundo de los pasos del ciclo del servicio de la empresa, aprobar el tercero, apoyar el cuarto y evaluar el quinto; esto último aun cuando la mayoría de las aplicaciones del quinto paso se den fuera de su presencia.

- 11. Es difícil evaluar el quinto paso del ciclo del servicio de la empresa.** La quinta etapa, en la cual los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, generalmente es difícil de evaluar por la alta dirección; sin embargo, ésta tiene la imperiosa necesidad de hacerlo aún cuando la mayoría de las ocurrencias en dicha etapa se den fuera de su presencia.

La alta dirección requiere conocer de la manera más objetiva posible la efectividad, la calidad y la competitividad de cada uno de los pasos del ciclo del servicio de la empresa y de sus respectivas actividades en que se subdividen.

Por ejemplo: en un restaurante, cada uno de los platillos cuenta con sus requerimientos (producto, cantidad, procesos, duración, presentación), cada uno de los productos cuenta con sus requerimientos (madurez, peso, manejo, procesamiento), cada uno de los meseros cuenta con sus requerimientos (procesos, duración, normas de trato al cliente), etc.

La medición de lo anterior, se puede hacer a través de la aplicación de sencillos métodos estadísticos, que requerirán de los empleados de línea el observar, el hacer unas marcas y el contar.

Los datos se pueden obtener del propio sistema, de los empleados de línea y de los clientes.

- 12. El servicio se debe planear y crear de antemano; pero se produce hasta el momento de prestarlo.** El ciclo del servicio de la empresa es el siguiente:

- La alta dirección lo inicia al determinar quiénes son los clientes que utilizan o que pueden utilizar los servicios que la empresa presta.
- La alta dirección, ayudada por los especialistas, investiga o estima las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- La alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios para cubrir dichas necesidades, estableciendo los planes y los requerimientos de cada servicio y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.
- Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de que los servicios cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

- Los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente.
- La alta dirección evalúa el cumplimiento de los requerimientos y al satisfacción de los clientes que terminaron su ciclo del servicio.

Tomando como base los resultados del paso número seis, se reinicia el ciclo del servicio de la empresa, sistemática y consistentemente. Al hacerlo se está iniciando la mejora continua del servicio.

El quinto y penúltimo paso del ciclo del servicio de la empresa, en el cual los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente, no se puede producir anticipadamente al momento de la prestación del servicio; sin embargo, la adecuada implementación de los otros pasos del ciclo del servicio de la empresa son los que permitirán o dificultarán la prestación del servicio, su calidad, la reducción de los errores y consecuentemente la reducción de los costos y el incremento de la competitividad de la empresa.

La empresa debe estar preparada para prestar los servicios en los mismos momentos en que los clientes tengan necesidad o antojo de los mismos; pues en ese momento y sólo en ese momento los clientes están dispuestos a pagar por ellos.

- 13.El ciclo del servicio del cliente debe completarse en el período de tiempo esperado por él.** La empresa debe prestar los servicios en los tiempos convenidos y completarlos en un período de tiempo adecuado a lo esperado por cada cliente.

Cada cliente espera puntualidad y un tiempo razonable, convenido, estipulado o estimado, para cualquier servicio, sea éste el corte de cabello, la transportación de un lugar a otro, la entrega del equipaje, la reservación, la transformación de dinero, el otorgamiento de un crédito, el cobro de un cheque, el cierre de la cuenta, la toma de la orden, la presentación del platillo, el pago de los impuestos o el pago de una multa.

Quien pueda prestar el servicio con la misma calidad y al mismo precio; pero en un menor tiempo tiene una importante ventaja competitiva en el mercado.

- 14.El producto de los servicios no se puede almacenar, ni transportar.** No se puede almacenar un corte de cabello, un traje a la medida, ni un banquete. Tampoco pueden ser sacados de un almacén y transportarlos para ser prestados en el lugar y en el momento en que el cliente los requiere.

Por lo cual es necesario ejecutar consistentemente los otros pasos del ciclo del servicio de la empresa y contar con las tijeras, la cortadora de pelo, las lociones, el talco, la navaja, la silla, los peines, el personal capacitado y todo lo necesario en el lugar preciso, para cortar el cabello en el momento deseado por el cliente.

En otras palabras, lo que no se puede almacenar es el resultado del quinto paso en la prestación de un servicio; pero sí deben estar a la mano los resultados de los otros cuatro pasos previos; de ser posible, no almacenados sino en una disposición justo a tiempo.

15. **Es difícil medir objetivamente el resultado de los servicios.** Se ha establecido que los principales expertos de la calidad y la norma ISO 9000 están de acuerdo en que la forma de medir la calidad es mediante el cumplimiento de los requerimientos.

En la característica 12 enunciada, se especificó que el tercer paso del ciclo del servicio de la empresa implicaba el establecer los requerimientos que debe cumplir cada servicio.

De acuerdo con estas bases, sí es posible, aunque no fácil, el medir los resultados de los servicios, comparándolo contra los requerimientos establecidos y contra la satisfacción de los clientes.

La medida contra los requerimientos es objetiva y los datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea.

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxo que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Aquellas empresas de servicios que se esfuerzan por buscar al cliente, que le hablan, que le preguntan y que le escuchan son las que tienen mayor posibilidad de responder con mayor efectividad a sus necesidades y preferencias de calidad, precio y servicio.

Esfuércese por conocer, lo más objetivamente posible, lo que el cliente externo considera que está bien y lo que considera que está mal en cuanto al servicio que usted le presta.

Algunos de los datos que se pueden obtener de los clientes externos son los siguientes:

<b>La efectividad</b>	La capacidad del servicio para satisfacer las necesidades para las cuales fue contratado.
<b>Los rasgos distintivos</b>	Los elementos sobresalientes del servicio.
<b>La confiabilidad</b>	Las fallas ocurridas durante la prestación del servicio.
<b>La adaptación</b>	El grado en que el servicio se acomoda a las preferencias personales del cliente.
<b>La duración</b>	El tiempo en que se completa el servicio.
<b>Los servicios de valor agregado</b>	La amabilidad, la cortesía y la disposición de prestar un servicio que satisfaga al cliente y de compensar cuando algo falla.
<b>La agradabilidad</b>	El grado de placer con que el cliente ve, siente, palpa, oye, huele y/o degusta todo lo relacionado con el servicio y con los productos que incluye.
<b>La reputación</b>	El grado de estimación que el cliente manifiesta hacia el servicio.
<b>La calidad</b>	La evaluación personal y subjetiva del servicio, resultado de la combinación de todos los factores anteriores.

El mayor o menor grado en que una empresa prestadora de servicios pueda traducir las percepciones personales y subjetivas del cliente externo a datos objetivos será el mayor o menor grado que éstos le permitirán tomar decisiones adecuadas para el futuro de su negocio.

Los directores de las empresas de servicios, en general, se han olvidado de responder con datos algunas preguntas que son vitales para la permanencia de su empresa en el mercado, como las siguientes:

- ¿Cómo mide y recopila la empresa las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes externos?
- ¿Depende de las quejas para saber lo que va mal con el servicio?
- ¿Qué hace para escucharlos?
- ¿Cómo se comunica con ellos?
- ¿Cómo ven los clientes sus servicios en relación con los servicios de la competencia?
- ¿Cómo lo sabe?
- ¿De qué datos dispone?

- ¿Qué problemas o defectos ven sus clientes externos en sus servicios?
- ¿Cuáles en los servicios de los competidores?
- ¿Sus clientes de hoy serán sus clientes el año que viene?
- ¿Dentro de dos años?
- ¿Por qué se le van?
- ¿Cómo les pregunta por qué ya no requieren de sus servicios

Conciente o inconcientemente, el cliente siempre mide de una forma subjetiva todo contacto de prestación de servicio. Darle un valor objetivo a dicha medida no es fácil; pero entre más se acerque a ello, más podrá la alta dirección de las empresas de servicios tomar las medidas adecuadas para mejorar su competitividad. Para hacerlo, se debe ayudar de los datos que proporcionan el propio sistema y los trabajadores.

La evaluación del cumplimiento de los requerimientos establecidos o aprobados por la alta dirección, en base a las investigaciones acerca de las necesidades de los clientes y a su estimación, combinada con la evaluación personal de cada cliente y la demanda de los servicios, son las medidas más adecuadas para determinar un buen o mal servicio.

**16. Las expectativas del cliente son parte integral de su satisfacción respecto al servicio recibido.** Cada persona tiene su propia posición acerca de la vida, sus preferencias, sus actitudes, sus creencias, sus valores, sus gustos, sus costumbres y sus expectativas y, por supuesto, todas ellas influyen de una manera integral en su personal satisfacción respecto al servicio recibido.

Las formas de evaluar su impacto en la satisfacción de los clientes son las descritas en la característica número 15.

## **Los servicios en la actualidad**

En la mitad del segundo decenio del siglo XXI, nos encontramos en un ambiente de servicios. Estimamos que una alta proporción de la mano de obra está dedicada a labores o actividades de servicio, como administración, contabilidad, relaciones industriales, ventas, compras, transportación; y la tendencia de los servicios es al alza. Es innegable que cada vez los servicios pesarán más en la economía y en la cultura de los países.

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.



## 1. Servicio principal

**El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa**, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado., el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.

Lo más probable es que el servicio principal:

- En una telefónica sea la comunicación a distancia,
- En una línea aérea la transportación,
- En un hotel el de habitación,
- En un restaurante el de comida,
- En un supermercado la compra-venta de ciertos productos,
- En una escuela la educación,
- En una constructora la construcción,
- En una tintorería la limpieza de ropa,
- En un despacho jurídico la defensa legal de los intereses de los clientes,
- En una iglesia predicar la palabra de dios, y
- En un hospital el sanar a los enfermos.

No siempre es fácil identificar el servicio principal; pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora.

## 2. Servicios periféricos

Los servicios periféricos son **los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal**.

Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal.

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, agencias de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, lavandería; cuya función es el complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

## 3. Servicios de valor agregado

Los servicios de valor agregado son aquellos **servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos**.

Repetimos, su principal función es el agregar valor al servicio principal y a los servicios periféricos.

Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

En un hotel los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes: maleteros, alberca, despertador, periódico, aseo de calzado, teléfonos en los cuartos, teléfonos en las áreas comunes, servicios secretariales, fax, salones u oficinas para trabajo, gimnasio, mensajería para la ciudad, transportación a/de aeropuertos, lugares históricos, museos y centros comerciales y sobre todo **la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa.**

Si alguno de los servicios de valor agregado se cobra, automáticamente pasa a ser catalogado como servicio periférico, que complementa o se relaciona con el servicio principal; pero que no agrega valor al servicio principal ni a los servicios periféricos.

## **La prestación del servicio**

**Prestación** es la acción y efecto de prestar (entregar algo a alguien para que lo use y después lo devuelva, ayudar al logro de algo, ofrecerse). El término procede del latín ***praestatio***.

Una prestación puede ser el servicio convenido en un acuerdo o exigido por una autoridad. Lo habitual es que la prestación esté estipulada mediante un contrato que impone derechos y obligaciones. Por ejemplo: “La empresa se comprometió a ofrecer la prestación del servicio sin cargo a las víctimas del terremoto”, “Voy a acudir a los tribunales para denunciar que la compañía de telecomunicaciones incumplió con sus prestaciones”, “Estoy muy conforme con la nueva prestación del gobierno para los jubilados que deben hacer trámites”.

Asimismo dentro de ese mencionado ámbito no tendríamos que olvidar tampoco que existe otro uso del término que nos ocupa. Concretamente dentro del Derecho se establece que una prestación viene a ser el compromiso que mediante contrato se establece entre dos personas. De esta manera, una de ellas debe de obtener un

servicio o una cosa en cuestión de la segunda porque así ha quedado determinada en ese documento legal.

Trabajar directamente con clientes no es un atributo con el que haya nacido; es una habilidad que debe aprenderse. Aunque es cierto que algunas personas tienen más facilidad para trabajar con el público que otras, todos pueden aprender a comunicarse con los clientes y ayudarles a satisfacer sus necesidades. Las claves del éxito en su trabajo es saber qué esperan sus clientes, cómo mantenerlos contentos y cómo tratarlos.

## **Errores en la prestación de los servicios**

En general no existen buenos ni malos trabajadores, en general lo que hay son buenos y malos sistemas para prestar servicios.

- El 85% de los errores que se presentan durante la prestación de los servicios son debidos a las causas generadas por el sistema de trabajo y su corrección sólo se puede lograr mediante la modificación o la innovación de dicho sistema.
- El 6% de las fallas son generadas por las personas que prestan los servicios y su solución depende del conocimiento, la habilidad, la actitud, la experiencia, la atención y el esfuerzo de los empleados que crean o que prestan los servicios y del apoyo de los supervisores.
- El 9% restante de los errores de la prestación de los servicios dependen de causas ajenas a la organización, como son las fallas en la corriente eléctrica, en la transportación, en la seguridad en las vías y lugares públicos, en los sistemas fiscales y en los trámites gubernamentales y no se puede solucionar directamente, por lo que las acciones a tomar por parte de la organización son el tramitar y/o el negociar su solución.

## **Sólo la alta dirección puede intervenir los sistemas del ciclo del servicio**

El 85% de los casos, si las cosas salen mal en la prestación de los servicios no es porque haya malos trabajadores, sino porque los sistemas son inadecuados. Y los sistemas están fuera de control de los empleados ya que los únicos que los pueden modificar son los directivos.

De acuerdo con una jerarquización de objetivos citada por Marchis y aplicada a 1,031 ejecutivos japoneses y a 1,000 estadounidenses, para los japoneses son: primero, la introducción de nuevos productos y la mejora de los existentes y segundo, el incremento de la participación en el mercado, mientras que para los ejecutivos estadounidenses los dos principales objetivos a lograr son: primero, el retorno interno sobre el capital (ROI) y segundo, el incremento del precio de las acciones.

Cabe resaltar que para los ejecutivos japoneses el incremento del precio de las acciones ocupó el octavo y último lugar en la jerarquización de objetivos.

Al igual que a los ejecutivos estadounidenses, los directivos latinoamericanos usualmente prodigan sus mejores esfuerzos para conseguir las utilidades, medidas en pesos o en dólares, que satisfagan trimestralmente al consejo de administración, las cuales pueden ser logradas también por métodos legales y financieros, en los que frecuentemente hay un perdedor. (Altos márgenes de utilidad, aprovechar la situación de empresas con problemas o despedir personal).

### **Descuido de la administración del ciclo de servicio.**

Los ocupados directivos de empresas no tienen cabeza ni tampoco tiempo para ocuparse de los sistemas de la prestación del servicio; por lo cual delegan frecuentemente en los niveles inferiores la administración del negocio, la satisfacción del cliente y la competitividad del negocio.

¿Entonces por qué extrañarse de que la causa del 85 de los problemas de las empresas de servicios radique en la obsolescencia de sus sistemas de trabajo y no en las causas que generalmente se achacan, como los altos costos, el exceso de inventarios, la contracción del mercado y la competencia?

Todo se arguye menos la causa real, que simple y sencillamente es que la alta gerencia se ve precisada a descuidar la administración de la empresa para dedicarse a conseguir, por otros medios, utilidades para los accionistas.

La alta dirección en general intenta corregir las fallas del sistema motivando, incentivando y controlando al personal que integra la empresa

La ocupada y presionada alta dirección tiende a sustituir su falta de presencia y de administración mediante la motivación, entendida en sus muy variados términos, la incentivación y el control del personal que integra la empresa.

Una importante parte del tiempo y de los recursos empleados en la capacitación se utilizan en cursos motivadores, que imbuyen en las personas, entusiasmo y deseos de hacer las cosas mejor; sin embargo, este entusiasmo y estos deseos generalmente fracasan al estrellarse contra las fallas generadas por los sistemas, los cuales generalmente permanecen inamovibles.

Entonces surgen las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se insiste en motivar con lemas, exhortaciones y compromisos que generan frustraciones y resentimientos a las personas prestadoras de servicios, las

cuales están conscientes de que la solución a la mayoría de sus problemas está fuera de su alcance?

- ¿Por qué se mide el desempeño individual de las personas de la empresa mediante la evaluación de méritos? ¿No habrá otro sistema mejor para desarrollar el personal?
- ¿Qué le parece un plan de desarrollo individual no ligado a los salarios sino al control estadístico del proceso de la presentación de los servicios?
- ¿Por qué se incrementa el salario individualmente en base a la evaluación de méritos?
- ¿Qué opina de un incremento colectivo para todas las personas que laboran en la empresa, con idéntico porcentaje desde el director general hasta la persona con el salario mas bajo?
- ¿Qué le parece el que las utilidades de la empresa se dividan en tres partes iguales, una para los accionistas, otra para reinvertirse en la empresa y la tercera para incrementar el salario a todas las personas que laboran en la organización?
- ¿Considera que este sistema traería a la larga más dividendos para los accionistas porque permite una capacitación y un crecimiento continuo del negocio?  
En otras palabras: este sistema promueve la obtención de utilidades a mediano y largo plazo con una alta probabilidad de crecimiento continuado del negocio y de las utilidades.
- ¿Qué opina acerca de que los salarios de todas las personas que integran la empresa, desde el director general hasta la persona con más bajo sueldo, se incrementa en el mismo porcentaje en que los clientes externos califiquen los servicios de la organización?
- ¿Considera conveniente que la parte de las utilidades correspondiente a las personas que integran la empresa y que no se incrementa a los salarios se reinvierta también en la compañía?

### **Funciones de la alta dirección de una empresa prestadora de servicios**

Por eso es indispensable que el administrador dedique por lo menos el 30% de su tiempo a la administración personal y directa de la calidad en la prestación de los servicios de su organización.

El director debe dedicar sus esfuerzos personales a:

1. Auditar los sistemas de creación y de prestación de servicios de la compañía y a escuchar a los equipos de trabajo para conocer su funcionamiento real.
2. Intervenir los sistemas de creación y de prestación de servicios para mejorarlos o innovarlos de acuerdo al análisis estadístico del proceso efectuado por los equipos trabajo.
3. Cuidar de la calidad de vida y de los sentimientos de todas las personas que laboran en la empresa.

## **Los sistemas administrativos para la calidad y los procesos administrativos para la calidad**

El término calidad es usado en la administración de nuestros tiempos para calificar, aquí ya como adjetivo, a **un conjunto de sistemas surgidos de los modelos administrativos para la calidad**, como son:

- los inventarios justo a tiempo,
- los círculos de calidad,
- el control estadístico del proceso y
- las operaciones a prueba de errores.

En el mercado internacional actual, la palabra calidad también adjetiva técnicamente **los procesos que genera la implementación de los modelos administrativos para la calidad** como son:

- la mejora continua y
- el proceso administrativo para la calidad.

### **La administración para la calidad no es una panacea**

**La administración para la calidad** no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. Aplicada en algunas circunstancias, tiene éxito mientras que fracasa en otras, tiene sus limitaciones y sus riesgos y no sustituye a la mercadotecnia ni a la publicidad; pero en la práctica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y ha demostrado que puede ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones prestadoras de servicios en algunas circunstancias.

La administración para la calidad es el conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores.

El proceso de implementación de un modelo administrativo para la calidad permite que cada organización implemente y desarrolle un modelo propio, adecuado a las características de la organización y a las del mercado.

### **Las empresas y el servicio al consumidor**

Si tomamos como base del análisis el comportamiento de los supermercados e hipermercados, el motivo de su éxito comercial está en la concentración de enormes

cantidades de productos dentro de una misma superficie apelando a los precios bajos para atraer al consumidor.

El fundamento económico está sustentado en el **logro de beneficios por la alta tasa de rotación** de sus artículos, en establecer márgenes pequeños de utilidades para aumentar esa velocidad de rotación de los productos y lograr economías de escala por los grandes volúmenes de compra o producción propia.

Lo que importa es vender la mayor cantidad de productos posible, sin preocuparse demasiado qué es lo que se vende ni a quién se lo vende. En esta lógica comercial lo que importa es todo aquello que aumente los costos.

Si se hace demasiado hincapié en los servicios al cliente, sus costos en general tienden a incrementarse notablemente y pierden competitividad.

Desde la perspectiva del cliente, comprar en estos centros comerciales tiene ventajas y desventajas.

#### **Ventajas:**

- Precios bajos
- Amplia variedad de productos en el mismo espacio físico
- Menores gastos de compra
- Playa de estacionamiento propia
- Compras a crédito

#### **Desventajas:**

- Importante limitación en servicios al cliente
- Despersonalización de quién compra
- El consumidor se enfrenta a una góndola donde se exhiben productos y se encuentra en la alternativa "lo toma o lo deja", sin consulta ni asesoramiento alguno.
- En estos grandes centros de ventas, generalmente en muchos rubros hay falta de marcas líderes.
- El cliente debe hacer colas para pagar, perdiendo un tiempo valioso.

Por ello, algunos de los valores diferenciales más importantes que tienen las micro y pequeñas empresas, frente a las grandes corporaciones, supermercados, hipermercados, etc.; son los servicios y la atención personalizada.

Hay que utilizar las variables del marketing (producto, mercado, necesidad, percepción, demanda, oferta, nuevas tecnologías) y trabajar sobre:

- El diseño del producto/servicio.
- La exhibición y sus mil variantes.
- El precio y sus alternativas.
- La comunicación, sus medios y posibilidades. Hacer un uso intensivo de la base de datos como una herramienta habitual.
- La confección creativa y dinámica de vidrieras.
- Utilizar folletería para llegar al cliente con promociones, premios, bonos, etc.
- Muy buena presencia y alta imagen personal.
- Orden, prolijidad y organización en las funciones del personal.
- Mucha acción creativa en los puntos de venta.
- Muy cuidada gráfica en todo el local de atención al público.
- Hay que consultar a los clientes sobre sus deseos y necesidades.
- Participación y organización habitual de eventos.

Las empresas de servicio por su denominación, se deben enfocar en la atención al potencial cliente, dejando a un lado cualquier cosa que sea de ámbito manufacturero para poder enfocarnos en lo que realmente es importante, el servicio.

En conclusión, se debe considerar que la mercadotecnia de servicios, a diferencia de la de bienes, requiere de un diseño específico en su mezcla de mercadotecnia (debido a las cuatro características fundamentales que tienen los servicios). En ese sentido, debería tomar en cuenta los siguientes puntos:

Al momento de **diseñar el producto** (en este caso, el servicio) no se debe olvidar que éste no se puede tocar, ver, oler, escuchar o sentir (intangibilidad); por tanto, es muy recomendable incidir en la calidad del servicio estandarizando los procesos y capacitando y entrenando continuamente al personal para brindar una calidad uniforme; para de esa manera, reducir su heterogeneidad. Además, se debe tomar muy en cuenta algunos aspectos como: El lugar donde se realiza el servicio, el personal que lo ejecuta, el equipo que se utiliza, el material promocional que se emplea, los símbolos que se muestran y el precio que se cobra; todo lo cual, es analizado por el cliente antes de contratar un servicio.

Al momento de **establecer los canales de distribución** (plaza o posición) se debe considerar lo siguiente:

- a) Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario; por tanto, si la demanda es fluctuante se debe tratar de equilibrar la oferta, por ejemplo, mediante promociones especiales (como ofrecer un descuento especial



en las horas de menor demanda para tratar de incrementarla con los clientes que suelen asistir en las horas pico y que son sensibles al precio; de esa manera, se aprovechan mejor las horas de menor demanda y se da un respiro en las horas pico.

- b) Los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo; por tanto, es preciso coordinar apropiadamente la presencia del personal que presta los servicios con la presencia de los clientes, y esto requiere de una buena programación, a tal punto, que siempre coincida la presencia del personal que brinda el servicio con la presencia de los clientes.

En lo relacionado a **la promoción**, se debe tomar en cuenta la intangibilidad de los servicios, por tanto, y al no poder describirlos en cuanto a su tamaño, color, peso u otro aspecto tangible (como sucede con los bienes) se debe poner énfasis en la calidad, el lugar, el personal, el equipo, los símbolos, los precios, las experiencias de otros usuarios y las ofertas especiales.

Finalmente **el precio**, que se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

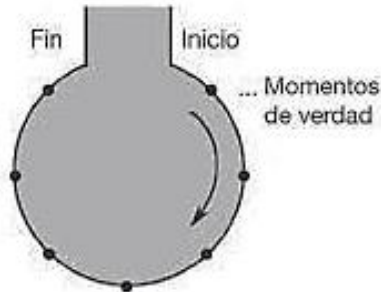
Sus variables son las siguientes:

- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos
- Periodo de pago
- Condiciones de crédito

El precio es uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios que:

- a) Está ligado a la calidad de los servicios; es decir, que mientras más elevada y estandarizada sea la calidad, los precios pueden ser más elevados.
- b) Permite establecer niveles de estatus; es decir, que mientras más altos sean los precios de los servicios, atraerán a clientes de niveles socioeconómicos altos, y viceversa, mientras más bajos sean, atraerán a clientes de niveles socioeconómicos medios o medio bajos.

## EL CICLO DEL SERVICIO



### Los momentos de la verdad

Según Jan Carlzon<sup>7</sup>, un momento de la verdad es cuando un cliente externo hace contacto con alguna parte de la empresa de servicios. El momento de la verdad es: el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Jan Carlzon utilizaba estos ejemplos como momentos de la verdad:

- Cuando reciben una llamada para hacer reservación de vuelo
- Cuando el cliente llega al aeropuerto con sus maletas
- Cuando se realiza el trámite de recepción y entrega del tiquete de abordaje
- Cuando el equipo de servicio atiende al cliente en la puerta de embarque
- Cuando la/el aeromoza atiende al cliente durante el vuelo
- Cuando la aerolínea da la bienvenida al cliente en su destino
- Cuando el cliente recibe su maleta en el destino

Todos estos son momentos de la verdad, y todos están controlados por personas que son parte del equipo de la empresa.

Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo. Lo que vale es el resultado del momento de la verdad. ¿El ciudadano quedó satisfecho con el servicio brindado?, ¿La recepcionista era amable o antipática?, ¿La atención se brindó

---

<sup>7</sup> Jan Carlzon (Suecia, 25 de junio de 1941) es un ex-empresario Sueco. Ocupó el cargo de director ejecutivo del Grupo SAS (Scandinavian Airlines System) entre 1981 y 1993. Es reconocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de los servicios.

a horario o se retrasó? Si algo de esto falló ¿de qué manera el personal dio explicaciones a los usuarios?

Los momentos de la verdad son esas pequeñas interacciones (como por ejemplo, una tarjeta de crédito perdida, un vuelo cancelado o consejos de cómo invertir el dinero) cuando los clientes invierten una alta carga emocional en el resultado. El manejo impecable de estos momentos requiere respuestas razonadas y cuidadosas que pongan de primero las necesidades emocionales del cliente, antes que las necesidades de la empresa o las agendas de los empleados.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad.

Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

Sin embargo, un momento de la verdad no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad.

## **Momentos críticos de la verdad**

No todos los momentos de la verdad son iguales. En una empresa característica de alto nivel de contacto con el cliente, puede haber más de cien tipos diferentes de momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los usuarios.

Estos momentos críticos de la verdad requieren una atención y unas dedicaciones especiales. Los gerentes no pueden estar en todos lados a la vez, por lo que necesitan escoger con cautela cuales son los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, ya sea positivo o negativo, sobre la satisfacción de los ciudadanos y

sobre su intención de realizar una nueva compra. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.

No todos los momentos de la verdad implican una interacción directa entre los empleados y los usuarios. Puede que haya otros momentos de la verdad además de los mencionados. Cuando el ciudadano observa un aviso de su empresa, con la imagen institucional de la organización: ése es un momento de la verdad, le produce algún tipo de impresión: Para el cliente, recibir una factura o un resumen por correo, escuchar una voz grabada por el teléfono, abrir un paquete que llegó a su casa; todos éstos son elementos que conducen a una impresión sobre el servicio prestado. La suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten sus usuarios/beneficiarios, intervengan o no las personas, constituyen la imagen de su servicio.

A medida que considera esta nueva perspectiva sobre su servicio en términos de momentos de la verdad, como episodios que ofrecen oportunidades perecederas de ofrecer una impresión de la calidad del servicio, comienza a resultar obvio que la gerencia no controla la calidad.

Los gerentes no pueden estar en todos los momentos de la verdad para supervisarlos y asegurarse de que los empleados los realicen de forma adecuada. De hecho, en esos momentos ellos, los empleados, son los gerentes; son los responsables de los momentos de la verdad. Este es un concepto desafiante: de algún modo, todo empleado que preste un servicio es un gerente. Cada uno de ellos controla el resultado del momento de la verdad, teniendo dominio sobre su propio comportamiento con el ciudadano.

Si la persona que brinda el servicio es apática, desagradable, poco amistosa, fría distante o poco colaboradora, sus momentos de la verdad serán un fracaso. En cambio, si es vivaz, agradable, cálida, amistosa cooperativa y se ocupa de resolverle un problema, sus momentos de la verdad se destacarán, y el usuario tenderá a generalizar dichas experiencias respecto de toda la organización. Tal vez sea una perspectiva aterradora para algunos gerentes: él ejército de hormigas es quien manda.

Hay que enfocarse en las interacciones que son más importantes para tus clientes y en la manera en cómo los empleados que hacen el primer contacto las están manejando

Compañías como bancos, tiendas, aerolíneas y de servicios de telecomunicaciones, han dedicado una gran parte de su tiempo a retener a sus clientes actuales, ya que como lo han demostrado investigaciones, el **costo de mantenerlos** es mucho más bajo que adquirir uno nuevo.

El éxito de estas estrategias de retención, depende de cómo se profundiza la relación con el cliente y cómo se logra traducir eso en lealtad y en mayor venta de bienes y servicios. La mayoría de las veces esto tiende abordarse mediante un sistema de CRM (tratado más adelante), sin embargo esto no basta; ya que lo que generalmente hace falta es una conexión emocional entre el cliente y los empleados de primera línea, algo que transforma la incredulidad en confianza con una marca.

Esa conexión emocional es la que explica cómo las compañías que ofrecen excelente servicio al cliente generan lealtad durante esos momentos de la verdad.

Ciertas situaciones son críticas en la relación. Cada encuentro entre la empresa y el cliente es una oportunidad para revelar una "verdad" sobre el negocio, que impactará en la relación con los clientes, ya que pueden definir no sólo la satisfacción de ese comprador en particular, sino la imagen y el posicionamiento del negocio y, así, su futuro comercial.

Cuando chocan las expectativas de los clientes con las premisas de los vendedores hay un "momento de verdad", en el que se pone a prueba lo que la empresa dice ser y lo que pone en práctica, a los ojos de su cliente.

1. **Primera referencia sobre el negocio.** Si los clientes satisfechos le recomiendan es posible que llegue a oídos de nuevos clientes aun antes de se pongan en contacto con el negocio. Asegúrese de conocer qué es lo que más valoran del negocio para reforzarlo y empezar con el pie derecho las nuevas relaciones comerciales (ver "Kotler: la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos). Si trabaja con un comercio a la calle o hace publicidad es posible también que tenga cierto control sobre ese primer contacto, ocupándose de que la vidriera, la tarjeta personal, el sitio web, las redes sociales o el cartel exterior se presenten de forma positiva.
2. **Primer contacto personal.** En el primer encuentro suele formarse una imagen del negocio difícil de modificar. Sea en forma telefónica, por mail o cara a cara, este momento de verdad es definitorio para la relación. Establecer normas o protocolos de atención para todo el equipo, de forma de garantizar la orientación al cliente. Preste atención a que todo el entorno (decoración, música, iluminación, etc.) no defraude las expectativas del cliente.
3. **Requerimientos especiales.** ¿Qué pasa cuando un cliente pide algo fuera de lo común o requiere ajustes en la atención (personas con discapacidad, por ejemplo)? Es importante mantener la flexibilidad y una actitud proactiva para evitar la pérdida de confianza.
4. **Negociación.** "¿El vendedor está preocupado por mí o sólo por su comisión?", piensa el cliente. "¿Este va a comprar realmente o me está haciendo perder el tiempo?", piensa el vendedor. En cada paso del proceso de ventas existen sin dudas momentos de verdad, pero es en el regateo o intercambio previo al cierre en el que se ponen a prueba con más intensidad los supuestos de cada parte.

5. **Manejo del dinero.** No hay tema más sensible en la relación cliente-proveedor que el del dinero. Tener claridad en la información acerca de promociones, descuentos, formas de pago, créditos, comisiones y otros aspectos económicos, y asegurarse de cumplir lo prometido. Evitar las suspicacias de la letra chica y las pequeñas "ventajitas" que benefician en el corto plazo pero deterioran la relación.
6. **Fin de la relación.** Si bien puede haber un servicio posterior, generalmente hay un momento en el que se pone punto final a la relación intensa de la venta. En los hoteles, por ejemplo, el momento de la despedida del huésped tiene un nombre propio (check-out), en contraposición con el de la recepción (check-in). La entrega del producto, el saludo final, la última imagen que el cliente se lleva del negocio son parte esencial de la satisfacción, que luego se traducirá en recomendaciones, críticas o indiferencia.
7. **Atención posventa.** Después del cierre la relación queda latente. Cualquier queja, reclamo, pedido de asesoramiento o contacto posterior del cliente con la empresa resulta en una nueva oportunidad para revelar una "verdad" sobre el negocio.

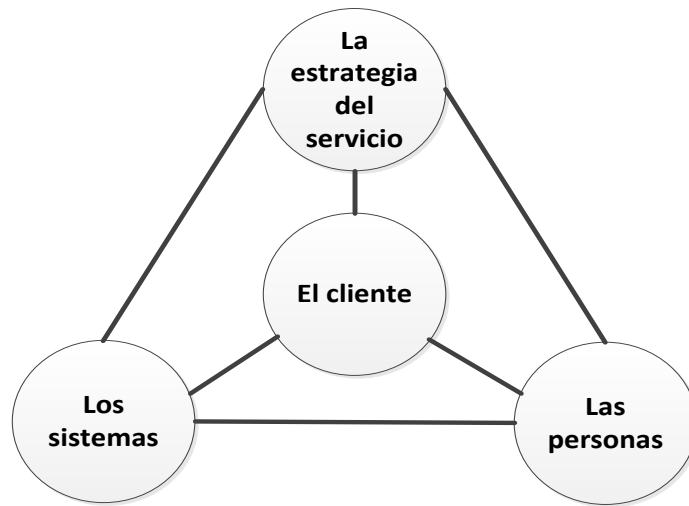
## El Triángulo de Servicio

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Prácticamente todas las destacadas organizaciones de servicios que conocemos cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes. Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

- Una visión o estrategia para el servicio.
- Personal operativo orientado hacia el cliente.
- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.



**Una estrategia bien concebida.** Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio (o estrategia de servicio) dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace la gente. Se convierte en una orden militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.

**Personal operativo orientado hacia el cliente.** De algún modo, los directivos de dichas organizaciones han ayudado y alentado a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del ciudadano y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas.

**Sistemas amistosos con el usuario.** El sistema de envíos que respalda al personal de servicio ha sido diseñado para conveniencia del usuario, y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al ciudadano: "Todo esto está aquí para satisfacer sus necesidades".

Estos tres factores (una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario) son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes.

La gerencia de servicios es un concepto innovador. No es un conjunto de lugares comunes, perogrulladas o clichés referentes a que “el usuario siempre tiene razón”. Es un enfoque unificado sobre cómo dirigir una organización de servicios que se centra en los momentos de la verdad que conforman todo el contacto con el cliente. El éxito en una empresa de servicios ya no reside únicamente en dirigir la organización sino en dirigir la experiencia del usuario con la organización.

Finalmente, todos los preceptos de gerencia de servicios giran en torno de una cultura de servicios, que implica un clima, un entorno o un contexto laboral, como quieran llamarlo, que da prioridad a la calidad del servicio dentro de una organización y que impulsa a todos sus miembros a lograr ese fin. De hecho, una cultura de servicio es el medio para obtener un excelente nivel de servicio y, a la vez, la evidencia de dicho logro.

## **El ciclo del servicio**

Cada encuentro entre la empresa y el cliente es una oportunidad para revelar una "verdad" sobre el negocio, que impactará en la relación.

La forma más sencilla de representar los momentos de la verdad es a través del **ciclo del servicio**.

El concepto de ciclo de servicio ayuda a las personas a ofrecer asistencia a los ciudadanos, permitiéndoles reorganizar las imágenes mentales de lo que ocurre.

La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de vista y a considerar a los ciudadanos como los ciudadanos los consideran a ellos. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

Como es sabido, las organizaciones buscan obtener resultados favorables cumpliendo con su misión institucional, para ello analizan temas centrales de su gestión como lo son la cobertura de sus servicios, la satisfacción de sus clientes y la eficiencia de sus procesos. La satisfacción de los clientes por sí sola no genera lealtad en los clientes,



pero de otro lado las investigaciones demuestran que existe evidencia de un alto grado de correlación entre insatisfacción y el abandono o deserción de clientes.

Los clientes suelen evaluar a la organización en todo momento, del conjunto de experiencias vividas nace su idea de satisfacción con el servicio recibido. La idea de calidad hacia un producto o servicio se basa en una comparación básica: percepción versus expectativas, es decir si la percepción del cliente es mayor que las expectativas entonces tendrá una idea positiva en cuanto a la calidad, pero si la percepción es menor a las expectativas entonces tendrá una idea negativa sobre la calidad. Estos factores clave en el comportamiento de los clientes lleva a formular la siguiente pregunta: ¿Y cómo evalúa el cliente?, la respuesta conlleva a la definición de 4 dimensiones en que evalúa el cliente: función, precio, imagen y ciclo de servicio.

**La función** es el objetivo final para el cual el cliente compra el producto, como ejemplo de ello está el caso del televisor, cuando una persona compra un televisor no compra un aparato si no compra diversión y entretenimiento.

Es una verdadera faena hacer que los gerentes y la gente de enlace con el público cambie sus puntos de vista y vendan el producto como lo ve el cliente. Los años de condicionamiento y familiaridad con una operación de servicio tienden a distorsionar nuestras percepciones. La técnica más útil para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es pedirle que piense en su producto en términos de ciclos del servicio.

El ciclo del servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio. El ciclo del servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio.

El ciclo del servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio.

Un ciclo del servicio es la unión continua de momentos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. Por eso el cliente piensa en términos de experiencias, satisfacción y prontitud. Generalmente, el cliente piensa solo desde la perspectiva de **tener una necesidad y tomar medidas para satisfacerla.**

El cliente piensa en términos de un objetivo: “deseo un sitio para colocar mi dinero; quiero comer algo bueno en un sitio agradable; quiero que me limpien los dientes; quiero ver mejor; quiero llegar a tiempo para la reunión; quiero que mi comida llegue caliente; quiero que mi encomienda llegue a tiempo”.

Es común entre las empresas hacer falsas promesas debido a la forma como está organizado el negocio. Si el cliente tiene un problema complicado o insólito o una necesidad no rutinaria para la cual el negocio no posee un “sistema”, parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna.

Muchos negocios repetidos se han frustrado probablemente porque la gente no pudo tener acceso a alguien que se preocupara por su problema o calmara sus inquietudes, más que por cualquier otra razón. El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo.

Lo mismo que el concepto de **momento de la verdad**, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de “ingeniería” de la gerencia del servicio. Pero cómo está constituido un ciclo del servicio; el **recorrido del ciclo de servicio** se caracteriza por 4 etapas:

1. **Introducción:** En esta etapa se da un crecimiento lento de la organización porque:
  - La empresa puede tener dificultades para contratar todo el personal que necesita para contratar el nuevo servicio.
  - La empresa necesita desarrollar los detalles del servicio. Encontrar medios para mejorar la distribución del servicio.
  - Conseguir clientes que acepten el servicio. En esta etapa los costos son altos por los elevados gastos de promoción, los esfuerzos fundamentales se dirigen a los compradores que son más propensos a comprar.
2. **Crecimiento:** La organización crece, aparecen nuevos competidores aprovechando la oportunidad del mercado, la organización debe lograr crecer lo más rápidamente posible. Para tratar de prolongar esta fase se puede:
  - Mejorar la calidad del servicio.
  - Defender el servicio de la competencia.
  - Buscar nuevos segmentos de mercado en los cuales entrar.
  - Diferenciar el servicio.

- Dirigir la comunicación en función del convencimiento a la compra.
3. **Madurez:** La tasa de crecimiento disminuye, las ventas se estabilizan, se reducen los precios, se hacen esfuerzos en investigación y desarrollo para encontrar mejores ofertas, se trata de mejorar la mezcla de marketing y se refuerza la CRM.
  4. **Declive:** Las ventas bajan considerablemente, los precios bajan, los servicios se tornan irrentables o con bajas cuotas de rentabilidad, la organización tendrá que eliminarlos o rediseñarlo para volver a lanzarlos.

En ese sentido, el análisis del recorrido del Ciclo de Servicio en la institución permitirá identificar y describir cada uno de los momentos de contacto por los que pasa la cliente; y de esta manera analizar la calidad, pertinencia y/o relevancia de cada uno de ellos.

El ciclo de servicio es el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio. Se puede mencionar como ejemplos de ciclo de servicio, el de una Aerolínea, en la cual el ciclo comienza desde que el cliente llama por teléfono a la Aerolínea para averiguar los vuelos disponibles, pasando por la facilidad de pago para la compra de pasajes, el check in, la atención abordo, el recojo de las maletas y finalizando con la atención de probables reclamos.

Como es de suponer a partir del ejemplo anterior, cada punto de contacto es importante porque en ellos el cliente está evaluando y el servicio que se le otorgue influirá en su opción de compra futura. Debe quedar claro que el ciclo de servicio se optimiza cuando más simple es y contiene menos puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos “gestiones” para recibir un servicio óptimo. Mientras menos eslabones tiene la cadena y más fuertes son estos, se reduce el riesgo de que esta se rompa y por tanto de mostrar una mala imagen al cliente (percepción nivelada con las expectativas).

Es importante resaltar que los empleados sólo ofrecerán un buen servicio al cliente, y se desempeñarán bien durante esos momentos de la verdad, solo si saben claramente lo que tienen que hacer y por qué. (La parte del “qué” tiene que ver con la razón y la parte del “por qué” con la emoción que los motiva y da sentido a lo que hacen) Como cualquier buena historia, la respuesta a todas estas preguntas debe ser clara e interesante.

En este sentido, la inteligencia emocional juega un papel clave en el servicio al cliente. Si bien es cierto que en gran parte esta es una habilidad innata en la persona, las organizaciones pueden dar pasos para incrementar este tipo de inteligencia en sus



La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

## **2. Detectar las necesidades de los clientes**

Como su empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y usted debe cuidar de satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas, si quiere permanecer en el negocio.

Las necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en casos de innovaciones se estiman.

## **3. Planear los servicios**

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

## **4. Crear los servicios**

Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

## **5. Prestar los servicios**

Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado.

Generalmente este quinto paso del ciclo del servicio de la empresa se lleva a cabo a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente atendido.

## **6. Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes**

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación.

Estos datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea.

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxo que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemática y consistentemente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

## **El ciclo del servicio al cliente**

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

### **1. Inicio del ciclo del servicio al cliente**

El ciclo de servicio al cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

### **2. Acciones del cliente para recibir el servicio**

Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

### 3. Terminación del ciclo del servicio del cliente

El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

En el momento en que vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

### El ciclo de servicio al cliente como momentos de la verdad

Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.

Con frecuencia muchos no entienden cómo usará su producto el siguiente proceso y por esto no puede entender qué cosas son trascendentales en el cumplimiento de su trabajo. Por tanto observar, diseñar y desarrollar un proceso desde la perspectiva de un **ciclo de servicio** realmente es mirarlo desde el punto de vista del cliente y no de la organización; esto es tener el cliente como punto de referencia para fijar las prioridades. Luego si se espera transformar la excelencia en el servicio en un factor cultural y diferenciador que permita desarrollar la mayor ventaja competitiva de una organización, es necesario adoptar esta mirada.

Afortunadamente esto no es nada diferente al proceso común de compromiso en la interrelación humana (entre clientes y proveedores) de intercambio continuo de servicios que se modela a través del **ciclo básico de la acción humana** y que será la base sobre la cual se desarrolla la propuesta para diseñar los procesos de servicio en los diferentes niveles de cualquier organización.

Mediante estos procesos, los clientes y los proveedores articulan condiciones de satisfacción y las completan a través del encadenamiento de los servicios básicos que permiten cumplir con la promesa principal acordada.

Esta **interrelación humana entre cliente-proveedor** se fundamenta en cuatro etapas básicas conceptuales con sus instantes generales de contacto:

1. La de **Preparación**, en dónde el Cliente estudia y define sus necesidades plasmándolas en una “solicitud de pedido” y el proveedor identifica cuáles son las preocupaciones del cliente y cómo se le podrán satisfacer de manera fácil.
2. La de **Escucha y Negociación**, dónde el proveedor está dispuesto a satisfacer la demanda mediante la evaluación y la definición conjunta de las condiciones de promesa del servicio; el proveedor identifica que tiene que hacer para poder elaborar propuestas de promesa “realizables”, “confiables” y “atractivas” y el cliente precisa el apoyo que necesita el proveedor para estar en condiciones de establecer compromisos. No necesariamente el cliente siempre tiene la razón es por ello que este servicio se cierra con un acuerdo o negocio de promesa que genera expectativas concretas al cliente. La confianza a partir de aquí entra en juego y las expectativas del cliente se concretan.
3. La de **Ejecución o realización**, en donde a partir del acuerdo conjunto, la promesa, se da inicio a la prestación del servicio.

Para esto el proveedor identifica como soporte una red interna de compromisos, y una infraestructura de tecnología que le permitirá sobre unos estándares de eficiencia optimizar su productividad y entregar un producto con calidad y oportunidad. A partir de aquí el Cliente siempre tiene la razón.

4. La de **Aseguramiento**, cuando a partir de la declaración de cumplimiento de lo prometido el cliente recibe el producto y lo evalúa contra la promesa para afirmar su aceptación y declarar cumplidas o no las condiciones de satisfacción del servicio. Es en este instante dónde se construye la percepción positiva de satisfacción en la mente del cliente.

En esta etapa es importante que el proveedor se retroalimente según la declaración de satisfacción del cliente, para mejorar su tecnología o sus procesos y lograr o superar la satisfacción del cliente en un próximo ciclo.

Es de vital importancia en este servicio determinar las mejores prácticas que se necesitan para escuchar permanentemente el grado de satisfacción con nuestro servicio y determinar las nuevas necesidades emergentes.





## La calidad en el servicio

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

El servicio al cliente de calidad es un ingrediente vital en la capacidad de una empresa para mantener la rentabilidad y el éxito continuo en el negocio. No sólo un servicio de calidad construye la lealtad para la compañía y el producto por encima de todas las otras formas de comercialización, casi garantiza la viabilidad de la empresa en el mercado diverso y competitivo de hoy.

La percepción de haber recibido calidad en el servicio al cliente es importante en el proceso de toma de decisiones. Los consumidores quieren tener una experiencia de compra memorable y el aspecto más importante de la experiencia de compra del consumidor es su percepción del servicio. El aspecto más importante de la decisión de un consumidor sobre dónde ir de compras va a ser su percepción sobre si la calidad de servicio al cliente que recibe es congruente con el nivel de respeto y cortesía necesarios para ganar y conservar su lealtad como consumidor contencioso.

Si una organización no puede proporcionar un servicio de calidad, la probabilidad de que el cliente continúe como patrono de la organización es muy dudosa. Un cliente compra en los lugares donde él o ella se sienten cómodos y donde el servicio prestado es de la más alta calidad.

El servicio de calidad al cliente es un aspecto vital de la experiencia de los compradores y si esto se pasa por alto en cualquier momento por una organización, la capacidad de la compañía para proporcionar de forma coherente valor continuo para el consumidor se ve seriamente comprometida.

Los efectos de la atención al cliente, buena o mala, son un aspecto importante de la capacidad de cualquier negocio para seguir siendo una fuerza de mercado en un mercado cada vez más competitivo y diverso. Un buen servicio al cliente, por encima de todo, es el factor principal en la capacidad de una organización para mantener el crecimiento y aumentar la rentabilidad a largo plazo. Abordar consistentemente las necesidades de los consumidores a través de la atención a los detalles, la asistencia puntual y educada, y la prestación de empleados bien informados es el primer objetivo para proporcionar una experiencia de compra memorable. Las políticas, de servicio al cliente, eficaces se centran en proporcionar al cliente un servicio al cliente, que siempre sea coherente y se centre en el cliente. Cuando una organización crea una política de servicio centrada en el cliente y de alta calidad, la organización continuará creando valor duradero para el consumidor.

### **Principios en los que descansa la calidad del servicio.**

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

### **Razones que frenan la implantación de la calidad de servicio**

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

- Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
- El cliente es de buena fe.
- El servicio es una inversión importante.
- Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- Un cliente es ya cliente antes de comprar.
- La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- El éxito depende más del mando medio que del personal de línea.
- Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
- Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
- La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

### **Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio**

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

### **Razones de porque se dirigen con muy poca o ninguna calidad en el servicio**

- Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
- Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio.
- Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
- Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
- El supuesto de que la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

### **Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad**

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente
- Receptividad a preguntas
- Prontitud en la respuesta
- Eficiencia al prestar un servicio
- Explicación de procedimientos
- Expresión de placer al servir al cliente
- Expresión de agradecimiento

- Atención a los reclamos
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

### **Atributos esenciales para operaciones de servicios**

- Eficiencia, precisión.
- Uniformidad, constancia.
- Receptividad, accesibilidad.
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- Seguridad.
- Satisfacción y placer.

### **Razones para un mal servicio al cliente**

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

### **Los siete pecados capitales del servicio**

- Apatía
- Sacudirse al cliente
- Frialdad (indiferencia)
- Descalificar

- Actuar en forma robotizada
- Rigidez (intransigente)
- Enviar el cliente de un lado a otro.

### **Los diez mandamientos para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes**

- El cliente es la persona más importante en la empresa
- El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
- El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
- El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
- El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

### **Las diez reglas para una excelente atención en el servicio**

- No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
- Dar atención total, sin distracciones o interrupciones.
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
- Sea natural, no falso o robotizado.
- Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
- Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede).
- Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente.
- Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
- Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
- Manténgase en forma, cuide su persona.

## **Pasos hacia la calidad**

Todo comienza en la empresa con la idea que la alta dirección se ha formado acerca de las necesidades y las preferencias que los clientes tienen sobre sus servicios, mediante las investigaciones de mercado o mediante los pedidos que ha logrado. En casos especiales, se deberá innovar.

### **1. Planear la calidad**

Los gerentes medios y los profesionales se encargan de desarrollar diseños de los servicios capaces de responder a esas necesidades y a esas preferencias y de desarrollar procesos capaces de producir las características deseadas (requerimientos); luego pasan los planes a los empleados de línea.

### **2. Controlar la calidad**

Los empleados de línea realizan los procesos y crean y prestan servicios, de acuerdo con los planes recibidos.

Conforme se prestan los servicios, se descubre que el proceso es incapaz de prestar 100% de servicios buenos; por los que un porcentaje de errores se debe corregir y/o de complementar.

Como los empleados no pueden intervenir el proceso, son incapaces de eliminar esos errores y en el mejor de los casos, se limitan a hacer un control de calidad que consiste en detectar las fallas en los servicios para evitarlas, corregirlas y/o compensarlas y en atacar los puntos fuera de los límites de control o sea las causas especiales que se presentan.

Se actúa sólo para apagar el fuego y corregir los errores, hasta regresar la variabilidad a la zona de calidad admitida como natural en la prestación del servicio, aceptando el proceso como adecuado y cargando un costo constante de ineficiencia que afecta directamente al cliente en la calidad del servicio y en el precio.

### **3. Mejorar la calidad**

Sólo se da en el momento en que se aplica el círculo de la calidad o de Deming:

- 1) Planear, recabar y analizar los datos y decidir la acción a efectuar
- 2) Ejecutar la decisión tomada
- 3) Observar los efectos del cambio

- 4) Medir los resultados en la nueva situación y
- 5) Así sucesivamente.

El momento más indicado para mejorar un proceso de prestación de servicios es cuando se han eliminado las causas especiales y está bajo control estadístico (cuando es un proceso estable).

## El círculo de la calidad

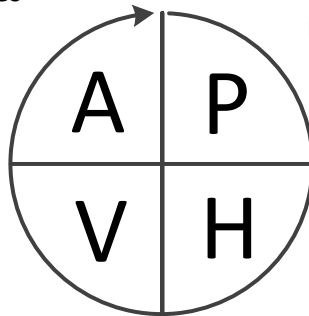
El ciclo de la calidad continúa siendo el esquema básico para proceder en pos del control y la mejora de la calidad. Es posible aplicarlo a cualquier proceso o actividad profesional o personal, el asunto es que usted no se subestime por parecer elemental.

Se le reconoce como metodología de cuatro fases: "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). No es más que un ciclo de mejora continua. Los primeros intentos por modelarlo quizás se pierdan en el tiempo. PHVA puede describirse en esencia como:

- 1) **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente (ya sea interno o externo) y las políticas de la organización.
- 2) **Hacer:** implementar los procesos o actividades, considerando la educación y capacitación como requisito para seguir adelante con el ciclo.
- 3) **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- 4) **Actuar:** ejecutar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de procesos y productos.



**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados.

**Hacer:** implementar los procesos

En conclusión la adopción del ciclo PHVA es de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas, pues es frecuente que en las organizaciones se culpen a los trabajadores por los malos resultados cuando en realidad lo que falla es el proceso, de ahí la gran importancia que tiene el compromiso gerencial, pues es en este nivel en donde se deben buscar las estrategias que le permita a las empresas liderar el mercado, ser auto-sostenibles y rentables.

Por otra parte, cuando se analiza el desempeño de muchas organizaciones, aflora el incumplimiento o la desviación de una, o varias, de las etapas establecidas por el ciclo PHVA. No es posible realizar con calidad actividad, proceso, producto o servicio alguno, si se viola alguno de los pasos del ciclo. Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.

### **Repetición del ciclo de calidad**

Haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

En la actualidad, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente desde que la realidad de la apertura de los mercados está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicios y de productos con mayor calidad y con precios más bajos. Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

La competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.

### **Mejorar la calidad**

Si una organización logra establecer un modelo administrativo que **mejore sistemáticamente** la calidad de sus servicios.



## **1. Reduce los costos**

Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas; éste es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950.

No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas.

No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más. ¿A cero? No. Pero sí cada vez más, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema.

Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento e innovación del servicio.

## **2. Baja los precios**

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.

## **3. Posiciona el servicio**

Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

## **4. Mantiene el negocio**

Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el mercado. y

## 5. Proporciona más empleos

Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidad de proporcionar empleos.

### Cuatro razones por las que la calidad en el servicio es importante

- 1) **Desarrollo en la industria de los servicios.** Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. Casi la mitad de los negocios prestan o se relacionan con los servicios y le dan empleo a una buena parte del gremio laboral. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.
- 2) **Mayor competencia.** Ya sea en una gasolinera de la esquina, en una ferretería, en un negocio de ventas al público o en un banco, la competencia es fuerte. La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.
- 3) **Más conocimientos sobre los consumidores.** Hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.
- 4) **La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.** La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

### Cómo mejorar el servicio al cliente

La venta no es un negocio fácil. Hay muchos factores que inciden positiva o negativamente, pero sin duda uno de los más importantes es el servicio. La receta para que sus clientes regresen una y otra vez, puede estar a un clic de distancia.

Para mejorar sus ventas y el servicio que brinda a sus clientes, acepte tarjetas de crédito, débito y venda hasta 30% más.

Un secreto que vale oro: dos oídos y una boca; la combinación exacta para vender más.

El comercio al menudeo dirigido directamente al consumidor final, es muy diferente hoy a lo que era hace cinco o diez años atrás. La competencia es cada vez más feroz, muchos comercios manejan los mismos productos o similares, los grandes supermercados venden prácticamente “de todo” y los sitios de venta directa a través de Internet van en aumento, todo esto conjugado con consumidores cada vez más educados y exigentes buscando calidad, servicio y precio. El problema estriba en que desde el punto de vista del cliente, comprarle a usted o a su competencia es prácticamente lo mismo, no hay ninguna diferencia. Sin embargo para usted, perder un cliente ante un competidor representa toda la DIFERENCIA, ya que sin ventas, no hay negocio que subsista.

Así que tenemos que buscar hacer la diferencia con las demás opciones y una de las cosas que realmente puede influir es usted. Es USTED quien puede hacer de su empresa o comercio algo especial; un lugar al que los clientes siempre desearán volver y que recomendarán a otros, cuando tengan la necesidad del tipo de producto que usted vende. Para ello, el SERVICIO que ofrece al cliente y sus habilidades de comunicación son la clave.

Aquí le presentamos 7 consejos para diferenciarse de su competencia al mejorar el servicio que brinda a su clientela.

### **1. Busque la satisfacción total en cada cliente**

Aunque nada fácil de lograr, usted debe conducirse bajo la premisa de que cada cliente que haga negocio con usted salga 100% satisfecho. Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las tareas administrativas...todas pueden esperar, pero un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

### **2. Deje su vida personal en casa**

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente. Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente.

El cliente que entra no tiene por qué pagar las consecuencias de que se haya descompuesto su automóvil camino al trabajo o de la última pelea con su pareja. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de notar alguna diferencia

en el servicio que recibe, no importando que no sea su día de suerte. Un ejemplo de esto sucede en el mundo del espectáculo cuando se utiliza la frase: “it’s show time” (es la hora del show). Al comenzar el espectáculo, el artista se olvida de todos su vida personal y se concentra únicamente en el papel que está interpretando, cambiando completamente sus emociones. De igual forma, al tratar con un cliente usted debe esforzarse por brindar “su mejor show”.

### **3. Salude a cada cliente**

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con algunas palabras de bienvenida. Un simple saludo como “buenos días” bastará y aunque parece una cosa sin importancia en realidad estará logrando dos cosas: la primera y la más importante... le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo y que usted está contento de que haya entrado a su negocio. Y en segundo lugar, se crea un efecto colateral: saludar al cliente es también un resguardo contra el robo de mercancía. La gente está menos inclinada a robar mercaderías si saben que hay alguien que está atento a su presencia.

### **4. Nunca califique a sus clientes por su apariencia**

Dicen por ahí que “como te ven te tratan” y si usted actúa de esta forma con sus clientes, seguramente está perdiendo negocio. Es decir, simplemente por el hecho de que una persona no luzca como un posible comprador no implica que no pueda hacerlo. Si lo vemos de manera objetiva, es prácticamente imposible predecir si la persona va a comprar o no basándose en su apariencia física. Atienda a toda persona como si fuera el mejor de sus clientes, porque posiblemente este o algún recomendado de este podría serlo. Cambie esta forma de actuar y le aseguro que se llevará gratas sorpresas.

### **5. Deje que el cliente tenga su espacio**

Todos tenemos una cierta medida de “espacio personal” que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde un principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado. Aunque es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación, por ejemplo: “hola, me llamo María”), no le pregunte al cliente el suyo. Puede parecer una presión. Si él le ofrece su nombre, utilícelo para dirigirse a él durante la conversación. En esta misma línea, evite llamar a sus clientes “caballero” o peor aún... “damita”. Está comprobado que estas palabras hacen que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse incómodas.

## **6. No interrumpa, ¡escuche al cliente!**

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar. Recuerde, “cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando”.

## **7. "Baile al ritmo del cliente"**

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un buen vendedor no tiene solamente un estilo, sino que “sabe bailar al compás de todo tipo de música”.

Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de compra en su comercio sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que usted puede hacer la diferencia.

## **Formas para mejorar el servicio**

Cuando los clientes están descontentos y al negocio no le está yendo muy bien, muchas empresas optan por trabajar en sus habilidades de servicio al cliente. Aunque muchas de estas habilidades pueden parecer básicas, muchas empresas no cumplen con las expectativas de los clientes. Las habilidades de servicio al cliente son fáciles para algunos, pero para muchos, estas habilidades requieren de entrenamiento y práctica. Capacitar continuamente a los empleados en servicio al cliente para mantener a los clientes satisfechos.

## **10 consejos de gurú para mejorar el servicio al cliente**

John Tschohl<sup>8</sup>, reconocido como el principal experto mundial en servicio, asegura que lograr que los clientes regresen una y otra vez (y no se vayan con la competencia) es el talento gerencial más codiciado del mundo. La buena noticia, dice Tschohl, es que orientar una empresa hacia el servicio al cliente no es un privilegio de los grandes corporativos. Todo lo contrario, sostiene: "Las empresas en crecimiento pueden marcar

---

<sup>8</sup> John Tschohl, el gurú del servicio al cliente de las revistas Time y Entrepreneur, imparte cada año conferencias y seminarios estratégicos para audiencias ejecutivas de todo el mundo.

realmente una diferencia frente a sus competidores, si aprenden a brindar una atención de excelencia".

1. **Cómo seleccionar empleados que aprecien a los clientes.** Más interesante aún, ¿cómo saber cuándo una persona en realidad estima a los clientes?

Fijarse en la actitud, las sonrisas y la energía positiva de cada persona. En Estados Unidos, Commerce Bank no permite que haya un segundo encuentro si la persona no sonríe durante la entrevista. En Southwest Airlines se pide a los aspirantes que realicen una presentación ante sus compañeros (también candidatos).

Cuando un compañero no aplaude a los presentadores es eliminado. Realizar preguntas y escuchar la respuesta con atención. Hacer que varios líderes de servicio también entrevisten a la persona. El secreto es fijarse en las actitudes. No diga que está buscando a alguien que aprecie a los clientes, porque el 100% de los solicitantes dirá que sí lo siente con tal de conseguir el empleo.

2. **Qué trucos podrían implementarse a fin de motivar a los empleados y guiarlos hacia una cultura totalmente orientada al cliente.**

Para empezar, capacitar a todo el equipo en los conceptos básicos del servicio al cliente, incentivando la autoestima y confianza en sí mismo. Cada cuatro o 10 años, la mayoría de las empresas invierten hasta cuatro horas para mejorar el servicio de atención al cliente. La conducta de la mayoría de los empleados es tal que pareciera que sienten muy poco respeto por el cliente. ¿Por qué? Porque nadie les ha enseñado a atenderlos. Reconocerlos en todo lo que hagan. El dinero NO funciona. La realidad es que muy pocos empleados reciben un reconocimiento de manera consistente.

3. **Qué acciones concretas y sistemáticas puede ejecutar un emprendedor para convertirse en un diestro líder que dirige una compañía orientada hacia la excelencia en el servicio.**

Primero, dirigir la formación de los equipos con base en algún programa de capacitación amigable con el usuario. Esto les demostrará a los empleados que la empresa se preocupa por ellos y por los clientes. Además, le proporciona a toda la organización un libreto que le permite impulsar una cultura de servicio. Leer todo libro acerca de servicio al cliente y liderazgo que encuentre. De forma ideal, leer un nuevo libro cada mes por el resto de tu vida.

**4. Cuáles son los errores más comunes que una compañía, especialmente si está en pleno crecimiento, comete al tratar con sus clientes.**

Aquí va una lista de errores clásicos:

- Creer que el cliente está equivocado.
- Pensar que los empleados van a "regalar toda la tienda" para arreglar un problema.
- Decir: "sólo yo puedo tomar esta decisión".
- Nunca capacitar a todo el personal en las destrezas de servicio al cliente.
- No integrar constantemente nuevos programas de capacitación.
- Asumir que el empleado se irá de la empresa, por lo que no puedes darte el lujo de capacitarlo.
- Soñar que tienes un número ilimitado de clientes.

**5. En qué consiste el famoso "toque personal" del servicio**

Los empleados nunca usan las destrezas finas. El uso del nombre del cliente es muy poderoso. Está lleno de magia. La mayoría de las empresas se concentran en la tecnología o en otros atributos y nunca enseñan las destrezas finas. El resultado es que toda la organización evita a los clientes y no comunica su oferta de valor.

*Algunos que han viajado por Northwest Airlines a Londres con un boleto de US\$1,200. Y ni una sola vez los empleados de primera clase usaron su nombre. Todos lo tenían. Al nuevo personal en las líneas aéreas le enseñan seguridad. Cuando el avión se cae, ¿a quién le importan los dos últimos minutos de su vida? ¿Qué hay de las siete horas que viaja en el avión o de las dos horas que toma el registro? El toque personal sería que una aeromoza se presentara con un pasajero y le llamara por su nombre. Una extraordinaria aeromoza diría: "Sr. Tschohl, es maravilloso que viaje con nosotros. ¿Podría ofrecerle algo para beber o un periódico, Sr. Tschohl?".*

*Esto último ocurrió dos veces en 10 años (en cualquier aerolínea), y eso que Tschohl viaja mucho. Ninguna universidad o preparatoria enseñará el toque personal. Esto depende totalmente del emprendedor.*

**6. Cuáles son los pasos necesarios para implantar eficazmente una verdadera "cultura de servicio".**

Debe introducirse un nuevo programa de capacitación cuando menos cada cuatro a seis meses. Y ojo: debe ser nuevo. El mismo programa sería un desperdicio de recursos. La mayoría de las empresas adquieren un programa y lo usan durante más de cinco años. Es como si Coca Cola creara un solo comercial y lo pasara por televisión durante cinco años. No son tan tontos.

En lo que toca a la capacitación, la mayoría de las compañías cree que empresas como la nuestra tienen un programa mágico que pueden insertar en sus empleados, entonces ellos serán perfectos de por vida. Eso es una locura. Es clave que tengan cuando menos 20 a 40 horas de capacitación en servicio al cliente cada año. El Director General debe enseñar con el ejemplo. Una vez que el Director General se olvida de la cultura de servicio, toma menos de seis meses para que ésta muera en la empresa.

**7. Algún truco puntual para llevar esto a la práctica.**

Si se desea crear una cultura de servicio debe decirse en 20 formas diferentes, esperando que todos absorban los conceptos básicos para, desde ahí, comenzar a construirla.

**8. Qué historias de éxito y sus resultados concretos pueden alentar a un emprendedor a tomar el camino del servicio.**

Lo principal es buscar e identificar a los líderes en el servicio. Y, si ya tiene un plan, debes ser constante. La mayoría de las empresas se concentran en el servicio durante unos cuantos meses y después olvidan el asunto. Se deben buscar verdaderos modelos de función. Hay unos cuantos "casos" ideales como Commerce Bank, de Nueva Jersey, Dell, Amazon, Federal Express, Costco, LL Bean, General Electric. En México, tienen varios modelos de función como El Pollo Pepe, en Guadalajara, y Cinépolis. Hay muy pocos líderes de servicio. Quienes lo son, ganan las carretadas de dinero.

**9. Concretamente, cómo medir los resultados de un mejor servicio al cliente.**

Hay, al menos, 16 diferentes áreas que se pueden medir con total certeza. Entre ellas están las ventas, la participación de mercado, la utilidad y las reclamaciones. Es curioso, pero la mayoría de las empresas gastan recursos económicos en medir la satisfacción del cliente y pocas veces invierten en enseñar las destrezas de servicio al cliente. Se sugiere: medir puntos concretos, como ventas o participación de mercado.



## 10. Qué técnicas utilizar, por ejemplo, para tratar con un cliente enojado.

- a) Escuchar con cuidado e interés lo que el cliente tiene que decir. Ponerse en sus zapatos.
- b) Ofrecer respuestas que demuestren que importa su inquietud y que se lo está escuchando.
- c) Hacer preguntas de una manera preocupada y escuchar activamente las respuestas del cliente.
- d) Sugerir una o más alternativas para responder a sus preocupaciones.
- e) Ofrecer disculpas sin echarle la culpa a nadie.
- f) Resolver el problema o encontrar a alguien que lo pueda hacer.

### Claves del buen servicio al cliente

El mismo **John Tschohl** también recomienda 8 claves del buen servicio al cliente para lograr que los clientes regresen una y otra vez (y no se vayan con la competencia):

1. **Enfocarse en la estrategia.** Es vital el compromiso de largo plazo de la dirección general y todos los mandos superiores. El cambio es imposible sin una voluntad real "desde arriba". La gran ventaja: desarrollar un correcto plan de servicio al cliente le posicionará 10 años adelante de su competencia. Podrán copiar sus precios, pero no podrán imitar sus habilidades.
2. **Volcarse al cliente.** Enfocar toda la organización hacia un mismo objetivo: hacer de la empresa un "negocio de servicio al cliente". Los procedimientos deben facilitarle la vida. Muchas organizaciones están más preocupadas de "su negocio" que de atender al "verdadero jefe", sin entender que "él" es realmente el negocio. La pregunta es: ¿qué se puede hacer para orientarse más al cliente?
3. **Valorar la velocidad.** Las cosas no se hacen mañana, sino ahora. Eso significa facilitar procesos y, probablemente, despedir a la gente que no ayuda a adquirir la velocidad requerida para atender a los clientes a través de un servicio extraordinario. El objetivo es facilitarles a los clientes hacer negocios con la empresa.
4. **Contratar a las personas correctas.** Es determinante incorporar a la empresa personas que "amen a los clientes". Luego, es imprescindible tratarlos bien y reconocer sus logros. Una cultura de servicio al consumidor implica, necesariamente, valorar y premiar el aporte de los trabajadores.
5. **Dejarlos decidir.** Cada empleado debe aprender a tomar decisiones en forma rápida y correcta. La meta es una sola: hacer que el cliente esté feliz con el producto o servicio que se le entrega.
6. **Entrenar a su equipo.** Sin excepciones, debe entrenarse a todos, continuamente (si es posible, cada cuatro o seis meses). Es una inversión que ayudará a mejorar la calidad del trabajo diario y el servicio real a cada cliente.

Ninguna empresa pasa el mismo comercial de TV durante 10 años. Renovarse es una obligación.

7. **Eliminar lo que no necesite.** En muchas organizaciones existe un gran desperdicio en personas y procedimientos. El propósito es ahorrar dinero y traspasar estos beneficios a los clientes. Ellos y el negocio lo agradecerán.
8. **Medir los resultados.** Si se lleva a la práctica los siete primeros puntos, medir el impacto financiero de su estrategia y demostrar cómo evolucionó el negocio: ganancias reales, participación de mercado, venta promedio por cliente, etc. Es la mejor forma de re-energizar a la empresa para volver al punto N° 1 y comenzar de nuevo.

## Nivel de autocontrol

Para que se pueda aplicar el proceso de la mejora del servicio en toda una organización, se requiere que todas las personas que trabajan en la misma alcancen un nivel de autocontrol o sea:

### \* **Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para prestar el servicio**

Se evalúa con las mismas herramientas estadísticas con que se controla el proceso de la prestación del servicio y que ayudan como herramientas para la detección de las necesidades de capacitación.

La capacitación que requieren las personas que trabajan bajo un modelo de administración para la calidad se clasifica en tres tipos:

#### 1) **Capacitación Técnica**

Es aquella que se requiere para desempeñar bien el trabajo; por ejemplo: una secretaria debe de tener los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para tomar un dictado y transcribirlo en la máquina, administrar correspondencia y archivos, atender a la gente por teléfono y personalmente, y afrontar y resolver los problemas cotidianos que se le representen.

Un cajero de un banco debe de poseer conocimientos, habilidades y las actitudes para manejar su computadora, sus procesos, sus documentos, sus datos y afrontar, resolver o canalizar los problemas cotidianos que se le presenten.

Se sugiere detectar las necesidades de capacitación mediante el análisis estadístico del proceso.

## **2) Capacitación para la calidad**

Misma que se puede abarcar con las siguientes cuatro prácticas dadas por el director de área correspondiente:

- a) Los motivos que tiene la organización para implementar los modelos administrativos para la calidad, analizando los cambios en el mercado mundial, los cambios en el mercado nacional y los cambios internos necesarios.
- b) la misión y los valores de la empresa.
- c) El proceso de la mejora del servicio.
- d) La importancia de la satisfacción del cliente que permite la permanencia de la organización en el mercado.

## **3) Capacitación para auto-medir el avance del proceso de la mejora del servicio**

- a) Dadas las características generales de los empleados, se sugiere cubrir las siguientes fases:
- b) Reforzar las cuatro operaciones aritméticas básicas: suma, resta, multiplicación y división.
- c) Enseñar cómo recabar los datos estadísticos necesarios para evaluar el proceso y
- d) Aprender la forma de analizar dichos datos mediante los siete gráficos estadísticos básicos.

### **Tener el equipo adecuado para prestar el servicio**

Desgraciadamente no es raro que en las organizaciones se pretenda prestar los servicios sin el equipo necesario para hacerlo bien. Nos son raros los equipos obsoletos ni las instalaciones que no cumplen con los requerimientos necesarios y que por lo tanto, afectan negativamente la prestación del servicio.

¿Cómo puede una persona producir calidad cuando los apoyos que recibe no tienen capacidad competitiva?

### **Contar con un medio para comunicarse con la alta dirección y poder sugerirle acciones para la mejora continua del servicio**

- 1) El primer reto es establecer un proceso de prestación de servicio capaz de ser delgado en los trabajadores de línea.

- 2) El segundo reto es el capacitarlos para que puedan ejecutar adecuadamente dicho proceso.
- 3) El tercer reto es el diseñar un proceso de mejora de servicio que se pueda delegar en los empleados de línea.
- 4) El cuarto reto es el capacitarlos para que puedan desempeñar apropiadamente dicho proceso.

Sin embargo para que todos los retos se alcancen, se deben cumplir ciertos requisitos previos:

- La mejora del servicio debe ser una prioridad máxima incuestionable en la organización.
- La alta dirección debe de confiar lo suficiente en los empleados como para delegarle la autoridad del control de la calidad en el proceso de la prestación del servicio y de su mejora continua.
- Los empleados deben confiar lo suficiente en la alta dirección como para aceptar dichas responsabilidades.
- La adecuada y perseverante aplicación de los puntos tratados en esta segunda parte, sobre el ciclo del servicio de la empresa, lleva a la satisfacción del cliente externo; la cual se logra mediante la combinación de tres resultados que son: la calidad sistemáticamente acompañan a la prestación del servicio.

## EL CLIENTE



El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o estén bien presentados, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Del latín ***cliens***, el término cliente puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice.

**En economía** el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

En este contexto, el término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Cabe mencionar que los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

Por otro lado, existen los clientes satisfechos o clientes insatisfechos, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tiene

necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Este principio básico de la mercadotecnia dio lugar al famoso postulado que señala que “el cliente siempre tiene razón”. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa.

**En el ámbito del derecho**, por último, el cliente es una persona que está bajo la tutela, representación o protección de otra (como un abogado): “Mi cliente se niega a declarar”. En estos casos, el abogado es el portavoz del individuo, quien dirigirá el guión de lo que el mismo deba expresar al subir al estrado y se encargará de estudiar el caso de forma que pueda conseguir, a través del uso de sus propios recursos, que la persona obtenga un resultado favorable en el veredicto del jurado.

**En la Antigua Roma** se conocía como cliente a esa persona que dependía de un mecenas o benefactor. De este modo, un individuo que no podía alcanzar la ciudadanía de forma legal tenía una especie de protección.

Por otro lado, **en el ámbito de la informática** se conoce como cliente el equipo que utiliza los recursos que le brinda otro, que recibe el nombre de servidor; esto se realiza de forma remota.

**En política**, a su vez, el término hace referencia a aquel que recibe recompensas a cambio de votos o cualquier tipo de favor político.

**En el sector del arte** existen diversas formas de entender el concepto. Puede ser el que encarga una obra de arte a un determinado artista y que le ofrece una suma de dinero a cambio de su trabajo (también puede recibir el nombre de comitente o mecenas); también puede referirse a aquel que compra una obra (en algunos lugares recibe el nombre de coleccionista). También puede llamarse de este modo a quien trabaja como promotor de obras de arte (a su vez, se lo puede nominar también como marchante o galerista).

Finalmente, **en psicología**, existe un tipo de terapia que se conoce como “centrada en el cliente” que sirve para tratar a una persona teniendo en cuenta sus relaciones, es decir su forma de establecer contacto con su entorno. Se trata de un tipo de terapia no directiva.

## Importancia del cliente

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa.

Después de la segunda guerra mundial y hasta los años 90, el cliente no importaba; mediante la falta de competencia se le obligaba a utilizar los servicios locales, aun cuando fueren escasos y exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros. Con la apertura de los años 90, se inició un proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las compañías competir a los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra servicios extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en calidad y/o precio.

El gran beneficiado está siendo el cliente, que cada vez tiene una mayor gama de servicios, entre los cuales seleccionar aquel que mejor cubra sus necesidades y preferencias, su capacidad de pago y donde se le atienda como él desea ser atendido.

El cliente actual, ya no se conforma con el solo servicio; además exige una mejor calidad, un bajo precio, un servicio prestado cuando él lo desea y en las condiciones en que lo desea, es cada vez más selectivo en sus elecciones de los servicios; escoge servicios que le son placenteros, que le agradan a la vista, al paladar, al oído, al tacto y al olfato.

La era de consentir al cliente ha llegado y para quedarse; y cada vez más empresas y más personas, en su papel de clientes que pagan, deberán estar conscientes de que, en un mercado libre, las empresas y su sobrevivencia en dicho mercado dependen de ellos, de los clientes; pero los clientes, como tales, no dependen de las empresas.

Por eso, un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.

- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
- Es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresa.

De acuerdo a las normas internacionales ISO 9000 un cliente se refiere a la organización o persona que está recibiendo un producto. En cambio, un producto es el resultado de un proceso. Por otro lado un proceso son las actividades relacionadas, las cuales se transforman de entradas a salidas.

Por lo que toda organización o persona que reciba el resultado del proceso o satisfacción de una necesidad se puede considerar un cliente.

## Los clientes de la empresa

Una empresa que comercializa productos y servicios, no solo tiene los clientes de la puerta hacia fuera. Debemos entender que la gente involucrada con la empresa también son nuestros clientes.

**El cliente interno** es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Asimismo, los miembros de la organización, que reciben el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

**El cliente externo** es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (mediante un bien o un servicio).

Un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas, en el desarrollo de su gestión empresarial, tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios



Estos se pueden clasificar en:

- **Clientes leales:** son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- **Clientes especializados en descuentos:** son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
- **Clientes impulsivos:** se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.
- **Clientes basados en las necesidades:** tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- **Clientes errantes:** no tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.

En fin, el cliente externo es la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No olvidemos que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún.

- La sociedad en general que puede ser local, nacional o internacional dependiendo de la proyección de la empresa.
- La empresa privada que como nosotros tiene necesidades que satisfacer, proveedores y clientes potenciales.
- Los medios de comunicación de la localidad que tal vez no hemos contratado y no se encuentra en nuestros planes, deben considerarse también como clientes, posibles clientes o gente que nos puede recomendar.
- Los organismos gubernamentales que consumen de acuerdo a políticas y presupuestos establecidos, que emplean gran cantidad de personas que son consumidores y que su recomendación puede generar ganancias a futuro.
- Los organismos de la sociedad civil que se encuentran enfocados en actividades no lucrativas de ayuda comunitaria y similar, deben considerarse también como clientes, posibles clientes o gente que nos puede recomendar. No por ser instituciones con presupuestos limitados los descartes como clientes, seguramente sacrificaras un poco de ganancias en el momento pero a la larga la recomendación de estas instituciones te traerá grandes beneficios.

## Conocer al cliente

Cada gerente debe responder preguntas tales como:

- ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?,
- ¿Cómo hacerlo?,
- ¿Con quién?,

- ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores me elijan a mí?

El proceso de la venta es un intercambio de un producto/servicio por un valor, entre dos partes. Nuestra parte deberá estar enfocada a la completa satisfacción de la otra, no al gane de un valor. Esto es, nuestra gente, empleado, vendedor, representante tiene que tener como principal objetivo satisfacer al cliente, solucionarle su problema, en ningún momento perseguir solamente el pago del producto o servicio. Debe estar motivado para la venta, no para el cobro.

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

Dentro de la empresa, los empleados de servicios pueden ser responsables de una o más de las siguientes funciones: ventas, servicios o resolución de problemas.

- **Ventas.** Responsable de vender los productos tangibles o intangibles de su empresa. El proceso de ventas puede realizarse en forma personal o a través del teléfono.
- **Servicios.** Los clientes acuden a la empresa cuando necesitan un servicio en particular. Esto puede abarcar desde una venta hasta tomar el pedido de alguien. Por ejemplo, si se trabaja para una agencia de viajes, el trabajo puede consistir en registrar los planes de viaje de los clientes.
- **Resolución de problemas.** Para los clientes se acercan con problemas que han experimentado al tratar con la empresa, el trabajo consiste en hallar una solución

equitativa: devolverle su dinero, reemplazar el artículo o cambiarlo por uno de otra marca.

Sin importar el papel que se juegue, el objetivo principal es desarrollar buenas relaciones con los clientes.

## Qué motiva al cliente a comprar

Mucha gente presume que el precio es el motivo más importante para la mayoría de la gente cuando toma la decisión de comprar. Sin embargo, las investigaciones muestran que el factor decisivo es el servicio al cliente. En un estudio realizado a 2,374 clientes, más del 40 por ciento dijo que el mal servicio era la razón por la que habían cambiado su preferencia a la competencia, mientras que sólo el 8 por ciento mencionó el precio como el factor contribuyente. En otro estudio, el 60 por ciento de los interrogados dijo que el que se cubrieran sus necesidades era más importante que el precio.

Su función principal es cubrir las necesidades del cliente, por lo tanto, es importante que comprenda algunas de las razones psicológicas por las que ellos realizan sus compras. Algunos de los factores que motivan a la gente a comprar son:

- **Necesidad:** el cliente necesita un producto o servicio para solucionar un problema, facilitar un trabajo o ayudarse de alguna otra forma. Determinar cuál es dicha necesidad y luego ayudar al cliente a encontrar el producto o servicio adecuado para cubrirla es la clave con estos individuos.
- **Gratificación Personal:** la gente que compra por una gratificación personal obtiene un sentir de poder cuando compran. A menudo desea dominar la transacción, permítale que muestre el camino.
- **Superación Personal:** estos individuos buscan un producto o servicio que ayudará a la mejoría de su vida o estilo de vida. Hable acerca de las formas en las que el producto los ayudará y reforzará su juicio, facilitando así la decisión de compra.
- **Participación en el proceso:** estas personas a las que les agrada ir a las gasolineras y tiendas de autoservicio, les gusta participar en el proceso de la venta. Usted puede granjearse su lealtad alentándolos a que sean participantes activos en la transacción.
- **Por status:** alguna gente compra ciertos productos por el prestigio. Si usted puede determinarlo de antemano se verá en posibilidades de utilizar esta circunstancia en su beneficio cuando realice la venta.
- **Para ayudar a otros:** los individuos que compran regalos para otros o que están escogiendo artículos para ayudar a un amigo aprecian toda la ayuda que puedan obtener. Si usted les ahorra tiempo creará clientes leales.

- **Por la diversión:** ¿ha visto las calcomanías para automóvil que dicen "Nacido para comprar"? Algunas personas, de hecho se sienten así, obtienen un gran placer al hacer compras. Si usted comparte su entusiasmo realizará más ventas con este tipo de individuos.
- **Porque es su trabajo:** algunos individuos deben comprar cosas porque es parte de su trabajo. Si los ayuda a encontrar artículos de calidad a buenos precios, ellos harán un buen papel frente a sus jefes y usted ganará su lealtad.

## Qué es lo que quieren los clientes

Sobre todo, los clientes desean ser tratados con amabilidad y cortesía. A continuación se describen otras cualidades que buscan en su experiencia de servicio:

- **Atención personal:** a todos nos disgusta sentir que somos un número y, con la tecnología actual, esto puede llegar a ser un verdadero problema. ¿Recuerda la última carta que recibió por correo que era obviamente una copia y que estaba encabezada "Estimado Amigo" o "Estimado Cliente"? Lo más seguro es que ni siquiera la haya leído. Pero, ¿cuándo fue la última vez que abrió un sobre y encontró una carta original encabezada "Estimado Señor López" o "Estimado Pedro"? A todos nos agrada la atención personal, nos hace sentir importantes y eso es agradable. Como empleado al servicio de los clientes puede demostrarle la atención personal llamándolo por su nombre y hablando con él prolongadamente de lo que necesita.
- **Atención rápida:** a nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. ¿Cuántas veces ha estado parado esperando en una caja preguntándose si alguien iba a recibir su dinero? Si un cliente es abandonado "para que refresque sus ideas" mientras que el encargado de atenderlo conversa con sus compañeros de trabajo o se ocupa de asuntos no relacionados con el servicio al cliente, éste se siente poco importante. Si usted se encuentra ocupado cuando llegue algún cliente, levante la cabeza, sonría y diga: "Estaré con usted en un minuto".
- **Confiabilidad:** los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Ellos desean saber que, cuando entran en su negocio o empresa, encontrarán lo que buscan u obtendrán una respuesta a sus preguntas. También esperan que si usted hace una promesa la cumpla y, en el caso de que se vea imposibilitado para hacerlo, que les avise a tiempo para que no se vean afectados.
- **Cortesía:** esto suena básico, pero muchos clientes han sido perdidos debido a que el personal de servicios es descortés. Como individuo involucrado en el contacto con los clientes, es importante que usted deje sus problemas personales y su mal humor en la entrada. Llevarlos al trabajo sólo generará más problemas. Cuando un cliente atraviesa su puerta o le llama por teléfono desea sentir que es bien recibido. Lo anterior significa que usted debería recibirlo con entusiasmo, hacer que se sienta importante y serle útil.

- **Empatía:** los clientes desean que los comprendan, y esto es particularmente así cuando existe un problema. Si el empleado a su servicio actúa como si no pudiera importarle menos, se retirará sintiendo que a la empresa no le interesan sus clientes. Cuando un cliente le explica un problema al que esté enfrentando responda diciendo: "Comprendo por qué se siente así..."
- **Personal bien informado:** los clientes esperan que los empleados destinados a su servicio estén bien informados con respecto a los productos que venden. En las industrias de alta tecnología y en las desregulaciones actuales, los clientes deben confiar en los empleados a su servicio para que los ayuden tomar decisiones. Por ejemplo, un cliente que contacta a un agente de viajes confía mucho en los conocimientos del empleado para asegurarse de que está obteniendo el mejor precio por su boleto de avión.
- **Simpatía:** a los clientes les agrada sentir que sus tratos comerciales son apreciados, y eso es exactamente lo que le dice un empleado de servicios al cliente cuando responde a sus necesidades con entusiasmo. Si un cliente es ignorado siente que la empresa no aprecia sus transacciones comerciales y las llevará a otra parte.
- **Tangibles:** es probable que no pueda hablar del contenido de un libro con sólo observar su cubierta, pero los clientes creen que se puede decir cómo es un negocio por su ambiente. Instalaciones limpias y atractivas y empleados bien arreglados se reflejan positivamente en la empresa. Como empleado de servicios al cliente, es importante que mantenga su área limpia y arreglada y que se vista de manera tal que proyecte la clase de imagen que su compañía desea transmitir.

Además, el cliente busca obtener, cuando compra:

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

## **Que desean los clientes**

### **Desde la perspectiva de las ventas**

Un empleado de servicios al cliente es posible que esté involucrado en las ventas, la resolución de problemas o el servicio. Si está en ventas hay cosas que el cliente necesita básicamente que se le informe:

- El costo de un producto o servicio.
- Cómo funciona, incluyendo los beneficios que puede esperar recibir.
- Los pros y los contras de las diferentes opciones.
- Las diferentes formas de pago disponibles.

Si omite alguno de estos elementos no está respondiendo a las necesidades del cliente. Como empleado de servicios en un puesto de ventas, su trabajo consiste en encontrar lo que necesita o desea el cliente y luego demostrar la manera en que su producto o servicio cubre esas necesidades. Para hacerlo, debe ir más allá del concepto básico de cerrar la venta.

Vender un producto o servicio que el cliente no desea o necesita, sólo le causará problemas a lo largo del camino. El cliente lo regresará o, lo que es aún peor, lo conservará pero ya no regresará a su negocio a comprar. De cualquiera de las dos maneras usted pierde. La empresa pierde futuras ventas y usted la confianza de un cliente.

Determinar lo que el cliente desea no siempre es fácil. Alguna gente llega sabiendo exactamente lo que desea, otros no tienen idea y algunos piensan que saben lo que quieren cuando, de hecho, no es así. Su trabajo consiste en interrogarlos concienzudamente con el objeto de obtener la información que requiere para ayudarlos.

## **Desde la perspectiva del servicio**

Cuando usted vende un producto vende un tangible. Cuando brinda o vende un servicio, vende un intangible. Por ejemplo, si trabaja en Artefactos **XYZ**, los clientes lo buscarán con el objeto de obtener el artefacto específico que necesitan. Si por otro lado, trabaja para la peluquería **XYZ**, los clientes lo buscarán para obtener un corte de cabello y una buena rasurada.

Al vender o brindar un servicio es crucial que determine los deseos y necesidades del cliente porque la satisfacción del mismo dependerá de cuán bien cubra usted sus expectativas. Si es un estilista, por ejemplo, no se le ocurrirá cortar el cabello a su cliente sin antes averiguar qué estilo desea, también hablaría del precio para asegurarse de que el cliente sabe cuánto va a pagar y lo que obtendrá por su dinero.

**En conclusión.** Al determinar qué buscan los clientes intente visualizar la experiencia a través de sus ojos. ¿Cómo le gustaría a usted que lo trataran? ¿Qué esperaría? Utilice sus propias experiencias con otras industrias de servicios para crear la clase de atmósfera que haga que el cliente desee regresar.

## **Qué esperan los clientes**

Brindar un buen servicio no es suficiente. Para que una transacción sea exitosa, el cliente debe percibir que está recibiendo un buen servicio. Los clientes lo buscan debido a que tienen una necesidad. Por eso es importante determinar en qué consiste la misma para luego cubrirla de acuerdo con sus expectativas.

Ellos permanecerán leales a una empresa por tanto tiempo como crean que el nivel de servicio que ofrece cubre sus necesidades. Sin embargo, si piensan que el nivel ya no las satisface, irán a otro lado.

Los clientes están interesados en encontrar soluciones a sus problemas o en que se satisfagan sus necesidades. Debido a lo anterior, tienen una visión mucho más amplia de la empresa que usted. La suya probablemente esté limitada a lo que sucede en su departamento. Como resultado, su apreciación de la compañía y la de su cliente pueden estar en conflicto.

Con el objeto de servir las necesidades de sus clientes adecuadamente es importante que se cuide de la visión en túnel. Conozca a su empresa -la totalidad de la misma-, es la única manera de poder ayudar a sus clientes a que logren sus objetivos. La mejor forma de conseguir es visitar los otros departamentos y hablar con los demás empleados. Aprenda qué hacen y qué implican sus trabajos. Esta información será de gran utilidad cuando tenga que interactuar con ellos para solucionar el problema de un cliente.

Veamos un ejemplo: digamos que usted es el cajero de un banco. Un cliente le presenta un cheque por 100 para un cobro en efectivo. Al consultar su saldo descubre que sólo tiene 50 en su cuenta. Explica que no puede cambiar el documento debido a que no hay suficientes fondos en la cuenta. El cliente, por otro lado, asegura que ha depositado 1000 en su cuenta dos días antes y demanda saber qué fue lo que sucedió.

Técnicamente, usted ha cumplido con su trabajo. Pero el simple hecho de decirle al cliente que no puede entregarle el dinero no lo ayuda a encontrar una solución para su problema. Por lo tanto, su principal preocupación debería ser ayudar al cliente a descubrir qué fue lo que sucedió con su depósito de 1000. Si usted está familiarizado con otros departamentos del banco, podrá revisar las hojas de depósito rápidamente y, en vez de frustrar al cliente se verá en posibilidades de darle algunas respuestas específicas.

Si es necesario, llame a su supervisor y solicite su guía en este tipo de situaciones, pero tenga cuidado de no pasarle todo el problema. Usted hará mejor si utiliza a su supervisor estrictamente como un recurso y hace el seguimiento del asunto. De ser así, se granjeará el respeto del cliente y le ahorrará tiempo a su supervisor.

## **Factores que influyen en el comportamiento del consumidor**

Mercadólogos señalan al consumidor como una pieza clave para las empresas, es también considerado como la fuente de los ingresos de una compañía. El termino comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles y los factores que influyen en esas decisiones. Los factores que más influyen en las decisiones de compra de los consumidores son: culturales, sociales, personales y psicológicos.

**Los factores culturales** son aquellos en los que el ser humano se desarrolla, es el conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos aprendidos por parte de una sociedad, a partir de la familia y otras instituciones importantes. **La clase social** a la que el individuo pertenece es también un factor muy importante sobre sus comportamientos que se ven afectados por la familia o grupos a los que pertenece. **Los factores personales** hacen referencia a las características personales que posee cada individuo como consumidor, aspectos como la edad, estilo de vida, profesión o situación económica que son indispensables a la hora de tomar una decisión de compra. **Los principales factores psicológicos** son la motivación, percepción, el aprendizaje, las creencias y actitudes, que en cierta forma son de mucha importancia en el comportamiento del consumidor porque de esto depende la respuesta que el



consumidor de ante dicha situación. Las decisiones de compra que tomamos afectan en gran medida la demanda de productos y servicios que consumimos e influyen en el empleo de muchos trabajadores y en el despliegue de recursos, en el éxito de algunas industrias y en el fracaso de otras.

## **Factores culturales**

La cultura, las subculturas y las clases sociales constituyen un factor importante en el comportamiento del consumidor. La cultura es el determinante de los deseos y del comportamiento de las personas. Los niños, conforme crecen, adquieren una serie de valores, percepciones, preferencias y comportamientos de su familia y otra serie de instituciones clave. Cada cultura está formada por subculturas más pequeñas que proveen a sus miembros factores de identificación y socialización más específicos.

Actualmente las sociedades han desarrollado tecnologías de información y la comunicación que permiten transmisiones de información e interacciones, no solo entre los miembros de una determinada comunidad, sino entre comunidades aisladas hasta hace algunos años. Esto nos conduce a plantearnos si realmente nos hallamos ante una única macro cultura occidental, globalizada y uniformadora o, por el contrario, cada comunidad sigue manteniendo diferencias culturales relevantes.<sup>3</sup> Por lo tanto, si asumimos como idea de partida la variedad cultural en el mundo, es evidente que el consumidor no es ajeno a esta influencia, por lo que delimitar cuales son los aspectos culturales que más le influyen resulta del todo pertinente. En pocas palabras se podría definir al factor cultural como: lo que define y caracteriza a una sociedad, el conjunto de valores, tradiciones y costumbres que se comparten.

Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y zonas geográficas. Cuando las subculturas constituyen segmentos de mercados amplios e influyentes, las empresas suelen diseñar programas de marketing especiales. Estos aspectos de singularidad tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del consumidor y en el desarrollo de buenas estrategias de marketing. Se presta especial atención a las subculturas que se distinguen por su edad y sus características étnicas.

Las clases sociales tienen varias características: Primero, tienden a comportarse de forma parecida que las que pertenecen a clases sociales diferentes. Difieren en la forma de vestir, de hablar, en las preferencias de entretenimiento y en muchos otros factores. Segundo, las personas ocupan posiciones superiores o inferiores en función de la clase a la que pertenecen. Por último, la clase social de una persona está determinada por una serie de variables como su profesión, sus ingresos, su bienestar, su educación y sus valores, y no tanto por una sola variable. Asimismo, las personas pueden cambiar de clase social a lo largo de su vida. El grado de movilidad variará de acuerdo con la rigidez de la estratificación social de cada sociedad.

## **Factores personales**

Este factor incluye la imagen propia, la salud, belleza y el estado físico. Cuando se percibe el producto o servicio como medio para mejorar la imagen propia, se vuelve más fuerte y es probable que se convierta en un factor más duradero y que funcione como un rasgo estable.

### **Edad y Etapa de ciclo de vida**

En este factor analizaremos el ciclo de vida que las personas atraviesan y sus distintas etapas de vida, van adquiriendo bienes y servicios que van de acuerdo a cada etapa; así como cambian los gustos dependiendo de la edad también expresa en sus actitudes, intereses y opiniones.

### **Estilo de vida**

El estilo de vida de una persona se expresa en sus actitudes, intereses y opiniones es algo más que la clase social o la personalidad; perfila todo un patrón de acción e interacción con el mundo, denota por completo a la persona en interacción con su ambiente.

Conociendo el estilo de vida de un grupo de personas, los mercadólogos podrán dirigir la marca de su producto con mayor claridad hacia ese estilo de vida y tener un mayor éxito en su lanzamiento y aceptación del producto. Si se utiliza adecuadamente este concepto, el mercadólogo llegará a entender los valores cambiantes del consumidor y conocer su influencia en el comportamiento de compra.

### **Personalidad y Concepto de sí mismo**

Se define la personalidad como las características psicológicas y distintivas de una persona como la confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional que conducen a respuestas a su ambiente relativamente consistente y permanente. La personalidad influye en la conducta de compra de las personas. Las marcas también tienen personalidad, y así, los consumidores tienden a elegir las marcas cuya personalidad se asemeja más a la suya. La personalidad de marca es el conjunto de rasgos humanos concretos que se podría atribuir a una marca en particular. Jennifer Aaker, de Stanford, identificó cinco rasgos principales en su investigación sobre personalidades de marca: sinceridad, Emoción, Competencia, Sofisticación y Fortaleza.

Los consumidores “auto controlables” (sensibles a la idea de cómo lo ven los demás), prefieren marcas que concuerden mejor con la situación de consumo. Suelen elegir y utilizar las marcas que tienen una personalidad de marca coherente con su concepto real de sí mismos, aunque en algunos casos la elección se basa en el concepto ideal de sí mismos o incluso en el concepto que otros tienen de ellos, más que un concepto real. En conclusión, Las empresas también deberían de considerar los acontecimientos críticos de la vida o transiciones, como el matrimonio, el nacimiento de un hijo, una enfermedad, una mudanza, un divorcio, un cambio de trabajo, o la viudez, puesto que estos acontecimientos despiertan nuevas necesidades.

## Factores Sociológicos

Además de los factores culturales, los factores sociales, como **grupos de referencia, familia, roles sociales y estatus**, influyen en el consumidor:

### Grupos de Referencia

Los grupos de referencia de una persona están formados por todos los grupos que tienen una influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre sus actitudes o comportamiento. Los grupos con influencia directa se denominan grupos de pertenencia. Algunos de estos grupos son primarios, como la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo, es decir, todos los individuos con los que las personas interactúan de forma constante e informal. La gente también forma parte de grupos secundarios, como los religiosos, profesionales, sindicales, que son más formales y requieren una menor frecuencia de interacción.

Los grupos de referencia influyen en las personas al menos de tres formas diferentes. En primer lugar, exponen al individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida. Asimismo, influyen en sus actitudes y el concepto que tienen de sí mismos. Por último, los grupos de referencia crean presiones que pueden influir sobre la elección de los productos y marcas. Las personas también se ven influidas por grupos a los que no pertenecen, y los grupos disociativos son aquellos cuyos valores o comportamientos rechaza la persona.

Los fabricantes de productos y marcas que se desempeñan en lugares donde la influencia grupal es fuerte deben determinar cómo llegar hasta los líderes de opinión de estos grupos de referencia e influir en ellos. Un líder de opinión es una persona que se mueve en círculos informales y orienta o asesora sobre un producto o una categoría de productos determinada, opinando sobre qué marca es mejor o cómo utilizar un determinado producto. Las empresas intentan llegar hasta los líderes de opinión identificando las características demográficas y

psicográficas vinculadas al liderazgo de opinión, determinado qué medios de comunicación utilizan los líderes, y dirigiéndoles mensajes.

## **La Familia**

La Familia. Es la organización de compra más importante de los mercados de consumo, y sus miembros constituyen el grupo de referencia más influyente. Es posible distinguir dos familias a lo largo de la vida del consumidor. En primer lugar está la familia de orientación, formada por padres y hermanos. Las personas adquieren de sus padres una orientación religiosa, política y económica, y un sentido de la ambición personal, la autoestima y el amor. Incluso cuando el consumidor ya no interactúa demasiado con sus padres, su influencia resulta significativa. En aquellos países en los que los padres siguen conviviendo con sus hijos cuando éstos ya son adultos, la influencia es aún mayor. La otra fuente de influencia familiar directa proviene de la familia de procreación, formada por el cónyuge y los hijos del consumidor.

Tradicionalmente, la mujer actuaba como el principal agente de compra de la familia, especialmente para alimentación, productos básicos y ropa. Estos roles están cambiando, y las empresas deben considerar a hombres y mujeres como compradores potenciales. Con productos y servicios caros, como automóviles, vacaciones o vivienda, la gran mayoría de maridos y mujeres participan más conjuntamente en la toma de decisiones. A pesar de todo, los hombres y las mujeres responden de manera diferente a los mensajes de marketing. Un estudio demostró que las mujeres valoraban el vínculo y la relación con la familia con familia y amigos, y daban gran prioridad a las relaciones personales. Los hombres, por el contrario, se identifican más con la competencia y preferían la acción. Otro cambio en los patrones de consumo es el aumento de la cantidad de dinero que gastan los niños y adolescentes, y el incremento de su influencia directa o indirecta en las compras familiares.

## **Roles y Estatus**

Roles y Estatus. A lo largo de toda una vida, las personas participan en muchos grupos: familia, clubes, organizaciones. La posición personal dentro de cada grupo se define en términos de roles y estatus. Un rol es el conjunto de actividades que se esperan de la persona. Cada rol conlleva un estatus. Un vicepresidente tiene más estatus que un gerente de venta, y este último tiene más estatus que un dependiente. Las personas escogen aquellos productos que mejor reflejan y comunican su rol y su estatus real o deseado en la sociedad. Los presidentes de las empresas conducen vehículos Mercedes, visten trajes caros y beben vinos finos. Las empresas deben ser conscientes del potencial de sus productos y marcas como símbolos de estatus.

## **Factores psicológicos**

El estudio del comportamiento del consumidor siempre ha sido objeto de reflexión, no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de marketing de cara al proceso de comunicación con el mismo. Aquí la función de la psicología es básicamente descubrir las relaciones de estos ante las estrategias del mercado presenta haciendo frente a la propuesta de una sociedad tan dinámica y cambiante como lo es la nuestra que da origen a una serie de nuevas necesidades que los individuos manifiestan y que surgen de la interacción con el medio ambiente. De acuerdo con la teoría conductista de John B. Watson que fue la primera utilizada por los publicistas consiste en hacer creer al consumidor que necesitan dicho producto hasta que este siente la necesidad de ello, por ejemplo supongamos que una empresa de bebidas gaseosas desea vender su producto utilizando como estrategia publicitaria la idea de que éste calma la sed. Mediante un bombardeo incesante a través de todos los medios de comunicación posibles, se repite una y otra vez la misma idea el producto “X” calma la sed de tal manera que el consumidor comienza a sentir esa necesidad de satisfacer una sed que fue provocada. Dentro de este factor encontramos una serie que dificultan cada vez más la elaboración de las estrategias de mercados.

### **La personalidad**

Para la mercadotecnia las distintas formas en que se presenta la personalidad son de suma utilidad, sobre todo en lo que se refiere a la investigación de mercados. La personalidad Se define como el conjunto de características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que una persona responde a su medio ambiente. Se ha observado que existe una relación entre el comportamiento del consumidor y la personalidad a la hora de realizar una compra. Por ejemplo, si una compañía cervecera descubre por medio de una prueba de mercado que muchos bebedores asiduos de cerveza tienen una puntuación alta en sociabilidad y agresividad; los resultados de éste le serán de suma utilidad a la empresa para diseñar la imagen de marca de la cerveza, así como el tipo de personas y ambientes que se pueden describir en los anuncios publicitarios.

### **Estilo de vida**

El estilo de vida refleja la forma en que una persona vive, y se define a partir de tres elementos: actividades, intereses y opiniones. De esto depende la respuesta que el consumidor tiene para comprar o no un producto que no valla con su estilo de vida o con sus intereses. El estilo de vida condiciona las necesidades de un individuo y determina, por lo tanto, el comportamiento de compra. Así pues

puede ser muy útil para los responsables de marketing para entender el comportamiento del consumidor y servir de base a la segmentación del mercado para de este modo implementar o mejorar las estrategias de mercado tomando en cuenta estos aspectos.

## **La motivación**

Para la psicología la motivación es un conjunto de factores que impulsan el comportamiento de los seres humanos hacia la consecución de un objeto. Por ejemplo, una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento. Algunas son el resultado de estados fisiológicos de tensión como el hambre, la sed y la incomodidad. Otras, resultado de los estados psicológicos de tensión como la necesidad de reconocimiento, estimación o pertenencia. En lo que respecta a la teoría de Maslow, ésta busca explicar por qué ciertas necesidades impulsan al ser humano en un momento determinado. Para este autor, la respuesta es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, desde la más apremiante hasta la menos urgente. En orden de importancia, Maslow jerarquiza las necesidades en fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según esta teoría, los individuos intentan satisfacer primero las necesidades más importantes. Cuando los individuos tienen éxito en la satisfacción de una necesidad importante, ésta deja de ser un motivador por un momento, y la persona, por consiguiente, estará motivada para satisfacer la necesidad que ocupe el siguiente lugar en importancia. Por ejemplo, un individuo hambriento (necesidad 1) no tiene ningún interés por los últimos acontecimientos en el mundo del arte (necesidad 5), ni tampoco en la forma como otros lo ven o si le tienen estima o no (necesidades 3 ó 4), ni tampoco por saber si el aire que respira es limpio (necesidad 2). Pero a medida que se satisface cada necesidad importante, la siguiente necesidad en importancia entra. A continuación se anexa una tabla en donde se muestra la relación existente entre el binomio necesidad y deseo (4) y su influencia en la motivación para consumir ciertos bienes o servicios, bajo el esquema de la jerarquía de necesidades de Maslow.

## **La percepción**

Es la forma en que captamos el mundo que nos rodea, las personas actúan y reaccionan sobre la base de sus percepciones de la realidad y no sobre la base de una realidad objetiva. Se distingue la de la sensación por su carácter activo ya que la acción perceptiva incluye una elaboración de los datos sensoriales por parte del individuo. La percepción también se relaciona con los objetos externos y se efectúa en el nivel mental, mientras que la sensación es una experiencia subjetiva derivada directamente de los sentidos.

Cabe señalar que la percepción no sólo depende del carácter de los estímulos físicos, sino también de la relación entre éstos y el ambiente, así como de las condiciones propias de cada individuo. Los seres humanos pueden tener diferentes percepciones del mismo estímulo debido a los siguientes procesos perceptuales Exposición selectiva, Distorsión selectiva y Retención selectiva Que obligan a los mercadólogos a trabajar más duro para comunicar sus mensajes, esto explica por qué se usa tanta repetición y escenas impactantes para mandar mensajes a los consumidores.

Para terminar la realidad es que como consumidores debemos aceptar que nuestra conducta es mucho más compleja de lo que creemos, así también que ésta es el resultado de una gran cantidad de factores psicológicos que están en constante movimiento durante cada uno de nuestros procesos de compra y son los que nos ayudarán en gran medida a que la venta se realice con éxito. Se torna imprescindible entonces conocer los conceptos elementales de la psicología comercial que nos permite acceder a un mejor dominio de las ventas en las gestiones del día a día; pero sin duda, lo más importante fue descubrir que la "Psicología de las Ventas" es el secreto para el éxito. Al entender cómo piensa la gente, por qué compra y qué técnicas creativas se pueden usar para actuar y persuadir al individuo a concretar la compra.<sup>20</sup>

En conclusión podemos decir que nuestro comportamiento suele ser muy cambiante y las empresas se ven en la necesidad de conocer las necesidades de sus clientes y de cómo se comportan para poder satisfacerlas con el fin de orientar los esfuerzos de marketing de la empresa. Identificar los factores que influyen en el comportamiento de compra permite mejorar la eficacia de los programas de mercadotecnia, adaptar propuestas comerciales (relativas al producto, planes de venta, publicidad, calidad etc.) a las características del segmento de clientes reales y clientes potenciales. Conociendo algunos de estos factores y analizando estrategias es posible estimular las necesidades latentes del consumidor. Por lo tanto las empresas deben descubrir los factores más determinantes en los procesos de decisión de compra y centrar las investigaciones y los programas de mercado con el propósito de realizar pronósticos sobre la respuesta del consumidor respecto a nuevos productos así como para evaluar el posicionamiento de productos ya existentes dentro del mercado.

Una recomendación es que las compañías antes de lanzar un producto al mercado tomen en cuenta estos factores para así responder a la problemática a la que se enfrentan a diario.

## La cultura de servicio

Hoy como nunca en todos los ambientes donde el ser humano interactúa con otros se hace necesario la cultura del servicio. Y nos referimos con esto a un auténtico sentido de entregar lo mejor que se tiene como persona para ayudar a otros en un ambiente determinado.

**La cultura del servicio se entiende generalmente como término relativo a las ventas de una empresa y al servicio al cliente.** Y aunque el concepto tiene su origen en las áreas comerciales de una compañía, su significado, necesidad y aplicación va mucho más allá que su utilidad comercial para los ingresos de una empresa.

Para comenzar en una empresa, por ejemplo, la cultura del servicio debe estar presente en todos los procesos en donde interviene el recurso humano porque esto afecta el clima organizacional y la imagen corporativa de la compañía tanto interna como externamente.

La cultura del servicio se define como la utilización de las mejores estrategias del recurso humano, técnico y tecnológico que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidades. Y parte de cuatro premisas fundamentales:

- 1) Hacer las cosas de la mejor forma posible.
- 2) Prestar un servicio mejor de lo esperado.
- 3) Ser coherente entre lo que se piensa, dice y hace y no fingir actitudes o comportamientos.
- 4) Interesarse sinceramente por las personas para ayudarlas.

De acuerdo con estudios recientes más de un 90% de empresas infringen por lo menos tres de estas premisas y más de un 98% de personas infringe tres o cuatro corrientemente en sus vidas personales y laborales.

Para el ser humano en general no es fácil permanecer en ninguna de estas condiciones porque implica una regularidad en los estados de ánimo de forma que de acuerdo a como se sienta en un día determinado actúa ante los demás y puede violar cualquiera de estas premisas.

Sin embargo lo más importante aunque no exista la perfección en nadie es mejor hacer el mejor esfuerzo en mantener un equilibrio y aspirar a cumplir estas condiciones, porque no sólo hacen más llevadera y agradable la vida en todos los aspectos sino que



mejoran dramáticamente la comunicación con todo el entorno y crea relaciones humanas de calidad.

Analicemos entonces cada una de estas condiciones para la Cultura del Servicio:

### **1. Hacer las cosas de la mejor forma posible:**

Aspirar a un mejoramiento continuo como ser humano, en todos los aspectos, es una meta digna que permite descubrir recursos internos insospechados; por eso la invitación es hacer cualquier trabajo o tarea pensando en desarrollar una habilidad, porque cada labor deja sus frutos, por aburrida o ajena que sea a cualquier interés particular.

Esto no implica exigir la perfección de sí mismo y otros, pues la perfección se centra más en detalles y en no fallar, en cambio el mejoramiento continuo se preocupa por intentarlo mejor cada vez para dominar cualquier actividad.

Una de las mejores recetas a la hora de hacer las cosas bajo un enfoque de mejoramiento continuo es atar la labor que se está haciendo como un paso para llegar a una meta deseada. Así por ejemplo una recepcionista de una empresa contesta con alegría e interés el teléfono porque su meta es que los clientes, proveedores o contratistas obtengan tranquilidad, confianza y seguridad por medio de su servicio para presentes y futuros negocios con la compañía.

En otro plano un padre o madre de familia se esfuerza por dar un buen ejemplo a sus hijos en muchos aspectos porque quiere formar personas de bien que más tarde aporten valores y desarrollo a una comunidad o sociedad.

### **2. Prestar un servicio mejor de lo esperado:**

Muchas personas tienen el hábito contraproducente de dar de acuerdo a como les den en cualquier contexto o peor aún de dar menos para ganar más, lo cual siempre trae problemas y frustraciones.

La actitud que tienen algunos trabajadores en las empresas de "yo hago lo necesario para que me paguen y si quieren más que paguen más" no lleva muy lejos en términos de confianza y ascensos.

Un jefe responsable aprecia el esfuerzo sincero de un trabajador y casi todas las empresas están dispuestas o tienen métodos para compensar los esfuerzos adicionales que hacen sus buenos empleados. Pero no lo harán así con quienes vayan detrás de las recompensas económicas sin prestar un buen servicio.

Para los clientes, proveedores y contratistas por ejemplo, es muy frustrante y desgastante encontrarse con empleados o gerentes de una empresa que no los atienden, no les responden los correos, se les niegan al teléfono, les retardan los pagos, les dicen mentiras, incumplen los compromisos, etc.

Este tipo de actitudes de querer arrodillar a la gente o manipularla tiene un impacto muy negativo en la imagen corporativa de una empresa que por falta de un mejor servicio de sus empleados pierde el crédito en el mercado, otorgándole más oportunidades a su competencia y perdiendo tarde que temprano una participación considerable en el mismo mercado.

Esto lo saben claramente grandes empresas de última tecnología que tienen una calidad de servicio al cliente mejor de la esperada.

Lastimosamente no todas las grandes compañías son conscientes de esto y muchas, tanto oficiales como privadas, prestan un servicio burocrático muy deficiente que incomoda y aburre a sus clientes, contratistas y proveedores, acabando finalmente con su imagen corporativa, que una vez dañada impide cualquier propósito de crecimiento y expansión.

En cuanto a las empresas medianas y pequeñas (pymes) este es un aspecto que no deben descuidar porque no hay mejor recomendación para su objetivo social que prestar un servicio mejor de lo esperado.

### **3. Ser coherente entre lo que se piensa, dice y hace y no fingir actitudes o comportamientos:**

La comunicación eficaz es la clave para desarrollar relaciones humanas basadas en la confianza y el respeto. Pero esto depende del nivel de coherencia entre lo que las personas piensan, dicen y hacen.

Muchas personas entienden el concepto de coherencia y no lo aplican o no se esfuerzan por aplicarlo. Y como resultado, sus relaciones y comunicación con otros está llena de mensajes contradictorios que provocan desconfianza, duda y hermetismo. Por lo cual estas actitudes y comportamientos echan para atrás posibles negocios, acuerdos o compromisos y provocan el aislamiento y la resistencia social.

Por ejemplo, se han visto casos de ejecutivos de compañías importantes que conocen de palabra y memoria la misión de su empresa pero que en un momento dado hacen quedar mal todo el negocio mostrándose con malas actitudes a sus empleados como se atiende a un cliente, un proveedor o contratista.

Muchos vendedores también por falta de coherencia traslucen un interés económico personal ante sus clientes sin preocuparse realmente de atender y solucionar sus necesidades, lo cual el cliente percibe en algún momento con un alto nivel de suspicacia, dando al traste o acabando con la relación comercial.

En términos personales la coherencia es la base de toda relación estable consigo mismo y con el entorno. No hay necesidad de buscar la aceptación de otras personas mostrando un yo social diferente, pensando, diciendo o haciendo algo con lo que no se está de acuerdo.

La coherencia parte primero del hecho de aceptarse a sí mismo y no fingir actitudes o comportamientos ante otros. Si las personas, especialmente las que tienen valores y sanas costumbres, le perciben como alguien incoherente e indigno(a) de confianza se alejarán de usted y evitarán su compañía con pocas probabilidades de recuperarla. Esto aplica a todas las áreas de la vida.

Dentro de la cultura del servicio también influyen hoy por hoy los procesos y la tecnología que pueden con mucho acelerar, mantener y optimizar la comunicación entre las distintas áreas de operación y gestión en una empresa.

Por ello, la mejor sugerencia es seleccionar el mejor equipo humano y técnico que se encuentren dirigidos o alineados hacia una misión común, pues si hay diferencias radicales entre los miembros de los equipos la comunicación se daña, los procesos se retardan o detienen y el resultado es el fracaso de toda la organización.

La tecnología es un medio muy importante para facilitar los procesos, pero si el equipo humano falla, no sirve de mucho para generar credibilidad y lealtad.

#### **4. Interesarse sinceramente por las personas para ayudarlas.**

Este es, podríamos decir, el corazón de la cultura del servicio e implica salirse de los propios pensamientos para concentrarse en ayudar a otro(s), lo cual no es fácil tampoco porque en un 95% del tiempo el cerebro vive en su propio mundo, retos y situaciones. Pero mediante ciertas técnicas puede hacerse un alto en el camino para ayudar a otros.

Sin interesarse sinceramente por los demás, la cultura del servicio queda como un simple maquillaje que revela claramente que el interés primordial está centrado en sí mismo(a) y por lo tanto como las otras personas pueden estar pensando igual nadie sale beneficiado y si alejado.

Los siguientes son algunos consejos prácticos para aplicar la cultura del servicio:

- Tomar consciencia que la cultura del servicio hace parte de toda relación exitosa. No se trata de quedarse sin nada para ayudar a otros y desgastarse en el proceso. Sino entregar lo mejor que se tiene para que todos salgan beneficiados.
- Aspirar al mejoramiento continuo y en este sentido haz las cosas lo mejor posible para servir a otros, con el deseo fundamental de que la otra parte reciba lo que busca y mejor de lo esperado.
- La coherencia es absolutamente indispensable en la cultura del servicio. Si los intereses personales son sólo los grandes motivadores para prestar un “buen servicio”, la contraparte se dará cuenta de esta falacia y desconfiará y se irá o responderá de igual manera.
- Aplicar lo que se predica y especialmente tratándose de una empresa que tiene una misión definida y sus empleados o dueños toman acciones contrarias frente al mercado.
- No cumplir los compromisos es una de las peores cartas de presentación de una persona o empresa y muestra una pésima cultura de servicio. En el caso de una persona pierde su imagen y su credibilidad y una empresa pierde mucho dinero en batallas legales y daña su imagen corporativa con consecuencias permanentes. Por eso asegúrate de cumplir con todos tus compromisos.
- Interesarse sinceramente por los demás, escuchándolos y para esto siempre que se estés ayudando a una persona en su trabajo, familia, etc., preguntarse si realmente esa persona recibió como mínimo lo que esperaba y más dentro de un marco de respeto y confianza.
- Lamentablemente hay personas en este mundo que no se dejan ayudar por diferentes razones y factores negativos que han ocurrido en su vida. La idea es ayudar a todos, pero si el servicio no es valorado y por el contrario es rechazado simplemente sirve a quienes estén dispuestos a recibirlo.
- Buscar solucionar necesidades que tienen las personas del mercado objetivo y especialmente si se trabaja en un área comercial o de ventas concentrar los esfuerzos en el servicio al cliente y en su satisfacción. De esa forma saldrán todo beneficiados personal, económica y materialmente.
- La cultura del servicio no es exclusiva de las diferentes religiones en el mundo. De hecho en un plano material y del mundo dar para recibir es una excelente estrategia que multiplica y rinde beneficios en todo sentido.

## **La cultura de servicio al cliente y su relación con la rentabilidad**

La ruptura de paradigmas parece ser la norma en lo que a gestión de empresas u organizaciones refiere. Lo que hasta hace un tiempo era una verdad absoluta

difícilmente discutible, tanto en un sentido positivo como negativo, hoy día no parece ser tan claro. Lo que antes determinaba la rentabilidad, hoy día tal vez no tenga esa relevancia. Por otra parte, ideas o conceptos como el servicio al cliente, apenas se manejaban tiempo atrás. A lo sumo existía un servicio post venta, algo con lo que aun hoy se generan confusiones.

En realidad una cosa es el servicio post venta, que por supuesto es parte del servicio al cliente, pero el concepto de servicio al cliente abarca mucho más que una simple post venta. No comprenderlo puede comprometer, y no poco, la rentabilidad, como veremos al desarrollar un poco más el tema. Es importante tener claro, sin embargo, desde el inicio, que el servicio al cliente abarca la totalidad de las interacciones de nuestro personal con los clientes. Esto quiere decir que forman parte del servicio al cliente lo que haga la telefonista, el repartidor, etc., en tanto y en cuanto interactúe con los clientes.

¿Por qué tener una cultura de servicio al cliente? Simplemente porque de ello depende en buena forma la rentabilidad. El 64% de las ventas promedio de una empresa establecida se realizan a clientes que ya se han generado y el resto a clientes nuevos. La idea es mantener esos clientes que ya tenemos y fidelizar a los nuevos, con una adecuada cultura de servicio al cliente. A la inversa, el 68% de los clientes que se pierden, se deben a un inadecuado servicio al cliente. No se los ha atendido de la forma merecida. Todo el esfuerzo de venta se pierde, y con ello, buena parte de la rentabilidad, si no se implementan políticas adecuadas.

Una vez que hemos comprendido que el servicio al cliente está netamente relacionado con la rentabilidad y que tiene importancia clave, debemos tomar un papel activo para implementar estrategias adecuadas. El primer paso es conocer realmente a nuestros clientes, para poder predecir sus necesidades. No podemos dar un servicio al cliente adecuado si no sabemos que quieren los clientes, tanto nuevos como ya consolidados. De hecho, debemos comprender también que este es un proceso dinámico y sus necesidades o deseos de hoy no son iguales a los de mañana. Nuestra rentabilidad puede ser excelente hoy, pero no así de futuro si no sabemos reaccionar con velocidad.

Otro aspecto importante es comprometer en nuestra empresa, a todos quienes serán parte del servicio al cliente. Como hemos dicho, no se trata de vendedores simplemente, sino cada uno de los que tengan interacciones con nuestros clientes. Esto exige una preparación adecuada, de forma que se logre generar una cultura propia que va a aumentar nuestra rentabilidad, por lo tanto, esas acciones son muy relevantes.

Conocidos nuestros clientes actuales y potenciales, ya que en definitiva la idea siempre será conservar clientes y captar nuevos (ambas aspiraciones con igual énfasis) y sabiendo quienes van a aplicar las tácticas de servicio al cliente, avanzaremos en la

estrategia de servicio al cliente. Un punto siempre importante es comprender como lograr la fidelización, una de las herramientas más importantes de servicio al cliente. Quiero que mi cliente vuelva y quiero que vuelva muy satisfecho, pero no solo eso. Quiero que mis clientes traigan más clientes y ellos mismos colaboren con mi imagen positiva. Al decir imagen no hablamos del producto como algo aislado sino que comprendemos que el producto y el servicio al cliente deben necesariamente formar una unidad indivisible.

Es clave generar en nuestra empresa, (y nosotros debemos ser protagonistas en ese sentido), una cultura de trabajo en equipo, de excelencia y de servicio al cliente, que habilitará la mayor rentabilidad posible. Si no logramos esa sensación positiva, algo que se logra con un excelente servicio al cliente, no solo comprometemos la rentabilidad sino la viabilidad. El compromiso personal de articular políticas concretas con estos objetivos tan claros es fundamental. Nuestra capacidad de liderazgo hará que ese compromiso inicialmente personal sea un compromiso colectivo o de equipo, lo que dará los mejores resultados con estas estrategias de servicio al cliente.

## Nuestra cultura de servicio al cliente

Los prolongados años de proteccionismo económico crearon y enraizaron en los prestadores de servicios una cultura de nula atención al cliente cautivo e incluso de agresividad.

Tradicionalmente el cliente es tratado como:

Un incauto	Al que se le puede engañar y robar sirviéndole una bebida más barata que la solicitada, ocultando las fresas pequeñas y mostrando sólo las grandes, despachándole gasolina sin que la bomba marque ceros, etc.
Un limosnero	Y además un limosnero latoso, al que hay que ubicar con expresiones como: Lo siento, las políticas de la empresa no lo permiten. A mí me ordenaron lo contrario. Ya cerramos. Venga mañana. Voy a entregar. No voy en esa dirección. ¿No ve que estoy ocupado? pos ¿Qué quiere las perlas de la Virgen? Huy, ¡Qué delicado!, etc.
Un empleado	Que debe servir a la organización yendo a pagar a tal caja, debiendo traer feria para el pago, llenando tal o cual documento, etc.
Un ignorante	Del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la empresa prestadora de servicios en las que los empleados son especialistas.

Un delincuente	Al que hay que vigilar.
Un intruso	Que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras que al atender sus solicitudes de servicio.

Al igual que todo proteccionismo, el proteccionismo nuestro terminó por inhibir, limitar y mediocrizar a las organizaciones prestadoras de servicios, a sus empleados y al mercado nacional que pretendía proteger.

## Por qué una empresa debe tener una cultura de servicio

Todos somos clientes de alguien y alguien es cliente nuestro. Todos prestamos un servicio o elaboramos un producto. La calidad del servicio a nuestros clientes es, cada día más, la ventaja clave con la que hacemos la diferencia.

Toda empresa que aspire sobrevivir en la reñida oferta de hoy debe adelantarse a su competencia y tomar medidas urgentes para desarrollar en su equipo herramientas, actitudes y destrezas personales dirigidas a proveer una esmerada e incomparable atención a sus clientes, mediante la expansión de la conciencia grupal del valor y el sentido del servicio y sus beneficios a largo plazo.

Algunas de las razones por las que una empresa debería tener como uno de sus objetivos principales la instauración, a lo interno, de una cultura de este tipo son:

- **El cliente es la razón de ser de una empresa:** Si sus clientes no están satisfechos, y usted no se entera o decide ignorarlo, tarde o temprano éstos dejarán de consumir sus productos o servicios. Si esto sucede, su empresa no tendrá más futuro que el fracaso.
- **Diferenciación:** Para las empresas diferenciarse de la competencia puede ser algo muy difícil o costoso debido a la similitud entre sus productos o servicios o a causa de la escasez de recursos. Por este motivo, si usted ofrece un Servicio al Cliente de calidad suprema, destacará ante sus rivales y clientes.
- **Ventaja Competitiva:** Implementar una Cultura de Servicio al Cliente es una ventaja competitiva que le ayudará a enfrentarse a la dura competencia gracias a la respuesta de los consumidores.  
No debe olvidar que en la actualidad los clientes potenciales tienen acceso a la información de las compañías, marcas y productos más fácilmente que antes. Si el Servicio al Cliente que su compañía ofrece es óptimo, repercutirá en Internet y en otros medios. Sus clientes satisfechos pueden ser su mejor publicidad.
- **Clientes más Leales:** Una Cultura de Servicio al Cliente se traducirá, probablemente, en clientes satisfechos y sin duda los clientes satisfechos serán

clientes más leales. Está comprobado, que el costo de tener a un cliente satisfecho es mucho menor que el costo de generar un nuevo cliente.

- **Si usted y su compañía no se preocupan por sus clientes, su competencia sí lo hará.** Para casi todo tipo de productos o servicios, existe una gran variedad de opciones, por lo tanto, si un cliente no se encuentra satisfecho, no dudará en cambiar de compañía o producto. No debe esperar a que esto suceda. Muchas veces las empresas se percatan de este descontento cuando ya es tarde, precisamente porque no hay una cultura de Servicio al Cliente establecida.

## **El cliente ante las dependencias gubernamentales**

En la empresa privada el servicio al cliente se ha convertido en la razón de ser de la misma. Son Jan Carlzon y Karl Albrecht quienes –a mediados de los 70– fueron los padres de la revolución del cliente y la administración del servicio, a nivel mundial.

Las agencias gubernamentales, en nuestro medio, recién comienzan a darse cuenta que tienen “clientes” a los cual deben servir, y que tienen la obligación de dar un servicio eficiente y rápido. Para ello se tiene que modificar la cultura organizacional orientando a los servidores públicos hacia el “servicio al cliente”, del mismo modo que lo hacen las organizaciones privadas exitosas. Lamentablemente las palabras “comercio” y “mercadeo” son vistas como ofensivas por muchos que reniegan del capitalismo, influenciados profundamente – sin saberlo – por el babuvismo<sup>9</sup>. Esto no hará fácil implantar nuevos patrones culturales.

Aunque lo duden, las diferentes agencias de gobierno pueden aprender mucho de empresas del sector privado que tratan bien a sus clientes. Ellas pueden llegar a ser agencia, que los que pagan impuestos, se complazcan de trata con ellas, siendo una fuente de información adecuada a todas sus inquietudes

Las agencias gubernamentales se enfrentan a retos importantes en la actualidad. Por un lado una economía en problemas está limitando severamente los ingresos fiscales, lo que ha obligado a muchas agencias a reducir personal.

Al igual que las empresas privadas, por los años 70, las agencias del gobierno están descubriendo hoy que los ciudadanos son más conscientes, conocedores y están mejor informados. Ya no son solo “campesinos ignorantes” a los cuales fácilmente se les puede alienar.

---

<sup>9</sup> Doctrina de Babeuf que defiende el igualitarismo social, la colectivización y el control estatal de la economía.



El desinterés por participar en las elecciones, en muchos países, ha sido un signo claro del desencanto de la gente con los políticos y burócratas. En algunos casos ese desinterés está llegando a una cifra superior a la mitad de los ciudadanos, con derecho a voto, que no asisten a las urnas de votación.

En resumen, las dependencias gubernamentales y los servicios monopólicos, donde es característica la cautividad de los clientes, no los ha inducido a mejorar la calidad de los servicios prestados ni el trato al cliente; al cliente que vota, en el caso de las dependencias gubernamentales.

En general los trámites de los servicios que prestan las dependencias gubernamentales siguen siendo una fuerte carga económica para las empresas y los ciudadanos, los cuales necesitan contratar los servicios profesionales de especialistas para poder cumplir con las demasiadas y complicadas reglamentaciones; a lo anterior se añade mal trato, caracterizado por la despectiva y altanera atención a los ciudadanos y la información contradictoria parece hecha a propósito para provocar errores.

## **Por qué se pierden los clientes**

No hay peor ciego que el que no quiere ver, dice el refrán. Y en esto de los clientes es una verdad incuestionable. La crisis ha servido a muchos de particular orejeras de burro para negar la mayor: pierden cuota de mercado porque lo están haciendo mal, no porque el consumo haya descendido. Es verdad que la mala situación económica está detrás de la pérdida de usuarios en muchos negocios, pero también lo es que mientras unos han sabido sobrevivir otros han experimentado descensos de ventas incomprensibles y que en, muchos casos, sólo se explican por su mala gestión.

La necesidad de readaptar nuestra oferta a los nuevas necesidades de los consumidores es primordial para sobrevivir, “porque en tiempos difíciles, los hábitos y la costumbres cambian y la empresa debe estar atenta a esos cambios, si quiere sobrevivir”, recuerda Eduardo Navarro, presidente ejecutivo de Improven<sup>10</sup>. Y sin embargo, sólo el 19% de las empresas entrevistadas por esta consultora ha sido capaz de cambiar su oferta de valor. El resto están abocados a perder más y más clientes.

Hemos preguntado a una serie de empresarios para que sean ellos los que nos cuenten sus experiencias, pero los pocos que han accedido a respondernos prefieren hacerlo, en su mayoría, desde el anonimato. Algo que lamentablemente pone de manifiesto una realidad con las que nos topamos a menudo: la clase empresarial

---

<sup>10</sup> Improven es una firma líder en la mejora de la competitividad estratégica, operativa y financiera de las medianas empresas mediante un alto compromiso en la gestión del cambio y los resultados.

española, todavía, sigue identificando el fracaso como un estigma, y no (como decía Thomas Edison quien recordemos inventó más de mil patentes) como la verdadera oportunidad para mejorar.

### **Ahora bien, la pregunta clave es: ¿por qué abandonan?**

¿Sabe usted por qué algunos clientes (o, quizás, muchos) dejan de hacer negocios con su empresa? Para contestar con precisión a esta pregunta sería necesario realizar una investigación entre los ex-clientes de su empresa en particular. Pero, si en su empresa no existe ese tipo de estudio del mercado, le rogamos que tome debida nota de los resultados de una amplia investigación realizada en los EE.UU. por la prestigiosa organización The Forum Corporation.

En esa investigación, que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, a la pregunta **¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?**, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:

- 16% debido a la calidad.
- 15% debido al precio.
- 20% debido a falta de contacto y atención personal.
- 49% debido a baja calidad del servicio.

En otras palabras, el 16 por ciento de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 por ciento respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20 por ciento se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuada. Y el 49 por ciento indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores era de ínfima calidad.

El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

<b>¿Por qué se pierden los clientes?</b>	
1%	Porque se mueren
3%	Porque se mudan a otra parte
5%	Porque se hacen amigos de otros
9%	Por los precios bajos de la competencia
14%	Por la mala calidad de los productos/servicios

68%	Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.
-----	---

Fuente: Mercadeoglobal.Com. Artículos de Marketing por Internet

En resumen, cerca de un 70% de los ex-clientes abandonaron a sus antiguos proveedores porque no se sentían satisfechos con el trato recibido.

En otra investigación que tenía como objetivo identificar cuáles eran las principales causas de insatisfacción de los clientes con los proveedores que estaban utilizando en ese momento, el 63 por ciento de las respuestas se centró en dos aspectos:

- Negligencia del personal de contacto (descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto)
- Descortesía del personal de contacto.

Estos son, sin lugar a dudas, datos que deben preocupar a cualquier dueño, directivo empleado consciente de sus responsabilidades. ¿O no? La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que: **Hoy en día, para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en las únicas armas competitivas para captar y mantener "contentos" a los clientes.**

### Los motivos de las fugas

En una encuesta realizada entre directivos de empresas por la consultora española RMG Asociados, en colaboración con el Foro Internacional de Marketing, se recogen algunos datos significativos al respecto: para la gran mayoría, un 41,23%, las razones por las que se pierden clientes hay que buscarlas en el alejamiento por parte de la dirección de las necesidades del mercado. Le siguen en importancia la escasa prioridad que se da a la política de marketing, con un 31, 77% y la falta de profesionalización del equipo de ventas, con un 24,30%. En la primera causa ("la empresa está de espaldas al mercado") habría que englobar aspectos como el no aportar valor añadido al cliente o no solucionar sus necesidades. Dos aspectos que exigen un importante trabajo de análisis y rediseño, por parte de la empresa, que muchas veces no están dispuestos a asumir.

Pese a lo anterior, pareciera que se quisiera encasillar el problema dentro de la misma empresa, sin tomar en cuenta el factor cliente. En primer lugar se debe conocer qué requiere un cliente de la empresa.

El servicio al cliente es sin duda uno de los elementos en el que cualquier negocio, independientemente de lo que venda: producto, servicio tangible o no tangible, se debe enfocar si quiere que su negocio, producto o servicio tenga éxito.

De la mano de esto, se encuentra la fidelización, con la que se busca disminuir esa pérdida tan inquietante de clientes, por medio de ella lo que podemos hacer es mantener a nuestros clientes contentos, cómodos y leales nuestros productos.

## La lealtad del cliente

### La fidelización y lealtad del cliente

Las empresas deben ser capaces de ganar cuota de mercado y asegurar la cuota lograda a lo largo del tiempo, es decir, captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, con lo que será necesario el tener al cliente satisfecho para obtener su lealtad.

Es lógico que aquellos clientes que estén muy satisfechos con lo adquirido a la empresa, no estarán dispuestos a cambiar de proveedor, ya que una satisfacción alta siempre crea un vínculo emocional con la marca o empresa suministradora, lográndose, por tanto, una alta fidelización y lealtad del cliente.

Fidelizar un cliente cuesta mucho menos que conseguir uno nuevo, siendo siete veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener uno fiel. No hay que olvidar que una queja puede ser la mejor oportunidad de conseguir clientes fieles, si se sabe atenderla correctamente. Las empresas deberían contactar con los clientes que han dejado de comprar o que han comenzado a hacerlo a la competencia para comprender por qué ha ocurrido esto.

Existen varios grados en el proceso de fidelización, a saber:

- **Fidelización a nivel básico:** Se aplica a aquellos clientes que compran esporádicamente. Es decir, se efectúa una transacción, pero no llega a haber ningún tipo de relación. No obstante no hay que olvidarse de ellos, para lo cual puede ser idóneo la utilización de los servicios adyacentes como atención al cliente, garantías, cortesía, catálogos, prospectos, etc.
- **Fidelización a nivel reactivo:** En este caso, la relación con el cliente es un poco más amplia, permitiéndole que opine sobre nuestros productos y que nos remita sus quejas y sugerencias. Para ello, se les entrega una pequeña encuesta de satisfacción inmediata, después de cada entrega importante, con lo que resulta una forma rápida y eficaz de averiguar si el cliente está satisfecho con el pedido enviado y, a la vez, conseguir un acercamiento.

- **Fidelización a nivel proactivo:** Para conseguir la fidelización a este nivel, las acciones a desarrollar requieren un mayor esfuerzo que en los anteriores niveles.

Aquí, no esperamos a que nos sugieran, sino que nos adelantamos a sugerir, de manera que la empresa se dirige al cliente para:

- Interesarse por el producto o servicio hace tiempo suministrado o prestado.
- Anticiparse a posibles problemas que puedan tener lugar
- Informar de nuevos productos, nuevas prestaciones, productos colaterales, etc.
- Recordarle fechas clave
- Invitarle a presentaciones o ferias.
- Fidelización a nivel socio: Es el grado máximo de fidelización que se puede conseguir, ya que el cliente colabora con la empresa suministradora e, incluso, forma parte de los equipos de trabajo y mejora formados en la empresa. El cliente y la empresa se unen con el objetivo de intercambiarse toda la información posible.
- Implantar un sistema de fidelización del mercado en una empresa supone, en primer lugar, que el negocio deberá diagnosticar e identificar las causas profundas de la deserción de sus clientes, para lo cual, necesitara reorientar los sistemas de información, políticas de formación, incentivos al rendimiento, procesos de gestión de reclamaciones, cultura de empresa, etc.

El disponer de una clientela fiel supone para la empresa lo siguiente:

- Disminuir el número de acciones erróneas, al conocer bien a sus clientes.
- Lograr un margen más atractivo ya que el cliente estará dispuesto a pagar un precio extra por obtener un nivel de satisfacción superior.
- Los clientes fidelizados repiten sus compras más frecuentemente que los no fidelizados. Además, es posible inducir ventas cruzadas hacia ese mismo cliente suministrándole otros productos o servicios distintos del inicialmente facilitado.
- Disminuyen los costos de operación, al trabajar los clientes fieles de forma continuada con la empresa, con lo que al conocerla mejor necesitara una menor cantidad de atención que aquellos clientes nuevos que desconocerán las peculiaridades del negocio y los productos o servicios a comprar.
- Perfil de los clientes según la relación Satisfacción / Fidelización.- La respuesta de determinados grupos de clientes ante la oferta de valor de la empresa puede ser muy diferente a la de otros. Realmente existen cuatro tipos de clientes según sea su comportamiento en lo que se refiere al binomio del grado de satisfacción y el nivel de fidelidad, afectando su clasificación a las estrategias de fidelización a aplicar.

Los mismos los podremos definir como sigue:

- **Cliente Esporádico:** Son aquellos clientes que, estando satisfechos con la propuesta de valor de la empresa, no le son fieles. Comprador ocasional que no se compromete con la empresa, comprando de forma irregular, utilizando indistintamente a otros proveedores. Se trata de un cliente que entra y sale del negocio sin adquirir ningún compromiso con la empresa. Mejorar su nivel de lealtad debería ser un objetivo primordial para la empresa.
- **Cliente Promotor:** Son los clientes totalmente satisfechos y fieles a la empresa. Cliente satisfecho en todas sus expectativas, fiel al proveedor, se convierte en divulgador y promotor del proveedor por medio de la comunicación boca a boca, siendo una excelente fuente de referencia. Es decir que al estar muy satisfecho con la empresa suministradora, a la que se mantiene fiel y pregona sus excelencias al mercado.
- **Cliente Enemigo:** Este cliente siempre está descontento y busca continuamente alternativas a las ofertas de la empresa suministradora y genera publicidad negativa de la organización. Son los que siempre no están satisfechos, ni son leales a la empresa. Estos clientes no deberán pertenecer al público objetivo.
- **Cliente Atrapado:** Son aquellos que estando insatisfechos con el valor recibido, siguen operando con la empresa. Comprador que realmente es un rehén descontento, que no puede cambiar a otro proveedor debido a la existencia de barreras de salida por serle muy caro el cambio de proveedor o la inexistencia de otra alternativa viable en el mercado, al depender totalmente del diseño del producto o servicio suministrado. En este caso la empresa persigue mantener su conducta de recompra no persiguiéndose su satisfacción. Si no se hace nada por él, será un vengativo enemigo que nos desprestigiara con todas sus fuerzas en cuanto fuera factible dejar de comprar, y normalmente, realizaran con la empresa las transacciones mínimas imprescindibles. Dentro de este grupo de clientes se puede considerar aquellos clientes por adicción a determinados productos y por sentimiento de comunidad o pertenencia a un determinado grupo nacido alrededor de un producto o servicio concreto

Una empresa que pierde cada año un 20% de sus clientes y no hace nada al respecto, en cinco años se queda sin clientes. Y el problema es que la lealtad de los clientes, como cualquier otra cosa en el mundo. Si no se cuida activamente se deteriora de forma continua y progresiva:

- Deje su automóvil aparcado y sin uso durante un tiempo y luego trate de ponerlo en marcha... y se llevará una desagradable sorpresa.
- Deje una casa deshabitada durante un tiempo y verá como comienza a deteriorarse por sí sola.

Lo mismo sucede con la lealtad de los clientes. Si no se cuida activa y conscientemente se hace cada vez peor... y peor... y peor.

Y la realidad nos dice que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de "clientes" (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, usuarios... y un largo etcétera). Las empresas, en especial, sólo existen por y para sus clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

Para ilustrar, con más detalle sobre este tema, se muestra el cuadro siguiente, como resultado de una encuesta realizada en EEUU:

<b>Principales causas de insatisfacción del Cliente</b>	
• El servicio se brinda en una forma poco profesional	19 %
• "He sido tratado como un objeto, no como una persona"	12 %
• El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez	9 %
• El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados	8 %
• La situación empeoró después del servicio	7 %
• "He sido tratado con muy mala educación"	6 %
• El servicio no se prestó en el plazo previsto	4 %
• El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio	4 %
• Otras causas menores	31 %

Fuente: Apunte Gestión del diseño gráfico de la Universidad de Londres

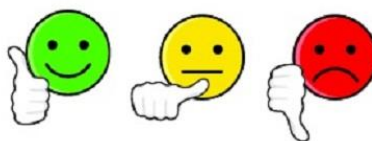
Como se observa el 31% de casos de mala atención se debe a pequeñas causas menores. Es decir que estas causas tienen un fuerte peso relativo que hacen bajar el nivel de calidad del servicio; aunque por otro lado se controlen las cinco causas habituales de problemas y que representan el 48 % del total.

Por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los

costos por la "no calidad", tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la lealtad de los clientes satisfechos.

## LA IMPORTANCIA DE SATISFACER AL CLIENTE



### El servicio a los clientes es asunto de todos

J.W.Marriot, Jr. Presidente y presidente del Consejo Marriot Corporation, decía: "... los integrantes del personal de servicios son los más importantes dentro de la empresa. Sin ellos no hay producto, venta o ganancias. En verdad ellos son el producto."

La vieja escuela de pensamiento administrativo decía que el servicio a los clientes era responsabilidad del representante de Servicios al Cliente o del Departamento de Quejas. Sin embargo, en la actual economía de servicios, las empresas se han dado cuenta de que el servicio a los clientes es asunto de todos. Cada individuo dentro de una empresa está, ya sea prestando un servicio a un cliente o sirviendo a alguien cuyo trabajo es atender al cliente.

Con el propósito de hacer la mejor labor posible al servirle al cliente, es importante que se trabaje bien con los compañeros empleados. Eso significa ser un buen jugador del equipo.

Trabajar de manera efectiva con los clientes no es una cualidad con la que se nace, es una habilidad que se debe aprender. Si bien es cierto que algunos individuos son, por naturaleza, mejores trabajando con el público que otros, todos pueden aprender cómo comunicarse con los clientes y la forma de ayudarlos a cubrir sus necesidades. La clave del éxito en esa labor es saber lo que esperan los clientes, cómo mantenerlos felices y de la manera de tratar con ellos.

Un empleado de servicios al clientes, tiene contacto con cientos de personas al día. Puede ser un trabajo retador y lleno de recompensas o uno que sienta difícil e imposible. La manera en la que se visualice el trabajo dependerá de su actitud y de las habilidades que desarrolle para hacerlo mejor.



Tal como sucede en cualquier trabajo, la actitud con respecto al mismo afectará otras áreas de su vida. Por lo tanto, es importante que esté feliz con lo que hace. Si sus experiencias con los clientes son buenas, tendrá una visión positiva de su empleo y este sentimiento afectará su satisfacción con la totalidad de su vida. Si, por otro lado, las relaciones con los clientes son negativas, esto dañará su perspectiva total.

## **La satisfacción del cliente externo**

En la actualidad, los estudios de satisfacción de clientes externos revisten gran importancia, fundamentalmente en un mundo de competencia globalizada, donde la ventaja competitiva entre una organización y otra la define en buena medida, el buen servicio al cliente externo mediante relaciones interpersonales agradables y sistemáticas, entregas rápidas y oportunas, y la atención siempre comprensiva ante cualquier tipo de inquietud o reclamación que el comprador señalara.

Lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

## **Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente externo**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como

beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- una determinada participación en el mercado.

La adecuada y perseverante aplicación de los cinco pasos del ciclo de servicio de la empresa (1. Identificación de los momentos de la verdad, 2. Requerimientos, 3. Planes de acción, 4. Priorización y 5. Encuesta de satisfacción de clientes) lleva a la satisfacción del cliente externo; lo cual se logra mediante la combinación de tres resultados que son: **la calidad sistemática del servicio prestado, el precio mismo y los servicios de valor agregado** que sistemáticamente acompañan a la prestación del servicio principal y de los servicios periféricos.

- **La calidad.** Hemos definido calidad como: "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Finalmente, el cliente externo es quien define la calidad; pues nunca podrá la empresa prestadora de servicios saber más que él en cuanto a sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas.
- **El precio.** En igualdad de calidad, la generalidad de la gente prefiere pagar el menor precio posible. A usted le corresponde el fijar un precio adecuado a sus servicios de acuerdo a la calidad de los mismos y al mercado en que compite.
- **Los servicios de valor agregado** En los servicios de valor agregado es más válido el enunciado de que sólo el cliente es quien en verdad conoce sus preferencias; por lo cual se deben crear sistemas de comunicación que permitan conocerlas.

## Razones para satisfacer al cliente externo

Es absolutamente necesario orientar la empresa hacia el cliente, de forma que una vez haber entendido sus necesidades hay que hacerlas llegar hasta el último rincón de la empresa liderando una cultura empresarial de orientación hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y éste está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce cómo y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se logrará que todos actúen en la misma dirección.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con unas atenciones esmeradas, no se está hablando de ninguna manera dentro de los términos religiosos, humanitarios o trascendentales, los cuales son importantes y refuerzan lo que en la administración se aborda en términos puramente de competitividad en los negocios.

Una empresa prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, mimar, enamorar, consentir, cuidar, escuchar, oír, considerar, halagar, asistir, conservar, velar, guardar, complacer, agradar, deleitar, acompañar, frecuentar, auxiliar, favorecer, cooperar, servir, retener, respetar, condescender, contentar, alegrar, lisonjear, cautivar, atraer, homenajear, acoger, socorrer, ayudar, complementar, secundar, sostener, robustecer, colaborar, contribuir, participar, venerar, reverenciar, honrar, transigir, conceder, ceder, acceder, recrear, solazar, alabar, seducir, captar, reforzar, distinguir, enaltecer, ennoblecer, dignificar, acordar, convenir, pactar, aceptar, entretener, distraer, elogiar, fascinar, granjear, reconocer, confortar, reanimar, soportar y sobrellevar a los clientes externos porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios.

Gracias a lo que el cliente externo paga:

1. Las personas que integran la empresa tienen trabajo.
2. Las personas que integran la empresa tienen hogar, sustento, educación y recreación.
3. Las personas que integran la empresa proporcionan hogar, sustento, educación y recreación.
4. La empresa en la que las personas trabajan está en el mercado.

Y por su situación de cliente, el cliente es un promotor creíble.

- ¿No cree que a cambio de lo anterior, el cliente merece de todas las personas que integran una empresa prestadora de servicios lo mejor de cada uno, en cuanto a calidad, precio y servicio?

- ¿No cree que atender a un cliente siempre tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad de una empresa?

Los cuatro pilares del Servicio Excelente son:

- Hacer las cosas bien desde el principio
- Cumplir a tiempo lo que prometimos.
- Amabilidad y calidez en nuestras interacciones.
- Resolver problemas de manera rápida y empática.

Dice N. Powell Taylor, quien fuera recientemente director de servicios al consumidor y operaciones telefónicas del centro de información de General Electric (GE) situado en Louisville, Kentucky: “La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas”. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos por concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro.

## **Los intereses del cliente externo**

Al cliente externo no le interesa que la familia de sus prestadores de servicios haya o no comido, ni le interesan los problemas internos que tenga la empresa, lo único que a él le preocupa es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades; aquellas por las que él está pagando.

El cliente externo es egoísta: su lealtad comienza a esfumarse en el momento en que el servicio recibido no llena sus necesidades o en que es menor que sus expectativas.

El cliente externo ya no se conforma con el solo servicio, exige una mejor calidad del mismo, que se le preste cuando él lo necesita, en la forma y condiciones en que lo requiere, con un precio bajo y con una atención excepcional, precisa y funcional.

Y cuando considera que al servicio recibido no está de acuerdo a sus expectativas, la mayoría simple y sencillamente no dice nada a la empresa; pero cambia de prestador de servicios y comunica a sus amigos las causas por las que cambió.

## **El límite a los clientes no deseados**

En la prestación de servicios, no faltarán los abusos de algunos clientes que aprovecharán la disposición para satisfacerlos, atenderlos, sobrellevarlos y remediar y compensar los errores.

Los prestadores de servicios deben de estar conscientes de esto y deben de ser capacitados con anterioridad para poder manejar adecuadamente estas penosas y difíciles situaciones.

Para ello existe un límite y ese límite, además de lo que dicta el respeto y la civilidad, es el de la permanencia de la empresa en el mercado.

La mayoría de la gente que ha tenido un empleo que implica tratar con el público, ya sea cara a cara o por teléfono habrá experimentado un intercambio con un cliente abusivo en un punto u otro. Si se enfrenta con tal escenario, hay que mantener el profesionalismo y trata de llegar a una resolución.

Casi siempre es preferible rechazar de entrada a un cliente poco productivo o equivocado que tener que deshacerse de él a posteriori, por esta razón aconsejamos utilizar técnicas de minería de datos para evitar el engorro y la situación peligrosa (por el boca a boca negativo) y desagradable y tensa que siempre se ha de producir.

### **◇ Cliente equivocado, mal informado o desacertado.**

**Características:** Se trata de un cliente que está adquiriendo un producto o servicio con el que sabemos de antemano que no va a quedar satisfecho y somos capaces de anticipar una incidencia o, lo que es peor, una insatisfacción de la que nunca tendremos noticia ¡pero si sus amigos y familiares!

Un cliente quiere descansar, pero el hotel es céntrico y está cercano a las discotecas : ¡debe orientar su oferta a jóvenes que buscan un ocio más festivo que de descanso! Cómo evitarlo: Informar de forma detallada a los clientes que dan este perfil, para asegurarnos que saben exactamente lo que compran.

Anticiparnos a su insatisfacción, con preguntas insistentes para que nos afirme o reafirme que está todo correcto. Evitar, en su caso, la prestación del servicio, mediante un precio disuasorio

#### ◇ **Clientes mal pagadores.**

**Características:** Se trata de clientes que “dan un perfil similar” a otros que, en la historia de la empresa, nos han dado problemas para cobrar.

Cómo evitarlo: Aclarar de forma detallada en contratos, protocolos y normas de actuación detallada las formas de cobro, “cubriéndonos las espaldas ante cualquier eventualidad”.

Si queremos rechazarlo de antemano, puede ser idóneo el Precio disuasorio, elevado, o las condiciones inaceptables de pago.

#### ◇ **Clientes abusivos**

**Características:** Dan un perfil similar a otros que abusan, roban, presentan reclamaciones falsas o inventadas, etc. Podemos conocerlos mediante minería de datos y el conocimiento basado en la experiencia de vendedores y personas de contacto.

Cómo evitarlo: Precio disuasorio. Prestar especial atención a sus actuaciones, lo cuál puede ser caro y llevarnos a la siguiente situación (clientes con excesivos costes de atención)

#### ◇ **Clientes con excesivos costos de atención**

**Características:** Se trata de clientes que, en el trato cotidiano, generan más coste de atención y servicio que rentabilidad dan.

Un banco detectó que los clientes profesionales con saldos promedio entre treinta y setenta mil euros, generaban una actividad en los gestores comerciales tan intensa en tiempo y medios que generaban pérdidas al banco.

Cómo evitarlo: Necesaria implantación de la contabilidad analítica. Precios disuasorios.

Servicio “hasta un tope” predefinido, haciéndoles pagar suplementos de servicio a partir del cual generan pérdidas.

#### ◇ **Clientes adictos a las promociones y ofertas**

**Características:** Algunas veces, hay clientes que solo compran el producto que ¡no deja margen!, tratamos de captarlo vía ofertas, pero terminada ésta, se va con ella o permanece inactivo hasta la siguiente.

Cómo evitarlo: Tratar de sacar partido con ofertas que lo hagan rentable, a sabiendas de su perfil “subastero” de comprar BBB, o sea bueno-bonito-barato.  
Dejar de hacerles ofertas.

#### ◇ **Cliente de riesgo**

**Características:** Las compañías de seguros de salud no aceptan clientes muy mayores porque cuestan más que aportan.

Cómo evitarlo: Precio disuasorio. Barreras como exámenes y controles para poder formar parte de la clientela de la compañía.

#### ◇ **Cliente de mala imagen**

**Características:** La empresa piensa que ahuyenta, por su imagen desacorde con el posicionamiento de la compañía, a otros clientes.

Cómo evitarlo: Precio disuasorio. Mercadear exclusividad (Como hacen algunos bares de copas)

#### ◇ **Cliente “incidental” o polémico**

**Características:** Una compañía de transporte urgente-mensajería decidió expulsar, rogando que no volvieran a trabajar allí a aquellos clientes que “solían hacer manifestación ostentosa de su disgusto en voz alta delante de una fila de otros clientes”.

Cómo evitarlo: En ocasiones, clientes (rentables o no, desde el punto de vista económico) que gustan de tener conflictos delante de otros o de exhibir su disconformidad, deben ser exonerados a no regresar, so pena de no ser atendidos.

#### ◇ **Cientes que nos quieren copiar**

**Características:** En algunos sectores de actividad, ciertos clientes quieren, en realidad, copiar el producto o el proceso de prestación del servicio para plantear una competencia directa, o indirecta a nuestra empresa.

Cómo evitarlo: Si tenemos la más mínima sospecha, rechazar la venta con precios disuasorios o “elegante desatención”, evitando en lo posible facilitar información.

## **La importancia de un buen servicio que perdure en el tiempo**

“Lo importante es que el cliente entre, pero lo más importante es que vuelva” es un principio que da cuenta de uno de los pilares del éxito en cualquier emprendimiento o empresa, esto es la fidelización del cliente.

Ganar la confianza del primer comprador es motivo de orgullo para cualquier firma, pero generar empatía con el mayor número de gente es fundamental. Para ello es prioritario optimizar la atención al cliente y generar la apertura de un canal de comunicación fluido y constante para conocer la opinión y la percepción de los clientes y potenciales clientes.

El éxito, señalan los especialistas en Marketing, radica en no sólo satisfacer las necesidades del cliente, sino en ofrecer siempre algo más, un valor agregado que no se encontraría en otro lugar...

Este valor agregado es la clave para que los clientes se sientan importantes y consideren ventajosos seguir consumiendo los productos o servicios de tal o cual empresa.

Es que el éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre sus expectativas y las posibilidades de la empresa.

Quedó de más establecido en los últimos años que la satisfacción del cliente se centra ya no sólo en brindar un servicio o vender un producto de la mejor manera, sino en que el cliente mantenga una relación duradera como objetivo estratégico. Es decir, que el cliente vuelva.

La satisfacción es una valoración emocional y personal de carácter subjetivo, es un juicio posterior a la compra y un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva en base a una referencia inicial.

Se puede definir la satisfacción del cliente mediante el cociente entre el rendimiento y las expectativas.

La fidelización es uno de los conceptos que las empresas salteñas están incorporando cada vez más en su accionar estratégico. El éxito del negocio ya no dependerá solo de meras variables económicas, sino de la capacidad del emprendedor de captar las motivaciones de sus clientes y ofrecerles un intercambio preferencial y distintivo.

Para ello es fundamental conocerlos bien y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor.



Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del coste del producto o servicio a adquirir, su accesibilidad y su propia renta personal, creándose una expectativa sobre el valor a recibir. El resultado es que tienen una percepción del valor recibido que suele afectar su nivel de satisfacción y la probabilidad de repetición en la compra realizada.

"Las empresas de éxito son aquellas que de forma consciente y voluntaria logran generar una mayor percepción de valor en sus mercados en sus tres facetas o dimensiones del valor: valor de compra, valor de uso y valor final. Pero la buena gestión empresarial se basa en mantener en equilibrio el coste, precio y valor vigilando las tendencias y cambios que puedan alterar el equilibrio en el futuro, bien sea para bien o para mal", destacan especialistas en la materia.

El cliente normalmente compra a la empresa que le proporciona la mayor expectativa de valor, entendidas como el conjunto de ventajas que espera recibir.

En cualquier caso es importante saber que los clientes actúan con diferentes jerarquías de valor, que podemos distinguir con cuatro niveles de atributos:

- **Básico:** atributos esenciales sin los cuales no tiene ningún sentido la compra.
- **Esperado:** atributos que se dan por supuestos.
- **Deseado:** atributos que el cliente no espera necesariamente, pero que conoce y aprecia.
- **No previsto:** atributos sorpresa que agregan valor para el cliente, más allá de sus deseos o expectativas lógicas.

Es justamente en estos niveles donde las empresas o emprendimientos deben encarar sus acciones. La empresa debe orientarse hacia el cliente. La satisfacción de éste tiene un punto central básico: la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a los clientes para cautivarlos.

Indudablemente, después de efectuada una compra, el cliente se forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con el mismo, con lo que es evidente la importancia del nivel o grado de satisfacción del cliente después de la compra, considerando las expectativas previas que hubiera previsto.

Es decir, que el "nivel de satisfacción de un cliente" es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto o servicio en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo, con lo que el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas.

La satisfacción es una valoración emocional y personal de carácter subjetivo, es un juicio posterior a la compra y un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva en base a una referencia inicial.

Se puede definir la satisfacción del cliente mediante el cociente entre el rendimiento y las expectativas, en donde:

- Rendimiento es la valoración efectuada por el cliente de la calidad de producto y calidad de servicio recibido tras la compra.
- Expectativas es lo que el cliente espera recibir en el momento de su decisión de compra.

Consecuentemente, para optimizar la Satisfacción del Cliente tendremos que actuar sobre los términos del cociente formulado, a saber:

### **1º. Adecuar las expectativas**

Ante unas necesidades manifiestas, el cliente busca el modo de acercarse a la total satisfacción de las mismas, bien mediante actuaciones internas o búsqueda de productos de diferentes proveedores, decidiendo acerca de cómo dará respuesta a las necesidades planteadas. Las necesidades están muy unidas a las expectativas, de manera que las empresas excelentes pretenden no solo cumplir con las expectativas sino satisfacer totalmente las necesidades de sus clientes e incluso superarlas sorprendiéndoles positivamente.

Las expectativas son aquello que el cliente espera recibir del proveedor con lo que se podría identificar con los requisitos explícitos o contractuales o implícitos. Las mismas son variables entre los distintos segmentos de clientes y entre distintas familias o grupos de productos o servicios para un mismo segmento de clientes.

También son cambiantes a lo largo del tiempo debido principalmente a las siguientes consideraciones:

- Trabajo.- Las expectativas dependen del precio y en general del esfuerzo o trabajo que los clientes deben realizar para realizar el proceso de la compra.
- Experiencias. Las experiencias de consumo o utilización pasadas en los productos o servicios de la empresa suministradora o los de la competencia, modifican las expectativas futuras. Así tenemos que si introducimos nuevas prestaciones en los productos están serán valoradas por los clientes, y nos diferenciaremos de los competidores.
- Comunicación.- La manera de comunicarse con los clientes puede poner de manifiesto características o prestaciones de los productos antes desconocidas, modificando también las expectativas de los clientes.

- Actitudes.- Los valores sociales, hábitos de comportamiento y las actitudes evolucionan en la sociedad y sus relaciones con el paso del tiempo, lo cual puede llegar a modificar las expectativas de los clientes.

Los errores más habituales en la gestión de las expectativas de los clientes son los siguientes:

- Desconocimiento de las expectativas.- El error mas grave es no conocer cuáles son las expectativas de los clientes o actuar solo en base a suposiciones basadas en impresiones particulares o meras intuiciones.
- Promesas excesivas.- Exagerar las virtudes de los productos o servicios ofrecidos en la publicidad o en las presentaciones comerciales crea expectativas por encima de lo que realmente la empresa esta en condiciones de entregar.
- Entorno fuera de control.- La dedicación y esfuerzo que habitualmente se emplea en los contenidos de la publicidad o los elementos descriptivos del producto no se realiza para el control de todas las actividades que desarrollamos con el cliente durante el proceso de compra. Es decir que podemos transmitir una atmósfera de relación muy diferente en las diversas fases del proceso, generando expectativas que pueden verse frustradas más adelante.
- Falta de transparencia.- Algunos detalles que complementan un producto o servicio no se desvelan al cliente inicialmente o aparecen en la letra pequeña de un contrato, con lo que al llegar el momento de su aplicación el cliente descubre la realidad con lo que es posible nos retire su fidelidad.
- Ventas a corto plazo.- Si generamos una necesidad ficticia en el cliente para materializar una venta seguro que probablemente perderemos el cliente para siempre. Asimismo si intentamos convencer al cliente de que sus expectativas están fuera de lugar o recurrir a los precios u otras consideraciones para tratar de compensar el desfase que se producirá conducen a un craso error que originara la insatisfacción y por tanto la pérdida del cliente.

## **2º. Incrementar el rendimiento**

El Rendimiento se expresa en una doble dimensión: Calidad de Producto y Calidad de Servicio. La percepción de lo que se recibe como calidad de producto y el modo de recibirlo como calidad de servicio es lo que determina el rendimiento.

La gestión adecuada del rendimiento supone un conocimiento preciso de la valoración del cliente de los diferentes aspectos del producto y servicio proporcionados, evitando de este modo aportar algo que el cliente no valora.

Un incremento del rendimiento puede acarrear un aumento de coste, por lo que los esfuerzos en esta área deberán concentrarse en aquellos aspectos que generen un incremento del valor percibido por el cliente, sensiblemente superior al coste

añadido. Si conseguimos este efecto, la rentabilidad a largo plazo esta asegurada por producirse los siguientes efectos:

- **Repetición de compra.** Los clientes satisfechos son mas leales a sus proveedores y se muestran dispuestos a repetir compras de los productos o servicios utilizados y a comprar otros productos de la empresa.
- **Reducción de costes comerciales.** Es fácil lograr una compra repetitiva que captar un nuevo cliente, con lo que la empresa no tiene que invertir tiempo y recursos en convencer al cliente para que compre sus productos, además de que los costes relacionados con los procesos administrativos de tratamiento de pedidos, envíos, facturaciones, etc. Se reducen considerablemente.
- **Marketing gratuito.** Un cliente satisfecho actúa como un vendedor más de la empresa, ya que la publicidad boca a boca es más efectiva que ningún otro medio de comunicación, por lo que las comunicaciones de marketing resultan menos costosas y más efectivas.
- **Reducción de fallos.** En el proceso de intentar incrementar el rendimiento, las empresas llegan a conocer tan bien a sus clientes que cometen pocos errores, tanto en el lanzamiento de nuevos productos como en los suministros habituales.
- **Mayor nivel de precio.** Los clientes satisfechos están dispuestos en muchos casos a pagar u poco más a cambio de la satisfacción extra que obtienen, por lo que la empresa puede mantener un nivel de precio más alto o cuando menos no verse obligada a realizar descuentos, promociones especiales, etc.

En resumen, la satisfacción del cliente generada como comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido es la base para fidelizar a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa.

Ya en la autoevaluación europea EFQM con su modelo de gestión de calidad total se otorga al concepto de la satisfacción del cliente la más alta ponderación (20%). Su autoevaluación se puede comprobar leyendo los posts titulados “La EFQM: Modelo Europeo de autoevaluación de la gestión empresarial” y “La autoevaluación EFIG en la metodología del cambio”

Antes de conectar con los clientes es preciso identificar a los clientes mas importantes, comprobando la ley de Pareto y su cumplimiento de que con solo el 20% de los clientes se obtiene el 80% del total del volumen de ventas., tratando también de diferenciar aquellos clientes que aportan volumen de ventas de los que dan margen de ventas, además de analizar el origen principal de las ventas con respecto a la zona geográfica y al sector de pertenencia de los clientes.

Es importante que aparte de centrarse en los clientes del nivel A nos fijemos en aquellos clientes que aun siendo de los niveles B o C tienen fuertes opciones de

poder ser del nivel A, debido a su cuota de cliente o capacidad de compra sin utilizarse, ya que su potencial de compra es inferior a lo que podrían realizar en los productos o servicios de la empresa.

Al seleccionar la cartera de clientes a elegir, se tendrá muy en cuenta los atributos que más interesen para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y su misión, visión y valores. Recomendando la lectura del post “ C.E.C. Clasificación Estratégica de Clientes “como un buen sistema para definir a los clientes más interesantes a vigilar su grado de satisfacción.

En los análisis de satisfacción de clientes se cometen sistemáticamente tres grandes errores, a saber:

1. No integrar el análisis de satisfacción de clientes dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.
2. No desarrollar correctamente los análisis de satisfacción del cliente por no haber identificado los distintos tipos de clientes, no disponer de metodología adecuada ni conocimientos estadísticos para el análisis, no efectuar una buena recogida de información, etc.
3. No considerar otras fuentes de información sobre los clientes, como contactos con los clientes en la actividad diaria, reclamaciones, información es sobre la competencia, etc.

La metodología para desarrollar correctamente el análisis de la satisfacción de los clientes consiste en los siguientes diez pasos a seguir:

1. Integrar el análisis de satisfacción de los clientes dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.( marketing relacional)
2. Definir exactamente cuáles son los objetivos del análisis dentro de la estrategia de marketing relacional prefijada.
3. Definir los parámetros clave que establezcan la calidad del producto o servicio mediante entrevistas con los clientes y ayuda de expertos internos y externos.
4. Definir el método de muestreo y el tamaño de muestra a considerar.
5. Diseñar los cuestionarios, definiendo sus elementos y redacción de los mismos, seleccionando el formato de encuesta y realizando un test con un grupo de clientes para evaluar el cuestionario.
6. Difundir los cuestionarios mediante entrevistas personales, medios virtuales, teléfono, fax, etc.
7. Hacer un tratamiento estadístico de la información recogida.
8. Extraer las conclusiones finales del grado de satisfacción encontrado.
9. Establecer un plan de mejora del nivel de satisfacción.
10. Efectuar un seguimiento de las soluciones empleadas.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con unas atenciones esmeradas, no se está hablando, de ninguna manera, dentro de los términos religiosos, humanitarios o trascendentales, los cuales son importantes y refuerzan lo que en la administración se aborda en términos puramente de competitividad en los negocios.

Una empresa prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, mimar, enamorar, consentir, cuidar, escuchar, oír, considerar, halagar, asistir, conservar, velar, guardar, complacer, agradar, deleitar, acompañar, frecuentar, auxiliar, favorecer, cooperar, servir, retener, respetar, condescender, contentar, alegrar, lisonjear, cautivar, atraer, homenajear, acoger, socorrer, ayudar, complementar, secundar, sostener, robustecer, colaborar, contribuir, participar, venerar, reverenciar, honrar, transigir, conceder, ceder, acceder, recrear, solazar, alabar, seducir, captar, reforzar, distinguir, enaltecer, ennoblecer, dignificar, acordar, convenir, pactar, aceptar, entretener, distraer, elogiar, fascinar, granjear, reconocer, confortar, reanimar, soportar y sobrellevar a los clientes externos porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios.

Y no sólo la empresa, también de todos aquellos que pertenecen a la misma.

1. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa tienen trabajo.
2. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa tienen hogar, sustento, educación y recreación.
3. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa proporcionan hogar, sustento, educación y recreación.
4. Gracias al cliente externo que paga, la empresa en la que las personas trabajan está en el mercado.

Y por su situación de cliente, el cliente es un promotor creíble.

¿No cree que a cambio de lo anterior, el cliente merece de todas las personas que integran una empresa prestadora de servicios lo mejor de cada uno, en cuanto a calidad, precio y servicio? ¿No cree que atender a un cliente siempre tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad de una empresa?

## **Lo que representa un cliente descontento**

La realidad de la prestación de los servicios, es que, por mucho que la empresa se esfuerce en la detención de las preferencias de los clientes y en la planeación, creación y prestación de los servicios, siempre ocurrirán algunos errores y habrá algunos clientes descontentos.

Estos clientes representan para la empresa, en primer lugar, un futuro cliente menos, luego un promotor negativo creíble, que de abundar acrecienta el riesgo de que la empresa desaparezca y que las personas que la integran se queden sin empleo.

No todos los clientes descontentos se quejan con la empresa, de acuerdo a una encuesta citada por Albrecht<sup>11</sup> y aplicada por los programas de investigación de asistencia técnica, de cada 26 clientes con problemas, sólo lo hace uno.

La queja recibida es, por una parte, una alarma para analizar y ajustar los precios y/o los sistemas de la prestación de servicios y por la otra, la necesidad de emendar el error ante el cliente y de compensarle en lo posible por las molestias causadas.

Según la encuesta anteriormente citada, entre el 54 y el 70% de los clientes que se quejaron y consideraron que su queja fue atendida satisfactoriamente volvieron a solicitar los servicios, además de que comentaron positivamente su experiencia a un promedio de 5 personas más.

## Retener a los clientes

A primera vista, muchas empresas parecen iguales y ofrecen productos o servicios similares a precios comparables. Entonces, ¿qué es lo que realmente hace que los clientes prefieran una empresa sobre otra? La experiencia del cliente(sólo disponible en inglés) desempeña un papel importante en esa decisión. De hecho, más de la mitad de los empresarios estadounidenses creen que el servicio al cliente desempeña un rol cada vez más importante en la diferenciación de una empresa de otra.

En la teoría y en la práctica del marketing tradicional se ha concentrado en **atraer** nuevos clientes más que en **retener** a los actuales. Sin embargo, esto está cambiando. Además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas.

¿Por qué hacer hincapié en la retención de clientes? En el pasado pocas empresas les daban valor a sus clientes. Ante una economía de expansión y mercados de rápido crecimiento, las empresas adoptaban un marketing de balde con fugas, lo que quiere decir, que las empresas sólo se dedicaban a captar clientes, llenar y llenar el balde sin percatarse que por alguna parte de éste existía una fuga lo que ocasionaba el abandono de los clientes más antiguos.

---

<sup>11</sup> Karl y Theo Albrecht, empresarios alemanes. Karl y Theo. Fundadores y propietarios de la cadena de supermercados de descuento Aldi.

Sin embargo, hoy las empresas están enfrentando nuevas realidades de marketing. Los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias implican una escasez de clientes. Las empresas están luchando por su participación en el mercado, por ello los costos de atraer nuevos clientes es más elevado.

Atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea indiscutible, sin embargo las empresas deben concentrarse también en conservar los clientes actuales y forjar relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior.

Un clásico error que cometen los pequeños y medianos empresarios es asumir que más clientes significan más negocios. El sentido común dice que para que una empresa vaya mejor, es necesario atraer más clientela y que más gente la conozca. Y esto es, en efecto, un principio más o menos obvio. Pero no siempre lo obvio es lo más acertado. Una perspectiva más inteligente es pensar a largo plazo, de manera estratégica. Y es que, realmente, ¿para qué se necesitan tantos clientes?

En primer lugar, recuerde que cuesta mucho dinero hacer crecer la cartera de clientes. Por cada persona que dice "sí", habrá 10, 20 o 100 que digan que "no" (dependiendo del giro). Por eso son tan caras las campañas masivas de publicidad, pues su alto alcance e impacto permite llevar el mensaje a un mayor número de individuos.

Recuerde que una empresa que atrae a 1,000 clientes nuevos en un año, no necesariamente genera 1,000 negocios. En ocasiones, algunos dan más dolores de cabeza que utilidades. A veces, los gastos de administración para carteras enormes superan las ganancias marginales de muchos de esos clientes. Es mejor venderle mucho a pocos, que poco a muchos.

Aquí incluimos algunas estrategias de retención de clientes que puede utilizar para desarrollar y mantener relaciones con sus clientes y hacer que sigan volviendo por más:

### **Reconozca a sus clientes por su nombre**

El software Customer Relationship Management (CRM) ha simplificado la actividad de caracterizar y registrar todo lo relacionado con sus clientes, pero no olvide que una de las formas más sencillas de crear un vínculo personal es llamar al cliente por su nombre. Ya sea personalmente, por teléfono o en un correo electrónico, reconocer a un cliente por su nombre es una manera sencilla de personalizar la experiencia.



## Hágalo simple

A pesar de que el mundo de los negocios se ha vuelto muy técnico, la simplicidad sigue dominando. Algunas compañías alientan al personal a enviar cartas escritas a mano agradeciendo a los clientes por su preferencia. Recuerde que crear una experiencia positiva cuando está cara a cara con un cliente es clave para aumentar la retención de clientes; es tan simple como mirar al cliente a los ojos y decirle cuánto valora su preferencia.

## Cree una cultura de servicio al cliente

Asegúrese de que sus empleados entiendan la importancia del servicio al cliente incorporándolo a su cultura corporativa. Explique claramente sus expectativas en cuanto al servicio al cliente, lleve un registro del desempeño del servicio al cliente, reconozca y premie a aquellos empleados que adopten la cultura y prepárese para abordar el tema con aquellos que no lo hagan.

## Manténgase conectado después de la venta

Haga que las iniciativas de comercialización por correo electrónico y las herramientas de medios sociales formen parte de su estrategia de retención de clientes, para que pueda mantenerse conectado con los clientes mucho tiempo después de que hayan dejado su tienda o su oficina. Manténgase en contacto con los clientes para evaluar su experiencia con un producto, o use un boletín informativo por correo electrónico para proporcionar contenido relevante que puedan compartir con su red. Además, conectarse con los clientes a través de sitios de medios sociales le permite resolver cualquier problema y responder preguntas directamente.

Independientemente del producto que se venda o del servicio que se ofrezca, crear relaciones permanentes y significativas puede ser la mejor herramienta de retención de clientes que se tenga.

## Cómo medir la satisfacción del cliente

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los **ocho principios de gestión de la calidad** (en los que se basan la familia de normas **ISO 9000**) sugiere que las organizaciones adopten para su gestión un **enfoque al cliente**:

**Enfoque al cliente:** *Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Para ello la empresa debe tener*

*claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas sino que cada vez el cliente es más exigente y está más informado. La empresa no solo ha de conocer esas necesidades y expectativas sino que ha ofrecerle soluciones a través de sus productos y servicios y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.*

El objetivo final de tal enfoque es aumentar la **satisfacción del cliente**, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo.

Así, en la **norma ISO 9001**, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la **satisfacción de sus clientes**:

*“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”*

Al momento de definir una **herramienta para la medición y gestión de la satisfacción de los clientes**, éste debería poder cuantificar la percepción que de la prestación de los servicios o de los productos tienen los clientes de los diferentes segmentos.

Es conveniente mencionar que no sólo importa medir la percepción de la calidad en un momento determinado sino, fundamentalmente, identificar cuáles son los aspectos sobre los que se deberá trabajar a los efectos de **lograr mejoras**.

El método a utilizar para **medir la satisfacción de los clientes** debería estar orientado a alcanzar **objetivos** tales como:

- Determinar la estructura del sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes.
- Definir los diferentes vectores de satisfacción y los atributos que los componen.
- Obtener el grado de satisfacción y la importancia relativa que los clientes le adjudican a cada uno de los atributos que componen su sistema de satisfacción.
- Determinar las áreas de mejoras urgentes a encarar por la empresa para mejorar el grado de satisfacción ponderado de los clientes.
- Prevenir a la empresa de los factores que eventualmente podrían convertirse en peligros que atenten en el futuro contra la satisfacción, restándole capacidades competitivas.
- Definir las áreas de fortalezas sobre las cuales apoyar las estrategias futuras.

## **Población objeto del estudio**

Con los objetivos ya definidos, es preciso determinar **quiénes son los clientes** de la organización, así como el alcance del estudio, es decir, sobre la satisfacción de quiénes se va a recabar información.

Una vez determinados estos aspectos, es fundamental tener un listado de clientes lo más actualizado y exhaustivo (dirección, teléfono, fax, correo electrónico...) u otra información que pudiera resultar de interés (productos o servicios que recibe, peculiaridades del cliente...).

Además, en caso de tener empresas como clientes, hay que determinar claramente quiénes son las personas de contacto más idóneas para cada caso.

## **Periodicidad de la medición**

Dada la amplia variedad de servicios y/o productos que ofertan cada una de las organizaciones, es difícil determinar una frecuencia que sea igualmente válida para todas ellas.

A la hora de definir la **periodicidad de medición de la satisfacción de los clientes**, la organización ha de tener en cuenta, al menos, aspectos tales como:

- El tipo y el ciclo de vida del producto o servicio suministrado.
- Los costos asociados al proceso de medición.
- La velocidad de cambio de los mercados (y, por ende, de las necesidades y expectativas de los clientes).

Además de estos aspectos, hay que considerar la importancia que tiene para la organización toda la información emanada de este proceso, sobre todo a la hora de planificar estrategias y establecer objetivos, lo que hace fundamental que las periodicidades de todos estos trámites deban ser coherentes.

De todas formas, siempre dependiendo de la naturaleza de cada organización, de su disponibilidad presupuestaria y de su capacidad para implantar acciones correctoras, lo ideal sería **recabar información sobre la satisfacción de los clientes de manera continua**, lo que permitiría establecer un canal de comunicación permanente con ellos además de eliminar posibles sesgos de temporalidad.

De este modo, en el caso de que la organización ofertara servicios, sería conveniente contactar con los clientes una vez concluida la prestación del mismo, mientras que si la oferta estuviese compuesta por productos, se establecería la periodicidad mínima, en

función de las condiciones propias de la organización (de forma genérica, una periodicidad mensual podría ser aconsejable).

### **Medición directa o indirecta de la satisfacción del cliente**

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes:

1. En forma directa
2. En forma indirecta

Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la **percepción del cliente** acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, sino a partir de datos existentes en la propia organización.

La planificación de un proceso para la **medición indirecta** de la satisfacción del cliente debería considerar el sistema de **indicadores** implantado en la organización, escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente.

Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchos otros:

- Quejas o reclamaciones recibidas.
- Indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entrega,...).
- Índices de defectos o rechazos.

La medición indirecta puede llegar a ser de gran utilidad, pero recordando la sentencia de uno de los mayores filósofos de la calidad, el **Dr. Armand Feigenbaum**, *“La calidad es lo que el cliente dice que es”*, resulta de mayor efectividad consultar al cliente directamente acerca de su satisfacción.

### **Medición directa de la satisfacción del cliente**

Las organizaciones, y especialmente las vinculadas a los servicios orientados hacia la comunidad, enfrentan rápidos y cambiantes desafíos dentro de un contexto en el que las demandas son cada vez mayores.

De este modo, encontrar ventajas diferenciales que hagan sentir satisfechos a los clientes y los fidelicen, se convierte casi en una responsabilidad ineludible para asegurar la perdurabilidad de una empresa en el tiempo.

Las **ventajas que pueden conseguirse frente a los competidores** son cada vez más precarias y efímeras, por lo que un alto grado de satisfacción de los clientes es considerado como una importante fuente de generación de ventajas diferenciales que permiten:

- Difundir una imagen positiva de la organización.
- Incrementar el prestigio de la empresa orientada a futuras negociaciones contractuales.
- Acumular antecedentes para ofrecer los servicios en otros mercados.

Las expectativas de los clientes y la satisfacción de los mismos son elementos categóricos a la hora de definir el contenido de los productos o servicios a proveer. El servicio ha dejado de ser el producto de transformaciones productivas, para convertirse en un satisfactor de deseos y expectativas.

Las características y atributos de la prestación desde la óptica del marketing, las define el Cliente. La estructura de la problemática comercial se origina fuera de la organización. La misma se halla inmersa en el imaginario colectivo.

### **Satisfacción del Cliente en ISO 9000**

Los clientes decodifican la calidad de la prestación y van estructurando simbólicamente, a través del tiempo, una imagen que caracteriza a cada una de las marcas que podrían competir en el mercado.

Un servicio o producto es más o es menos, de acuerdo a la definición que del mismo hace un conjunto de percepciones análogas de los clientes, que en su conjunto conforman un segmento del mercado.

La misión fundamental de las organizaciones actuales es **incrementar continuamente la compatibilidad** (puntos de coincidencia) entre las expectativas y requerimientos que el mercado tiene.

El desafío, entonces, se concentra en una continua búsqueda de puntos de contacto entre el satisfactor óptimo de cada franja del mercado y los requerimientos que el mismo tiene.

Existe un momento crucial configurado por el instante en que el Cliente se enfrenta ante alguno de los canales de contacto que el prestador pone al servicio de los Clientes.

Es la hora de la verdad, en la que una empresa tiene éxito o comienza a ganar la reticencia de los clientes. A la hora de la verdad los errores no están permitidos, se gana o se pierde. La experiencia resulta irreversible, inolvidable y conforma un elemento más de una acumulación de eventos que van configurando la Imagen y Posicionamiento de la marca.

Los factores clave que conforman la satisfacción del cliente, sólo pueden ser conocidos y mensurados en su justa dimensión a través de la investigación de la calidad de servicio percibida por los clientes.

Este tipo de estudio debe proveer información valiosa para detectar, teniendo en cuenta la importancia relativa de diferentes factores y el grado de satisfacción con los mismos, **cuatro tipos fundamentales de percepciones** del cliente:

1. Atributos sobre los que se proyecta satisfacción.
2. Atributos sobre los que se proyecta conformidad.
3. Mejoras a considerar.
4. Mejoras que deben encarar urgentemente para no perder clientes.

Lo que no se puede medir es difícil que mejore, por lo que es necesario establecer en las empresas un sistema de medida de la satisfacción del cliente como centro básico de la actividad empresarial.

Con frecuencia los métodos utilizados para poder medir esta satisfacción son indirectos y poco fiables. Si tomamos como indicadores la participación en el mercado y el volumen de ventas nos estaremos enterando de la situación de la empresa con respecto a la competencia, pero no nos darán ninguna pista real de como el cliente nos está contemplando, ni cuanto de satisfecho esta de los productos o servicios que compre.

El mero hecho de que no recibamos quejas o de que interpretemos que los productos suministrados por la empresa están a la altura de los de la competencia, no nos marca ninguna pauta para progresar en el concepto de la satisfacción del cliente.

Los sistemas tradicionales de controlar las quejas y sugerencias de los clientes, no son lo suficientemente eficaces, ya que, se estima que de cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero solo un 5% lo manifiesta a la empresa, con lo que la mayoría se pasara a la competencia en lugar de quejarse.

Esto hace que las empresas no deban utilizar el nivel de quejas y reclamaciones como una única herramienta de valoración del grado de satisfacción de su cartera de clientes. Tanto es así, que también se utilizan otros sistemas de información entrando en contacto directo con los clientes o por medio del envío de cuestionarios o telemarketing telefónico, solicitando datos sobre el nivel de satisfacción de los productos o servicios suministrados, y su punto de vista sobre la competencia, su intención de recompra y de recomendación a otros clientes potenciales. Incluimos un formato word de una encuesta de varias preguntas a enviar por correo:

Por tanto, la recopilación de información se podrá realizar basándose en cualquiera de las técnicas mencionadas, que se aplicaran en función de la tipología del universo a estudiar y del nivel de información a conseguir.

También se pueden contratar a personas u otras instituciones que actúen como compradores potenciales o clientes fantasmas e informen sobre sus experiencias, comparando los productos o servicios de la empresa en cuestión con los de la competencia. Para ello, pueden incluso plantear problemas para comprobar la capacidad de respuesta y servicio post-venta. Asimismo, los directivos de la empresa deberían, en lo que sea posible, convertirse en compradores en los puntos de venta de los competidores y experimentar personalmente el trato que reciben como clientes.

El sistema de medición indicará la importancia de cada una de las dimensiones de calidad en la consecución de la satisfacción global del cliente, así como el grado de cumplimiento actual por parte de la empresa de las exigencias del mercado.

Lo realmente importante es captar de alguna manera la voz real del cliente para poder actuar en consecuencia y seguir mejorando la competitividad de la empresa. Los tipos de contacto normalmente utilizados por las empresas suelen ser los siguientes:

- Recepción de quejas: La atención a las quejas que se planten a la empresa es una vía importante para corregir los aspectos insatisfactorios de la actividad de la empresa.
- Atención a las consultas de los clientes: Las consultas de los clientes nos pueden ser útiles para conocer sus demandas siempre que intentemos su recopilación y análisis.
- Visitas del departamento comercial: Estas visitas, no solo de los comerciales de la empresa, sino también por personas de otros departamentos, permitirán identificar aspectos que un comercial difícilmente ve.
- Grupos de discusión: Mediante reuniones en las que un grupo de clientes debate sobre una serie de aspectos como los productos actuales, los que necesitarían en el futuro o el servicio u otro aspecto a exponer, se podrá lograr profundizar sobre distintos aspectos a considerar.

- **Sondeos:** Los sondeos, tanto los realizados por la propia empresa, como los subcontratados, son un complemento importante con el que resolver las limitaciones que encierran los contactos planteados anteriormente que difícilmente permiten medidas cuantitativas con la que establecer comparaciones fiables.

Podemos considerar tres etapas en la evolución de los sistemas de medición de la satisfacción del cliente, en función del grado de desarrollo del concepto por parte de la empresa, a saber:

- 1a - Autoevaluación por los propios responsables de la empresa. Realmente es un primer intento de medición del grado de satisfacción del cliente, de muy escasa utilidad y que solo puede considerarse como un apoyo a otros sistemas de medición. Su principal objeción es la subjetividad de las personas concretas que realizan la valoración.
- 2a - Medidas con indicadores indirectos. Estas medidas son complementarias a las de autoevaluación y otras que se realicen. Consisten en aquellas que se obtienen a través de datos registrados en base a información existente en la propia empresa. Los indicadores indirectos se agrupan en varios tipos, a saber:
  - **Indicadores de producto:**
    - Prestaciones del producto en relación a las demandas
    - Análisis comparativo de las prestaciones con la competencia.
    - Precio en relación a un nivel de prestaciones.
    - Precio en relación a la competencia y a prestaciones.
    - Indicadores comerciales.
    - Cifra o volumen de ventas
    - Cuota de mercado
    - Grado de realización de pedidos sobre ofertas enviadas.
    - Fidelidad de clientes o número de clientes perdidos
    - Negocios nuevos y perdidos
    - Cumplimiento de los plazos de entrega
    - Tiempo de respuesta ante pedidos
    - Adecuación de las condiciones de venta y financieras
    - Plazo de presentación de ofertas
  - **Indicadores técnicos:**
    - Duración, tiempo de utilización o vida del producto
    - Mantenimiento del producto
    - Número de averías
    - Tiempo de respuesta del SAT(Servicio Atención al Cliente)
    - Resultados del control final del producto
    - Auditoria del producto
    - Grado de uniformidad de productos y servicios
  - **Quejas:**



- Número de reclamaciones recibidas
- Número de reparaciones a petición del cliente
- Número de acciones correctoras adaptativas
- Número de Devoluciones de productos defectuosos
- Coste de las garantías
- Facturas no satisfechas por los clientes
- Otros:
  - Número de Homologaciones de clientes
  - Reconocimientos escritos por los clientes
  - Distinciones y reconocimientos externos.

También influyen otras variables además de la propia satisfacción del cliente como son la evolución del mercado, la estrategia de marketing, la situación de los competidores, la composición de la cartera de clientes, etc.

Lo que no debe perderse de vista es los clientes que se quejan son minoría en relación con el total de clientes insatisfechos, y que los clientes tienden a quejarse menos respecto a productos de bajo precio y de compra muy repetida, que respecto a productos más caros y de compra menos frecuente. Por tanto, es más interesante considerar este tipo de medición indirecta tratándolo con reservas y vigilando especialmente su evolución en el tiempo.

### 3a - Medidas con indicadores directos.-

No debemos olvidar que la opinión del cliente es la única importante y la que evalúa el grado de calidad y servicio de lo suministrado por la empresa, por lo que es fundamental la obligación de preguntarle al cliente.

En cualquier caso, siempre es necesario que en cualquier sistema de medición se tenga que tener muy en cuenta las tres premisas siguientes:

- Periodicidad: Con el fin de posibilitar el análisis de la evolución de los resultados y su relación con la gestión empresarial.
- Objetividad: Se deben analizar aquellos atributos que realmente sean importantes para el cliente.
- Imparcialidad: Es recomendable que la ejecución de la medición sea realizada por personal externo a la propia empresa o cuando menos, que se garantice la incompatibilidad de ser juez y parte.

El proceso del método de medición directa se desarrollara siguiendo las siguientes etapas:

## 1. Conocer los parámetros de la satisfacción

Una primera tarea a realizar cuando se desea establecer una medida directa de la satisfacción de los clientes es la de asegurarse que se conoce en base a qué parámetros definen los clientes la satisfacción. Hay que tener claro en base a qué definen los clientes su satisfacción. El conocimiento de estos parámetros permitirá evitar los errores que a continuación especificamos:

- Medidas adaptadas a los clientes en los contenidos: Es preciso evitar cuestionarios con criterios diferentes de los que utilizan los clientes, o con formulaciones que estos no entienden con claridad.
- Medidas adaptadas a los clientes en la extensión: Es necesario evitar los largos cuestionarios, pesados de responder, a los que los clientes difícilmente prestarán una atención suficiente

## 2. Definir el procedimiento

Los pasos a considerar para la elaboración del procedimiento de medición a establecer por la empresa serán:

- Los objetivos de la medición: Un primer punto a determinar en el procedimiento de medición del grado de la satisfacción del cliente es el de los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello habrá de concretar que tipo de medición se desea evaluar, a saber:
- Satisfacción parcial o global: En primer lugar se deberá definir si tiene utilidad práctica preguntar a los clientes: la satisfacción en las diferentes dimensiones de valoración, la percepción global de la satisfacción por parte del cliente o ambas cosas. En el primer supuesto tendrá que establecerse cuales son las características parciales que interesa medir, como calidad del producto, calidad de entrega, servicio, etc. y de qué manera van a influir en la evaluación de la satisfacción global. También habrá que decidir si interesa medir la importancia que para el cliente tenga cada dimensión o criterio de valoración.
- Satisfacción puntual o acumulada: Se entiende por satisfacción puntual la que puede experimentar el cliente tras una experiencia particular de utilización de un producto o servicio, como sucede con la primera petición de oferta o el último suministro. La satisfacción acumulada se entiende aplicada al conjunto de experiencias vividas en un periodo determinado.
- Satisfacción general o por áreas: Es también necesario determinar si se desea realizar una medición global de la satisfacción generada por la empresa o se desea analizar la satisfacción por áreas al objeto de establecer comparaciones. Así podremos distinguir la satisfacción por áreas geográficas, por familias de productos o por otros criterios. En

cualquier caso las diferencias pueden deberse tanto a razones internas como haber diferencias en la forma de actuar de la empresa ante los clientes de cada área o familia de productos, como a razones externas en que los clientes de cada zona o familia.

- Satisfacción aislada o comparada: La satisfacción aislada se refiere a la evaluación del comportamiento de la empresa suministradora sin tomar ninguna referencia externa, con lo que la evaluación se realiza comparando las prestaciones entre sí o contrastando la evolución en el tiempo. En cuanto a la satisfacción comparada la evalúa el cliente induciéndole a establecer comparaciones con otras empresas, bien sea competidores directos, otros suministradores de productos y servicios comparables o los suministradores en general. En este caso es mejor acudir a empresas externas para que realicen sondeos adecuados.

a. La definición del público objetivo

Una vez definidos los objetivos será necesario concretar de qué tipo de clientes vamos a solicitar datos sobre su satisfacción, y en los casos en que los clientes sean empresas, de qué tipo de personas dentro de la empresa, que forman parte del circuito de compra.

Si la selección es de empresas, se pueden coger datos de todos los clientes efectivos de la empresa o solo de una parte de ellos, por ejemplo de los que realizan un mínimo volumen de compra anual, o de los que hacen pedidos unitarios por encima de un determinado valor, o de los que consumen un determinado tipo de productos o servicios, o de otros seleccionados por criterios diferentes. También se podría incluir dentro del público objetivo a aquellas empresas que no siendo clientes podrían llegar a serlo.

Si la selección es de personas al tratarse de clientes empresa, es necesario determinar que personas son las que pueden aportar datos. Normalmente las mismas son las que utilizan los productos de la empresa, las que compran, las que recomiendan la compra o las que dirigen la empresa. Cuando exista un circuito de compra con varios interlocutores que deciden la misma, habrá que recabarse datos de más de una persona, por lo que se deberá establecer posteriormente criterios para el tratamiento de este tipo de datos.

b. La modalidad de entrevista

- La elección del modo de contacto con el cliente dependerá de la información a recabar, de la duración de la entrevista a utilizar y del

coste de la gestión. Básicamente se tienen varios modos diferentes, a saber: entrevista personal, vía telefónica, vía internet, por correo o por fax.

- El agente.-Aquellas personas que se consultaran para la recopilación de datos sobre satisfacción se escogerán bien de la propia empresa, procurando elegir las entre las que no contacten habitualmente con los clientes, o por medio de empresas especializadas a subcontratar, de manera que será mayor la neutralidad en la opinión.
- El momento.- En relación al momento en que se va a realizar la recogida de información se puede optar a una medición inmediata a la compra, donde estarán muy claros para el cliente algunos aspectos como la calidad en la presentación de ofertas, el trato con los comerciales, los plazos de entrega, etc. Por otra parte, si se adopta por una medición demorada puede ser más interesante cuando se quieran obtener datos relacionados con la calidad del producto o servicio, los materiales, durabilidad, etc. Por esto, a veces es conveniente hacer dos mediciones, después de la compra y a la vida media de los productos o servicios ofrecidos.. Posiblemente lo mejor consista en establecer una periodicidad a elegir entre 6 meses y 3 años en función de la frecuencia y la intensidad con la que se establecerán acciones de mejora.
- El lugar.- Se puede realizar “ in situ”, o sea en el propio lugar de utilización o consumo o en otra localización a domicilio o en el sitio de trabajo.

### c. **El muestreo**

En esta etapa primeramente se debe determinar cuántas entrevistas se han de realizar y con cuantos clientes habrá que contactar para efectuar el muestreo, es decir el tamaño de la muestra. El mismo dependerá de varios criterios, a saber:

- Del numero total de clientes sobre el que se va a realizar la medición de la satisfacción
- Del grado de exactitud deseado
- De la credibilidad interna de los datos
- De los objetivos de la medición, ya que se necesita una muestra mayor en el caso de analizarse la satisfacción por áreas.
- Del hecho de que exista una mayor o menor disparidad entre los clientes.

Como segunda fase debemos se deberán fijar los criterios de selección de la muestra, que pueden ser de dos tipos:

- Seleccionando los clientes al azar, identificándolos a través de un sistema aleatorio la muestra de entre el total de clientes que pueden ser entrevistados.
- Identificando por parte de la empresa, de entre el listado total de clientes aquellos que pueden ser más interesantes por distintos criterios , como ser los que ofrecen un mayor potencial de crecimiento, por ser líderes de opinión, etc.

d. La definición de indicadores.

Anteriormente ya hemos citado diversos indicadores, tanto para medidas directas como indirectas de la satisfacción de los clientes. A considerar que es preferible utilizar no más de 10 a 15 aspectos principales en vez de crear cuestionarios con una larga lista de indicadores.

e. El diseño del cuestionario.

Hay que tener presente que de un cuestionario no se pueden extraer mas datos que los inicialmente previstos en el momento de su redacción, y que la calidad del mismo es la base para una información de calidad. Por tanto, hay que desechar los cuestionarios demasiado largos, o no adaptados al cliente con preguntas de difícil interpretación, o excesivamente complicados, o preguntas que pueden ser interpretadas de modos diversos, etc.

Además en los cuestionarios de satisfacción se deben incluir otros datos que permitan la clasificación de las respuestas en función de las características de cada cliente y en el modo en que se van a realizar posteriormente los datos, facilitando la conversión en números o porcentajes de las posibles respuestas de los clientes entrevistados.

f. Las pautas para el análisis de los datos.

Los datos recogidos mediante estos cuestionarios pueden ser analizados de diversas maneras, a saber:

- Porcentajes: Se trata del cálculo de los porcentajes directos de cada respuesta, reflejando si los porcentajes se han calculado sobre todos los cuestionarios o solo sobre los que han respondido a cada pregunta.

- Medias: Se trata del cálculo de los valores medios sobre la escala que en cada caso se haya utilizado, calculándose siempre solo sobre la base de los clientes que han respondido a cada pregunta.
- Desviaciones: Los datos sobre las desviaciones encontradas permiten analizar en qué medida existe unanimidad en los juicios emitidos por los clientes.
- Correlaciones: Los distintos datos recopilados en un cuestionario no son independientes entre sí sino que existen relaciones cuyo análisis puede permitir un conocimiento más profundo de los clientes.
- Combinación de datos: Se puede elaborar un índice global de satisfacción a través de estudiar la relación entre la valoración asignada a la empresa en cada atributo con respecto a la importancia asignada por los clientes a cada atributo.

### 3. Validar el procedimiento y cuestionario.

Previamente a la validación final del cuestionario es recomendable realizar una prueba con algún cliente, lo cual permitirá contrastar si el procedimiento y cuestionario aplicado dentro de él son practicables en la realidad y consiguen información es significativas, realizándose los cambios adecuados si procede.

### 4. Aplicar el procedimiento y cumplirlo.

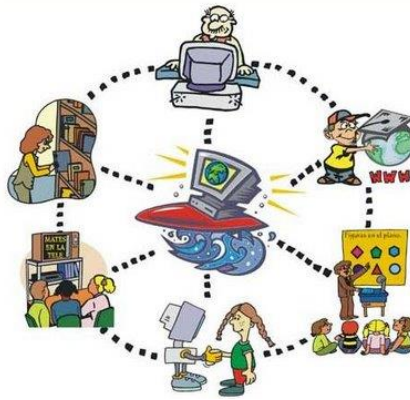
Se debe cumplir el procedimiento de manera estricta sin producir desviaciones con respecto al proceso definido, ya que, en caso contrario, se podrían obtener valores no comparativos o llegar a conclusiones erróneas.

### 5. Analizar los resultados.

Los resultados obtenidos se analizarán bajo los aspectos siguientes:

- Representatividad de las respuestas
- Análisis comparativos por tipos de clientela, áreas geográficas, tipos de producto, etc.
- Segregación de resultados entre satisfacción global y satisfacción por cada dimensión analizada.
- Comparación entre satisfacción versus importancia para cada dimensión, con lo que se podrá definir la estrategia a considerar entre la prioridad de mejora( alta importancia y baja satisfacción), mantener y reafirmar( alta importancia y satisfacción), vigilar( baja importancia y satisfacción) y únicamente mantener los clientes( baja importancia y alta satisfacción),

# LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE



Cuando nos **comunicamos** con alguien no solamente emitimos un mensaje, también **recibimos** una respuesta y nuevamente **comunicamos** ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

La comunicación es una parte importante del trabajo con el cliente. Si lo hace con efectividad, logrará que la empresa se vea bien; de no ser así tanto su imagen como la de la compañía serán malas. La comunicación efectiva involucra tanto habilidades para hablar como para escuchar. No es algo que se nace sabiendo, sino técnicas que se deben adquirir con la práctica. Apréndalas y le serán de gran servicio.

La comunicación es fundamental para su trabajo de servicio a los clientes. De hecho, se ha estimado que más de la mitad de su trabajo consiste en ella.

Con el objeto de ser efectivo, debe comunicarse con los clientes, compañeros de trabajo, otros departamentos y, a veces, hasta con vendedores ajenos a su compañía. Tal como ya hemos dicho, no importa cuán bien haga su trabajo, lo importante es cómo lo perciba el cliente.

## Fracasos en la comunicación

La comunicación entre dos personas puede fracasar cuando emociones, actitudes, claves no verbales, expectativas de rol o una mala elección de las palabras se interponen.

- **Emociones:** a veces, las emociones fuertes pueden ser la causa de que un receptor se salga de sintonía. Por ejemplo, si un cliente se le acerca y le dice que usted "hizo todo mal", su primera reacción será enojarse. Si se concentra en sus sentimientos en vez de alentar al cliente a que le explique cuál es el problema, jamás podrá solucionarlo.
- **Actitud:** las actitudes son expresadas a través de su manera de actuar, mirar y demostrar sus sentimientos. Si usted transmite una actitud negativa afectará lo que escuche su interlocutor. Por ejemplo, si adopta una actitud de superioridad, el escucha se concentrará en sus aires y no en lo que está diciendo. Si, por ejemplo, su respuesta a su planteo es "Bueno, querida, ése es el problema. Es obvio que...", el individuo estará tan inmerso en la actitud de superioridad y sarcasmo que usted está transmitiendo que ni siquiera escuchará su respuesta.
- **Claves no verbales:** su manera de estar de pie, de vestir y hasta la expresión en su rostro afectan su manera de comunicarse. Por ejemplo, si trabaja en una joyería y se presenta a trabajar vestido de playera y pantalón de mezclilla, es probable que sus clientes no lo tomen en serio. Estarán tan ocupados observando la forma en la que viste que no escucharán todas las cosas maravillosas que diga sobre el magnífico anillo de brillantes que tiene en la mano, no importa qué conocedor sea. Su apariencia también puede devaluar la calidad de la mercancía a los ojos del consumidor.
- **Expectativas de rol:** este punto tiene que ver con la forma en la que otra gente espera que usted actúe. Si usted no se comporta de acuerdo a esas expectativas es posible que se distraigan, acabando así con la comunicación. Por ejemplo, si un compañero de trabajo lo presenta como experto en artefactos y luego resulta que usted no puede contestar una simple pregunta, el cliente encontrará difícil comunicarse con usted. Este tipo de problema en la comunicación también puede crear una impresión negativa de la compañía para la que trabaja al igual que de los productos o servicios que ofrece.
- **Elección de palabras:** las palabras que elige para comunicar su mensaje pueden, a veces, crear una ruptura en la comunicación. Escójalas con cuidado. Veamos de qué manera éstas pueden hacer una diferencia:

**Cliente:** "Deseo que me devuelvan mi dinero".

**Empleado que lo atiende:** "No podemos devolverle su dinero por esa mercadería ahora. Si no la quería hubiera debido regresarla dentro de los treinta días, tal y como lo indica nuestra política".



Hay muchas cosas mal en las respuestas arriba enunciadas. Primero: el empleado utiliza frases negativas que pondrán al cliente a la defensiva: "no podemos", "no quería", y "hubiera debido".

Segundo: dice "si no la quería..." ¿Está seguro de que el cliente no deseaba la mercadería o simplemente lo está asumiendo? Finalmente, tira el manual de políticas de la empresa a la cara del consumidor sin siquiera saber si el cliente estaba al tanto de tales políticas.

Una manera mucho más efectiva de manejar la situación hubiese sido decir: "¿Me podría decir los motivos por los que desea devolver esta mercadería? Permítame explicarle lo que puede hacer, le puedo dar una nota de crédito para que compre cualquier otro artículo de la tienda que desee, ¿le parece eso satisfactorio?".

La comunicación es compartir información por ambas partes que resulta en la comprensión entre el emisor y el receptor. Si ambos no cuentan con la misma comprensión del mensaje, no se están comunicando. La comunicación es la clave de cómo será percibido.

## **Importancia de la comunicación en el servicio al cliente**

La comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente. ¿Por qué? Porque de la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros fuera de la empresa (como puede ser la recomendación de un amigo), el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir.

Y se consigue calidad del servicio cuando las expectativas coinciden con la prestación recibida y, aún mejor, cuando la prestación supera las expectativas. (Estos conceptos son explicados en detalle en el libro "Calidad total en la gestión de servicios", de Zeithaml, Parasuraman y Berry).

Hablemos ahora de la comunicación que emite la empresa proveedora hacia sus clientes.

No es lo mismo lo que le puede decir a un cliente potencial, para convencerlo de contratar sus servicios, que lo que le dice a un cliente habitual, o a un cliente que está teniendo un problema con el servicio. El mismo mensaje puede, en un caso, reforzar la calidad del servicio al cliente, y en otros, afectarla.

**Un ejemplo real.** Estaba llamando al servicio de atención al cliente de mi proveedor para realizar un reclamo por un problema en el servicio. Mientras el operador realizaba algunas verificaciones, yo escuchaba en el teléfono la publicidad de la compañía,

donde hablaban acerca de “lo bueno que era su servicio”. Sin darme cuenta, la repetición de este mensaje me retumbaba y amplificaba el problema que yo estaba sufriendo, generándome cada vez más insatisfacción.

**¿Qué sucedía?** Por un lado, el mensaje que alimentaba mis expectativas: “nuestros clientes nos volverían a elegir”. Por otro lado, la experiencia real que yo estaba viviendo: un problema que se repite y no se resuelve.

Mi percepción de calidad es el contraste entre ambos: más expectativas versus menos percepción dan como resultado una gran insatisfacción.

¿Cuál hubiera sido un mensaje apropiado para esta situación? Qué tal alguno de estos:

- “Cuando usted tiene un problema, nuestra prioridad es resolverlo.”
- “Nuestro mayor esfuerzo para solucionar sus problemas, las 24 horas.”
- “Personal altamente capacitado para analizar cualquier inconveniente que usted tenga.”
- “Nuestro servicio al cliente, siempre a su disposición.”
- Cualquiera de ellos me hubiera centrado en mirar el lado positivo del servicio (que alguien se estaba ocupando de mi problema), y no en el contraste de un servicio problemático frente a una promesa de servicio excelente.

Recuerde:

- La calidad del servicio al cliente tiene en cuenta los mensajes que se transmiten.
- Ser oportuno con la comunicación a los clientes.
- Tener en cuenta al interlocutor y su situación particular frente al servicio.
- Y, antes que nada, trabajar para elevar el nivel de servicio que se les ofrece. Es la mejor manera de achicar cualquier brecha entre expectativas y percepción.

## **La comunicación**

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación: comunicación verbal y comunicación no verbal

### **Comunicación Verbal**

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

Cuando habla con un cliente, usted se expresa tanto verbal como no verbalmente. Ambas formas pueden tener un efecto en su mensaje. A continuación se enumeran algunas de las claves para sacar el máximo de su comunicación verbal:

1. **Salude al cliente con calidez:** extienda su mano y sonría. Esto hará que el cliente se sienta bienvenido y que su transacción comience bien.
2. **Sea preciso:** no utilice frases tales como "Haré lo más que pueda". El cliente no tiene idea de qué es "lo más que pueda". Si se trata de un problema es posible que piense que lo mejor que puede hacer es resolver, cuando de hecho tal vez lo más que usted puede hacer se limita a averiguar dónde se cometió la equivocación.
3. **No omita ningún detalle:** cuando le diga a un cliente que el producto cuesta 20, eso será lo que él espere. Si existen cargos adicionales asegúrese de hacérselo saber por anticipado. Por ejemplo, el producto cuesta 20, pero hay un recargo adicional por impuestos y 5 por gastos de envío y el cliente no lo sabe, al enterarse se molestará.
4. **Piense antes de hablar:** cuanto más sepa acerca del cliente, mejor lo podrá atender. Si piensa en lo que va a decir antes de comenzar a hablar, tendrán mayores posibilidades de transmitir su mensaje.
5. **Utilice la conversación intrascendente:** está bien hablar de cosas sin importancia para romper el hielo, pero no permita que esto lo distraiga de su objetivo original: ayudar al cliente a encontrar lo que necesita.

## Comunicación no verbal

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

¿Cuáles son los mensajes no verbales? Cualquier cosa que haga que distraiga o remarque lo que está diciendo. Su sonrisa, postura, vestimenta y gestos son todos ejemplos de la comunicación no verbal y pueden trabajar a su favor o en su contra.

Por ejemplo, si usted se viste como un profesional, los clientes estarán más propensos a pensar de usted, y tratarlo, como si fuera un profesional. Le darán credibilidad a lo que diga aun antes de que abra la boca.

Si usted está mal arreglado, los clientes lo interpretarán como una falta de confianza y presumirán que no está bien informado sobre el producto, aun cuando lo conozca al revés y al derecho. Reflexione sobre los mensajes no verbales que trasmite, ¿están diciendo **"hola, yo soy un profesional bien informado y deseo ayudarlo"** o dan la impresión de que a usted le resultan indiferentes tanto el cliente como su trabajo?

Evalúe sus mensajes no verbales con mucho cuidado y asegúrese de estar proyectando la imagen que desea que los demás reciban.

## **Escuchar**

Una parte muy importante de la comunicación es escuchar y ello abarca mucho más de lo que usted oye con sus oídos; implica lo que escucha con su mente. Puede ser que oiga las palabras, pero si no escucha lo que está diciendo no podrá responder al pedido del cliente.

Tal como el hablar, escuchar es una habilidad que puede ser aprendida. Mucha gente tiene dificultades para escuchar debido a que se distraen. Si usted puede quitarse ese hábito podrá convertirse en un mucho mejor escucha.

Distraerse cuando alguien habla es muy fácil. Los estudios demuestran que la persona promedio habla a una velocidad media de 125 palabras por minuto. Sin embargo, tenemos la habilidad de procesar lo que escuchamos a una velocidad de hasta 500 palabras por minuto. El resultado es que a veces el cerebro se aburre y comienza a concentrarse en otras cosas. Todos lo hemos pasado. De pronto uno se encuentra sentado en un auditorio lleno de gente escuchando una disertación, de repente escucha que todo el mundo esta aplaudiendo y se da cuenta de que no sabe de qué habló el disertador. Sin embargo es probable que al mismo tiempo tenga el menú de esa noche completamente planificado en su mente.

Escuchar implica más que sencillamente oír las palabras, necesita escuchar con sus oídos y su mente. Si no comprende totalmente lo que desea un individuo, no puede cubrir sus necesidades o expectativas.

Una vez que se haya escuchado lo que el individuo ha dicho es imperativo asegurarse de que comprendido. Puede verificarlo formulando las preguntas apropiadas.

Comunicarse con los clientes a través del teléfono es diferente que al hacerlo cara a cara. No puede apoyarse en el lenguaje corporal como ayuda para determinar lo que está pensando el cliente.

Al comunicarse por teléfono existen ciertas cortesías básicas que lo ayudarán a hacer que la transacción sea más agradable. Estas incluyen:

1. Contestar el teléfono antes de que suene más de tres veces.
2. Saludar apropiadamente al cliente.
3. Hablar en un tono claro y audible.
4. Brindarle al cliente toda su atención.
5. Utilizar el botón de espera cuando necesita verificar algo.
6. Jamás dejar al cliente esperando por más de 60 segundos.

En todas las formas de comunicación es importante que usted se exprese bien. La manera en la que diga las cosas o las palabras que elija pueden decir más o menos de lo que usted había previsto.

Si le agradaría mejorar sus habilidades de escucha pruebe las siguientes técnicas:

1. **Escuche los hechos y los sentimientos:** la gente se expresa tanto con hechos ("La grabadora que le compré se descompuso durante una importantísima entrevista") como con sentimientos ("Y me siento muy mal porque me sobrepasé de mi límite de tiempo para entregar el artículo"). Lo que hace esta persona es señalar el hecho de que la grabadora está descompuesta y expresar su sentimiento de enojo y desilusión. Al formular una respuesta tiene que tratar con ambas cosas, podría decir: "Lamento que haya sucedido, estoy seguro de que le provocó cierta ansiedad e inconvenientes. Permítame buscarle un aparato nuevo y lo probaremos antes de que se vaya para asegurarnos de que funciona bien".
2. **Involúcrese activamente en la conversación:** no se recueste limitándose a escuchar sin manifestar ninguna clase de respuesta. Si comprende lo que está diciendo el individuo, hágaselo saber haciendo un gesto afirmativo con la cabeza o diciendo: "Si comprendo". Si no es así, interrúmpalo y solicite una aclaración.
3. **No se distraiga:** no permita que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo a su alrededor distraigan su atención, se expone a perder algo importante de la conversación. Los clientes pueden decir en qué momento se encuentra distraído y el mensaje que les trasmite es que su problema o preocupación no es importante para usted.
4. **Espere a que el cliente termine de hablar antes de formular su respuesta:** el desear responder inmediatamente forma parte de la naturaleza humana. Pero a menudo, comenzamos a pensar en lo que vamos a decir antes de que la persona que tenemos en enfrente termine de hablar. Evite contestar apresuradamente, asegúrese de no perder ni una palabra de lo que el cliente tiene que decir. Si no espera que puede que no se entere de algo importante y que necesita saber para responder con efectividad.
5. **No prejuzgue:** no permita que la apariencia de un cliente lo distraiga de lo que tiene que decir. Si usted mira a un individuo y usted mira que éste no puede pagar

su producto de primera por la forma en la que está vestido, corre el riesgo de perder una venta importante. Las apariencias pueden engañar. Considere al hombre que entró en una agencia de automóviles de lujo vestido en la ropa que usa para trabajar en su casa. Uno de los empleados lo estudió rápidamente y decidió que no podía pagar uno de sus automóviles de lujo; otro, sin embargo decidió practicar sus habilidades de venta y se acercó al hombre. No sólo que éste compró un automóvil para él, más tarde regresó y compró otro para su esposa.

6. **Clarifique lo que se está diciendo:** una vez que el cliente termine de explicar lo que desea, repita su pedido para asegurarse de que comprendió bien. Al hacerlo, asegúrese de utilizar oraciones en primera persona. Diga "Según entiendo usted desea el aparato más grande que tenemos". Si eso no fue lo que dijo el cliente, este se irritaría al pensar que ha sido mal interpretado.

Escuchar es imperativo para la comunicación adecuada. Si un cliente piensa que no lo están escuchando comenzará a hablar más alto y con mayor énfasis. Esto puede causar una situación embarazosa y resultar en una experiencia desagradable para ambos. Mantenga el control de la situación en todo momento.

Al comunicarse con el cliente averigüe lo que en verdad éste desea. No lo deje expresar cosas vagas tales como: "Deseo devolver esto porque no funciona". Decir que no funciona puede significar:

- Está roto y no funciona.
- No saben cómo utilizarlo y no lo puede hacer funcionar.
- No cubre sus necesidades, por lo tanto no funciona para él en la aplicación específica para la que él lo deseaba.
- No funciona de la manera que él creía que lo haría.

Como puede ver en el ejemplo anterior, su respuesta sería diferente en cada caso. Depende de usted indagar y formular las preguntas que lo llevarán a conocer el problema real.

## **El arte de preguntar**

Una parte importante de ayudar al cliente a obtener lo que desea es la definición de sus necesidades exactas. Usted debe escuchar no sólo lo que dice el cliente, sino también lo que no dice. A veces los clientes encuentran muy difícil expresarse, cuando esto sucede usted tiene que llegar al verdadero asunto indagando. Como empleado de servicios al cliente usted debe hacerlo a través de un interrogatorio.

Existen dos tipos básicos de preguntas que usted puede formular: abiertas y cerradas. Las del primer tipo se utilizan como detonador de una discusión. El segundo tipo se usa

cuando todo lo que desea, o necesita, son respuestas de "sí" y "no". Utilizar ambos tipos de preguntas le permite tener el control de la conversación.

#### **Utilice preguntas abiertas para:**

1. Definir problemas.
2. Establecer necesidades.
3. Comprender pedidos.
4. Obtener más información.

#### **Utilice preguntas cerradas para:**

1. Hacer que el cliente asienta.
2. Clarificar lo que se ha dicho.
3. Resumir una conversación o confirmar un pedido.

#### **Comunicarse por teléfono**

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Cuando un cliente llama por teléfono, usted no cuenta con la ventaja de poder leer sus claves no verbales. Por lo tanto, contestar preguntas o resolver problemas a través del teléfono conlleva habilidades diferentes.

Igual que el contacto cara a cara, la forma de saludar al cliente establecerá el tono de la conversación que seguirá. Cuando conteste llamadas telefónicas siga estas cuatro reglas simples:

1. Salude a su interlocutor.
2. Dé el nombre de su empresa o departamento.
3. Diga su nombre.
4. Ofrezca ayuda.

Por ejemplo: "Buenos días, habla Juan López, del Departamento de Servicios al Cliente, ¿puedo serle útil en algo?"

Sea entusiasta y sonría aun antes de tomar el auricular. Quien llama no verá su sonrisa, pero podrá percibirla.

Escuche cuidadosamente lo que le diga su interlocutor, la mayor parte de las veces llamará para:

- Hacer un planteo.
- Expresar una objeción.

- Hacer una pregunta.

Si el cliente manifiesta una objeción hágase cargo inmediatamente, no la ignore. Si, por ejemplo, el cliente dice: **"Quise comprar los focos que estaban rebajados y no pude porque ya no había. No creo que alguna vez hayan tenido a la venta alguno de los artículos con precios especiales que anunciaban"**.

Es necesario que conteste a la objeción antes de solucionar el problema. Si el cliente tiene razón y su negocio jamás tuvo en existencia tales artículos, explique los motivos. **"Tiene razón, Señor Rodríguez, nunca tuvimos los focos, cuando publicamos el anuncio, el cargamento estaba programado para llegar a tiempo para la venta especial. Sin embargo una tormenta demoró el camión. Estaré encantado de enviarle un cupón para que pueda comprar los focos al precio anunciado. También le enviaré una tarjeta postal para informarle del momento en el que contemos con los focos en existencia"**.

Tenga cuidado de no confundir un planteo con una objeción. Si lo hace, es probable que se desvíe del tema intentando dar explicaciones y que pierda el control de la conversación. Un cliente puede decir algo como: "Lo que aseguran de su producto es increíble". Dependiendo de cómo lo exprese, querrá decir que es falso, que el producto no funciona como se promete, o que es excitante. Si usted comienza a defender el producto, es probable que jamás averigüe los motivos por los que está llamando el cliente. Si tiene dudas acerca de lo que él le está diciendo, formule una pregunta abierta para obtener más información. Por ejemplo: "¿Increíble? ¿En qué sentido?"

Algunas de las claves para tratar con efectividad a los clientes a través del teléfono son:

1. **Asegúrese de comprender todas las funciones de su teléfono:** nada es más irritante que se les solicite que espere y, de pronto escuchar que la llamada se ha cortado. Si no está seguro de la manera de utilizar las funciones de su teléfono solicite la ayuda de su supervisor o de un compañero de trabajo para que se las explique antes de que usted tenga un cliente en la línea.
2. **Conteste el teléfono tan pronto como le sea posible:** la regla básica en una empresa es contestar el teléfono antes de que suene tres veces. Los clientes se formarán una impresión sobre usted y su empresa dependiendo de la cantidad de veces que deban escuchar sonar el teléfono.
3. **Mantenga el micrófono del receptor frente a su boca y hable con claridad:** si el micrófono se encuentra a un costado de su boca, sus comentarios sonarán confusos. Hable con claridad y en un tono que sea audible, trate de que el cliente no deba esforzarse para escucharlo.
4. **Evite los ruidos innecesarios:** no use artículos de joyería que estén golpeando constantemente en el teléfono, evite tener la radio encendida o el movimiento de papeles. Todo ello distrae a su interlocutor.



5. **No hable con terceros mientras atiende una llamada:** si lo hace, el cliente sentirá que no le está prestando la debida atención a su problema o pedido. No podrá contestarle apropiadamente porque no sabrá lo que ha dicho.
6. **No coma, beba o masque chicles mientras habla por teléfono:** hacerlo no sólo es un factor de distracción, también es una grosería.
7. **Utilice siempre el botón de espera cuando solicite a un cliente que espere:** no deje el auricular apoyado sin más, ¿se imagina que embarazoso sería si alguno de sus compañeros de oficina comenzará a hablar de algún tema al que el cliente no deba tener acceso y éste lo escuchará desde el otro lado de la línea?
8. **Pida consentimiento para hacer esperar al cliente:** no diga: "Espere por favor" e inmediatamente después oprima el botón de espera. Pregunte si el cliente está de acuerdo y luego oprima el botón, diciendo: "Tengo una llamada por la otra línea, podría esperarme un minuto?" es una manera mucho más agradable de manejar la situación.
9. **No deje al cliente esperando en la línea:** si debe hacer esperar a un cliente en la línea no lo deje por un lapso de tiempo inapropiado. Es una práctica común dentro de las empresas el no dejar a un cliente esperando por más de un minuto. Si no puede encontrar la información que necesita u obtener una respuesta a su pregunta en ese lapso, solicite su número de teléfono y asegure que usted se volverá a comunicar dando la cantidad aproximada de tiempo. "Puedo obtener una respuesta a su asunto en diez minutos" o "Puedo volver a comunicarme con usted esta tarde". Lo anterior hace que el cliente se sienta con más control sobre la situación.

### **Cuando tiene que decir "No"**

Desafortunadamente, no siempre se verá en posibilidades de hacer lo que el cliente desea. Sin embargo, puede lograr que la experiencia sea menos frustrante para él si sigue unas cuantas reglas simples:

1. **Explique los motivos por lo que no puede hacerse:** no se limite a decir que es imposible, ofrezca algunos detalles. Explique los motivos por los que no puede hacer lo que el cliente ha solicitado.
2. **No mencione la política:** dé las razones subyacentes. Por ejemplo, no diga: "Nuestra política no permite que yo le regrese su dinero sin un recibo". En su lugar exprese: "No puedo regresarle su dinero que pagó por este sueter debido a que nuestra mercadería de invierno ya se ha venido, por lo tanto, es imposible ubicarlo nuevamente en las estanterías".
3. **No sea condescendiente:** no hay nada que sea más frustrante para un cliente que sentir que se le habla con altivez. Mantenga sus comentario a un nivel adulto y profesional.
4. **Ofrezca alternativas:** no se limite a decir que no, intente ayudar al cliente a encontrar una solución a su problema. Utilizando el ejemplo planteado más arriba,

lo adecuado sería decir algo así como: "No puedo regresarle su dinero, sin embargo, me sería posible entregarle una nota de crédito con la que podrá comprar alguna otra cosa en nuestro negocio".

5. **Concéntrese en lo positivo:** no se extienda en lo negativo. Por ejemplo en vez de decir: "No puedo ayudarlo", diga: "Le diré que es lo que puedo hacer...". Este enfoque convencerá al cliente de que usted intenta ayudarlo.

## Expresa lo que piensa

En ocasiones no es lo que dice, sino cómo lo dice. Estudie los siguientes casos para determinar formas de mejorar cómo dice lo que dice:

1. **Evite las disculpas:** decir "Lo lamento, pero como podrá ver estamos un poco sobrecargados de trabajo" no va a impresionar al cliente. Es probable que piense que usted no creyó que su pedido era lo suficientemente importante como para darle prioridad. En su lugar diga: "Lamento que su pedido aún no haya sido procesado. Permítame ver qué fue lo que sucedió". Esto personaliza la respuesta y deja saber al cliente que usted hará lo posible por encontrar una solución.
2. **Elimine frases tales como "usted tendrá que":** las frases imperativas como están tienden a hacer que el cliente se ponga a la defensiva y a que se sienta que se le está negando la ayuda. En lugar de decir: "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con alguien de nuestro departamento de envíos", podría decir: "¿Puedo comunicarlo con nuestro departamento de envíos? Ellos podrán averiguar qué pasó con su pedido y decirle qué puede esperar". Esto ayuda a que el cliente sienta que tiene el control.
3. **No señale a otros empleados:** tales acusaciones hacen que usted se vea menos profesional y le da al cliente la sensación de que la gente de su empresa no trabaja bien junta. También hará que se pregunte si logrará que se resuelva su problema. Una mejor manera de plantearlo podría ser: "De acuerdo con mi documentación ya hubiera tenido que recibir su pedido. Permítame comunicarme con nuestro departamento de envíos y averiguar si existe alguna razón para que aún no haya llegado". Lo anterior ayuda a que el cliente sienta que usted trabaja con otros dentro de su empresa para solucionar los problemas con rapidez.
4. **Evite formular planteos no específicos:** los clientes a quienes se les dice que la persona de ventas "intentará" o "hará todo lo que esté en sus manos" mostrarse escépticos y pensar hasta qué punto tal empleado intentará ayudarlo. Es posible que el cliente crea que el empleado de servicios al cliente hará todos los movimientos pero no necesariamente realizará un esfuerzo sincero en beneficio del cliente.
5. **No dé detalles innecesarios:** el cliente no necesita saber que el señor López no puede ayudarlo porque está con el Doctor. Sencillamente diga: "El Señor López no se encuentra en este momento. ¿Desea que él se comunique con usted más tarde o puedo ayudarlo yo?" También evite comentarios tales como: "No sé donde se

encuentra el Señor López, supongo que salió a comer". Esta clase de comentarios hace que el Señor López se vea como un irresponsable y que toda su empresa se vea mal.

6. **Evite la palabra "debería":** no le diga al cliente que el técnico "debería llegar en menos de una hora", excepto que usted esté seguro de que así será. El cliente esperará que el técnico se encuentre allí en ese tiempo, si esté no llega el cliente se molestará con usted por engañarlo y con el técnico por no haberse presentado cuando "debía".
7. **No mencione otras quejas:** evite hacer comentarios tales como: "No puede ayudarlo ahora, está atendiendo otra queja" o "Estoy seguro de que podremos hacer algo, un cliente tuvo el mismo problema la semana pasada". Este tipo de comentarios hace que el cliente piense que su empresa tiene muchas quejas y ése no es el mensaje que usted quiere transmitir.

## **Usted como empleado de servicios al cliente**

En este apartado, posiblemente seamos redundantes, pero nuestro objetivo es el de que adquiera el conocimiento de una serie de comportamientos que debe practicar como empleado de servicio al cliente.

El trabajo, como empleado de servicios al cliente, es determinar sus necesidades y cubrirlas. Si bien es imposible poner juntos a todos los clientes, existen ciertas cualidades básicas que desean de una empresa cuando la eligen para sus transacciones comerciales:

1. **Cortesía.**
2. **Atención rápida.**
3. **Confiabilidad.**
4. **Empatía.**

Por lo general, el factor de motivación no es el precio, es el buen servicio.

Uno puede sentir que está brindando un buen servicio, pero en verdad eso no importa si los clientes no piensan lo mismo.

Las cualidades que requieren la mayoría de los clientes cuando buscan buen servicio son:

1. **Atención personal.**
2. **Sensibilidad.**
3. **Seriedad.**
4. **Prontitud.**
5. **Competencia de los empleados.**

## **6. Buenas maneras.**

Para el empleado de servicios, una de las partes de su trabajo involucra a la comunicación. Esta implica más que el diálogo entre dos personas, también significa la comunicación no verbal, escuchar y hablar. Todas ellas son habilidades que se necesita desarrollar si se va a comunicar efectivamente con los clientes.

Como el individuo que determina la manera en la que el cliente visualizará su empresa, es importante que se asegure de proyectar una imagen profesional y pulida en todo momento. La vestimenta y el cuidado apropiado, los buenos modales y una actitud positiva le ayudarán a llegar lejos.

El trabajar con el público demanda cierto tipo de individuos. Como persona en las líneas del frente de su empresa, usted necesita ser:

1. Conocedor de todos los aspectos de la empresa.
2. Extrovertido y colaborador.
3. Capaz de pensar por sí mismo.
4. Paciente y tolerante.
5. Flexible.
6. Empático.
7. Un solucionador de problemas.
8. Cooperativo.
9. Entusiasta.

### **Conocerse a uno mismo**

Su autoimagen afectará la forma en la que realice su trabajo. Si usted se visualiza como un profesional capaz, probablemente ésa sea la imagen que proyectará y la manera en la que actuará. Si por otro lado, le falta confianza en sus habilidades y capacidades, los otros tampoco confiarán en usted.

Brindar servicio al cliente puede ser una actividad con muchas recompensas. Cuando ayuda a alguien a encontrar lo que desea o a resolver un problema, usted obtiene retroalimentación inmediata en forma de expresiones faciales y comentarios. Pero un empleo de este tipo también puede ser extenuante. Para alguna gente, conocer extraños todos los días no es un problema, de hecho lo encuentran agradable; pero para otros la experiencia puede ser emocionalmente agotadora.

Exceso de contacto es el término psicológico que se utiliza para describir lo que le sucede a la gente que tiene problemas para manejar un extenso contacto humano. Quienes sufren de este mal pueden experimentar una cantidad de síntomas que incluyen fatiga, apatía, mal humor y, en algunos casos, hostilidad hacia la gente con la que tienen que

tratar. Estas reacciones podrían causar problemas en la vida tanto personal como profesional de un individuo.

Los empleados al servicio del cliente tienen lo que se conoce como **trabajos emocionalmente intensos**. En este tipo de ocupación, usted debe tratar con emociones y sentimientos, tanto propios como del cliente. Barajar los sentimientos que trae de casa con los que confronta en el trabajo no siempre es sencillo.

Una forma de reducir la presión que generan todos estos sentimientos y emociones es aprender a compartimentar. Esto significa aislar los sentimientos y emociones con el objeto de concentrarse en los que son prioritarios y puede solucionar. Los otros se dejan a un lado (en un comportamiento) hasta más tarde, cuando sea apropiado considerarlos.

Por ejemplo: digamos que su día comenzó cuando descubrió que el perro había masticado su nuevo par de zapatos. Después salió para subir a su automóvil sólo para encontrarse con que su batería estaba muerta, lo que ocasionó que llegara tarde a su trabajo. No es necesario decir que, para el momento en el que llegó al trabajo, no estaba de muy buen humor.

Sin embargo, como empleado al servicio del cliente, usted debe dejar atrás todos estos sentimientos negativos y concentrarse en pensamientos positivos.

Dígase que tratará con sus problemas personales cuando llegue a casa. Si es necesario, solicite a su supervisor unos minutos para calmar sus pensamientos. Dé pasos para solucionar los problemas que sea factible corregir. Por ejemplo: es probable que se pueda tomar unos minutos para llamar al servicio mecánico local y solicitar que instalen una nueva batería en su automóvil.

Elimine de sus pensamientos las cosas que no pueda solucionar. Dígase que no hay cosa alguna que pueda hacer con respecto a sus zapatos. Nada que haga modificará el resultado.

### **Desarrollar una actitud positiva**

Su actitud refleja cómo piensa de algo o alguien. Si ésta es positiva, se verá más posibilitado a manejar situaciones difíciles. Si su actitud es negativa, encontrará difícil manejar hasta los pedidos más sencillos.

Usted determina si su actitud es positiva o negativa. Para desarrollar una actitud positiva intente lo siguiente:

1. Conciéntese que usted tiene el control sobre su actitud.
2. Deje atrás las experiencias malas o negativas.

3. Piense en los aspectos positivos de su trabajo y de su vida.
4. Si es posible, evite a las personas negativas.

Proyecte una imagen positiva, una que despliegue orgullo por usted mismo, sus compañeros de trabajo y su empresa.

### Manejar su tiempo

A menudo el estrés es causado debido a la sensación de que hay mucho que hacer e insuficiente tiempo para lograrlo. Algunas claves para ayudarlo a manejar su tiempo con efectividad son:

1. **No se apresure:** cuando se apresura para terminar una tarea, a menudo comete errores, y corregirlos puede requerir de dos veces más tiempo que hacerlo bien desde la primera vez.
2. **Realice primero las tareas más difíciles:** el posponer las tareas difíciles tanto como nos sea posible forma parte de la naturaleza humana. Sin embargo, su mejor opción es llevarlas a cabo a primeras horas de la mañana, cuando su nivel de energía es alto. Además, si las pospone hasta más tarde están en sus pensamientos todo el día quitándole energías para otras tareas.
3. **Realice trabajos similares al mismo tiempo:** al saltar una actividad a la otra pierde tiempo. Rompe su concentración y, por lo tanto se demora más. Revise todas las tareas que debe llevar a cabo y ordénelas. Por ejemplo: si debe hacer varias llamadas telefónicas, contestar correspondencia y archivar, organice su día de manera tal que pueda realizar todas sus llamadas telefónicas una tras otra, la correspondencia al mismo tiempo y el archivo sin interrupción.
4. **Establezca objetivos:** establezca objetivos cuando desea completar ciertas tareas. Si tiene éxito, prémiese con un breve descanso o un tentempié saludable.
5. **Mantenga una lista de las tareas simples:** elabore una lista de las tareas simples que pueda realizar en pocos minutos. Así, cuando tenga un breve intervalo entre cliente y cliente, podrá llevarlas a cabo.
6. **Evite las excusas:** es fácil decir que no hay tiempo suficiente para terminar el proyecto de esta noche y que, por lo tanto, esperará hasta mañana. Pero, por algún motivo, mañana nunca llega y, de repente se enfrenta a un plazo de tiempo. No lo difiera de un día para el otro, zambúllase por completo. Comenzar es, por lo general, la parte más difícil de cualquier tarea.

### Manejar el estrés

En alguna ocasión todos sentimos estrés en el trabajo. Pero si aprendemos a manejarlo, es menos probable que se cobre su cuenta con nosotros. Con el objeto de reducir el estrés debemos primero comprender qué es y qué causa. El estrés es, a menudo, el

resultado de la inseguridad y la ansiedad. Por lo general, si eliminamos estos factores, reducimos mucho de nuestro estrés.

Aunque es probable que ciertos factores externos jueguen algún papel en nuestro estrés, más a menudo somos nosotros quienes nos lo causamos. Por ejemplo, digamos que tiene que llamar a un cliente y decirle que no puede reemplazar el producto que solicitó. Estaba enojado cuando regresó el objeto roto y ahora estallarán nuevamente. En lugar de solucionarlo antes que nada y dejarlo atrás, usted lo demora. Inventar excusas tales como: "No deseo llamarlo demasiado temprano, a lo mejor lo despierto". Al mediodía estará convencido de que no puede hacer la llamada debido a que interrumpirá su comida y, por lo tanto lo demora otra vez.

Cuanto más se tarde en llamar al cliente, más estrés sentirá. No se permita caer en esto, enfrente los problemas y reducirá mucho del estrés de su vida.

Algunas claves para reducir otros factores estresantes son:

1. **Atienda a un cliente a la vez:** invariablemente, parece que todos lo buscan con una pregunta o problema al mismo tiempo. No se permita ser aturdido. No lo ayudará apresurarse, de hecho, probablemente sólo logrará ser más lento. Pida ayuda cuando la necesite, no espere a que la situación esté totalmente fuera de control. Si ve que los clientes se están acumulando llame a su supervisor o a un compañero de trabajo. Si ha establecido buenas relaciones con sus compañeros, le será fácil.
2. **Si un problema crónico está causando estrés, vea si puede ser modificado:** si está experimentando estrés debido a una situación recurrente, discuta el problema con su supervisor. Permitir que esto continúe sólo le causará dolor innecesario y clientes molestos.
3. **Asegúrese de que las quejas del cliente estén siendo solucionadas:** de no ser así, el cliente llamará o regresará causándole más estrés.
4. **Reduzca el estrés en casa:** el estrés ajeno a sus ocupaciones se puede infiltrar en su trabajo si usted lo permite. Intente mantener su vida personal a un nivel armonioso.
5. **Manténgase informado:** dado que una gran cantidad de estrés es causado por la inseguridad, necesita eliminarla de su vida. Si se encuentra inseguro respecto a cualquier aspecto de su trabajo, pregunte.
6. **Recuerde reír:** cuando se trata del estrés, la risa es la mejor medicina. Intente encontrar el lado humorístico de las cosas, especialmente de las situaciones estresantes.
7. **Exprésese:** no mantenga sus emociones encerradas. Si tiene un mal día, cuénteselo a alguien en quien usted sienta que puede confiar.
8. **Varíe su rutina:** como reza el viejo dicho: "En la variedad está el gusto". También puede ayudar a romper la monotonía eliminando así parte de su estrés.

## Buenos modales

Cuando niños, nuestros padres nos enseñaron que los buenos modales eran importantes si queríamos llevarnos bien con los demás. Las mismas palabras mágicas -"Por favor" y "Gracias"- que cuando niños nos conseguían una galleta, como adultos nos granjearán la lealtad de un cliente.

Mientras que los buenos modales lo llevarán lejos de este mundo, los malos lo detendrán. Cuando utiliza buenos modales con sus clientes, los hace sentir cómodos y, tal como ya se ha dicho, a los clientes les agrada comprar donde se sienten bien.

Mantener la formalidad también significa, cuidar las palabras y las expresiones que utilizamos, y no usar un lenguaje soez que pueda provocar rechazo en nuestros clientes. En algunos centros comerciales hay personal que aunque no está tratando directamente con el cliente, en forma coloquial entre ellos utilizan expresiones subidas de tono, que sorprenden negativamente al cliente que los oye.

Además del "Por favor" y "Gracias", existen otras buenas maneras que puede practicar y que lograrán que sus clientes se sientan aún más cómodos:

1. **Evite la informalidad:** cuando conoce a alguien, no se dirija a él utilizando su primer nombre. Usando un título -por ejemplo: Señor, Señora, Señorita, Joven, Doctor, etc.- demuestra respeto. Continúe dirigiéndose a la persona en cuestión de esa manera hasta que le indique que le agradaría que usted lo tratara de otro modo.
2. **Evite hablar de temas controversiales:** sin importar lo que esté sucediendo en el mundo, guárdese sus opiniones personales acerca de cualquier tema controversial. La religión y la política no pertenecen al lugar de trabajo.
3. **No cuente chistes:** es posible que mucha gente crea que los chistes son buenos para romper el hielo, pero pueden volverse en su contra. Lo que no le resulte ofensivo a usted, puede ofender a otra persona. Por lo tanto, su mejor tirada es evitar contar chistes.
4. **Cuide sus comentarios:** tenga cuidado de no hacer comentarios que pueda interpretarse como racistas, sexistas o que puedan ofender a cualquier grupo de gente. Piense por ejemplo en la frase "¿Puedo ayudarla mi reina?" Si usted es un empleado del sexo masculino hablando con una clienta, ella puede tomarlo como sexista y, si es una empleada del sexo femenino hablando con una Señora mayor, ella puede sentirlo como condescendiente.
5. **No fume en presencia de los clientes:** aunque una vez se consideró una práctica aceptable, el fumar se está volviendo cada vez menos popular. Fume en presencia de un cliente que lo considere objetable y puede perderlo.
6. **No masque chicle o coma en presencia de los clientes:** el mascar chicle es irritante para cierta gente, evítelo. Tampoco lleve su almuerzo o refrigerio (alimento



ligero que se suele tomar entre horas) al área de atención a los clientes. No sólo hace que su área se vea desordenada, también puede desalentar a los clientes. Si usted se encuentra comiendo cuando ellos se acercan, es posible que sientan que lo están interrumpiendo. Aún peor, en un esfuerzo por atenderlos puede comenzar a hablar mientras todavía tiene comida en la boca.

## Las primeras impresiones

Le guste o no, la gente a menudo juzga por la impresión que obtiene durante los primeros segundos de conocer a alguien y, frecuentemente, estas impresiones duran un largo tiempo.

Como empleado al servicio del cliente, que entra en contacto con cientos de personas nuevas todos los días, constantemente se hace juicios con respecto a usted. Si comprende a qué cosas reacciona la gente y cómo se forman estas primeras impresiones, puede hacer un esfuerzo por lograr algo bueno de estas primeras impresiones.

¿Qué hacer? Creo que la norma número uno sería “atiende como te gustaría ser atendido”. Algunos de los signos externos que determinan una primera impresión son:

- a) **Apariencia:** la manera en la que se viste transmite la forma en la que usted se visualiza. Si su ropa está limpia y bien planchada, el cliente lo percibe como una persona detallista. Si su ropa está arrugada y no combina, es posible que asuma que usted es descuidado con su trabajo. La ropa también proyecta una imagen, si usted está vestido apropiadamente para su ambiente de trabajo, el cliente asumirá que usted es un profesional serio. Manténgase alejado de colores fuertes y de los estilos muy llamativos, hacen que el cliente preste más atención a lo que usted tiene puesto que a lo que se le está diciendo.
- b) **El arreglo:** es casi tan importante como la ropa que usa. Si su cabello está grasoso, necesita una afeitada o su maquillaje es demasiado pesado o está desparejo, o tiene olor en el cuerpo, no hará una muy buena primera impresión. Una regla básica en el arreglo es prepararse cada día para el trabajo como si fuera a su primera cita con alguien. De hecho, en su trabajo, usted conoce a mucha gente todos los días.
- c) **Joyería:** ser conservador(a) en lo que se refiere a la cantidad y clase de joyas que use. Las que son llamativas pueden ser adecuadas para una ocasión social, pero no proyectarán la clase de imagen que usted desea en el trabajo. Además, al igual que con la ropa, si es demasiado llamativa o si hay un exceso de la misma distraerá al cliente y éste no escuchará lo que le está diciendo.
- d) **Peinados:** también los conservadores son los apropiados. El objetivo principal es alejarse de cualquier cosa que pueda aprobar ser un factor de distracción

para el cliente. El trabajo no es el sitio adecuado para experimentar con estilos raros o colores artificiales.

- e) **Atento y con la postura correcta:** la postura revela la predisposición. Recuerde que el lenguaje no verbal dice más que las palabras. Si estamos para atender, recibir o dar informes, no podemos estar recostados en la silla y mirando para cualquier lado. Si realmente lo que buscamos es brindar la mejor atención nuestra postura debe indicar actitud de servicio. Recomendamos sentarse erguido, observar el ingreso de las personas; cada tanto hacer un paneo de la sala con la mirada, buscando clientes por atender.
- f) **Voz:** el tono de su voz también transmite mucho acerca de usted. Tome la frase "¿En qué puedo servirle?" Dependiendo del tono de su voz puede expresar varios significados diferentes. Si es dicho con un tono amistoso y alegre transmite que en verdad usted desea ayudar al individuo. Si es enunciado es un tono gruñón e irritado, dará al cliente la imprecisión de que lo ha interrumpido y de que usted no desea ser molestado.
- g) **Saludar, utilizar fórmulas de cortesía:** El saludo es una forma de cortesía y cordialidad entre las personas, su ausencia puede ser considerado mala educación. Dé la bienvenida, salude de acuerdo a la hora del día (se dice "Buenos días" hasta las 12:00 m.; "Buenas tardes" desde esa hora hasta el momento en que anochece, nunca antes de las 20:00 hs.). Pida las cosas "por favor" siempre, dé las gracias, aun cuando considere que lo que hizo el otro era su obligación. La cortesía es esencial para relacionarnos, es una demostración de atención y respeto hacia el otro.
- h) **Identificar al cliente por su nombre:** la importancia de hacerlo, radica en que todos apreciamos el ser reconocidos, nos agrada que nos tomen en cuenta y nos hace sentir importantes recibir una atención personalizada. El llamar al cliente por su nombre es distinguirlo, es decirle que para nosotros no es un número. ¡Cuidado! Qué utilicemos su nombre de pila no quiere decir que lo tutearemos ni le hablaremos como podemos hacerlo con nuestros amigos. Anteponer la fórmula Señor o Señora es recomendable para iniciar la conversación.
- i) **Mirar a los ojos:** cuando hablamos, la atención se centra en nuestro rostro, en especial en nuestros ojos, porque ellos revelan mucha información. No establecer contacto visual generará una idea negativa sobre usted, mientras que mirar atentamente a nuestro interlocutor será interpretado como una señal de respeto, de buena educación. Con la mirada, se demuestra interés, que se está prestando atención. Si debe cargar información en una computadora, aleje la mirada de la pantalla unos segundos, al hacer las preguntas de rigor.
- j) **Sonreír:** al hacerlo da la bienvenida más allá de la palabra. Denota calidez, buena predisposición, apertura. Se ha comprobado, que al sonreír se cambia la entonación de la voz, dirigiendo la conversación a un tono grato y cordial.

La sonrisa debe ser sincera, piense en que verdaderamente le importa quien se encuentra del otro lado del mostrador.

- k) **Empatía:** la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, entender sus sentimientos y circunstancias. Es una habilidad que se puede desarrollar prestando atención a quien nos habla, leyendo sus expresiones faciales, sus gestos, esforzándonos por entender lo que siente. Ser empático nos permitirá responder adecuadamente a la emoción que la otra persona está sintiendo.
- l) **Escuchar activamente:** implica una serie de comportamientos y actitudes que nos preparan para concentrarnos en lo que el otro dice y dar la respuesta adecuada. Deje que su interlocutor se exprese, no se anticipe a lo que va a decir, no piense en lo que va a contestarle mientras él habla. De señales de estar escuchando con expresiones como "ajá..." "ah..." "claro...", asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas. Pero, esencialmente escuche sinceramente, ser un buen "escuchador" es una capacidad que se puede desarrollar, muchos estudios han comprobado que las personas que mejor se relacionan son las que saben escuchar.
- m) **Nunca decir "No sé" o "acá las cosas son así":** si no se cuenta con la información discúlpese con el cliente y arbitre los medios para poder darle una respuesta a su consulta. Usted puede conocer el manual de procedimientos a la perfección, pero recuerde que hay casos y casos, y que no todas las situaciones deben tratarse de la misma manera.

## Atención al Público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Ser cortés en todo momento. Saludar al cliente con una sonrisa en los labios y, de ser posible, llamarlo por su nombre. A todos les agrada escuchar su nombre. La cortesía produce ganancias de muchas formas. Estas son:

- **Estimular que se repitan los negocios:** a los clientes les agrada comprar en los lugares donde se sienten apreciados y en los que se hallan cómodos.
- **Promueve las operaciones futuras:** la promoción de boca a oído es la más creíble y menos costosa forma de publicidad. Los clientes que son tratados con cortesía le contarán a sus amigos acerca de la buena experiencia que han tenido. De hecho, de acuerdo con un estudio reciente, el efecto de la publicidad de boca a oído en la decisión de un cliente en cuanto a volver a comprar es dos veces más importante que la publicidad corporativa.
- **Elimina las interrupciones y distracciones:** si es cortés con sus clientes, ellos confiarán en usted. Como resultado, es menos probable que le hablen para confirmar nuevamente la fecha de envío o para verificar por segunda vez un pedido.
- **Reduce el estrés:** si es cortés con sus clientes, ellos serán corteses con usted. Como resultado, se sentirá bien con el trabajo que realiza y estará bajo menos estrés.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

### **Facilitar la experiencia del consumidor**

A los clientes les agrada comprar donde es fácil. A nadie le gusta entrar en un comercio y ser ignorado o tratar con un empleado que no sea de ninguna ayuda. Cuando un cliente entra en un comercio buscando ayuda y no la encuentra, todas las posibilidades indican que se dará media vuelta y se irá. Por cada cliente que abandona una tienda, ésta pierde dinero y usted, a su vez, un poco de su seguridad laboral.

Algunas de las claves para facilitar la experiencia del cliente dentro de su establecimiento son:

1. **Saludar al cliente con calidez:** caminar hacia él con una sonrisa en los labios y decir: "Buenos días", o "Buenas tardes". Asegurarse de establecer contacto con los ojos.
2. **Estrechar su mano:** estrechar manos es visto como un gesto amistoso y profesional.
3. **Averiguar el nombre del cliente:** si no sabe el nombre del cliente, dígame el suyo. La mayoría de la gente, a su vez, se presentará. Si no entiende el nombre o se encuentra leyendo un documento que lo incluye, pero no está seguro de cómo se pronuncia, asegúrese de preguntar. Pronunciar mal su nombre sólo lo irritará.
4. **No distraerse:** otorgue al cliente su atención completa. No permita ser distraído por otro empleado o por alguna cosa que esté en las inmediaciones. No intente llevar a cabo dos actividades a la vez (por ejemplo llenar un reporte y hablar con un cliente).
5. **Tratar las solicitudes como únicas:** esta puede ser la vigésima vez hoy que alguien le haya pedido ése artículo específico, pero es la primera vez para este cliente, trátelo así.

Hacer de la experiencia de un cliente algo fácil y disfrutable es la mejor manera de lograr que regrese una y otra vez. Y que él vuelva le cuesta a su empresa mucho menos dinero que atraer a nuevos clientes.

### **Cuando usted comete un error**

Todos cometemos errores, pero es la persona verdaderamente profesional y madura la que lo admite. Si usted incurre en uno, probablemente llegue mucho más lejos con el cliente si hace lo siguiente:

1. **Acepte la responsabilidad:** aun cuando el cliente puede estar irritado, apreciará su honestidad. Sea directo. Diga simplemente: "Lo lamento, su orden no ha llegado. Es mi culpa, olvidé procesarla". Es probable que sus disculpas no eliminen el enojo y frustración de su cliente de inmediato, pero lo reducirán. Después de sus disculpas demuestre sus deseos de corregir el problema. Diga: "Deseo hacer todo lo que esté en mis manos por corregir el problema. ¿Cuál sería una solución satisfactoria?"
2. **No ofrezca excusas:** el cliente no está interesado en saber los motivos por los que cometió el error. Su única preocupación es que el problema se resuelva de manera satisfactoria.
3. **Negocie una solución:** una vez que se haya disculpado y aceptado su responsabilidad por los hechos, necesita ocuparse del asunto que tiene entre manos: solucionar el problema. Dígame al cliente la forma en la que piensa corregir el problema y averigüe si es satisfactorio, de no ser así tal vez deba negociar.
4. **No evite decirle al cliente:** notifique al cliente tan pronto como se dé cuenta de que ha cometido un error. Puede convertir el problema en una oportunidad si

descubre la equivocación antes que el cliente y lo llama para disculparse y proponerle una solución. Si bien el cliente puede sentirse molesto al escuchar el problema, también apreciará su diligencia para darse cuenta del error y su voluntad de resolverlo.

### **Cuando se interponen las reglas y regulaciones**

Las empresas deben tener reglas y regulaciones en favor de la consistencia. Pero, cuando se llevan los extremos, éstas pueden atar las manos del empleado al servicio del cliente y dificultarle el cumplir con su trabajo con efectividad.

Aunque las reglas no deben romperse, deberían ser flexibles. Desafortunadamente, en muchas empresas, no se les otorga a los empleados de servicios al cliente la autoridad de doblar las reglas cuando es necesario.

**Revise las reglas y regulaciones de su empresa.** Asegúrese de entender por qué existen y si existen excepciones a alguna de ellas. Para poder explicárselas a sus clientes necesita comprender los pensamientos detrás de las reglas.

**Averigüe si su empresa le permite utilizar su juicio cuando se trata de las reglas y exactamente cuánta flexibilidad tiene.** Poder manejar el problema de un cliente, o un potencial, en el acto es, a veces, más importante que seguir una regla al pie de la letra.

*Vea, por ejemplo, el caso del caballero que llegó a un hotel a la hora designada para registrarse, las 3 de la tarde, sólo para descubrir que su habitación no estaba lista. Viéndose irritado, le dijo al empleado de recepción cómo había estado su día. No logró alcanzar su primer vuelo y el segundo había sido cancelado. Debido a toda la confusión, no había comido.*

*El empleado de la recepción tomó la iniciativa y lo invitó a pasar al restaurante y comer a expensas del hotel, aun cuando esto no formaba parte de los procedimientos habituales de la empresa. El hombre aceptó la oferta, y para cuando regresó, su habitación estaba lista y él en un mucho mejor estado de ánimo.*

**Sea tan flexible como se lo permitan las reglas.** Si usted descubre que una regla o procedimiento causa problemas crónicos, primero documente los problemas que causa, después hable con su supervisor para ver si se puede hacer un cambio.

### **Trabajar como parte de un equipo de servicios al cliente**

Como empleado de servicios al cliente usted forma parte de un equipo de servicio. Los otros dos componentes son sus compañeros de trabajo y el cliente. Con el objeto de que sus transacciones con clientes sean óptimas, los tres deben trabajar juntos. Si la

compañía va a triunfar, entonces el equipo completo (usted, sus compañeros de trabajo y el cliente) deben trabajar juntos. Si no lo hacen, no sólo perderá uno de ustedes, todos saldrán perjudicados.

Al igual que los clientes, los empleados desean ser tratados con cortesía y respeto. Si hace un esfuerzo para construir buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, descubrirá que ellos estarán deseosos de ayudarlo cuando se encuentre en un apuro.

### **Los compañeros de trabajo como parte del equipo**

Desarrollar una buena concordia con la gente que trabaja es tan importante como establecer buenas relaciones con sus clientes. Usted necesita la ayuda de otros empleados dentro de su empresa si es que va a servir a sus clientes con efectividad.

Todos en la compañía trabajan para el cliente. Ya sea que sus funciones involucren el trato directo con el mismo, o que trabajen con las personas que atienden a los clientes. De cualquier modo, todos necesitan hacer un esfuerzo conjunto para brindar al cliente el mejor servicio posible.

Como empleado de servicio al cliente, usted se encuentra en la primera línea. Es quien trata con el cliente día tras día. Trabajando detrás de la escena se encuentran muchas personas que lo apoyan. Si ellos no hacen su trabajo, usted no puede realizar el suyo, y si usted no puede cumplir con sus labores, la empresa no se ve bien.

La filosofía detrás del trabajo de equipo es que todos se esfuercen juntos hacia un objetivo común. Si usted brinda a sus compañeros el reconocimiento que merecen, ellos estarán más dispuestos a apoyarlo en el futuro.

A continuación se describen varias sugerencias para asegurar que sus "compañeros de equipo" trabajen con usted y no en su contra.

1. **Trátelos con respeto:** la gente con la que trabaja, al igual que usted, aprecian el ser tratados con respeto. Usted no se siente feliz si alguien no aprecia sus esfuerzos, lo mismo es cierto para sus compañeros. No sea exigente. Aun cuando sea sensitivo hacia las otras responsabilidades laborales, plazos de tiempo que cumplir y la carga de trabajo de su compañeros. No insista en que siempre dejen todo lo demás para ayudarlo a usted.
2. **Desarrolle una relación:** cuando sea posible y apropiado, desarrolle una relación personal al igual que profesional con sus compañeros de trabajo. Por ejemplo: si usted sabe que están casados y que tienen niños, puede preguntarles por sus familias cuando los ve en los corredores o en el comedor. La mayoría de las personas disfrutan de compartir información acerca de sus seres queridos. Cuando

usted le demuestra a la gente en verdad le importa es mucho más probable que desee ayudarlo.

3. **Haga excepciones:** si un compañero de trabajo le chasquea los dedos o lo hace a un lado, recuerde que todos tenemos malos días. No permita que ello interfiera con el trabajo que tiene que realizar. Considere este ejemplo:

**Empleado al servicio del cliente:** "José, te llamo por lo del asunto de los Martínez, ¿cuándo va a estar listo?"

**José:** "No sé, tenemos tanto trabajo que no sé cuándo lo pueda hacer".

En vez de demandar que José responda a su pregunta (que probablemente no le ayude demasiado), puede utilizar la empatía y la comprensión. Una forma efectiva podría ser:

**Empleado de servicio al cliente:** "He sabido que están sobrecargados de trabajo. ¿Hay alguien en el departamento que tenga unos pocos minutos y que pueda darle un vistazo a esto por mí? Le dije al cliente que lo llamaría en la tarde".

- a. Con este tipo de actitud es probable que **José** responda favorablemente a su pedido y usted obtenga la información que necesita.
4. **No culpe a nadie:** todos cometemos errores, a usted no le agrada que le recuerden alguna equivocación que haya cometido y tampoco a sus compañeros de trabajo. Acentúe los aciertos y evite lo negativo. Por ejemplo, si un compañero olvidó hacer un pedido no lo mencione, simplemente pregunte: ¿Cuándo crees que podamos tenerlo?"
5. **Juegue con las reglas:** aprenda a quién puede dirigirse cuando hay un problema. Darle vueltas a un compañero o estarle todo el tiempo encima no lo va a hacer su amigo y, cuando necesite su ayuda la próxima vez, es posible que gracias a ello no colabore con usted.
6. **Dé las gracias:** cuando un compañero de trabajo lo ayude diga: "Gracias". Es posible que sea parte de su trabajo, pero a todos nos agrada sentir que nos aprecian. Y la próxima vez que usted se encuentre en un apuro, es más probable que ese individuo lo ayude, aun si no es parte de su trabajo.
7. **Elogie a los demás:** si un cliente le agradece por su eficiencia y ayuda, asegúrese de mencionarlo a la otra gente involucrada. Puede decir, por ejemplo: "Si no fuera por los compañeros del departamento de embarque que hicieron su pedido



inmediatamente, jamás lo hubiéramos recibido a tiempo. En verdad que hacen lo que pueden para ayudar a nuestros clientes". Esta clase de respuesta hace que tanto usted como la empresa se vea bien.

8. **Demuestre que usted es parte del equipo:** si un compañero de trabajo se acerca a usted buscando su ayuda, ofrézcale una mano cada vez que le sea posible. Si está deseoso de ayudar cuando él lo necesita, es muy probable que se lo retribuya.
9. **Otorgue reconocimiento:** si un compañero de trabajo sobre pasa el llamado del deber, haga saber a su supervisor lo que hizo y cómo ha ayudado a satisfacer las necesidades del cliente. Esta clase de reconocimiento eventualmente regresará al empleado en forma de apreciación o, es probable, de aumento. Nuevamente, si él se entera de que usted fue el responsable, le estará agradecido.
10. **Haga saber a sus compañeros de trabajo que ellos son una parte importante del equipo:** como la persona en la línea del frente, usted recibe retroalimentación importante de los clientes. Sus compañeros de trabajo, sin embargo, rara vez obtienen este tipo de reconocimiento. Cuando un cliente expresa placer por la manera en la que fue manejado un asunto y un compañero de trabajo ha ayudado que así sea, asegúrese de hacérselo saber. Podría decir: " **José**, deberías haber visto la cara de la señora Pacheco cuando hizo una visita a la tienda y se encontró con que su pedido había sido recibido en un solo día. Estaba tan agradecida que hizo un pedido más grande. No lo hubiéramos logrado sin tu ayuda, gracias".

## Los clientes como parte de su equipo

Además de la gente con la que usted trabaja y que son parte de su equipo, existe otro miembro que, es probable, ni siquiera tenga en cuenta: el cliente. A los clientes les agrada involucrarse en el proceso de servicio; tal vez ésa sea la razón por la que cada día hay más y más tiendas de autoservicio.

Al contrario de la creencia popular, la principal razón por la que los clientes se sirven sus propias cosas, comen en cafeterías y van a los supermercados no es el precio. Las investigaciones demuestran que el motivo de más peso el que la gente elige las tiendas de autoservicio es que desean ser parte del proceso y obtienen un sentido de logro al realizarlo por ellos mismos.

Como empleado al servicio del cliente, usted puede capitalizar esta necesidad. Cuando atienda a sus clientes involúcrelos en el proceso.

1. **Solicite sus opiniones:** muestre a su cliente varios artículos y solicite su opinión. Podría decir, por ejemplo: "Creo que la azul le queda muy bien, ¿cuál le agrada a usted?"

2. **Solicite que le hablen de productos similares que hayan utilizado:** si, por ejemplo, el cliente está buscando un estéreo nuevo podría hacerle una pregunta como: "¿Qué otras marcas ha comprado? ¿Qué pensó de su efectividad?"
3. **Involúcrelos en el proceso de solución de problemas:** cuando exista un problema pregunte al cliente qué puede usted hacer para corregirlo. Si ellos tienen una opinión en el asunto, entonces se volverán parte de la solución.

## **Manejo de clientes difíciles o especiales**

A través de toda su carrera, usted conocerá miles de clientes diferentes. En su mayoría serán fáciles de tratar, pero existen algunos que son difíciles y que le pueden ocasionar problemas.

Servir a gente agradable es fácil. Sin embargo, la gente difícil puede representar un reto. Si lo acepta, experimentará una gran satisfacción y, al mismo tiempo ganará clientes leales para su empresa.

Lo importante al tratar con personas difíciles es intentar comprender qué los motiva a comportarse de esa manera. Los clientes enojados, discutidores e infelices generalmente actúan así debido a fuerzas externas, comprenderlo lo ayudará a manejarlos mejor.

Una cosa que es importante mantener controladas sus emociones. No se permita caer en manos del enojo, no importa la situación. Si conserva la cabeza fresca y habla con una voz calmada y racional el individuo comenzará a hacer lo mismo.

Otra cosa para recordar es concentrarse en lo que dice el cliente, no en cómo lo dice. Ambos tienen el mismo objetivo en mente; encontrar una solución al problema.

Lo importante al tratar con personas difíciles es verlas como un reto. Si piensa en ellas como un problema arruinará su día, pero si las ve como si le estuvieran presentando una oportunidad única de resolver el problema, encontrará su trabajo excitante y lleno de recompensas.

Básicamente todos los clientes desean lo mismo: buen servicio. Pero, de vez en cuando, usted se encontrará con uno que necesite un tratamiento especial. Saber cómo manejar a estos individuos le ayudará a que su trabajo sea más fácil.

Los clientes, no importa cuán difíciles, son gente como usted. A veces permiten que sus estados de ánimo se interpongan. Cuando eso sucede, recuerde no tomarlo de manera personal. Darse cuenta de que otros problemas causan su enojo debería facilitarle el tratarlos con efectividad.

Algunas de las claves para manejar casos especiales son:

## **El cliente enojado**

Cuando clientes enojados telefonean o se presentan en su negocio o empresa, existen dos mensajes que ellos desean transmitir, uno tiene que ver con los hechos y el otro con sus sentimientos. Depende de usted trascender los sentimientos para lograr obtener los hechos que necesite para solucionar el problema.

Al tratar con este tipo de clientes, no niegue su enojo, decirle: "No hay motivo para enojarse" sólo lo enojará más. Algunas de las formas de tranquilizar a un cliente enojado son:

**Mantenga a raya sus emociones:** no se permita perder el control. Determine el objetivo fundamental de la queja (por ejemplo: regresarle su dinero, encontrar el producto que está buscando) y concéntrese en eso, no en las palabras enojadas del cliente.

**No se permita estar a la defensiva:** cuando usted está a la defensiva significa que se ha involucrado emocionalmente. Actúa como si el cliente lo estuviera atacando en forma personal. Manténgase en una actitud objetiva y apartado emocionalmente.

**Vea más allá del enojo:** a menudo, lo que usted ve es la frustración del individuo que ha sido encendida por asuntos que no tiene relación alguna con el que usted está tratando. Es posible que su enojo no tenga nada que ver con el problema que tuvo su empresa, tal vez se trate de factores externos tales como problemas personales: una llanta ponchada o una discusión con su jefe, por ejemplo. Si recuerda que, a menudo, existen otras fuerzas desatadas, tratará con más efectividad a un cliente enojado.

**Anticipe situaciones potencialmente irritantes:** la mayor parte del tiempo usted puede anticipar las cosas que, posiblemente, hagan que un cliente se enoje. Si es factible, evite la situación. Por ejemplo: decirle a un cliente que no hay nada que usted pueda hacer por él, generalmente lo irritará. Busque un enfoque positivo y diga: "Permítame ver qué es lo que puedo hacer".

Los clientes también se molestan cuando son enviados de un departamento al otro, ya sea a través del teléfono o personalmente en su empresa o negocio. Haga todo lo que esté a su alcance por manejar el problema usted mismo. Si le es imposible explique lo que será necesario, con quién debe hablar el cliente, etc. Ayude a hacer que el proceso

sea lo más fácil posible para el cliente (ayúdelo a llenar los formularios o acompañelo personalmente a la otra oficina o departamento).

Si el cliente se encuentra en el teléfono, tome su nombre y número antes de transferirlo. También díglele con quién hablará. Permanezca en la línea, si puede hacerlo, hasta que la transferencia haya sido realizada.

- **Calme el enojo:** intente ayudar a que el cliente se sobreponga a su enojo, así le será más fácil encontrar una solución a su problema. Deje que el cliente libere todo el vapor, después procure encontrar puntos en los que ambos estén de acuerdo, esto ayudará a que usted encuentre una solución a su problema.
- **No haga promesas que no pueda cumplir:** no permita que el cliente lo obligue a hacer, al calor de los acontecimientos, una promesa que usted no pueda cumplir. Lo anterior sólo le causaría futuros problemas.
- **Sea solidario:** la indiferencia hará que un cliente se vaya mucho más rápido que la imposibilidad de resolver su problema. De hecho, los estudios demuestran que el 68 por ciento de los clientes dejan de hacer negocios con una empresa debido al tratamiento indiferente que reciben de los empleados. Compárelo con el 14 por ciento que se retira debido a las insatisfacción con el producto y al 9 por ciento que abandona sus tratos comerciales con una empresa por la competencia. Escuche con cuidado lo que el cliente tenga que decirle y hágale saber que lo entiende. Por ejemplo usted puede decir: "Comprendo que debe ser muy frustrante. Permítame ver qué puedo hacer para solucionar este problema".
  - Sin embargo, no concuerde con el cliente si éste comienza a criticar a la empresa. Este enfoque no lo llevará a ninguna parte, perderá el respeto del cliente y, si la compañía se entera de lo que usted dijo, es posible que se quede sin empleo.
- **Analice el problema:** cuando los clientes están enojados, a menudo no expresan con claridad el problema real. Se encuentran tan inmersos en que usted comprenda su enojo que es posible que olviden comunicar alguna información vital que lo podría ayudar a solucionar el caso. Como empleado al servicio del cliente, es su responsabilidad descubrir el problema exacto y ayudar al cliente a encontrar una solución. Formule preguntas indagatorias y repita lo que el cliente haya dicho para asegurarse de que ha comprendido completamente.
- **Ponga el acento en lo que puede y no en lo que no le es posible:** responder: "Permítame ver qué puedo hacer" calmará el enojo del cliente mucho más rápido que "No sé lo que podemos hacer al respecto".
- **Negocie una solución:** pregúntele al cliente cómo le agradaría que se solucionara su problema. Si se encuentra dentro de los lindes de su autoridad y es una solicitud razonable, hágalo. De no ser así, negocie una solución con la que tanto su empresa como el cliente estén conformes.
- **Actúe en el problema:** actuar en el caso implica más que el decir que se ocupará del asunto. Si existen varios problemas, establezca prioridades y ataque a los más

críticos primero. Por ejemplo: si usted es un agente de viajes y un cliente llama para decir que está detenido en Tanzania debido a que la compañía aérea para la que usted le hizo reservaciones se acaba de declarar en bancarota, primero consígale un vuelo a casa, después ocúpese de lograr que le reembolsen el dinero.

- **Identifique cualquier problema potencial que pueda surgir:** si un cliente está devolviendo mercadería, por ejemplo, y usted le dice que en su cuenta aparecerá un saldo, es posible que el cliente no esté consciente de que su día de corte acaba de pasar. Si el crédito a su favor no aparece en su siguiente estado de cuenta, regresará. Al explicarle cuándo puede esperar su crédito, usted mantiene un cliente feliz y reduce las posibilidades de recibir otra llamada producto del enojo.
- **Dé seguimiento:** que usted haya encontrado una solución para el problema no significa que éste haya quedado arreglado. Depende de usted darle seguimiento y asegurarse de que lo que ha prometido en verdad suceda. De no ser así, todas las posibilidades indican que tendrá otra confrontación con el cliente. Por ejemplo: si un cliente devuelve un producto defectuoso y usted le promete que el monto de la compra se acreditará a su favor en su cuenta, no se limite a escribir una nota y desear que así suceda. Llame al departamento de crédito para asegurarse de que así sea.

## **El cliente infeliz**

Todos los conocemos, son individuos que caminan con aire rencoroso. Entran en su negocio y hacen una afirmación tal como: "Estoy seguro de que no tiene lo que busco". Estos individuos no necesariamente tienen un problema con usted o su empresa, su conflicto es con la vida en general.

No puede esperar cambiar al cliente infeliz, pero sí que la situación sea lo más agradable que permitan las circunstancias y protegerse de ser arrastrado al mal humor.

Muestre a esta gente tanta compasión y calidez como le sea posible. Lo más probable es que usted no logre mejorar su estado de ánimo, pero puede determinar exactamente qué es lo que están buscando y, como resultado, ayudarles a encontrarlo.

## **El cliente discutidor**

Estas personas se complacen en las discusiones. Si usted les asegura que un suéter es blanco, ellos dirán que es negro. Son agresivos y probablemente no estén de acuerdo o discutan cada cosa que usted diga.

Su primer impulso será no estar de acuerdo y discutir, pero no se permita caer en la trampa. Al tratar con estos individuos siga las siguientes reglas:

- **Hable suavemente:** si sube el tono ellos lo harán aún más y, muy pronto, se estarán gritando el uno al otro.
- **Pídales su opinión:** a las personas discutidoras les agrada sentir que tienen control, si usted intenta quitárselo se vuelven aún más discutidoras. Si por otro lado, les otorga algo de control, es probable que se tranquilicen. Por ejemplo, en vez de decir: "Este estéreo es la mejor compra", usted puede explicarle al cliente todas las opciones disponibles y un par de precios y luego decirle: "¿Cuál cree usted que sea la mejor compra?"
- **Concéntrese en los puntos en los que estén de acuerdo:** busque los puntos en lo que ambos concuerden y construya una conversación alrededor de ellos. Por ejemplo: "Le agrada el estéreo Marca XYZ, a mi también. Creo que es un equipo muy confiable, ¿no está de acuerdo?"
- **"Cuenta hasta diez":** si usted se deja llevar y se enoja, excútese por un momento y recupere su compostura. Si no cree poder manejar al cliente con efectividad, solicite a otro empleado de servicios al cliente que tome su lugar.

### **El cliente conversador**

Este individuo puede acaparar mucho de su tiempo si se le permite. Entran a comprar un aparato y, para cuando se van, el vendedor ya se conoce la historia de su vida. Si no hay más clientes a la vista es posible que escuchar no signifique un problema, pero si otros están esperando necesita apresurar al conversador.

Trátese de mantener en mente que la razón por las que estas personas hablan tanto es que se encuentran solas. No los limpie de una pincelada, muestre compasión e interés, pero deje claro que usted debe atender a otros clientes.

### **El cliente flirteador**

Los flirteos pueden provenir tanto de los hombres como de las mujeres. Durante todo el tiempo que usted los está atendiendo intercalan comentarios con doble sentido e implicaciones sexuales. Mientras lo hacen, lo observan cuidadosamente para ver si reacciona de alguna manera.

La reacción de la mayoría de los empleados de servicios al cliente es apenarse, ponerse a la defensiva o desairarlos. Ninguna de estas técnicas es particularmente efectiva. Cuanto más apenado o molesto usted se sienta, más comentarios harán, por lo general, esos clientes.

Al tratar con ellos manténgase profesional en todo momento. Ignore sus comentarios y, en su lugar, concéntrese en sus esfuerzos por ayudarlos con el producto o servicio que

estén buscando. Después de todo, cuanto más pronto encuentren lo que buscan, más rápido se irán.

### **El cliente que no habla**

Hacer que este cliente explique lo que busca es una tarea ímproba. Puede deberse a que honestamente no está seguro de lo que busca o tal vez le sea muy difícil expresarse.

Sea paciente. Ayúdelo a que se sienta relajado. No formule preguntas que requieran de una respuesta elaborada. Puede, por ejemplo, decirle algo como: "Bueno, veamos estas dos camisas. ¿Cuál de las dos prefiere? ¿La azul? También es mi favorita. Es más elaborada y le dará una apariencia más distinguida".

Al hacer lo anterior, ha logrado que el cliente se siente cómodo, le ha asegurado que tiene buen gusto y, al mismo tiempo, obtuvo alguna idea del estilo y color de camisas que prefiere.

Su lenguaje corporal también le dará una clave sobre lo que piensa. Mientras que su respuesta verbal puede ser la misma para cada camisa que le enseñe, "Sí...", su cara le dirá si está en la pista correcta.

### **El cliente quejoso habitual**

Al quejoso habitual no le gusta nada. El servicio es malo, los precios son demasiados altos... posiblemente hasta el diseño de todo el edificio "esté mal". No permita que este individuo lo desaliente o deprima. Asuma que esto es simplemente parte de su personalidad.

Cuando el quejoso habitual llama, intente separar las quejas legítimas de las falsas. Evite ponerse a la defensiva, no importa lo que diga. Déjelo hablar.

Si la queja es válida, tome los pasos adecuados para resolver el problema y, tal como lo haría con cualquier otro cliente, discúlpese por los inconvenientes causados.

Una advertencia! Cuídese de asumir que todos los motivos de queja de este tipo de clientes son frívolos. Aunque él se programe para esta clase de respuesta gruñendo siempre, depende de usted separar las quejas legítimas de las frívolas.

### **El cliente grosero u ofensivo**

Si usted se da cuenta de cómo son en realidad estas personas le resultará más fácil tratar con ellas. A menudo se presentan como arrogantes y con una seguridad personal absoluta. Sin embargo, por debajo, se sienten solos e inseguros.

Su primer pensamiento al tratar con individuos ofensivos puede ser el volverse sarcástico o "ponerlos en su lugar", no lo haga! Un recurso mucho más efectivo es el de ser amable, excepcionalmente amable. No sabrán cómo manejarlo y, eventualmente, comenzarán a otorgarle el mismo respeto que usted les ofrece a ellos.

### **El cliente exigente**

Estos individuos que lo interrumpen cuando usted se encuentra en medio de una conversación con otro cliente y demandan su atención inmediata. Nuevamente, esta reacción nace de un sentir de inseguridad; al ser exigentes, se sienten más en control.

Trátelos con el mismo respeto que a cualquier otro cliente, pero no acceda a sus demandas. Puede lograrlo concentrándose en necesidades y no en sus modos. Sus exigencias son, de hecho, sus necesidades, piense en ellas como tales y podrá responder con más positividad.

### **El cliente indeciso**

Al igual que al cliente conversador, estos individuos pueden acaparar mucho de su tiempo, mismo que debería emplear en atender a otros clientes. Estos individuos están verdaderamente aterrorizados ante la idea de tomar una decisión incorrecta. No creen en su propio juicio. Al tratar con clientes indecisos intente los siguientes enfoques:

- **Cree un ambiente relajado:** si usted está calmado y es comprensivo, los hace sentir más confiados y, por lo tanto, más capaces de tomar una decisión.
- **Limite las posibilidades:** esto se puede lograr con más efectividad descubriendo por anticipado exactamente qué es lo que desean. Por ejemplo: si usted determina que este cliente quiere un traje negro para usar en ocasiones formales, puede limitar el número de trajes que le enseñe y, por lo tanto, sus opciones.
- **Ofrezca una salida:** explique la política de devoluciones de la empresa. Si dice: "Señor Martínez, puede regresar el traje si una vez que llegue a su casa decide que no es el adecuado para usted". Lo anterior ayudará al cliente a estar menos asustado de tomar la decisión equivocada y, posiblemente, no lo regresará. El sólo saber que tiene la opción de hacerlo lo ayudará a decidir.
- **Sea paciente:** si usted intenta apresurar a estos individuos, sólo empeorará las cosas. Uno de sus temores más grandes es tomar una decisión apresurada de la que se arrepientan más tarde. Aclare que se pueden tomar todo el tiempo que necesiten. Luego, si es oportuno, podrá decir que, mientras toman su decisión, usted atenderá al siguiente cliente.



## El cliente abusivo

En el caso de que un cliente se torna abusivo, permanezca calmado recuérdese que él no está enojado con usted personalmente, sino frustrado por la situación o por otros problemas de su vida.

- Si el cliente comienza a hablar en un tono muy alto, usted baje su voz. Hacerlo así lo obligará a escuchar con más atención y, eventualmente, él bajará su voz para emparejarla con la suya.
- Hable a una velocidad normal. Si usted comienza a hablar rápido, sólo empeorará las cosas. El cliente pensará que usted está nervioso o, peor aún, que se quiere deshacer de él.
- En el caso de que el cliente utilice el lenguaje abusivo o haga amenazas, sea directo. Diríjase al cliente por su nombre y diga: "Señor Hernández, comprendo que esté molesto, pero no utilice ese lenguaje". Si un cliente lo amenaza, documente el incidente y entrégueselo a su supervisor.

## El cliente con mucho acento

Algunas veces, tratar de comunicarse con clientes extranjeros que tienen mucho acento se torna difícil, esto puede dar lugar a malos entendidos. Para ayudarse a tratar con efectividad a los individuos con mucho acento intente estas técnicas:

- **Sea paciente y concéntrese:** recuerde que ellos se sienten frustrados como usted. Si es paciente para comprender lo que están diciendo.
- **Hablar con lentitud y claramente:** no hable tan despacio que parezca un insulto, pero sí con la suficiente lentitud como para que ellos puedan seguir lo que está diciendo, además, si habla lentamente, ellos harán lo mismo.
- **Sea extra cortés:** esto les demuestra que en verdad a usted le interesa y desea ayudar. También les facilita el que se relajen y calma su frustración.
- **Evite utilizar las frases coloquiales y la jerga industrial:** utilice español simple y sencillo. No use términos o frases que se sumen a la confusión.
- **Hable en un tono normal:** no grite. Cuando alguien tiene dificultades para entendernos, nuestra primera es reacción a menudo la de hablar más alto. Hacerlo no ayudará, de hecho, probablemente genere más ansiedad y, si habla más alto, el cliente hará lo mismo.
- **No intente escuchar todas las palabras:** escuche con cuidado las palabras y frases clave que resumen lo que el cliente intenta explicarle. Si intenta comprender cada palabra, probablemente no entienda el mensaje general.
- **Retire lo que ha sido dicho:** una vez que el cliente le haya explicado la naturaleza del problema, resuma lo que éste ha dicho, planteando su respuesta en forma de una pregunta que pueda ser contestada con un "Sí" o "No". Por ejemplo:

"Usted desea regresar este vestido porque no es de la talla correcta, ¿estoy en lo cierto?"

- **No pregunte "¿Me comprende?":** esta pregunta suena negativa y el cliente puede sentirse insultado.
- **Evite los chistes y las salidas inteligentes:** apéguese a resolver el problema. Las distintas culturas toman los chistes de diferentes formas. Usted no quiere arriesgarse a insultar al cliente.
- **Póngalo por escrito:** si siente que en verdad no se están comunicando por la vía oral, intente escribirlo. Muchas veces, los extranjeros pueden leer y escribir en español o el inglés mejor de lo que están en posibilidades de hablarlo. Al igual que al hablar, utilice oraciones cortas para expresar sus pensamientos.
- **Si habla otro idioma, intente utilizarlo:** el individuo con quien trata de comunicarse puede comprender otro idioma mejor que el español.
- **Escuche cintas en otros idiomas:** si vive en un área en la que hay mucha gente de una nacionalidad extranjera en particular, escoja algunas cintas en dicho idioma, y escúchelas. No es necesario aprender el idioma, pero las cintas lo ayudarán a familiarizarse con los sonidos extranjeros.

## Personas con discapacidad

Las personas con discapacidad tienen reconocidos los mismos derechos que el resto de ciudadanos, pero se enfrentan a diario con múltiples situaciones que dificultan que estos sean garantizados.

Para que las personas con discapacidad pueda desplazarse al pequeño comercio, supermercado o centro comercial, para realizar sus compras de forma autónoma, segura y sin discriminación, los establecimientos comerciales deben reunir los requisitos de accesibilidad comunes desarrollados a lo largo de una guía de buenas prácticas. Deberán ser accesibles el transporte, la puerta de entrada, las escaleras, los aseos, la iluminación, la señalización, etc.

Además, en el interior del establecimiento, se deben cuidar algunos aspectos para garantizar que cualquier cliente pueda realizar su compra, entre otros:

- **Pasillos.** Deben permitir el paso simultáneo de una persona, con otra en silla de ruedas, o con una persona ciega y su acompañante.
- **Mobiliario.** La ordenación de las estanterías y otros elementos, debe permitir que las personas con discapacidad puedan desplazarse cómodamente.
- **Productos.** La altura de colocación debe permitir que personas en silla de rueda o de talla baja puedan alcanzarlos.
- **Carros de compra.** El comercio debe contar con carros de compra que puedan ser usados por personas usuarias de sillas de ruedas.

- **Dependientes.** Los dependientes deben saber cómo atender a personas con discapacidad, y así poder ayudar a localizar algún producto, asesorar, ofrecer información, etc.
- **Cajas de cobro.** Estarán correctamente señalizadas de forma visual, auditiva y táctil.
- **El pago.** El ticket de compra debe ser claro y legible por todas las personas. Si existe sistema antirrobo, no debe suponer un obstáculo para personas con movilidad reducida o que usen silla de ruedas, manteniendo el espacio libre mínimo  
En el momento del pago, el dependiente debe poner en manos de la persona ciega la tarjeta de crédito, el dinero... Si ha de firmar, pondrá el resguardo recto sobre el mostrador, el bolígrafo en su mano y la tomará hasta llevar la punta al lugar donde debe iniciar la firma.

### Gente de la tercera edad

La gente de la tercera edad, en promedio, tiene más fondos disponibles que en ningún otro momento. Para atraer a este importante sector de la población, muchas empresas ofrecen incentivos especiales dirigidos a ellos.

Pero los incentivos no son suficientes para ganar la lealtad de un cliente, esta gente desea ser tratada con amabilidad y cortesía. Algunas de las claves que pueden ayudarlo a tratar con las personas de la tercera edad son las siguientes:

- **Sea cordial:** tómese tiempo extra para ser especialmente cálido y amistoso. La mayoría de la gente de la tercera edad aprecia este tipo de relación.
- **No grite:** mientras que debería hablar lenta y claramente, no hay necesidad de que grite. Si lo hace, es posible que el anciano lo tome como un insulto.
- **No sea condescendiente:** las posibilidades indican que la persona que tiene enfrente tiene un coeficiente intelectual igual al suyo. Si le habla con superioridad, lo perderá.
- **Sea cuidadoso:** muchas personas de la tercera edad llevan archivos meticulosos y exactos de todas sus transacciones. Ellos apreciarán que usted haga lo mismo.
- **Sea paciente:** a veces es posible que sienta que una persona de la tercera edad es demasiado repetitivo o se extiende excesivamente al explicar su problema. Otórguele el tiempo que necesite para exponer su asunto cuidadosamente. Repetirle lo que ha dicho lo convencerá de que usted comprendió lo que le ha dicho.
- **Sea su abogado:** las personas de la tercera edad, como todos los clientes, se frustran cuando sienten que se les está evitando. Usted puede hacerlos amigos si actúa como su abogado y los ayuda a manejarse a través de las políticas y procedimientos de la empresa para encontrar una solución a su problema.

## Manejo de problemas complicados

Si un cliente se acerca a usted con un problema complicado, no confíe en su memoria para ayudarlo a solucionarlo. Escuche cuidadosamente lo que dice y tome notas.

Como con cualquier problema, reitere lo que el cliente le ha dicho para asegurarse de que comprende por completo. Puede decir: "Si he entendido bien, lo que sucedió fue esto". Lo anterior no sólo le asegura que ha comprendido la situación, también ayuda al cliente a determinar si ha olvidado algún detalle relevante que lo podría ayudar a solucionar el problema.

Tratar con las quejas no tiene que ser una experiencia negativa, y si se maneja en la forma apropiada, estas situaciones pueden tornar a un cliente potencialmente perdido en uno leal.

Al tratar con las quejas del cliente, recuerde que éste y usted tienen el mismo objetivo: resolver el problema. Mantener lo anterior en mente le ayudará a encontrar una solución satisfactoria tanto para el cliente como para su empresa.

No importa cuánto se esfuerce, tarde o temprano tendrá un cliente con alguna queja o problema. Lo bien que usted maneje estas situaciones determinará si el cliente permanece o no leal a su empresa.

Las investigaciones han demostrado que aunque una de cada cuatro compras resulta en un problema, sólo el 20 por ciento de los clientes se quejará al respecto; el restante 80 por ciento utilizan los problemas como excusa para ir a otra parte.

Los clientes no se quejan por tres razones básicas:

- No piensan que les servirá de algo.
- No creen que a alguien en verdad le importe.
- No conocen los canales adecuados para expresar sus quejas.

Si un cliente se queja, acéptelo como su manera de expresar que usted le agrada. El cliente que se queja le está brindando la oportunidad de corregir el problema. Los estudios demuestran que las personas que se quejan y cuyos problemas son resultados con prontitud pueden convertirse en los clientes más leales de una empresa.

De los que sí se quejan, más del 40 por ciento no está satisfecho con las acciones que se toman para solucionar su problema. Por lo general, las quejas involucran situaciones tales como:

1. **Servicios deficiente/apatía:** el empleado de servicios al cliente no cubre los estándares del mismo con respecto a desempeño o proyecta la imagen de que no le importa.
2. **Esperas largas:** el cliente se ve forzado a esperar en largas filas, se lo esperando en el teléfono por un prolongado periodo, o se ve obligado a esperar al empleado a su servicio que se encuentra de visita en otro departamento o haciendo otras cosas.
3. **Empleados groseros:** los empleados de servicio que el cliente encuentra no son de ninguna ayuda y hasta pueden ser rudos.
4. **Problemas de facturación:** cuando el cliente recibe su factura descubre que no es por el monto que mencionó el empleado que lo atendió.
5. **Personal poco informado:** el empleado no sabe lo suficiente acerca del producto como para resolver adecuadamente el problema.
6. **Dificultad con las devoluciones:** El empleado no es cooperativo cuando un cliente intenta devolver mercadería.
7. **Las evasivas:** cuando el cliente intenta conseguir ayuda, es enviado de un empleado a otro sin jamás obtener asistencia.
8. **Falta de la mercancía anunciada en existencias:** el cliente va al comercio en busca de las ofertas especiales, sólo para descubrir que no hay existencia de las mismas.

## Tratar con las quejas de los clientes

Manejar las quejas exitosamente es otro aspecto retador dentro de su trabajo. Como persona de las líneas del frente de su empresa, usted es el que está expuesto a la mayor parte de las quejas.

Piense en los clientes que se quejan como amigos. La razón por la que lo hacen es que desean que usted realice un mejor trabajo. Las investigaciones nos dicen que sólo una entre 15 o 20 personas se queja, los que no lo hacen simplemente van a otro sitio.

Los motivos por los que se quejan los clientes:

1. Mal servicio.
2. Esperas prolongadas.
3. Personal de servicios roncero<sup>12</sup>.
4. Problemas con la facturación.
5. Empleados de servicios poco preparados.
6. Dificultad con las devoluciones.

---

<sup>12</sup> Lento y perezoso.

7. Ser evadidos.
8. Falta de existencia de los productos anunciados.
9. Problemas con los productos.

Los estudios demuestran que la pronta atención a una queja lo ayudará a granjearse a un cliente leal, y dado que cuesta cinco veces más dinero atraer a uno nuevo que conservar a uno ya existente, bien vale el esfuerzo que requiere el intentar encontrar una solución equitativa.

Al tratar con las quejas del cliente, lo más importante es escuchar cuidadosamente lo que éste tiene que decir y luego responder a cada asunto que haya expuesto. No ignore ningún punto.

Los clientes también desean que el empleado de servicios muestre cierta empatía. Quieren que alguien verdaderamente comprenda cómo se sienten.

Responder a las quejas escritas es un poco diferente a tratar con los clientes cara a cara. Se cuenta con más tiempo para elaborar una respuesta, pero no tiene la retroalimentación inmediata que obtiene cuando el individuo se encuentra parado justo al frente a usted.

Tal como la comunicación cara a cara, usted quiere asegurar que sabe exactamente cuál es el problema, mantenga el intercambio en términos amistosos y atienda a cada uno de los problemas y preocupaciones que tenga el cliente.

Si se suscitan nuevamente las mismas quejas, es probable que desee revisar las políticas y procedimientos de su empresa, con el objeto de determinar si requieren un cambio. De ser así, escriba un memo a su supervisor explicando el asunto y, de ser posible, proponiendo una solución.

Al resolver las quejas y problemas del cliente, a menudo es necesario trabajar con otros miembros de su empresa. Desarrollar una buena relación con ellos con anterioridad es una herramienta efectiva para lograr su objetivo.

### **La regla de oro**

Cuando trata con los clientes piense en cómo le agradaría a usted ser tratado. Las posibilidades de que las cosas que usted desea como consumidor sean las mismas que quiere su cliente son muy buenas.

Una buena Regla para seguir es la de Oro: **"Haga a los demás lo que le gustaría que le hicieran a usted"**. Cuando sale de su trabajo, usted también es un cliente. Piense acerca de las cosas que le gustan o disgustan sobre la forma en la que lo atienden los empleados y lo que ha aprendido sobre lo que esperan los clientes.

Los clientes también desean que su experiencia resulte lo más fácil que sea posible. Su trabajo consiste en asegurarse de que así ocurra.

Si usted o la empresa han cometido un error, admítalo abiertamente. No intente esconderlo, hacerlo sólo empeora las cosas. Acepte su responsabilidad por lo sucedido, hable de las posibles soluciones y resuelva el problema con prontitud.

Como empleado de servicios al cliente, usted es parte de un equipo muy importante. Este se compone de usted, sus compañeros de trabajo y el cliente. Todos son vitales para el éxito de la empresa.

Tanto los clientes como sus compañeros de trabajo desean ser tratados con respeto, si así lo hace, es muy posible que todos ganen.

Se requiere de una persona especial para trabajar con el público. Es indispensable que conozca no sólo a su cliente, sino también a usted mismo. Debe tener confianza y demostrar una actitud positiva en todo momento, aún cuando parezca que todo sale mal.

Dado que la mayor parte de sus encuentros con los clientes serán relativamente breves, es importante que proyecte una buena primera impresión. Esto se logra no sólo a través de lo que dice sino también con su forma de vestir y de actuar.

Al tratar con los clientes, usted debe mostrarles, en todo momento, su mejor ángulo. No hay lugar en los servicios al cliente para explosiones emocionales o comportamientos groseros. Sin importar lo que haya sucedido fuera del trabajo, usted debe dejar sus pensamientos negativos a la entrada cuando se presente a trabajar.

Brindar buen servicio a los clientes beneficia tanto a usted como a su empresa. Si los clientes están felices, continuarán haciendo transacciones comerciales con su compañía, está obtendrá una ganancia y usted mayor seguridad laboral. Si no cubre las necesidades del cliente, ellos dejarán de hacer tratos con su empresa, ésta perderá dinero y su empleo estará en peligro.

Cuando se trata de trabajar con los clientes, haga un esfuerzo para ir un paso más allá. Ellos notarán su esfuerzo y, a la larga, usted se beneficiará.

Resumiendo. El empleado de servicios al cliente tiene uno de los puestos más importantes de la empresa. La percepción que tengan los clientes de la compañía se debe, en gran parte, a cómo vean al empleado.

En la actual economía orientada al servicio, construir relaciones fuertes con los clientes y brindar servicio óptimo son vistos como la única forma en la que las empresas podrán sobrevivir. No se puede, por lo tanto, tomar esas responsabilidades a la ligera.

Al resolver un problema o queja, recuerde que tanto usted como el cliente básicamente desean lo mismo: encontrar una solución. Ellos quieren tener una relación positiva con su empresa. Si al cliente no le hubiera importado, no se molestaría en decirle que existe un problema, simplemente no regresaría. Al solucionar el problema de un cliente, intente las siguientes técnicas:

1. **Escuche:** permita que el cliente explique el problema con exactitud. No interrumpa a excepción de cuando deba aclarar una duda.
2. **Sea abierto:** no comience una discusión pensando que el cliente se equivoca. Puede que sí, pero por otro lado, es posible que esté en lo correcto. No diga nada que pueda interpretarse como resistencia. Los comentarios tales como: "Bueno, no sé qué podamos hacer al respecto, déjeme ver" o "No estoy seguro de que podamos ayudarlo", sólo agravarán las cosas. En su lugar, diga algo como: "Lamento que haya sufrido este inconveniente. Permítame hacerle unas preguntas con el objeto de obtener más información y lograr resolver su problema con prontitud".
3. **Identifique el problema:** interroque al cliente acerca del problema con el objeto de que comprenda exactamente lo que está mal.
4. **Sea empático:** permita que el cliente sepa que usted comprende cómo se siente. Estará más cómodo y tendrá la seguridad de que usted puede solucionar el problema.
5. **Discúlpese:** ha sido su culpa, dígalo. Aceptar un error tiene como resultado que el cliente desarrolle confianza por usted y le da confianza de que está deseoso de solucionar su problema. Un sencillo "Lo siento" hará maravillas.
6. **Pregúntele al cliente qué puede hacer para solucionar su problema:** averigüe qué le agradaría al cliente. Tal vez descubra que lo que él desea es menos que lo que usted estaba dispuesto a ofrecer.
7. **Sea rápido:** si tiene la autoridad para llegar a un arreglo y lo que solicita el cliente es razonable, no se demore. Cuánto más rápido solucione el problema, más probabilidades existen que el cliente regrese. De ser posible, solucione el asunto durante el contacto inicial. Prolongar la situación sólo frustra más al cliente, lo que crea problemas adicionales.
8. **Mantenga informado al cliente:** si la solución se va a llevar un tiempo largo asegúrese de llamar y mantener al tanto del progreso al cliente con periodicidad.
9. **Explique el acuerdo con claridad:** cuando explique los términos del acuerdo no olvide ningún detalle. Asegúrese de decirle al cliente exactamente lo que puede esperar.
10. **Hable de transacciones futuras:** haga saber al cliente que la empresa tratará de prevenir al caer en el mismo error en el futuro. Esto demuestra que su compañía



tomas las equivocaciones con seriedad y desea corregirlas. También le dice al cliente que él es importante para la empresa.

11. **Dé las gracias:** no importa cuán difícil sea la transacción siempre es una buena idea decir "Muchas gracias" al cliente. Al hacerlo, le hace saber que a usted le importa y que desea ser de ayuda.
12. **Dele seguimiento:** su trabajo no ha terminado hasta que el cliente no reciba los beneficios del trato que usted le haya prometido. A menudo, este acuerdo es llevado a cabo por otro empleado o por un departamento diferente. Asegúrese de darle seguimiento con el objeto de que todo suceda como fue acordado.

## Responder por escrito

No todas las quejas se manejan cara a cara. A veces, un cliente expresará su insatisfacción por medio de una carta. Cuando esté sea el caso, usted cuenta con un periodo un poco más prolongado para formular su respuesta. Pero al igual que en el caso en el que el cliente se encuentra sentado frente a usted, debe responder con prontitud y apropiadamente.

Al contestar una queja que ha sido recibida en el correo, siga los siguientes lineamientos:

1. **Lea la carta con cuidado:** no se limite a pasar la vista sobre la misiva deseando encontrar el problema. La única manera en la que puede responder apropiadamente es si comprende totalmente cuál es el problema.
2. **Escriba su respuesta con un tono amistoso:** mantenga su respuesta del lado amistoso y positivo aun en el caso de que deba decirle al cliente que no puede otorgarle lo que solicita. Su objetivo es mantenerlo como cliente.
3. **Conserve la simplicidad:** asegúrese de que su respuesta sea perfectamente clara. Escriba oraciones cortas, simples y fáciles de comprender.
4. **Trate todos los problemas:** asegúrese de tratar todos los problemas o preocupaciones del cliente. Aunque la queja máxima sea que tiene cierto equipo defectuoso que desea regresar, también puede estar molesto con otros problemas que se hayan suscitado. Por ejemplo: si éste es el tercer producto que ha probado y los tres han salido defectuosos, tal vez desde saber los motivos por los que ha habido tantos problemas.
5. **Utilice el nombre del cliente en toda la carta:** al repetir el nombre del cliente personaliza la carta.
6. **Hágalo personal:** es correcto utilizar un procesador de palabras para acortar el tiempo, pero asegúrese de que su respuesta no se vea como una carta de machote. Estas comunican una falta de preocupación honesta y hacen que el cliente se pregunte cuántas quejas recibe su empresa. Personalice las cartas tanto como le sea posible y firme cada una de ellas.
7. **Explique al cliente la forma en la que planifica resolver el problema:** haga saber al cliente los pasos que se tomarán para corregir el problema y cuándo.

8. **Hable de futuros negocios y transacciones:** al terminar con una nota positiva y al hablar acerca de negocios y transacciones futuras con su empresa, incrementará las posibilidades de que regrese.

A continuación se ejemplifica una carta de respuesta a la queja de un cliente:

***Estimado Señor Martínez:***

*En respuesta a su carta con fecha 15 de Agosto de 1996, le escribo para hacer de su conocimiento que he investigado su queja y descubierto lo siguiente:*

*Tal como usted asegura, nuestro departamento de pedidos recibió su orden el 15 de Junio. La orden fue cargada en nuestra computadora inmediatamente. Desafortunadamente, poco después, tuvimos una falla en la electricidad y se perdieron varios pedidos. Nuestro personal a cargo hizo todo lo posible por recuperar todas las órdenes, sin embargo la suya fue inadvertidamente pasada por alto.*

*Señor Martínez, comprendo que el no haber recibido a tiempo su pedido le ha causado muchos inconvenientes. Por favor acepte mis disculpas por este error.*

*Tal como solicita en su última carta, hemos reemplazado su pedido. Para asegurarnos de que le sea entregado lo antes posible se lo enviaremos por servicio nocturno sin cargo para usted. Anticipo que será entregado el 23 de Agosto, espero que esto sea satisfactorio para usted.*

*En un esfuerzo por prevenir que este problema se repita en el futuro estamos iniciando un nuevo sistema de respaldo. Todos los involucrados retendrán una copia del nombre del cliente y de su número telefónico en un libro especial. En el caso de un suceso similar, podremos rastrear nuestros pasos y asegurarnos así de que todos los pedidos sean capturados nuevamente.*

*Señor Martínez, apreciamos sus tratos comerciales y la oportunidad que nos brinda para resolver este problema. Esperamos poder servirlo en un futuro próximo.*

*Si puedo volver a serle útil en otra oportunidad, no dude en hacérmelo saber.*

*Sinceramente.*

***Luis Pérez.***

**Trato con otros para resolver problemas**

Con el objeto de resolver el problema de un cliente, por lo general debe trabajar con otra gente dentro de su empresa. Su forma de interactuar con ellos determinará la prontitud con la que se resuelva el problema y la imagen que usted y su empresa proyectarán al cliente.

Al tratar con otros dentro de su empresa siga los siguientes lineamientos:

1. **Detalle los hechos:** explique al individuo involucrado todo lo que sepa sobre el problema.
2. **Explique lo que resolver el problema significa para el cliente:** por ejemplo: decirle a alguien del departamento de pedidos de su empresa que el Señor Martínez necesita su pedido inmediatamente por razones de salud, probablemente haga que dicho individuo responda con más rapidez que si simplemente dice: "El cliente desea que se le envíe ahora mismo". Si entiende el problema, se puede relacionar mejor con él.
3. **No acuse:** más allá de la situación, nunca se aproxime a un empleado y lo acuse de ser el causante del problema, ni siquiera insinúe que fue su culpa. Recuerde, su objetivo principal es solucionar la queja de su cliente; señalar con un dedo acusador no lo ayudará.
4. **Sugiera una solución:** asegúrese de tener una solución potencial en mente al igual que un plazo de tiempo para lograrla. Por ejemplo: "Dado que el cliente ya ha hecho un viaje a la empresa para buscar su aparato y éste aún no estaba listo, le agradecería que nosotros se lo enviáramos dentro de los próximos tres días, ¿sería posible?"
5. **Dé las gracias:** ser cortés con la gente que trabaja con usted es tan importante como serlo con sus clientes. A todos nos agrada que se nos trate con cortesía. También es esencial si usted espera contar con colaboración en el futuro.

## Eliminar las quejas

Aun las compañías mejor dirigidas están atadas a las políticas y procedimientos que pueden detener las mejoras. Como la persona de primera línea que trata directamente con el cliente, usted es el primero en notar estos problemas.

Cuando un cliente expresa un comentario o queja acerca de una práctica o procedimiento, tome nota y entréguesela a su supervisor. Asentarlo por escrito tendrá resultados más rápidos que se limita a hablar del asunto con alguien. Las razones para ello son:

1. Cuando lo asienta por escrito, puede asegurarse de que ha contemplado todos los aspectos del problema de manera clara y concisa.

2. Escribirlo deja un registro tanto de la queja como de su respuesta. Este tipo de documentación lo protege a usted, a su empresa y al cliente en el caso de que existan problemas posteriores con el seguimiento, el desempeño del producto o si el cliente asegura que no se ha tomado ninguna acción.
3. Una vez el problema ha sido escrito, es posible rastrear a todas las personas que tuvieron algo que ver con su corrección. Si usted verbaliza la queja es transmitida boca en boca, es factible que ésta se distorsione y se pueden perder detalles importantes para el momento en el que llegue la última persona.
4. Verlo por escrito ayudará a su supervisor a comprender el problema con más claridad. Los montones de papeles son difíciles de ignorar.

Cuando escriba el memo, dé la siguiente información:

1. La fecha en la que se asentó el problema y/o aquélla en la que el problema se suscitó.
2. Una descripción de lo que sucedió.
3. El nombre y número telefónico (si está disponible) del cliente.
4. Un resumen de los comentarios del cliente.
5. Una descripción de cómo manejó usted la situación.
6. Sus sugerencias para corregir el problema.
7. Su nombre y número telefónico o la extensión de su oficina.

## **Mantener felices a los clientes**

Mantener felices a los clientes es imperativo si desea que ellos regresen. Esto se puede lograr desplegando cortesía, haciendo que la experiencia de negocios sea lo más fácil posible y cubriendo las necesidades del cliente. Mientras trabaja con clientes, piense en cómo le agrada a usted que lo traten. Esto le ayudará a brindar lo que los otros esperan.

Las investigaciones demuestran que las empresas invierten cinco veces más en atraer a un nuevo cliente que en mantener satisfecho a uno existente. Además cada año el 65 por ciento de las operaciones comerciales de una compañía provendrán de clientes repetidos.

De las cifras anteriores, usted puede deducir que mantener felices a los clientes es una parte importante de su trabajo como empleado de servicios al cliente, ¿pero cómo lo logra?

## AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE



La palabra “auditoria” a menudo se refiere a un examen de las prácticas financieras y de los registros - los libros - de una organización, agencia, o negocio, pero, como es en este caso, puede incluir también acciones y políticas que afectan al consumidor. Las auditorías financieras pueden, sin embargo, ser una parte importante de la auditoría de los servicios de consumo.

Algunas veces es posible para una organización realizar una auditoría interna, examinar su propio trabajo para asegurarse que está operando apropiadamente y efectivamente. Sin embargo, las auditorías tratadas en esta sección son realizadas por observadores objetivos, externos a la organización, a fin de asegurarse de que todos los problemas sean identificados y enfrentados.

Una auditoría financiera mira tanto los procedimientos que una organización usa para llevar sus registros financieros como las cifras reales que asienta en sus libros. Primeramente, la auditoría determina si la organización tiene un conjunto coherente de libros. Establece si los procedimientos de contabilidad de la organización se ajustan de algún modo a los estándares de esta práctica, y muestran por lo menos de dónde vienen las entradas, dónde se aplican los gastos, qué debe y quién le debe a la organización, y su estado financiero general. La auditoría también confirma que las cifras cierran y reflejan la realidad. La auditoría, sin embargo, no se preocupa por los resultados financieros de la organización, es decir si ganó o perdió dinero en el transcurso del año.

Si hay problemas con la existencia, los procedimientos, o la exactitud de los reportes financieros de la organización, el auditor tiene tanto la responsabilidad de reportarlo (generalmente a la Junta de Directores de la organización, y algunas veces a los stakeholders<sup>13</sup>, o aún también a las agencias reguladoras) y de darle a la organización un plan para corregirlos.

---

<sup>13</sup> El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

La razón por la que Enron<sup>14</sup> y varias otras compañías fueron perseguidas cuando se acogieron a la bancarrota no fue por fallar, sino porque usaron sus libros para ocultar los hechos por los que estaban fallando. En general engañaron a sus accionistas y a los compradores de bonos al hacerles pensar que los negocios iban bien, cuando de hecho estaban perdiendo una enorme cantidad de dinero. Una auditoría financiera debería de haber encontrado y reportado este comportamiento ilegal inmediatamente, pero, al menos en el caso de Enron, los auditores intencionalmente lo pasaron por alto y formaron parte del engaño.

**Una auditoría de servicio al cliente** tiene un propósito similar al de una auditoría financiera. Ésta determina qué servicios se ofrecen y si algunos servicios necesarios no están disponibles. Muestra si los servicios disponibles cumplen con las leyes, regulaciones, y los estándares profesionales, y si ellos usan métodos y procedimientos que tengan una lógica respaldándolos. Y finalmente, demuestra si los servicios son, de hecho, lo que ellos pretenden ser.

No hay muchos conceptos de la auditoría del servicio, porque ha sido un tema secundario en la prestación del servicio y aplicado únicamente a la contabilidad, pero Humberto Serna Gómez en su libro “Servicio al Cliente”(1999) lo conceptualiza de la siguiente manera: “La auditoría de servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos”.

La auditoría del servicio al cliente se fundamenta en la recolección de datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; a partir de ahí se define una metodología con el propósito de obtener y proveer la información sobre la satisfacción del cliente, los procesos de calidad y el mejoramiento continuo.

La Auditoría a menudo se refiere a un examen de las prácticas financieras y de los registros de una organización, agencia o negocio, pero cuando se refiere a la auditoría del servicio al cliente este no solamente examina los procesos internos sino que también se enfoca en el consumidor, cuál será su reacción a la hora de consumir nuestros productos o servicios, cuál ha sido su experiencia; debido a que de los resultados obtenidos las empresas o instituciones podrán realizar mejoras continuas en todos sus procesos.

La auditoría del servicio es uno de los elementos básicos en una estrategia de servicio al cliente en una empresa orientada a la competitividad. Se define como el

---

<sup>14</sup> Enron Corporation fue una empresa energética con sede en Houston, Texas que empleaba a más de 21,000 personas hacia mediados de 2001 año en entró en bancarrota.

conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consecuente para que el cliente evalúe la calidad y los niveles de satisfacción del servicio recibido dentro del ciclo del servicio y de acuerdo con modelos de excelencia ya definidos.

El servicio al cliente se ha convertido, en los mercados actuales, en un factor de diferenciación para retener a la clientela.

Una de las fallas más comunes en las empresas, las cuales significan pérdidas de clientes y mala imagen, es la experiencia de los clientes al momento de adquirir un servicio.

La auditoría del Servicio al cliente analiza y evalúa la experiencia y satisfacción de los clientes, en base a contactos con:

- Clientes inactivos o perdidos
- Clientes de la competencia
- Prospectos
- Clientes activos

Determinando cómo decide el cliente cuál proveedor es su mejor opción en cuanto a servicio se refiere, y qué factores son importantes para él, así como su percepción y evaluación de cada competidor, el mercadólogo puede adecuar sus estrategias para incrementar la lealtad del cliente, obtener nuevos clientes, y hasta recobrar clientes perdidos.

El objetivo es que el negocio mejore en base a la retroalimentación del mercado meta, y determinar qué factores se deben considerar en la comercialización y esfuerzos de servicio, de acuerdo a la evaluación que realizan los clientes en base a la experiencia del servicio que viven.

El servicio al cliente se ha convertido en los mercados actuales en un factor de diferenciación para retener a la clientela, ofrecer calidad y atraer nuevos clientes.

Desde el servicio telefónico, la respuesta a solicitudes de información por Internet, hasta el trato con su personal, todos se convierten en momento de la verdad en donde el cliente evalúa a su proveedor y puede decidir buscar otro.

¿Cómo podemos medir esa variable tan importante? ¿Cómo podemos tomar decisiones basados en sus puntos de vista? ¿Cómo podemos enriquecer el momento de la verdad que experimentan nuestros clientes?, ¿Cuenta la empresa con una cultura del servicio al cliente, con calidad?

La Auditoria del Servicio al cliente mide los siguientes aspectos:

- El Posicionamiento de la empresa y la de su competencia ante los ojos de su cliente.
- La Percepción de la experiencia de servicio que el cliente tiene de cada proveedor en el segmento de mercado correspondiente.
- Hábitos de compra.
- Factores que evalúa el cliente del servicio recibido.
- Motivadores para cambiar o no de proveedor.

Generalmente, una auditoria es una inspección formal, realizada por alguien ajeno a la entidad por auditar, de las prácticas, procedimientos, políticas, y/o programas, para determinar si ellos son lo que se espera y si se conducen de acuerdo a los estándares éticos, legales y profesionales.

Una auditoria no se refiere solo a resultados: no significa qué se debe decir si el servicio es efectivo o exitoso. Eso va más allá de su alcance. Eso correspondería a una evaluación.

Es necesario comprender dos elementos: **auditoria** y **servicio al cliente**. Una auditoria es una inspección formal, realizada por alguien ajeno a la entidad por auditar, de las prácticas, procedimientos, políticas, y/o programas para determinar si ellos son lo que se espera y si se conducen de acuerdo a los estándares éticos, legales y profesionales. Una auditoria no se refiere solo a resultados: no significa que debe decirle si su servicio es efectivo o exitoso. Eso va más allá de su alcance. Eso correspondería a una evaluación.

## Elementos de la Auditoría de Servicios

La auditoría requiere de unos elementos fundamentales que forman parte de una estrategia integral dirigida al cliente externo. Estos elementos son:

- **El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.** La empresa debe tener plenamente definido a qué clientes satisface el servicio que ofrece; si éstos son demasiado variados debe segmentarlos por características que posean en común. Esto es importante porque facilita la creación de estrategias, porque estas son creadas con base en las necesidades de los clientes o segmentos.
- **Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.** Cuando una empresa ofrece demasiados servicios, como el caso de un banco, se deben



seleccionar aquellos que tienen más demanda para ser evaluados mediante la auditoría.

- **Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo de servicio.** Una vez seleccionados los servicios que se auditarán, se debe esquematizar su proceso; es decir los pasos que se realizan para que el servicio se lleve a cabo; dentro de ese ciclo de servicio, se facilita identificar los momentos de verdad que es cuando el cliente externo tiene contacto con algún cliente interno de la empresa.
- **Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.** La empresa debe determinar cuáles son los estándares, máximos y mínimos, de calidad que desea tolerar. Estos pueden clasificarse en satisfacción alta, media o baja y otorgarle a cada una un porcentaje que represente el nivel de satisfacción que se desea lograr en cada nivel.
- **Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.** Se debe seleccionar una técnica que se adecue a las características de la empresa y de los clientes que posee, para lograr una mayor precisión de los resultados.
- **Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que éstas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo,** La auditoría debe ser tomada en cuenta como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones de la empresa.
- **Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.** Para que los resultados de la auditoría funcionen, se debe comprometer a toda la empresa, con el fin de integrarlos en la estrategia de lograr la satisfacción de los clientes y que éstos perciban que es un compromiso de toda la organización.

## **La auditoría del servicio y la calidad total**

La calidad total está ligada al servicio al cliente, porque los consumidores son cada vez más exigentes en la calidad de los productos y servicios, y buscan la excelencia en la atención. Es por eso que esta se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial y como una herramienta para la competitividad.

La calidad total parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, con el propósito de satisfacerlas con mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía.

El mejoramiento continuo supone el compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente y esto consolida la cultura de la calidad total. Es por eso que

la auditoría del servicio es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la organización ofrece a sus clientes externos.

La auditoría del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; de allí que se defina como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

## Características de la auditoría del servicio

La auditoría del servicio es:

- **Exploratoria:** pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- **Descriptiva:** procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- **Confirmatoria:** como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

## Por qué realizar auditorías de servicios al cliente

Auditar servicios al cliente puede ser difícil y requerir mucho tiempo. ¿Por qué molestarnos? Hay, dependiendo de sus propósitos, varias respuestas a estas preguntas.

- **Para determinar si los servicios necesarios son provistos en estos momentos.** Si hay una pregunta sobre si un proveedor de servicios está realmente ofreciendo los servicios que son necesarios, una auditoría puede responder la pregunta.
- **Para usarla como munición en una campaña para la adquisición de servicios necesarios.** Si una auditoría determina que algunos servicios prioritarios no están disponibles porque los recursos son inadecuados, esto provee de un argumento para financiar e institucionalizar estos servicios.
- **Para determinar si los servicios que reciben financiamiento están realmente siendo ofrecidos tal como se planificó.** Ocasionalmente, una organización puede acordar con un patrocinador privado o público proveer servicios específicos, y luego ya sea desviar los fondos o escatimar en los servicios provistos. Si es bueno cubriendo las pistas, puede necesitarse una auditoría para descubrir el engaño. Si el trasgresor es una agencia pública, una auditoría puede ser virtualmente la única manera de identificar el problema.

- **Para proteger los intereses de aquellos a quien los servicios están destinados.** Especialmente en el caso de los servicios con fondos públicos, los cuales a menudo están dirigidos a las personas económicamente desfavorecidas o con otras desventajas, los beneficiarios pueden no haber aprendido las habilidades, tener el conocimiento legal o político, o poseer la confianza suficiente para abogar por sí mismos. Ellos pueden no saber que los servicios que les son ofrecidos son inadecuados o inapropiados para el problema. Una auditoría puede ser un medio para que ellos obtengan el servicio que les fue destinado.
- **Para proteger los intereses sociales del público, quienes están pagando por los servicios o sus regulaciones.** Si los servicios con financiamiento público no están siendo entregados apropiadamente, tanto el público como los beneficiarios del servicio están siendo perjudicados. Si los servicios públicos regulados no están siendo objeto de un seguimiento, o si se discrimina o se usan prácticas ilegales o poco éticas, el público está siendo engañado tanto en sus pagos para la supervisión, como en su falta de acceso a los servicios adecuados.
- **Para mejorar las oportunidades de una resolución exitosa de los problemas comunitarios.** Si una auditoría ayuda a instituir servicios necesarios, a corregir abusos, o a dirigir los servicios existentes hacia mayor efectividad y una operatividad más apropiada, los problemas que estos servicios tratan de resolver serán probablemente abordados más adecuadamente.
- **Para fomentar el cambio social.** Si existen los servicios necesarios en una comunidad, y estos son manejados, justa, legal, ética y efectivamente (todo lo cual lo aborda una auditoría), entonces existe la posibilidad enorme para que una comunidad logre alcanzar sus objetivos estratégicos y cambiar lo que necesite.

## Los expertos que desprecian los datos

La participación del experto en la toma de decisiones, ya sea que su capacidad sea producto de la experiencia o de los conocimientos, debe supeditarse al análisis estadístico del proceso ya que su percepción de experto será muy diferente de la que tendrá el usuario común y corriente del servicio a quien se intenta satisfacer.

Lo anterior no busca excluir a los expertos de la toma de decisiones, sino clarificar que su participación debe complementar el análisis estadístico de los datos que sustentan la decisión.

## **Datos obtenidos de las investigaciones de mercado**

La alta dirección debe tener una idea de cuál es el sector del mercado que cubre su empresa y las investigaciones de mercado le dan una idea de cuáles son sus características, dónde podría ampliarse, quiénes podrían ser sus futuros clientes externos, cuáles podrían ser sus necesidades y preferencias, dónde podría estar el negocio dentro de cinco años, quién es su competencia, cuáles son sus características, etc.

## **Datos obtenidos de los clientes**

Aquellas empresas que se esfuerzan por buscar al cliente, que le hablan, que le preguntan y que le escuchan son las que tienen mayor posibilidad de responder con mayor efectividad a sus necesidades y a sus preferencias de servicios.

Es necesario esforzarse por conocer, lo más objetivamente posible, lo que el cliente externo considera que está bien y lo que considera que está mal en cuanto al servicio que la empresa presta.

Algunos de los datos que se pueden obtener de los clientes externos los señalamos más adelante, como: La efectividad, Los rasgos distintivos, La confiabilidad, La adaptación, etc.

## **Datos obtenidos de sustitutos del cliente que paga**

No es extraordinario que, en las organizaciones prestadoras de servicios, existan sustitutos sistemáticos del cliente externo, fomentados y sostenidos por los sistemas administrativos que se aplican en las misma, especialmente por los sistemas salariales y los de ascensos.

### **1. El jefe**

Los sistemas de incrementos salariales y los sistemas de ascensos basados en las evaluaciones de méritos aplicados generalmente en las empresas de servicios a los ejecutivos y a los empleados no sindicalizados, han creado una cultura laboral de servicio al jefe.

Los ejecutivos y los empleados latinoamericanos han aprendido que es mejor tener satisfecho al jefe, que lograr la satisfacción del cliente que paga o el cumplimiento sistemático de los requerimientos; pues es el jefe quien más influye en sus incrementos de salarios y en sus posibilidades de ascenso.

## **2. El sindicato**

Los sistemas de incrementos salariales y los sistemas de ascensos basados en las negociaciones colectivas y aplicadas generalmente en las empresas de servicios a los empleados sindicalizados, han creado una cultura laboral de servicio al sindicato.

En algunos casos los representantes sindicales fomentan y defienden el que todos sus representados sustituyan al cliente externo, convirtiéndose con ello en un fuerte obstáculo para alcanzar la calidad en el servicio.

## **3. Los clientes internos**

La inclusión en algunas organizaciones de sistemas de evaluación de méritos, en los cuales se incluyen como evaluadores a los clientes internos de los evaluados, está iniciando un nuevo sustituto de los clientes que pagan: los clientes internos con poder de decisión en los incrementos salariales de los ejecutivos y de los empleados no sindicalizados.

## **4. Las utilidades**

La fuerza y el poder otorgados por los sistemas salariales a los jefes y a los líderes sindicales han sido tan enormes que no sólo han sustituido al cliente que paga, sino que además limitan fuertemente cualquier otro sustituto que pretenda competirles.

Los sistemas de repartición de utilidades no han podido aun crear entre los empleados la cultura de trabajar y de esforzarse con la finalidad de lograr utilidades.

## **5. Costo de la suplantación del cliente que paga**

¿Ha pensado usted alguna vez si las personas que integran su organización piensan que algunos de los sustitutos mencionados en el presente apartado es su cliente más importante? ¿Si trabajan y se esfuerzan más para satisfacerlo a él que para satisfacer al cliente externo? Si así es; dicha satisfacción está costando mucho a su empresa, sobre todo en competitividad.

## **Datos obtenidos de los sistemas**

La aplicación del control estadístico al proceso de la presentación de los servicios permite a la empresa conocer datos como los siguientes: el nivel de ocupación de un hotel, la tendencia de dicha ocupación, la tendencia de clientes a un banco, la

ocupación de asientos de una línea aérea, la tendencia de dicha ocupación, el tiempo máximo para atender a un cliente en la caja del banco, el tiempo de espera máximo de dicho cliente, la compra promedio mensual de un cliente leal a un supermercado, las utilidades promedio por cada cliente leal a un banco, el consumo promedio mensual de un cliente leal a un restaurante, las compras anuales de un cliente leal a una línea aérea, etc.

### **Datos obtenidos de los trabajadores**

¿Qué está haciendo la alta dirección para lograr que los trabajadores abandonen el temor de opinar sobre los asuntos relativos a su trabajo y a la fuente de su sustento y que al hacerlo lo hagan basando sus opiniones en el análisis de datos? ¿Todas las personas en la compañía conocen la misión? ¿Conocen los valores? ¿Cuántos creen en ellos hasta el punto de que norme su trabajo? ¿Qué pasa con el ausentismo? ¿Qué con los accidentes? ¿Tiene la empresa un grupo crítico de personas para que le ayuden a cambiar? ¿Cómo se selecciona a los supervisores? ¿Se sabe cómo calcular cuando una persona necesita ayuda personal y el problema no es en grupo? ¿Se sabe cómo calcular cuando una persona es sobresaliente y está por encima del sistema? ¿Cuáles de problemas que tiene la empresa con la prestación de servicio son culpa de los empleados que los prestan y cuáles lo son del sistema? ¿Que está haciendo la empresa para mejorar la capacitación a los nuevos empleados? etc.

Se debe cuidar que los datos sean una base de decisiones. No una limitante para operar o una limitante para innovar.

## **Componentes de la auditoria del servicio**

Para llevar a cabo una auditoria del servicio de forma adecuada, la empresa debe tener:

- Conocimiento del segmento de clientes.
- Identificado el servicio a evaluar.
- El ciclo del servicio claramente definido.
- Definidos los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio
- Estándares de calidad
- Definido el procedimiento para obtener los índices de satisfacción de los clientes
- Establecida la auditoria del servicio como estrategia permanente.
- Mejoramiento continuo, con base en los resultados.
- Comprometida a la alta gerencia.

### **Características de la auditoria del servicio:**

- A. **Exploratoria:** busca definir necesidades y expectativas del cliente.
- B. **Descriptiva:** define índices de satisfacción y competitividad.
- C. **Confirmatoria:** como resultado del seguimiento a la auditoria del servicio ofrecido

### **Planeación de la auditoria del servicio**

Las siguientes actividades nos permiten realizar la planeación de la auditoria del servicio:

1. Definir objetivos.
2. Conocer la organización.
3. Analizar el ciclo del servicio.
4. Definir los conceptos a evaluar.
5. Definir la estructura del personal que interviene en la auditoria.
6. Establecer y diseñar las herramientas de medición.

### **Herramientas de medición**

Los instrumentos aplicables se definen de tal manera que den cumplimiento a los objetivos del estudio, son:

1. Las herramientas que definen índices de competitividad y satisfacción al cliente
2. Los métodos de recolección de la información
3. Las herramientas combinadas

### **Herramientas para definir índices de competitividad y satisfacción al cliente.**

#### **Requerimientos de la herramienta:**

- Preguntas claras y concisas.
- Espacio suficiente para las respuestas.
- Cuestionario breve.
- Vocabulario acorde al nivel de comprensión del cliente.
- Asociar cada pregunta a una característica de calidad del servicio.
- Evitar preguntas que sugieran su respuesta.
- Evitar preguntas negativas.
- Incluir preguntas de confrontación.
- Cuestionario interesante.

### **Clasificación de las herramientas:**

- **La encuesta:** Evalúa íntegramente el ciclo del servicio; se caracteriza por tener un cuestionario elaborado que evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio. Se aplica entre 20 a 40 min, lo que requiere disponibilidad de tiempo del cliente.
- **El cuestionario corto:** Evalúa el último momento de verdad experimentado por el cliente; es un cuestionario corto aplicado en el momento en que el cliente se retira de la organización para conocer su nivel de satisfacción. Se aplica máximo en 5 minutos.
- **El cliente incógnito** (generalmente un auditor): Evalúa el ciclo del servicio de la organización, basado en un cliente entrenado para auditar los momentos de verdad previamente definidos, pues generalmente el cliente no logra ver todo el ciclo del servicio (por tiempo o por rol). No tiene tiempos establecidos pero en promedio abarca de 20 a 40 min.
- **Las encuestas por correo:** Evalúa determinados momentos de verdad mediante un cuestionario claro y fácil de responder, es enviado por correo junto con una carta explicativa y un sobre de devolución, es un método adecuado para una amplia zona geográfica, es económico pero lento y con bajo porcentaje de respuesta (con el cual se pueden obtener conclusiones sobre la percepción del servicio.)
- **La tele auditoría:** Evalúa los aspectos más importantes del ciclo del servicio mediante una encuesta telefónica, es un método de rápida recolección pero con resultados limitados, se aplica en tiempos mínimos por lo cual se deben definir los momentos de verdad a evaluar.
- **La observación in situ:** Evalúa el ambiente en el cual se atiende al cliente, es un método complementario a la Medición de la percepción del cliente y generalmente es realizada por un cliente incógnito.

### **Los métodos de recolección de la información**

#### **Determinar qué información se necesita.**

Algunos elementos típicos por buscar:

- *Información financiera (posiblemente una auditoría financiera completa).*
- *Cantidad de personas atendidas.*
- *Los datos demográficos de los atendidos. Esto puede ser particularmente importante si se está investigando discriminación de clientes.*
- *La cantidad de tiempo que cada cliente espera mientras recibe servicio.*



- *Métodos y procedimientos para entregar los servicios. Esto puede incluir un examen de cómo los clientes son tratados, y si los servicios son entregados de una forma que el público gente afín al campo pueden encontrar aceptable.*
- *Los servicios que realmente se ofrecen. Las rutas cubiertas por el transporte público, por ejemplo, o el número real de horas de entrenamiento laboral a la semana ofrecido por un programa de empleo.*

## Reunir información

La manera en que se haga esto, y el acceso real a la información dependerá de la cooperación que obtenga de la organización auditada. Posibles fuentes de información incluyen:

- **Documentos internos.** Los registros de servicio y documentación, contratos, financiamiento obtenido, propuestas contractuales y de financiamiento, declaraciones de garantía para los patrocinadores, minuta de la Junta de Directores, registros de entrada, manuales organizativos, ordenanzas municipales, políticas, registros financieros.
- **Documentos públicos.** Declaración de impuestos, reportes anuales, reportes a los patrocinadores (estos pueden ser públicos o privados, lo cual depende de la naturaleza de la información y las leyes estatales), anuncios/publicidad, reportes de los medios de comunicación, datos del censo, etc.
- **Entrevistas.** Se puede hablar con clientes actuales o antiguos del servicio, sus familias, administradores y con los miembros del personal de la organización, con miembros de la Junta, patrocinadores, funcionarios responsables de la supervisión de la organización, las personas pertenecientes a organizaciones pares y colaboradoras, activistas comunitarios y grupos de interés, y los miembros de la comunidad.
- **Observación.** Algunas de las áreas que puede observar incluyen la entrega de los servicios (una clase de educación básica para adultos, una entrevista de préstamos, una clínica de vacunación), recepción e ingresos, interacciones entre los participantes y los miembros del personal, reuniones, y seguimiento.

**La entrevista:** Se basa en los conceptos individuales para determinar las necesidades del cliente, se requiere de un entrevistador muy bien capacitado. Puede ser:

- Estructurada, basada en un cuestionario y orden definido,
- No estructurada o libre y focalizada la cual analiza sin tener una estructura formal de desarrollo.

Debe realizarse en un ambiente tranquilo y su duración aproximada es de 35 a 50 min

**El grupo foco:** Determina las necesidades, expectativas y sus factores de satisfacción o insatisfacción, de acuerdo a la percepción de un grupo de referencia. Su clasificación depende de la clase de cliente a evaluar. Su aplicación se realiza bajo la dirección de un facilitador que permita la evaluación de todo el ciclo del servicio. Puede durar entre una o dos horas.

### **Análisis de datos**

El análisis de los datos de la auditoría de un servicio puede significar más que simplemente mirar lo que se tiene. Primero significa comparar lo que el servicio realmente hace y lo que se supone hace y es. Entonces, esto obliga a observar cuidadosamente la información que se tiene para ver los que le dice sobre los estándares no expresados y las políticas bajo las cuales los servicios funcionan.

La auditoría del servicio pretende determinar las necesidades y expectativas del cliente, las cuales muestran la evolución en su relación y en la capacidad de satisfacer al cliente.

Algunos de los tipos de problemas, que la auditoría de servicios puede examinar:

Se requiere que muchos servicios financiados con fondos estatales o federales establezcan ciertos procedimientos- procedimientos de quejas, por ejemplo- para participantes, e informen a los participantes sobre esto desde el principio. Deben tener documentación tanto del procedimiento y de los participantes. Una auditoría del servicio puede revisar estos procedimientos y sus documentaciones, y otros trámites obligatorios.

Una auditoría puede también cerciorarse de que los servicios que se ofrecen son realmente relacionados con el problema en cuestión. Algunas veces, una organización puede ser financiada para proveer un servicio en particular, y en cambio puede usar el dinero para otro propósito. Algunas caridades pueden dedicar solamente una pequeña cantidad de dinero de lo recolectado para el propósito para el cual fueron solicitados, mientras que el resto lo dedican a pagar altos salarios y otras extras.

Ocasionalmente, una organización puede ser un rotundo engaño: puede recibir una subvención o contribución para proveer un servicio, y simplemente no hacerlo. Llenarán reportes con informaciones falsas, y contarán con el hecho de que el patrocinador o la organización supervisora no tenga los recursos para hacer las averiguaciones. Tales organizaciones pueden ser fácilmente capturadas.... pero tal

vez no se pudiera hacer sin una auditoría u otra forma de monitoreo. Ciertamente, en algunos casos han pasado años antes de ser detectadas.

Una organización o servicio puede estar realizando sus obligaciones, pero aun así ser discriminadora o en otra forma tratar a los clientes injustamente. Las rutas de transporte público pueden programar pocas paradas en las áreas donde viven las minorías, por ejemplo, o pueden eludir los vecindarios donde el transporte público es una gran necesidad. Un proveedor que brinde servicio a un gran número de hispanos puede no tener personas que hablen español en su personal. Los vendedores de bienes raíces pueden tratar de dirigir a los compradores de grupos minoritarios hacia ciertos vecindarios o lejos de otros, aunque ellos realmente no se niegan a vender ninguna propiedad. Estos patrones pueden no ser aparentes hasta que alguien los observa cuidadosamente.

### **Informe de resultados**

Una vez realizada la recolección de los datos y tabulados los resultados mediante los métodos estadísticos definidos para tal fin se deben analizar con detenimiento y sin prejuicios por la alta gerencia de la organización

La responsabilidad de la gerencia esta en diseñar los correctivos para las situaciones encontradas que insatisfacen al cliente.

Los correctivos a aplicar deben formularse dentro de una estrategia clara y medible y de conocimiento pleno en la organización con el fin de afianzar una verdadera cultura del servicio.

Los planes de acción deben ser claramente definidos mediante la planeación de las tareas, tiempos, recursos e índices de gestión que permitan medir el desempeño de cada área frente al cliente, para convertirlos en el valor agregado que genere fidelidad del cliente y competitividad de la organización en el mercado.

La auditoría del servicio debe ser una estrategia estable que permita un desarrollo disciplinado y permanente hacia el cliente, lo cual se logra mediante un sistema de monitoreo que revise constantemente los índices de satisfacción del cliente.

## **Cómo crear encuestas en línea de satisfacción del cliente**

¿Alguna vez se preguntó qué opinan sus clientes sobre usted? ¿Quiere mejorar la lealtad de los clientes? ¿Destacar los comentarios de Yelp o Google lo ayudarán? En un mercado competitivo, en el cual los medios sociales le han asignado al cliente un papel central, es muy importante conocer exactamente la opinión de sus clientes. Las

encuestas en línea de satisfacción del cliente le otorgan los comentarios que necesita para mantener satisfechos a sus clientes y convertirlos en sus fanáticos.

## **Cómo mejorar su negocio gracias a las encuestas**

Desde comentarios sobre productos y servicios hasta capturar el índice Net Promoter® (NPS)<sup>15</sup>, las encuestas de satisfacción del cliente le brindan las perspectivas necesarias para tomar mejores decisiones. De hecho, según los estudios realizados, las empresas que miden la satisfacción del cliente tienen un tercio más de posibilidades de describirse a sí mismas como “exitosas” que aquellas que no lo hacen.

Las encuestas de consumidores lo ayudan a detectar las preferencias de sus clientes y lo que no les gusta, así como las áreas de mejora que existen. Por ejemplo: ¿qué opina el cliente promedio sobre sus precios? ¿Son muy altos? ¿Simplemente justos? ¿Qué nivel de servicio al cliente ofrece su personal? ¿Qué tan bien comprende su equipo de éxito del cliente las necesidades crecientes de sus clientes (y potenciales clientes)? ¿Existe algún aspecto relacionado con la experiencia de los clientes que aleje a los usuarios? Incluso, puede encuestar a sus clientes y preguntarles por qué dejan de hacer negocios con usted, cómo puede recuperarlos y cómo puede evitar perder clientes en el futuro.

Otorgar a los empleados el poder necesario para alcanzar los objetivos en función de las necesidades de los clientes. Y, si usted está desarrollando un nuevo producto o actualizando uno existente, los clientes pueden ofrecerle valiosos comentarios sobre el diseño y la funcionalidad. A menudo, los clientes aclaran ciertos problemas que, de lo contrario, se habrían pasado por alto.

## **Dónde empezar**

Entonces, ¿qué debe incluir el cuestionario de satisfacción del cliente? ¿Cómo se lo presenta a los clientes? Esto depende de sus objetivos y de lo que quiere descubrir o mejorar específicamente. Aquí se detallan algunas de las formas comunes en que los negocios usan las encuestas de satisfacción del cliente:

- Desempeño de los productos y servicios

Encueste a los clientes que no han utilizado su servicio durante varios meses a fin de identificar qué sucedió, qué error se cometió y qué puede hacer para recuperarlos. Una encuesta de comentarios de los clientes también puede ser una buena herramienta para obtener comentarios externos sobre el desempeño

---

<sup>15</sup> Es un indicador para medir la lealtad del cliente y una marca comercial registrada de Frederick Reichheld, Bain & Company y Satmetrix.

de los empleados y sobre cómo se vincula la función de cada persona con la satisfacción del cliente.

- Comentarios sobre los productos

Cree una encuesta en línea para enviar a los clientes que han hecho alguna compra reciente. ¿La nueva y revolucionaria tela de la carpa soportó los avatares de la naturaleza? Los resultados podrían revelar valiosas percepciones sobre cómo mejorar las características del producto o abordar las fallas en el diseño.

- Desarrollo de nuevos productos

Identifique oportunidades para introducir nuevos productos mediante el uso de encuestas de satisfacción del cliente. Así, podrá detectar qué expectativas aún no han sido satisfechas por las opciones disponibles actualmente.

- Lealtad del cliente

Las encuestas lo ayudan a descubrir a sus clientes y personas influyentes más leales. Campeones de la marca, grandes usuarios, leales a la marca, héroes de la marca. Más allá de cómo los llame, ellos son su respuesta para saber exactamente qué está haciendo bien, qué debe seguir haciendo y qué debe empezar a hacer. Demostrar a sus clientes que se les escucha es muy importante.

- Mejorar la experiencia del cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente son una herramienta maravillosa para impulsar una comunicación constante entre usted y sus clientes. Pueden actuar como recordatorio de que usted está allí y de que valora su negocio. Encuéstelos y pregúnteles cómo les está yendo, si desean hacer alguna sugerencia y analice la posibilidad de ofrecer recompensas o premios a sus clientes leales por responder las encuestas.

- Definir los objetivos de desempeño

Ahora que ya cuenta con todos estos maravillosos datos, debe cerciorarse de que los comentarios se implementen. Utilice las encuestas con comentarios de clientes para llegar a los clientes y evaluar su progreso durante períodos regulares de tiempo. Aproveche lo que ha aprendido de estos valiosos datos para obtener ingresos y aumentar la satisfacción y lealtad de clientes y

empleados. Compare los resultados con el paso del tiempo para ver qué aspectos han mejorado.

- Obtener contexto para los resultados de su encuesta

Las encuestas a clientes son fabulosas para ayudarlo a realizar mejoras en su producto, sitio web, equipo de servicio al cliente y mucho más. Sin embargo, los comentarios que recopila solo le permiten saber la mitad de la historia. Tal vez piense que se está desempeñando bien cuando se trata de lealtad del cliente, pero quizás a sus competidores les vaya incluso mejor y capturen a sus clientes en el proceso.

Descubra cuál es su desempeño al comparar sus resultados con los puntos de referencia de satisfacción del cliente, para poder aplicar sus mejoras según corresponda.

- Informes de gestión

Los datos obtenidos de los cuestionarios de satisfacción del cliente también pueden ayudar a los gerentes a identificar los principales conductores y métricos que deberían monitorearse en todos los departamentos y las funciones.

- Lograr mantener el compromiso de los empleados

Cuando ofrece un excelente servicio al cliente, es mucho más probable que encuentre y retenga a los clientes. Convierta el compromiso de los empleados en una prioridad para mejorar la satisfacción del cliente y el nivel de servicio al cliente. Consultar a los empleados en forma regular para ver qué los hace moverse y crear puntos de referencia de desempeño puede resultar una buena forma de mantener felices a los clientes.

### **Consejos para crear encuestas efectivas de clientes**

- **Pregunte, escuche y gane.** Además de usar preguntas metodológicas en las áreas clave mencionadas, quizás también quiera seguir estos consejos para crear una gran encuesta:
- **Sea claro.** Supongamos que realiza una encuesta sobre satisfacción del cliente durante la estadía en un hotel. No procure que sus encuestados adivinen lo que quiere decir haciendo preguntas generales sobre distintos aspectos de su estadía. Indíqueles cuál debería ser el estándar. Pregunte si el servicio a la habitación fue rápido, si la piscina estaba limpia, si el encargado de hacer el registro fue amable, si la cama era cómoda, etc.

- **Sea específico.** No haga preguntas sobre ideas o conceptos generales; pregunte sobre ideas o conceptos específicos (es decir, ser una “buena persona” es algo general; ser “amable con los mozos” es específico). Las preguntas y respuestas específicas facilitan la identificación de las áreas de mejora.
- **Formule muchas preguntas.** Hacer muchas preguntas específicas en lugar de una pregunta general no solo hará que a sus encuestados les resulte más fácil responder, sino que será más sencillo analizar los datos obtenidos y actuar en consecuencia. ¿El mesero le informó los menús del día? ¿Tomó el pedido con rapidez? ¿Pudo responder todas las preguntas? ¿Pudo coordinar el tiempo de espera entre un platillo y el siguiente? Tenga cuidado de no formular demasiadas preguntas. Hemos detectado que los índices de respuesta de los consumidores se reducen cuando la encuesta se vuelve un tanto “pesada”.

Independientemente de su objetivo, ocupará más rápido el lugar de estrella de rock si cuenta con un plan de acción sobre cómo utilizar estas percepciones. También querrá realizar encuestas con regularidad (una o dos veces por año) para comprender mejor en qué puntos debe centrar los esfuerzos de satisfacción del cliente y cómo seguir. Ser consistente a la hora de solicitar y analizar los comentarios es clave si desea seguir ofreciendo grandes resultados.

## Índices que se evalúan en la auditoría

Para poder realizar la auditoría del servicio al cliente se debe comenzar definiendo que índices desea evaluar la institución o empresa para que de esta manera se puedan realizar estrategias de mejoramiento.

A continuación se mencionan los siguientes índices:

- **Índice perceptivo.** El índice de satisfacción perceptivo es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Éste es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este índice son la amabilidad, atención, trato personal, opinión y trato de los colaboradores.
- **Índice relativo a la infraestructura.** Es aquel que avalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada. Ejemplo: vías de acceso, localización, distribución interior, orden, clima, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

- **Índice relacionado con la imagen corporativa.** Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización. Ejemplos de este índice son: su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, entre varios.
- **Índice relacionado con aspectos comerciales.** Los índices sobre aspectos comerciales son aquellas que definen la satisfacción del cliente. Por ejemplo: los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones y otros.
- **Índice de satisfacción sobre los productos.** El índice sobre los productos que determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece. Por ejemplo: la satisfacción con respecto a la variedad de productos, innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, y otras.
- **Índice sobre los procesos internos.** Este índice define la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Ejemplo de este: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad de decisión de los colaboradores frente al cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas y normas, y otras.
- **Índice sobre el recurso humano.** Este índice define el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo: el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

## Metodología de la Auditoría del Servicio

La auditoría debe ser un proceso ordenado y metodológico, debido a esto, para llevar a cabo el proceso de planeación y ejecución de la auditoría, es necesario realizar las siguientes actividades:

- **Definir los objetivos de la auditoría.**
- **Conocer los aspectos básicos de la institución,** para facilitar el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que ésta ofrece.
- **Analizar el ciclo del servicio,** para conocer el proceso a través del cual el cliente interactúa con la empresa analizada, es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido. Una vez realizados estos pasos se procede a ejecutar la auditoría del servicio al cliente.



Los procedimientos de la auditoria deben tener cuatro fases distintas:

1. **Auditoria de servicio al cliente externa:** Identificar los elementos del servicio al cliente que el cliente cree que son importante cuando toman decisiones para comprar. Determinar cómo perciben los clientes que son ofrecidos los servicios por cada uno de los mayores competidores del mercado.
2. **Auditoria de servicio al cliente interna:** La auditoría Interna requiere una revisión de las prácticas actuales en la empresa. Esto provee una referencia estimando el impacto de los cambios en estrategias del servicio al cliente,
3. **Identificación de soluciones potenciales** La auditoría externa permite a la dirección identificar problemas de la empresa con el servicio al cliente y las estrategias de marketing. En combinación con la auditoria interna, puede ayudar a la dirección a ajustar estas estrategias por segmento y aumentar la rentabilidad.
4. **Establecimiento del nivel de servicio al cliente** Los pasos finales en el procedimiento de la auditoria son el establecimiento actual de rendimientos estándares en el servicio y la medición continua del rendimiento. La dirección debe poner el servicio designando los diferentes niveles para los segmentos según: el tipo de cliente, área geográfica, canal de distribución, y línea del producto.

### Aspectos a preguntar

- ¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?
- ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
- ¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?
- ¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
- ¿Su organización hace mejoramiento de los “índices de satisfacción de sus clientes”?
- ¿Lleva sistemáticamente la “libreta de calificaciones del cliente”?
- ¿Tiene un sistema de auditoria del servicio y la realiza sistemáticamente?
- ¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?
- ¿Hay una promesa hacia el cliente?
- ¿Existe en su organización una cultura del servicio?
- ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?

## Cuándo organizar o dirigir una auditoría de servicio al cliente

- **Cuando está abogando por la necesidad de un servicio en particular.** Cuando existe la necesidad, una auditoría de los servicios entregados por los programas existentes puede demostrar que la necesidad no ha sido satisfecha y facilita la defensa.  
Como a menudo es el caso, el tiempo ideal para organizar una auditoría de este tipo puede ser justo antes o en el medio de una campaña política. Los legisladores están a menudo más dispuestos a enfrentar los problemas comunitarios cuando las elecciones están en juego.
- **Cuando hay una pregunta sobre la disponibilidad de los servicios.** ¿Están los servicios actuales dirigidos a resolver un problema en particular, y si lo están, son ellos adecuados para la tarea? Estas preguntas son las que una auditoría puede responder.
- **Cuando hay una pregunta sobre equidad en la entrega de los servicios.** Si, como en el caso de Julio Robles, un cliente es discriminado por aquellos proveedores públicos de bancos, vivienda, o servicios educativos, o si los proveedores escogen servir solamente a un grupo en particular de aquellos elegibles para recibir el servicio financiado con fondos públicos, es un buen momento para que los abogados requieran o dirijan una auditoría para identificar y corregir el problema correctamente.  
Los servicios dirigidos a mejorar las perspectivas económicas algunas veces discriminan a favor de aquellos que probablemente completarán rápidamente su educación adulta o un programa de entrenamiento, por ejemplo aquellos en niveles más altos o con más habilidades. Este tipo de discriminación deja afuera a aquellos de más bajos niveles quienes, de hecho, necesitan más los servicios. Una auditoría puede no ser solamente capaz de acabar con esta clase de discriminación pero también ayuda a corregir las políticas de financiamiento - por ejemplo, pagar a la organización solamente por los participantes que terminan el programa o que obtengan empleo – que lo fomentan.
- **Cuando los fondos están en peligro.** Una auditoría puede ayudar tanto a justificar la continuación o el aumento de los fondos, o a redirigir los fondos para una mejor efectividad.
- **Cuando hay un amplio rango de desarrollo comunitario u otro esfuerzo similar.** Los auditores de servicios comunitarios pueden ser una importante parte del plan de desarrollo comunitario, identifican áreas de necesidad y sugieren estrategias para enfrentarlas.

## Cómo se puede organizar o dirigir auditorías al servicio del cliente

Si usted se ha hecho la siguiente pregunta: “¿quién debe de realizar las auditorías al servicio del cliente? Y ha decidido que usted no es la persona apropiada o el grupo apropiado para realizar la auditoría, puedes aún ser la parte apropiada para organizar

una. Esto significa convencer a una agencia pública, un financiador, una organización protectora, o alguna otra entidad para embarcarse en el proceso de auditoría. Como las auditorías consumen mucho tiempo, son meticulosas, y pueden crear malos sentimientos. Es importante dar los pasos acertados de antemano para convencer a los auditores potenciales de la necesidad de las tareas, y de su responsabilidad en esta situación.

### **Reunir evidencia que respalde la necesidad de una auditoría.**

Dependiendo de las circunstancias y las razones para la auditoría, se puede demostrar el descontento del consumidor con un servicio existente, o demostrar evidencia preliminar de prácticas inapropiadas o ilegales o no éticas.

- El descontento del consumidor o cliente con un servicio existente. Si se está preocupado por este tema, probablemente ha reunido ya mucha evidencia. Los consumidores pueden estar deseando ser citados sin ser identificados, y pueden dirigirte a otros que tienen opiniones similares. Algunos pueden estar lo bastante insatisfechos que pongan sus nombres en las quejas. Las quejas y otros reclamos formales – por lo menos alguno de los cuáles sean asuntos de registro público – puede también añadirse a esta reserva de información.
- Evidencia de servicios pocos apropiados. Esto puede surgir de la queja del consumidor, o puede manifestarse por el hecho de que el problema que el servicio enfrenta no parece ser resuelto. La pregunta real que debe de ser respondida aquí es si los servicios provistos en este momento enfrentan el problema para los cuales fueron destinados.
- Evidencia de prácticas ilegales o no éticas. Como en el ejemplo señalado en el principio de la sección, un consumidor o cliente puede sospechar que ha sido tratado injustamente o ilegalmente. Un abogado puede ver un patrón después de haber hablado a un número de personas, o mensajes en las calles pueden identificar a un servicio al consumidor en particular como sospechoso. Usualmente no toma mucha cantidad de datos para poner en movimiento a una agencia de supervisión para actuar cuando el problema es uno de discriminación u otra práctica ilegal.

# LAS DECISIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO



## La toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener

repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

### **Toma de decisiones sólo por poder**

Los ejecutivos, acostumbrados a tomar decisiones, al fin y al cabo para eso les pagan, también acostumbran tomar decisiones basados en el poder. No es raro que algunos jefes impongan su autoridad y no respeten la decisión que decisiones el equipo de trabajo involucrado en la administración para la calidad y que surgió del análisis de los datos. Esta es una de las maneras más efectivas para lograr que la mejora del servicio fracase.

En la administración para la calidad el poder que da la autoridad es un soporte para la decisión a la que lleva el análisis estadístico del proceso.

### **Toma de decisiones sólo por costumbre**

En nuestro medio, se tiende a considerar como una pérdida de tiempo el especificar, el recabar y el analizar los datos para soportar la toma de decisiones. Esta creencia no es nueva. Ya se presentó entre los ejecutivos estadounidenses en 1945 y hay indicios de que la aplicación de la calidad total y la reingeniería la reforzará entre los actuales ejecutivos del patio. Por lo cual insisto, existen pocos administrativos que requieren ser mejorados y existen otros que requieren se innovados.

Deming, Juran y Crosby abordan este problema; pero ninguno de ellos ha podido presentar un indicador objetivo de cuándo aplicar una técnica y cuándo aplicar la otra; al contrario de Hammer y Champy quienes aconsejan la aplicación preferente de la innovación.

El análisis frío, objetivo de los datos, es la mejor de las herramientas con que se cuenta para decidir si un proceso requiere ser mejorado o innovado; pero es riesgoso quedarse sólo en el análisis frío y objetivo de los datos; El añadirle sentido común, experiencia, conocimientos y creatividad ayuda mucho a mejorar la calidad de las alternativas de decisión

En una empresa prestadora de servicios, las decisiones deben de basarse siempre en un análisis estadístico, objetivo y oportuno de los hechos, complementando con una dosis de sentido común, experiencia, educación, creatividad e innovación.

Se debe juzgar y actuar siempre en base a los hechos, y hechos son datos tales como:

- El sector del mercado que cubre la empresa, sus características, la competencia, sus características, los servicios que ofrece la competencia, las características y

competitividad con dichos servicios, los clientes actuales, sus gustos, sus preferencias, sus necesidades, sus costumbres, su opinión sobre la efectividad, la confiabilidad, la adaptación, la duración y la agradabilidad de los servicios que la empresa les presta la competencia, los problemas o defectos que le ven a los servicios de la empresa y a los servicios de la competencia, el nivel de ocupación de un hotel, la tendencia de dicha ocupación, la rotación de un producto en un supermercado,

- La compra promedio mensual de un cliente leal a un supermercado, el tiempo máximo para servir el platillo principal en un restaurante, el consumo promedio mensual de un cliente leal a un restaurante, el número de tarjetas de crédito y el monto mensual de sus compras, el tiempo máximo para atender a un cliente en la caja del banco, el tiempo de espera máximo de dicho cliente, las utilidades promedio por cada cliente leal a un banco,
- Las compras anuales de un cliente leal de una línea aérea, la ocupación de asientos en esa línea, la tendencia de dicha ocupación, los errores en las reservaciones, el índice de accidentes, la tendencia de clientes en un banco, las fallas diarias en el sistema de información central de un banco, la capacidad de respuesta de dicho sistema, los errores en las requisiciones de compra, los errores de codificación, los errores en los cortes diarios de caja, los errores en los balances, los errores en los estados de cuenta, los errores en las aplicaciones bancarias, el número de sugerencias hechas por los trabajadores, el porcentaje de aplicaciones de sugerencias recibidas, el ausentismo, la rotación del personal, la competitividad salarial, el reparto de utilidades, las horas de capacitación.

La función básica de toda medición es el generar información que ayuda a tomar decisiones; por lo tanto se debe cuidar el no medir todo lo que pueda, sino sólo aquellos datos que influyen en la mejora del servicio y cuidar de no crear una camisa de fuerza tejida con datos, documentos, informes y procedimientos que pueda asfixiar a la organización.

La pregunta clave para decidir si se mide o no, es: ¿Existe relación entre estos datos y el éxito de la mejora del servicio?

## **Marcar la diferencia mejorando el servicio al cliente**

Las ventajas comparativas (que marcan una clara diferencia respecto de la competencia) son los factores que determinan el éxito de una organización. Conozcamos ahora cómo lograr un excelente nivel en tu estrategia de negocios potencializando el servicio a clientes para ganar más.

"Una compañía orientada hacia el cliente, comienza por el mercado y deja que le guíe en todas las decisiones, todas las inversiones y todos los cambios"

Los factores que determinan el éxito de una organización son: precio, calidad, garantía, desempeño, variedad, conveniencia, oportunidad y servicio. Todos estos factores tienen un límite natural que impide a una organización dar más, a excepción de uno solo: el servicio. El servicio siempre puede mejorarse.

Sí, el servicio es un factor clave de éxito. Es tan importante, que en condiciones similares de precio, calidad y otros factores de compra, puede hacer que un cliente se mantenga leal a una organización. Por ejemplo, piensa en lo que hace que te hospedes en un hotel y no en otro; qué hace que comas regularmente en un determinado restaurante y no en otro. Seguramente, la diferencia la hace y la seguirá haciendo el servicio.

El servicio es tan válido en organizaciones de manufactura como en las que se consideran de servicio. El servicio debe diseñarse en función de la cultura de la propia organización y en función del nicho de mercado al que se enfoca.

¿Quién hace realidad el servicio esperado (demandado) por el cliente? La gente. Sí, toda la gente, desde el personal directivo hasta el personal operativo. Todos aquellos que tienen una relación directa o indirecta con el cliente deben estar capacitados para atender cortés, inmediata y eficientemente cualquier petición de un cliente. El cliente es el Rey.

Cuando la gente que colabora en una organización (de planta, eventual, subcontratado, etc.) comprende la importancia directa del cliente en el éxito del negocio, tiene la sensibilidad para brindar el servicio de "línea" y para brindar el servicio "adicional" o "especial" que solicita el cliente. Las políticas, los procedimientos y las descripciones de puesto facultan a la gente a tomar decisiones que atiendan y satisfagan las necesidades del cliente.

Lograr la satisfacción del cliente externo implica para la organización un claro entendimiento de los principales procesos internos y de la importancia de que toda la gente colabore como cliente y como proveedor interno. Si internamente hay armonía, comunicación y altruismo en la gente que colabora en la organización, esta misma actitud y disposición asegura que el cliente externo se sienta a gusto con el producto y con el servicio que la organización le está ofreciendo.

Lograr un nivel excelente no se da por casualidad; se da como consecuencia directa de que en la organización se ha formalizado la filosofía, los valores y la cultura que asegura el cumplimiento de los objetivos y misión del negocio.

El nuevo milenio motivará y forzará a muchas organizaciones a rediseñar la nueva cultura que les ayude a seguir siendo competitivas. Esta nueva cultura organizacional,

que incluya el servicio al cliente, será una ventaja que fortalezca la estrategia comercial de las organizaciones.

El Servicio al Cliente:

- No es una moda, es una necesidad.
- No es una campaña temporal, es una estrategia que requiere practicarse todos los días.
- No es solamente una tarea de ventas, es una tarea de todos los que trabajan en la organización.
- No es un gasto, es una fuente permanente de ventas y utilidades.
- No es una buena intención, es una estrategia de negocios fundamental para seguir participando en el mercado.
- No es un objetivo, es parte de la misión de la empresa.

Las organizaciones que incorporen la estrategia del servicio, además de tener la satisfacción y lealtad de sus clientes, también tendrán propia la satisfacción y lealtad de sus colaboradores y de sus accionistas.

## La mejora del servicio

El uso objetivo, perseverante y creativo de los datos estadísticos en la toma diaria de decisiones facilita la implementación de pequeñas mejoras cotidianas en la empresa, tanto en los procesos como en los sistemas de prestación de servicios.

Este proceso es conocido como **la mejora continua del servicio**.

### Mejorar la calidad

Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore **sistemáticamente** la calidad de sus servicios.

1. **Reduce los costos.** Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. este es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950.

No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas.



No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más. ¿A cero? No. Pero sí cada vez más, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema.

Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento e innovación del servicio.

2. **Baja los precios.** A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.
3. **Posiciona el servicio.** Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.
4. **Mantiene el negocio.** Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el mercado. y
5. **Proporciona más empleos.** Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidad de proporcionar empleos.

### **Repetición del ciclo de calidad**

Haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

En la actualidad, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente desde que la realidad de la apertura los mercados está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicios y de productos con mayor calidad y con precios más bajos. Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

La competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.

## **Cómo mejorar el servicio al cliente gestionando sus expectativas**

Siempre que hablo de mejorar el servicio al cliente con el responsable de un negocio me dice que su objetivo es superar las expectativas del cliente pero, a medida que avanzamos la conversación, suele evidenciarse el desconocimiento de la mayoría de éstas y, frecuentemente, pocas intenciones de ir más allá de las frases típicas.

### **Aumentar el valor vs bajar precio**

Aumentar el valor supone hacerse un diagnóstico, definir y estudiar a la competencia y a los clientes, cambiar y mejorar aspectos del negocio, invertir, medir... y volver a empezar. Todo este proceso implica un riesgo, ya que la propuesta de valor tiene que ser apreciada por el cliente y ser suficientemente atractiva para que la elija frente a otras propuestas, algunas de ellas de precio más bajo. Además, aumentar el valor también requiere de inversión: energía, tiempo y dinero.

Frente a este reto, muchos gestores de negocio prefieren ir a lo fácil, a bajar los precios. Sin embargo, teniendo en cuenta los ajustes que se han hecho en casi todos los sectores, no es fácil presentar diferencias de precio que puedan motivar a un cliente lo suficiente como para compensar la falta de valor añadido.

Por su parte, el cliente buscará la opción que reúna el máximo valor al precio más bajo que pueda encontrar. Aunque hay que tener en cuenta que la percepción del valor y las expectativas respecto a éste serán diferentes para cada cliente, habrá que encontrar y potenciar aquellos elementos de la propuesta de valor que puedan ser universales, como el servicio al cliente.

### **Servicio al cliente y expectativas**

Para diseñar un servicio al cliente que mejore su experiencia de compra hay que empezar por conocer las expectativas del cliente. El objetivo es conseguir que haya la menor diferencia entre las percepciones y las expectativas del cliente, incluso que éstas últimas se vean superadas.

Pero las expectativas serán diferentes para cada cliente y estarán determinadas por varios factores, como las experiencias anteriores, tanto en el negocio en que efectúa la compra como en otros del mismo tipo, la comunicación comercial, el nivel de exigencia de cada consumidor o la trascendencia de la compra, por citar sólo unos cuantos.

Estos factores determinarán que el servicio al cliente esperado no sea el mismo para una comida de celebración que para tomar un bocadillo en un área de servicio de una autopista o que sus expectativas sean más altas cuanto más experiencia tenga como consumidor de un sector concreto.

### **Percepciones vrs expectativas**

Valarie A. Zeithmal, A. Parasuraman y Leonard L. Berry proponen cuatro escenarios diferentes de desajuste entre la calidad del servicio al cliente percibido por éste y sus expectativas, así como unas claves para minimizar estos desfases.

1. **No se sabe cuáles son las expectativas del cliente.** Para mejorar el servicio al cliente y ajustar su calidad es imprescindible conocer la opinión del cliente. Para ello, el minorista o gestor del negocio debe conocer los elementos que el cliente valora en un servicio de calidad y cuáles considera imprescindibles.

**Ejemplo:** En las webs de recomendaciones de hoteles y alojamientos, los usuarios valoran muy positivamente la existencia de un conexión wi-fi gratuita de cierta calidad. Para muchos de ellos es un requisito imprescindible al hacer su reserva.

2. **No se cumplen las expectativas del cliente.** En este caso se conocen las expectativas del cliente pero no se cumplen. Las razones más habituales de este incumplimiento son que el minorista considere que las expectativas del cliente no son razonables, que piense que los elementos que pueden mejorar el servicio al cliente no pueden normalizarse o que la propuesta de servicio se haya diseñado según el interés del minorista, por encima del interés del cliente.

**Ejemplo:** En algunos restaurantes se cierra la cocina a una hora en la que todavía es fácil recibir clientes, que se marchan sin ser atendidos. Los turnos de cocina no se han diseñado en función de las necesidades del cliente.

3. **No hay uniformidad en el cumplimiento de las expectativas.** Un punto importante para mejorar el servicio al cliente es la fijación de unos estándares mínimos y su cumplimiento en todo momento. A menudo, estos estándares no se han definido ni existen métodos de control para observar su cumplimiento.

**Ejemplo:** En algunas tiendas, ciertos servicios dependen de la voluntad de cada vendedor, encontrándose el cliente con diferentes niveles de servicio según la persona que le atienda o según la tienda de la cadena que visite.

4. **Se generan expectativas imposibles de cumplir.** Es relativamente frecuente encontrar comunicaciones comerciales completamente desconectadas con la

realidad en webs, folletos, cartelera o anuncios en radio. En muchos casos, se trata de frases o promesas genéricas, que generan expectativas que difícilmente se pueden cumplir.

**Ejemplo:** Prometer “experiencias inolvidables”, asegurar que se ofrece “el surtido más amplio” de un producto o que se tiene “el mejor producto” puede ser una trampa peligrosa, ya que la conclusión del cliente es subjetiva y se han elevado innecesariamente sus expectativas.

El producto convence, pero el servicio enamora”, versa un refrán popular que bien resume la importancia que tiene el servicio al cliente en cualquier organización empresarial. Nunca antes el cliente tuvo tanto poder y así lo entienden los vicepresidentes y gerentes que se encargan de esta compleja misión. Tienen claro que el consumidor está solo a un click para dar su veredicto sobre la calidad y el buen o mal servicio en una compañía.

Ser amantes de la tecnología y tomar decisiones de forma ágil son solo dos de sus fortalezas. Entienden que la comunicación con los clientes ha migrado hacia las redes sociales y plataformas electrónicas, un aspecto que le da tintes de complejidad y mayor exigencia a su trabajo. Administradores de empresas, en su mayoría con especializaciones o maestrías en gerencia de mercadeo, estos profesionales han aprendido con el paso de los años que el servicio al cliente más que responsabilidad de un departamento, debe entenderse como un trabajo de toda la organización.

Capacitación y construcción de una “cultura” de servicio se convierten en el nombre del juego, dice Pablo Londoño, socio de la firma cazatalentos CT Partners, para quien estas funciones son determinantes en la estructura de la organización. Sus días laborales, que se extienden en promedio 11 horas, transcurren entre capacitaciones y construcción de métricas de atención al cliente. Esta es la mejor forma de involucrar a cada uno de los colaboradores en el cuento y a la compañía en una onda de modernidad tendiente a fortalecer el mercadeo y las ventas.

El reto es el mismo para todos: tener la capacidad para comprometer a todo el personal, desde el operario hasta el ejecutivo de mayor rango, en la prestación de un servicio de calidad. Y en eso no flaquean. La comunicación para lograr sus objetivos es clave y por eso no ahorran esfuerzos en largas jornadas de entrenamiento que les ayuden a consolidar estrategias enfocadas a tener satisfechos a los consumidores. La mayoría de estos vicepresidentes lleva más de 15 años laborando en su compañía, largos periodos que no solo les han brindado satisfacciones profesionales sino que les han dado la experiencia suficiente para entender por qué la buena imagen y reputación de las empresas es una de las mejores herramientas en el propósito de lograr sostenibilidad en los negocios.

Amantes de la lectura, la música, el cine, los caballos y, en algunos casos, del windsurfing, en su mayoría son ejecutivos maduros que se gozan su trabajo y desayunan, almuerzan y comen con servicio al cliente como plato fuerte. No importa cuántas personas tienen a su cargo: 100, 200 o 1.000, su responsabilidad es la misma: la consecución de una clientela no solo estable y duradera, sino feliz; pues de ello dependerá el cumplimiento de los objetivos en cuanto a ingresos y utilidades.

Los presupuestos que deben manejar son elevados, en muchos casos de billones de pesos, una responsabilidad que, sin duda, va mucho más allá de sonreír y ponerle buena cara al cliente cuando este reclama por algo que no lo dejó satisfecho. El idioma inglés es un común denominador en estos profesionales, sin dejar de lado otras lenguas como el alemán o el portugués, al que también se le han medido.

En general se mueven en varios frentes pues tienen que colaborar en otros departamentos internos de la empresa para ayudar a mejorar la calidad de los productos y trabajar para agilizar las operaciones del negocio ayudando a reducir los costos, todo con un único propósito: dirigirse en el mismo lenguaje al cliente. Suelen ser acelerados, pero sin dejar de ser prudentes y claros en la toma de decisiones. La generación de valor en el servicio es su mantra; su frase preferida. Para ellos no hay duda: el cliente siempre tiene la razón.

**Administración de las relaciones con el cliente.** Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes
2. Estándares de servicio enfocados al cliente

3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas

**Creación de clientes satisfechos.** La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

El personal de contacto con el cliente pudiera no entregar de acuerdo con especificaciones. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

$$\text{Calidad percibida} = \text{calidad real} - \text{calidad esperada}$$

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación para el mejoramiento. Este modelo sugiere que los productores deben tener gran cuidado en asegurarse que las necesidades del cliente se cumplen o se exceden, tanto en el proceso de diseño como en el de producción.

**Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente.** Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el 20 tiempo.

Clasificación de algunos tipos de clientes. Al hablar del Cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Puede agregarse que es una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas en sus fábricas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan a lo que sale de la fábrica y que el cliente estima y valora.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la Empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función "Servicio", entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la Empresa. Por lo tanto, deberá tenderse a tener cada vez mayores servicios englobados en los productos o en el simple acto de venta y menores servicios especializados ofrecidos en forma separada. Además, deberá tenderse a aceptar el servicio como "filosofía" empresarial para todos los sectores operativos: desde el proyecto hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización o consumo.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

## **Marketing orientado a satisfacer las necesidades de los clientes**

**Marketing** es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Algunas frases donde se emplea el término son: “Vamos a contratar un experto en marketing para que nos ayude en la empresa”, “Bajar los precios durante el Mundial fue una gran estrategia de marketing”, “Estoy leyendo un nuevo libro de marketing”.

Los especialistas en marketing suelen centrar sus actividades en el conjunto de las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad (promoción). El marketing apela a diferentes técnicas y metodologías con la intención de conquistar el mercado y conseguir otros objetivos propios de una compañía comercial.

El marketing ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficio para las empresas que se sirven de ella para desarrollarse. Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados.

Según Philip Kotler consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual, determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

Jerome McCarthy opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Por su parte John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas. Y Al Ries y Jack Trout, opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.



Se dice que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

La única función que debe cumplir es alcanzar las metas que la empresa se plantea en lo que respecta a venta y distribución para que esta se mantenga vigente. Por eso es tan importante no sólo tener un conocimiento del mercado, sino saber qué cosas puede desarrollar la empresa que pueda interesar a los clientes.

Lo que hace el marketing es considerar una necesidad de la clientela y, a partir de ella, diseñar, poner en marcha y verificar cómo funciona la comercialización de los productos o servicios de la empresa. Diversas estrategias y herramientas permiten al marketing posicionar una marca o un producto en la mente del comprador.

Las acciones de marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o a largo plazo, ya que su gestión también supone la realización de inversiones en la relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y hasta con sus propios empleados, además publicidad en los medios de comunicación. Es importante no confundir marketing y publicidad, ya la mercadotecnia abarca a la publicidad y a otras cuestiones.

Hoy en día existen muchos tipos de marketing, aquí presentamos algunas definiciones:

- Marketing directo: consiste en un sistema interactivo que consigue seguidores y resultados en sus transacciones dándose a conocer a través de los medios publicitarios de un lugar.
- Marketing relacional: Se incluye dentro del marketing directo y se basa en un principio fundamental que dice que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente.
- Marketing virtual: recibe también el nombre de cibermarketing y es el que se aplica a Internet, y que se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este marketing existen herramientas SEO que son las que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

## **El Marketing Relacional**

Dentro de los diferentes tipos de marketing, el Marketing Relacional es aquel que tiene como objetivo crear y mantener relaciones estables y por lo tanto rentables. Promueve la comunicación entre empresa y cliente utilizando la comunicación bidireccional,

basándose en el cambio cultural que ha sufrido el mundo del marketing: el cliente está en medio de todo, y todo lo que hagamos lo haremos mirando a nuestro cliente. Dentro del Marketing Relacional, tenemos el Marketing Viral, la Publicidad Virtual, promoción del sitio web en buscadores y la planificación y puesta en marcha del Plan de Marketing en cuestión.

El marketing relacional se refiere a las actividades que buscan establecer y mantener relaciones con los clientes, de tal manera que se genere un valor en dichas relaciones a través del tiempo. El marketing relacional se da desde una perspectiva de largo plazo y busca atender las necesidades de clientes individuales.

El marketing relacional no es nuevo. Este busca fortalecer las actividades que se daban en un inicio entre las empresas y sus clientes. A inicios del siglo pasado, el pequeño empresario tendía a conocer a su cliente y se establecía una relación cercana entre ambas partes. El crecimiento de las empresas y la mayor competencia ha hecho que en muchos casos se deje de lado esta relación estrecha que se daba con los clientes en otros tiempos.

La administración de las relaciones con los clientes, en inglés Customer relationship management o CRM, busca desarrollar programas para atraer, retener, recuperar clientes, así como para crear la lealtad de estos hacia la marca y la empresa, a través del tiempo. Dado que las relaciones con el cliente se dan en puntos de encuentro, las empresas deben analizar el proceso de atención y desarrollar acciones para garantizar la satisfacción del cliente en dichos puntos de encuentro. Por ejemplo en el caso de un restaurant, los puntos de encuentro pueden ser la bienvenida que recibe el cliente al llegar al local, el acompañamiento a la mesa, la orden de pedido, la entrega de los platos solicitados entre otros.

Las empresas deben buscar la lealtad o fidelidad de los clientes a la empresa y sus productos. Para la creación de la lealtad de los clientes, la empresa debe buscar aumentar la satisfacción del cliente. Esto requiere un conocimiento previo del cliente para lo cual el uso de base de datos se ha convertido en una importante herramienta del CRM. Por ejemplo, en el caso de algunos hoteles se hace uso de sus bases de datos para conocer mejor al cliente y en caso de determinar su preferencia de comida, se preparan de antemano para atender mejor al cliente durante su estadía.

Algunas de las actividades relacionadas a los programas de marketing relacional son el empoderamiento a los clientes, la administración de la voz del cliente y actividades para lograr socios.

Empoderar a los clientes consiste en dar atribuciones al cliente para poder modificar el producto/servicios según las preferencias individuales. Por ejemplo, en el caso de las agencias de viaje que ofrecen paquetes de turismo, el cliente puede tener la opción de

modificar el paquete de turismo que se haya establecido según sus preferencias individuales.

La administración de la voz del cliente hace que la empresa conozca las opiniones de sus clientes respecto al desempeño de sus productos/servicios. Algunas fuentes de información son los buzones de sugerencia, los teléfonos de atención gratuita o las encuestas de satisfacción del cliente. Esta voz del cliente nos brindará información para hacer mejoras en el servicio y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. Las posibles quejas de los clientes se deben tratar como comentarios útiles para mejorar las actividades de la empresa y no como críticas por las que no se toma ninguna acción.

Lograr socios es algo que no solo se busca obtener sino también mantener en el tiempo. Se busca que los clientes no solo compren el producto o servicio sino que se conviertan en socios de la empresa, dando sugerencias, promoviendo el producto y recomendándolo a otras personas. ¿Cómo lograr esto? Conectándose con el cliente y hacer que no solo sea una relación por el beneficio del producto en el corto plazo sino una relación de amistad que va más allá del corto plazo. Algunas empresas desarrollan programas de lealtad con tarjetas de puntos con la finalidad de identificar a los clientes que hacen un mayor uso del producto o servicio y desarrollan estrategias dirigidas a las necesidades específicas de los segmentos de su mercado objetivo. Otras empresas, hacen concursos para que los mismos clientes sugieran nuevas presentaciones del producto o nuevas campañas de promoción.

El marketing relacional se ha convertido en una importante herramienta de marketing que contribuye al desarrollo de ventajas competitivas de la empresa.

El marketing relacional requiere un proceso de planificación con una serie de etapas fundamentales:

1. **Análisis de la situación.** Partimos de un estudio sobre los clientes y sobre las relaciones de la empresa con los clientes.
2. **Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente.** Estudiar las actividades de la empresa que interactúan con los clientes.
3. **La gestión de la comunicación.** Un aspecto fundamental es la comunicación dentro de la empresa y con los clientes. La comunicación interna para mejorar el servicio al cliente y obtener sinergias y una comunicación fluida e interactiva con los clientes.
4. **El plan de marketing relacional.** La aplicación de la estrategia relacional requiere un plan detallado que especifique objetivos, acciones, responsabilidades, recursos y sistema de control.

El plan de marketing relacional trata la fidelización, vincular y retención de los mejores clientes de la empresa.

La Estrategia de Marketing Relacional se construye teniendo presente una serie de factores que es preciso gestionar:

- a. El factor tiempo. Analizar la evolución de los clientes en el tiempo. Se trata de implantar estrategias a largo plazo.
- b. El factor confianza. Uno de los fundamentos principales de la fidelización lo constituye la confianza.
- c. Flexibilidad. El plan de marketing relacional debe ser flexible para permitir la adaptación del servicio a los clientes individuales.
- d. Creatividad. Buscar nuevas formas de comunicación y de aportación de valor a los clientes

El marketing de relaciones por tanto, se basa en una serie de principios, que tratan de establecer una relación de confianza y mutuamente beneficiosa a largo plazo:

- Es un marketing segmentado o personalizado.
- Trata de generar beneficios a largo plazo
- Representa un compromiso con el desarrollo de una relación continuada en el tiempo y mutuamente beneficiosa.
- Se sustenta en la mejora continua y en la creación y aportación de valor al cliente.
- Orientar y coordinar toda la empresa hacia el cliente.
- El marketing relacional requiere de un marketing interno complejo y continuo. La formación, motivación, evaluación de los empleados se orienta a incrementar la satisfacción de los clientes.
- Cliente satisfecho con cada relación. Énfasis en el servicio al cliente

No se trata sólo de hacer un buen plan de marketing relacional sino que es preciso ponerlo en práctica. Muchas empresas realizan buenos planes pero no logran implantarlos de forma adecuada. La implantación del marketing relacional comporta una serie de etapas:

- Diseñar un servicio básico
- Estandarizar la relación
- Aumentar el servicio
- Fijar un precio relacional. Mejores precios para mejores clientes.
- Mostrar que la empresa sabe valorar a los clientes
- Aplicar el marketing Interno. Incentivar a los empleados para que mejoren la atención a los clientes.

## **Internet como herramienta para el Marketing Relacional**

Desde la década de los 90 del pasado siglo, los conceptos de marketing tradicional fueron sustituidos por los del marketing relacional definido como la "estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes", pasando del enfoque de producto al enfoque de cliente.

El enfoque del marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología para llevar a cabo un marketing relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (Customer Relationship Management).

A través de Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente el producto turístico y nos permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido.

Las empresas turísticas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas y los destinos. El desarrollo tecnológico, permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo.

Tecnología y Turismo son en la actualidad y en el marco de la globalización de la economía mundial dos de los sectores de mayor crecimiento. Esta tendencia generará una gran oportunidad para el desarrollo de las empresas turísticas y una creciente demanda para los profesionales que cuenten con capacidades en ambos campos del conocimiento.

Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito del e-business, un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada. Las empresas han de aportar soluciones de marketing one-to-one con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El profesional del Turismo ha de incrementar, cada vez más, su capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de la empresa, con un enfoque más adecuado y directo a

la realidad del sector y a las tendencias evolutivas de la sociedad en general. La adaptación constante a las nuevas tecnologías favorece la obtención de nuevos valores, que resultan imprescindibles para afrontar aspectos como el creciente grado de exigencia de los mercados y el proceso de globalización económica.

Lo primero que se debe tener claro, es que el marketing de relaciones (CRM) no es apropiado en todo tipo de clientes; así por ejemplo, no es apropiado en organizaciones que tienen clientes con bajo nivel de compras repetitivas, es decir con un costo de horizonte temporal y que además aportan poco margen de operación, mientras que su uso es más apropiado cuando la empresa trata con pocos clientes claves y que aportan mucho margen, o cuando el intercambio, es con clientes que son muy recurrentes y por lo tanto en un horizonte de largo plazo.

En otras palabras, cuando mayor sea el margen aportado por los clientes, mayor será la necesidad de practicar niveles elevados de Marketing de relaciones, llevando incluso la relación a nivel de “socio”.

Aunque el marketing de relaciones no es apropiado a todos los clientes es extremadamente rentable a los clientes con los que la empresa se encuentra altamente comprometida y que espera un servicio esmerado y atención personalizada de personal competente y amable.

El marketing relacional tiene tres pilares fundamentales:

- Manejo de datos; almacenamiento, organización y análisis
- Implementación del programa; una vez identificados los clientes se diseñan estrategias para lograr la lealtad.
- Retroalimentación; Después de realizar los primeros contactos con los clientes, se actualizan las bases de datos y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual, se llega a una relación de largo plazo

Uno de las mayores componentes del marketing relacional es el marketing directo, que combina herramientas como la publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo, y el tele marketing, además con otros componentes de venta se puede utilizar los mecanismos de venta cruzada, que buscan no solamente mayor cuota de mercado sino mayor cuota del cliente.

## **CRM (Customer Relationship Management)**

Hoy en día toda empresa quiere orientarse hacia sus clientes con el fin de lograr mantener una estrecha relación con él, así como conocer sus gustos, hábitos y necesidades de manera tal que favorezca la labor comercial.

En éste sentido y reconociendo la idea que ha inspirado a la industria tecnológica en el desarrollo de soluciones y aplicaciones del mundo del software que acercan lo más posible a los que trabajan en marketing al ansiado logro de conocer a sus clientes uno por uno con el fin de lograr su fidelización, es que en éste contexto, por desarrollar el mercado nace un realce en la incorporación de estrategias de soluciones como lo es el CRM, el que facilitara y proporcionara resultados favorables para las empresas.

### **Qué es CRM**

**CRM**, en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

El Customer Relationship Management, o CRM, es uno de esos términos “calentitos” dentro de la llamada “nueva economía”, algo que últimamente todos afirman estar haciendo, vendiendo, estudiando o trabajando. Para mejorar la idea, partamos por algo conocido, el concepto de lealtad del cliente. Los métodos tradicionales para conseguir dicha lealtad se basan en: puntos, descuentos, tarjetas adicionales, etc. Sin embargo, el problema es la saturación por prácticas de éste tipo que llevan al cliente a tener tarjetas de todas partes. Como reacción a esto surge la idea de que realmente fideliza al cliente es el percibir un valor especial otorgado por la empresa, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita. Por decirlo de algún modo, el cliente ya no quiere ser tratado con igualdad si no con individualidad. Sin embargo la comunicación es posible mediante una serie de medios tecnológicos que no hace demasiado tiempo que existe. De ahí que CRM surge a partir de tecnologías tales como el manejo masivo de datos y del fenómeno del comercio electrónico.

A continuación se ofrece una doble visión sobre el concepto CRM. Dicha división, establecida en función del nivel de aplicación o apuesta hacia el cambio en la orientación de la empresa al cliente, pretende ofrecer un recorrido sobre éste fenómeno basado en la oferta tecnológica.

Es difícil identificar si el desarrollo (en el área del almacenamiento, análisis, control, seguimiento, personalización, previsión o gestión de las relaciones entre las empresas y sus clientes) o si, en realidad se debe a un cambio de conducta y visión de futuro.

El gran mercado de la tecnología de apoyo al marketing está dado por soluciones de CRM, que son una derivación de herramientas de software integrado de gestión conocidas y creadas para la función de los negocios así como en su momento fueron y aún lo son, por ejemplo:

- ERP, Planeación de los Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning): La tecnología, particularmente el Internet y el ERP, permiten a las compañías desarrollar nuevas formas para hacer y mover productos, para administrar los procesos de negocios en todos los niveles y comunicarse con clientes y/o proveedores en tiempo real. Así mismo, ERP es un enfoque estructurado para optimizar la cadena de valor interna de una compañía. En otras palabras, ERP dentro de la organización lo que hace es organizar, codificar y estandarizar procesos y datos de negocios de la empresa.
- SCM, Administración de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management): Es la identificación y administración de la cadena de suministros específica, que son críticos para las operaciones de compra de una organización, jugando un rol vital en la administración de los procesos de la cadena de suministros que pertenece a los proveedores. Pudiendo no estar tan de moda se desarrolla para soportar los nuevos modelos de negocios incluyendo las maneras innovadoras de acoplar al cliente, administrar los riesgos, dirigir las información y las finanzas y deliberar el entusiasmo del producto para la práctica continua.
- KM, Administración del Conocimiento, (Knowledge Management): Esto se refiere al manejo de la Administración de tres aspectos principales que son las personas, los procesos y la tecnología. Es por ello que las empresa se han dado cuenta que el conocimiento que se encuentre en sus empleados es un recurso sumamente importante para la empresa y por ende, puede y debe ser administrado.

CRM, está resultando ser más que una sigla cuyo auge es ser una herramienta que permita a las empresas una visión hacia la orientación al cliente, así como su identificación, atraerlos y retenerlos, además de ayudar a incrementar la satisfacción de estos y también optimizar la rentabilidad de los negocios.

CRM no es un término nuevo, lo hace parecer así los medios que se complementan y se utilizan para brindarles más atención a los clientes. CRM, (Customer Relationship Management) conocida como Administración de la Relación con el Cliente, permite darle otra visión a nuestro principal sustento como empresa, El Cliente.

Éste sistema es de tal importancia ya que las empresas a medida que crecen y amplían su cartera les es más difícil tener una relación más estrecha, donde su relación y servicios se vuelve impersonal, de baja calidad y más bien previsible. Razón por la cual las empresas deben analizar el costo-beneficio que esta situación les puede



atraer, a lo que deberán adoptar un sistema de administración de sus clientes con herramientas de innovación, desarrollo e integración tecnológica aplicable a los negocios.

Cabe mencionar que el concepto de CRM, muchos lo adoptan a una filosofía corporativa ya que lo que busca es entender, potenciar y a la vez anticiparse a los requerimientos de los clientes para poder brindarles soluciones a sus requerimientos. A lo que se puede señalar como una estrategia centrada y localizada en el cliente.

Para lo anterior es necesario apoyar la gestión de CRM con un soporte o software, ya que así se podrá canalizar la información y brindar mayor y mejor soporte a los clientes, de esta forma las empresas no descuidaran a los protagonistas, mejoraran las relaciones con ellos dando como ventaja la fidelidad y confiabilidad de los clientes que ya existen logrando aumentar la rentabilidad en vez de disminuirla, en ciertos aspectos las bien lograr un desarrollo de marketing efectivo con los clientes, a lo que muchos lo relacionan con un marketing uno a uno, buscando desarrollo para el cliente así como productos para ellos, donde lo que hoy buscan las empresas ya no es centrarse en lo que ellas saben hacer sino más bien lo que el cliente necesita.

Como respuesta a esta innovación del marketing uno a uno nace, por así llamarlo, el concepto de CRM, como respuesta a los requerimientos de las técnicas del marketing one to one, donde CRM permite interacción con el cliente, así como aprendizaje constante de éste.

En una compañía se puede hablar o señalar áreas del CRM que son:

- CRM Estratégico, propone, básicamente la orientación de la empresa al cliente, considerando a éste como base de la actividad y razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito de la misma.
- CRM Operativo, el que habla o trata más bien a todos los que de alguna forma interactúan con el cliente a través de una plataforma tecnológica como por ejemplo una operadora de un call center, un vendedor de terreno, o un vendedor de mesón.
- CRM Analítico, es un área más bien con relación a la capacidad de los ejecutivos para analizar la forma en que la relación con el cliente se desarrolla, con el fin de cruzar la información con la que se tiene de mercado.
- CRM Colaborativo, esta referido a lo que una empresa debe hacer a través de un partner, como un proveedor con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- CRM Marketing, es una herramienta para el control y diseño de las actividades del departamento de marketing que permite una mejora cualitativa y cuantitativa de sus funciones, gracias a la mecanización de los procesos y procedimientos. Basa su éxito en la articulación de flujos de información en tiempo real, que,

junto al análisis histórico y el seguimiento de los objetivos, permite a la empresa una mayor y más adecuada intervención en el mercado en el que opera.

El CRM marketing parte de una estrategia de orientación a largo plazo, basada en el conocimiento de los clientes y en el incremento de su afinidad o fidelidad a la empresa.

- CRM Ventas, supone un conjunto de aplicaciones orientadas a incrementar las ventas en la empresa y mejorar la calidad de las mismas desde el punto de vista de la proyección a futuro de la empresa, que incluye factores tales como el beneficio, el control sobre la fuerza de ventas, las ventas cruzadas a clientes, la recomendación de nuestros productos y servicios por parte de nuestros propios clientes, o el aumento de las compras, la frecuencia de las mismas o la mejora en el tipo de producto comprado.
- CRM Servicios, formado por un conjunto de aplicaciones orientadas principalmente al servicio postventa (identificado también como CRM operacional y de colaboración), ya sea mediante el aporte de información sobre el funcionamiento o características del producto o servicio, seguimiento de la satisfacción y conocimiento del producto, reparación y mantenimiento.
- CRM Investigación de Mercados, orientado principalmente a la generación de informes para la toma de decisiones. El CRM para investigación de mercados aporta información a las diferentes áreas de la empresa, especialmente a ventas y marketing.

**El CRM** como lo define Barton Goldenberg, consiste en 10 componentes:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración
2. El telemarketing
3. El manejo del tiempo
4. El servicio y soporte al cliente
5. El marketing
6. El manejo de la información para ejecutivos
7. La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
8. La excelente sincronización de los datos
9. El e-commerce
10. El servicio en el campo de ventas.

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

**"Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos";** así lo conceptualiza Janice Anderson, vicepresidenta de CRM Solutions de Lucent Technologies.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los Call Center (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de cada uno de sus clientes.

Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet, los que serán analizados posteriormente en el capítulo cuatro.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? **Barton Goldenberg con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:**

1. Determinar las funciones que se desean automatizar
2. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
3. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
4. Emplear inteligentemente la tecnología
5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
6. Realiza un prototipo del sistema
7. Capacita a los usuarios
8. Motiva al personal que lo utilizará
9. Administra el sistema desde dentro
10. Mantén un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe de ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

### **El futuro de esta popular tendencia del mercado**

Si por CRM se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares-, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la compañía misma que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

### **Ciclo de vida de la solución CRM**



La solución CRM combina la adquisición de información de los clientes de la empresa, con la aplicación de una serie de tecnologías para la gestión de tal información y su conversión en conocimiento de negocio como: Datawarehousing, Análisis estadístico, Técnicas OLAP, DSS, EIS, Minería de datos, etc.

- **Integración:** El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo una estructura definida, que reúna los datos del negocio relevante tras una labor de integración de datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento del negocio. Éste proceso es también conocido como la etapa de identificación, donde se trata de pasar a un conjunto de datos a todos aquellos clientes con el fin de reconocerlos y poder así ofrecer productos y servicios. Estos métodos de identificación permiten interactuar con el cliente en un amito conocido con el fin de ofrecer un buen servicio.
- **Análisis:** El análisis de la información del cliente permite extraer el conocimiento de estos, que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa. Esta fase también se conoce como clasificación, ya que parte de la identificación construcción y alimentación de una base de datos en que se procesa la información de cada uno de los clientes, lo que intenta llegar a conocer un perfil determinado que permita estimar un valor para la empresa de dicho cliente. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente nos interesa fidelizar. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar a los clientes debe necesariamente partir de un selecto grupo que constituye a los mejores.
- **Acción:** La solución CRM es efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente (lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM.

Todo ello redundando en que sea en esta etapa del ciclo CRM donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirido mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocios y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales

medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en una próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema.

### **Aprovechamiento de las ventajas de la comunicación electrónica**

La comunicación hoy en día apenas es reconocible en comparación con la comunicación en el pasado. Los teléfonos celulares, la mensajería instantánea, los mensajes de texto, los correos electrónicos y las videoconferencias han alterado completamente el panorama de la comunicación interpersonal. Mientras que muchos de estos cambios vienen con beneficios cuantiosos, también hay desventajas que hay que considerar.

La Web, email y otros canales electrónicos (como Call Centers) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que éste esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Las mencionadas vías de comunicación también hicieron que les resultase más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficientemente a esta demanda de atención.

Para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, las compañías utilizarán CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias.

Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que las conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos, por ejemplo, testeando las ofertas de marketing y definiéndolas de acuerdo a las necesidades del cliente.

CRM brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo. No debe ser desaprovechada.

### **Las realidades del CRM**

Por todos son conocidas **las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece**. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. Gartner Group afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el e-business:

1. **Pensar que la tecnología es la solución.** La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
2. **Falta de apoyo por parte de la dirección** debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece
3. **No existe "pasión por el cliente"** en la cultura de la organización
4. **Retorno de la inversión poco claro** debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. **Falta de visión y estrategia.** Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. **No redefinir los procesos.** Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
7. **Mala calidad de los datos e información.** Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.
8. **Problemas con la integración.** Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus "data warehouse".
9. **No gestionar correctamente el cambio.** Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. **Poca implantación de CRM analítico:** La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran

cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

Además, habría también causas debidas a la **"inmadurez" del mercado**: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

Para cuantificar la importancia de cada una de las áreas, un estudio desarrollado por CRM Forum en el que define las causas de los fracasos de CRM:

En este estudio del CRM Forum se observa como los factores puramente organizacionales representan el 41% de los casos y otros aspectos que pueden parecer más importantes como los problemas con el software sólo representan el 4%.

Para explicar la situación actual de CRM, se puede emplear el "Gartner Hype Cycle"<sup>16</sup>, ciclo definido por Gartner para modelizar la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En este ciclo de vida de la tecnología, tras su aparición y el crecimiento inicial, suele haber un pico de expectativas por encima de los resultados reales. Tras ese momento, hay una "desilusión" que hace decrecer las expectativas al mismo tiempo que los resultados tangibles crecen convergiendo ambos en el medio plazo. Este ciclo queda descrito en la siguiente gráfica:

Introduciendo en esta figura los conceptos y tecnologías de CRM aparecen:

De estas gráficas se deduce que el fenómeno de CRM es similar al de introducción de otras tecnologías como Internet, ERP, etc.

De hecho, la situación actual y evolución de CRM es totalmente análoga a los de los ERP de hace algunos años, el momento en el que el uso de ERP se generalizaba. En los inicios de los ERPs, los fracasos venían en muchas ocasiones por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre CRM: falta de visión de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, ROI poco claro, etc.

---

<sup>16</sup> El Hype Cycle de Gartner es un gráfico que mide a las diversas tecnologías según su ciclo de vida. Este gráfico, es una representación de la madurez, adopción y aplicación comercial de una tecnología específica. Es muy útil para analizar las tendencias en cuanto a tecnología y puede servir a los emprendedores para saber qué tipo de tecnología es la que requerirá el mercado en los próximos años.



Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio de la orientación de toda empresa. No se trata de implantar una nueva tecnología ya que debe ir mucho más allá, debe implicar a toda una organización.

El activo más importante de una empresa es precisamente la base de clientes que esta tenga, así como la información contenida sobre sus necesidades. En el proceso de adaptarse las empresas a las necesidades del cliente, es cuando se deben emplear conceptos del marketing relacional como:

- **Enfoque al cliente:** “el cliente es el rey” éste concepto gira sobre la filosofía del marketing racional. Donde se ha dejado de lado las economías centradas en el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- **Inteligencia de cliente:** se necesita tener inteligencia sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para poder convertir los datos en conocimientos se emplean bases de datos y reglas.
- **Interactividad:** el proceso de comunicación pasa de un monologo (de la empresa al cliente) a un dialogo (entre la empresa y el cliente). Además el cliente es quien dirige el dialogo y decide cuando comenzar y cuando terminar.
- **Fidelización de clientes:** es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir nuevos. Esta pasa a ser importante y de valor en el ciclo de vida del cliente.
- **Clientes individuales:** la comunicación del marketing directo es precisamente los clientes individuales en lugar de desarrollar campañas masivas para todo tipo de clientes.
- **Personalización:** cada cliente quiere tanto comunicación como ofertas personalizadas cosa que requiere esfuerzo, inteligencia y segmentación de clientes. Donde el mensaje en fondo y forma aumenta la eficacia en las acciones de comunicación.
- **Mediano y largo plazo:** el cliente muchas veces es visto como una proyección donde éste debe convertirse en referencia para desarrollar tácticas de marketing y poder capturarlo a lo largo del tiempo.

Como objetivos del marketing relacional y las soluciones de CRM, tenemos:

1. Maximizar la información del cliente
2. Identificar oportunidades de negocio
3. Mejorar la atención al cliente
4. Que los procesos sean optimizados y personalizados
5. Mejorar las ofertas y reducir los costos
6. Ser capaz de identificar a los clientes potenciales que mayor beneficio le genere a la empresa
7. Fidelizar al cliente
8. Invertir en el cliente

En el contexto, ha sido de gran ayuda el impacto tecnológico que ha aportado el uso de Internet ya que su contribución al marketing relacional se puede destacar lo siguiente:

1. Importante disminución de los costos de interacción
2. Bidireccionalidad de comunicación
3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación
  - 3.1. Inteligencia por parte de los clientes
  - 3.2. Detección de público más segmentado
  - 3.3. Personalización y marketing one to one
4. Capacidad de comunicarse en cualquier sitio o desde cualquier lugar
5. Mejora la atención con servicios las 24 horas y los 365 días del año
6. Mejora los procesos comerciales

Sin embargo, aunque sea Internet una herramienta en el desarrollo, un proyecto de CRM no puede desarrollarse con estos medios, para lo cual es importante destacar que existen cuatro factores que deberán ser considerados por la empresa y que serán un pilar en el desarrollo de CRM.

1. **Estrategia:** la implementación de una herramienta CRM debe estar ligada con una estrategia corporativa y estar conciente de las necesidades tácticas y operativas de la misma, la idea es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de una estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes.
2. **Personas:** la implementación de la tecnología no es suficiente, debido a que los resultados llegaran con el uso correcto que las personas tengan. Para esto la cultura organizacional que exista en la empresa deberá focalizar su atención al cliente, donde los elementos como la cultura, la formación o la comunicación interna de la organización sean herramientas para el cambio de visión.
3. **Procesos:** aquí deben ser redefinidos los procesos con la idea de optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos eficientes y eficaces.
4. **Tecnología:** aquí la tecnología dependerá de cada organización la que ira en función de sus necesidades y sus recursos.

Para crear y formar una mejor experiencia y relación con el cliente, las empresas necesitarán adaptar todos los procesos, actitudes, comportamiento y tecnologías sobre las que se apoyan las interacciones con los clientes en todo el negocio. “Por ejemplo, no importa cómo los clientes logren contactarse con la empresa, ya sea vía e-mail, teléfono, fax, o cara a cara, lo que realmente importa es que cliente sea atendido sin ser tramitado y llevado por diferentes departamentos ya que lo único que se logrará es su descontento”

## Beneficios de la implantación de la solución CRM

La solución CRM persigue un propósito final: el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación, basada en un mayor conocimiento, con el cliente.

Esta proposición de partida se concreta en diversos aspectos que abarcan el amplio espectro de la estrategia y funcionamiento empresarial:

- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales).
- El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.
- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente (marketing *one-to-one*).
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre él adquirido por la empresa.
- La reducción de los costes asociados a las campañas de venta y marketing. El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el coste asociado a campañas masivas de captación.

Bajo lo descrito con anterioridad se debe señalar que CRM implica mucho más que lo comentado, ya que también se puede describir que si las empresas cuentan con lo siguiente, se generaran muchas más oportunidades de contacto entre el cliente y el proveedor:

- Funcionalidad en las ventas y en su administración
- Manejo de los tiempos
- Manejo de información para los ejecutivos
- Servicio y soporte al cliente
- Marketing
- Telemarketing
- Integración con ERP
- Sincronización de datos
- Servicios en el campo de las ventas

## CRM en las empresas

La aplicación del concepto de CRM requiere de una empresa con una filosofía y una cultura de negocios centrada en el Cliente. Esto con el fin que pueda soportar efectivamente los nuevos esfuerzos del mercadeo, ventas y las nuevas prácticas en los procesos de servicio.

Las aplicaciones tecnológicas de CRM, pueden habilitar una efectiva administración de las relaciones con el Cliente, siempre y cuando la empresa posea el correcto liderazgo, viva la cultura y la filosofía de centrarse en el Cliente,

En esta estrategia todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal; la atención del Cliente, dado que la relación con el ocurre a través de diferentes puntos de contacto, la organización debe asegurarse de contar con los medios que le permitan en cada punto, satisfacer las necesidades de ese cada vez más exigente Cliente. CRM es más que un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto, es una reacción en cadena. Por lo tanto, la aplicación del concepto obliga a un diseño de las actividades funcionales, y esto generalmente implica una reingeniería de procesos y la adquisición e implementación de tecnología orientada hacia CRM.

Por eso hay que entender que la implementación de la filosofía CRM, produce una extensión del concepto de venta desde un acto discreto ejecutado por un vendedor, hasta convertirlo en un proceso continuo que involucra a cada persona en la compañía. Es el arte/ciencia de reunir y usar toda la información disponible acerca de sus Clientes, como individuo, para construir, fortalecer y mantener la lealtad de ese Cliente y así incrementar su valor para la empresa. Con el estado actual de la tecnología de la información y las altas expectativas de servicio de los Clientes, es prácticamente imposible considerar estos procesos sin pensar en tecnología, pero es importante recordar que las relaciones con el Cliente son la más sofisticada fuerza de ataque

La filosofía de CRM es un modelo de gerencia que pone al Cliente en el centro de los procesos y prácticas de la empresa. El concepto CRM, se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología de información, porque integra la planificación estratégica, las técnicas y herramientas de mercados más avanzados, con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada Cliente y de esta manera, valorar la relación que se establece con ese Cliente en el largo plazo,

La implementación del concepto CRM en una organización, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio. Una empresa centrada en el Cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos que

permitan determinar lo que ese Cliente va a demandar en el futuro, esta premisa es aterrorizante pero bien vale la pena el esfuerzo.

Los Clientes son la fuerza dominante en la red económica de hoy. La batalla por el liderazgo del mercado, la pueden ganar aquellos que tienen un conocimiento profundo y dinámico de las necesidades de estos, así como sus patrones de comportamiento y que se puede desarrollar con el y así generar relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

Para alcanzar el éxito en el establecimiento de una estrategia CRM, la alta Gerencia debe implementar una estrategia corporativa que combine una realineación de las iniciativas corporativas en las diferentes áreas: la fuerza de ventas, los negocios por Internet, unos nuevos procesos de servicio y atención al Cliente, la planificación de las relaciones con los Clientes (CPR), la Planeación de los recursos de la empresa (ERP) y el manejo de la cadena de Proveedores o también conocida como suministros (SCM), con la creación de una cultura corporativa que privilegie y premie el buen comportamiento de los empleados, en todos los puntos de contacto con el Cliente, todas ellas centradas alrededor de la creación de valor hacia el Cliente, serán una buen punto de partida para una nueva estrategia de CRM

## **Diferentes nombres para un mismo fenómeno**

Es muy posible que en el futuro existan indicios de un cambio del término CRM. Esto se deriva especialmente de la problemática surgida en torno a la implementación de las soluciones y a la gestión mediante esta técnica, herramienta o filosofía de negocios, de todos los públicos con los que las empresas interactúan, no el consumidor o cliente.

En la medida en que la evolución o desarrollo del CRM sea un hecho contrastable, tanto desde el punto de vista del perfeccionamiento de las empresas que ofrecen las herramientas necesarias para poner en marcha una nueva filosofía de negocio, como de las propias empresas que lo incluyen o interiorizan dentro de sus sistemas de gestión, asistiremos a una verdadera especialización del sector.

Surgirán así soluciones de CRM dedicadas a la banca o las finanzas, y otras especificaciones en pequeñas o medianas empresas. Incluso se diferencian modelos de aplicaciones en función de la estrategia de las empresas de sus canales de distribución, proyectos futuros u otras variables en el negocio. Junto a dichas especializaciones aparecerán categorías y subcategorías, productos y subproductos que presuntamente se diferenciarán con nombres o denominaciones diferentes. Nada de ello afectará a la esencia del marketing relacional recogida mecánica o

instrumentalmente en el CRM, nos referimos a la orientación de la empresa al mercado.

El CRM es al marketing relacional como la calculadora es a las matemáticas. Al principio es asombroso ver la rapidez con la cual se resulten los problemas y un poco más tarde se descubre que se ha olvidado dar soluciones sin usar una herramienta de trabajo. Es importante recordar que los resultados en las gestiones de CRM dependerán de los datos que se introduzcan así como la correcta aplicación.

La aplicación de las premisas del marketing relacional ha llegado a la empresa en gran parte de la mano de CRM. Desde un punto de vista estratégico, los matices de diferenciación del CRM respecto a la propia estrategia relacional son prácticamente inexistentes. Surge, al igual que el marketing relacional, de la necesidad de valorar, controlar y actuar sobre transacciones y relaciones entre la empresa y sus clientes, situando al mismo como eje de la actividad de la empresa, para evolucionar hacia una estrategia integradora de las relaciones de la empresa con la totalidad de personas con las que interactúa.

Ningún consumidor, cliente o persona que se relacione en un mundo cada vez más industrializado va a permanecer ajeno a la incorporación de nuevas tecnologías o medios de comunicación. Las relaciones, ya sea entre individuos u organizaciones van a estar cada día más influenciadas por dichas tecnologías; configurando nuevos y complejos escenarios.

En la actualidad no existe empresa que no ambicione la tecnología como medio para producir mayores cantidades de mejor calidad en menor tiempo, distribuir sus productos, asegurar el cobro de los mismos o difundir mensajes en forma masiva entre los clientes. Si el marketing se ha apoyado en dicho enriquecimiento con el fin de mejorar las investigaciones de mercado, segmentar la demanda, optimizar costos, conseguir promociones, valorar los precios o proponer mejoras en los productos, etc., ahora clientes y empresas, productores y distribuidores, hombres y mujeres, individuos y familias, se enfrentan a un cambio que influenciará dos de sus más preciados bienes: su intimidad y la forma de establecer intercambios.

Según investigaciones realizadas por autores, se desea y se cree firmemente que la ética empresarial y los valores individuales conseguirán influenciar en forma positiva no en la evolución sino que además en el bienestar del propio cliente.

Con ello se pone de manifiesto que más que una moda o una redefinición de algunas de las actividades o procesos en el mundo empresarial, el CRM está originando cambios importantes y trascendentales en las organizaciones.

## A manera de conclusión

Actualmente vivimos en un entorno netamente global y cada vez tenemos a nuestra disposición más información, con la ayuda del Internet y de los sistemas de información es casi posible comprar cualquier cosa, en cualquier lugar, es así como las empresas deben buscar nuevas formas de atraer a los clientes, consentirlos y tratarlos con una delicadeza tal, que se entere que nos interesa tener relaciones comerciales de largo plazo, es decir lograr su lealtad.

Con el uso de sistemas de información que apoyen la filosofía del CRM muchas empresas podrán incrementar su mercado y podrán seguir creciendo en éste mercado global, ya no se puede pensar en clientes de una sola compra, sino en clientes que perduren por muchos años.

Durante el proceso de recopilación de información para el presente trabajo, se ha denotado el interés y la expectación que genera la implantación de nuevas herramientas para las empresas. Donde se ha podido apreciar que el tiempo que se tome la tecnología en estacionarse definitivamente en las organizaciones será un factor muy importante que puede ser decisivo para la existencia y supervivencia de estas.

Es cierto que muchas empresas viven en la actualidad sin el uso de una tecnología que les permita superar sus expectativas y es cosa de tiempo para que sus clientes busquen nuevos horizontes, con nuevos proveedores que los traten personalmente y puedan de esta manera obtener beneficios de una relación cliente-proveedor a largo plazo.

Es importante señalar que más que una moda o una redefinición de algunas de las actividades que ya venían desarrollándose por las empresas, se deduce que CRM no es nuevo. La filosofía del CRM es de siempre: estar cerca de los clientes, identificarlos, diferenciarlos, definir los puntos de interacción, personalizar el trato, retenerlos. Esto se ha hecho por años en los abarrotos de las esquinas, hoy en día gracias a la tecnologías de informaciones que éste concepto ayuda a las grandes corporaciones en el mercado personalizado (*marketing uno a uno*). CRM está originando cambios importantes y trascendentales.

Inicialmente CRM está ingresando con gran fuerza en áreas como la informática y el marketing. CRM no es una iniciativa de un departamento. Es un enfoque global de la compañía.

Como muchas otras tendencias CRM es una gran promesa ya que esta herramienta dejará de ser en un futuro un valor agregado para convertirse en un *commodity* que cualquier empresa que desee progresar debe tener.

Marketing Relacional y CRM son herramientas de estrategia de negocios y no un programa de software y éste debe involucrar principios como:

- Alinear estrategias corporativas alrededor de los clientes
- El intercambio de información de los clientes en la empresa deberá centralizarse en un ambiente que la administre de forma consiente.
- La información que sea obtenida deberá servir para entender, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente.

La estrategia de CRM debe estar respaldada por un grupo disciplinario conformado por gente de todos los niveles y áreas de la organización, debe contar con el respaldo de la alta Gerencia, para poder direccionar los procesos, ajustar las necesidades e implementar una solución exitosa, acorde con las necesidades de la compañía. Debemos señalar así también que, para hacer CRM no es necesario un software especializado de éste ya que se puede hacer CRM con un simple Excel, Access, o incluso a través de agendas y archivos físicos.

Hay que señalar que una metodología mediante un proceso como lo es el CRM requiere seguir pasos como: la planificación de las actividades propias de CRM, que involucrar capacitar al personal, definir los procesos y adquirir la tecnología que más se adecue a la forma de interacción de la empresa con su cliente.

Por último lo que se recomienda es que la implantación del CRM sea un proceso estructurado, analítico y bien fundamentado en la ideología que tiene la empresa, es decir el software se debe de adaptar a la empresa y no la empresa al software. Lo que significa que deberá hacerse y planearse paulatinamente, para evitar así riesgos en los resultados. Esto ayudara a las empresas a incrementar los casos de éxito, a través de una buena implementación de su filosofía de CRM.



# BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, Karl, La revolución del servicio. Legis, Bogotá, 1990.
- Blackwell, Roger D. et al. (2001). Comportamiento del consumidor. 9° Edición. México: Ed. Thomson.
- Carlzon, Jan. (1991). El momento de la verdad: 7 claves para reflotar una compañía aérea. España: Díaz de Santos.
- Colunga, Carlos. La calidad en el servicio. Panorama. 1995.
- Dabat, Alejandro. 2004. Revolución informática, globalización y nueva inserción internacional de México. México: FE/UNAM
- Deming, Edwards, Calidad, productividad y competitividad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Díaz Martínez, José Vicente. La calidad en los servicios, una propuesta de concepto integral. Ensayos. Revista Ciencia Administrativa. 2006
- Gajardo Ugas, Sergio. ¿qué es CRM y cuál es el verdadero significado? [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Goldenberg, Barton J. CRM Automation (CRM Automatización). Prentice Hall Professional, 2002.
- Harvard Business Review, "Nuevas tendencias en Marketing", primera edición,
- Hawkins, Del I et al. (2004). Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. 9° Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary.(2003). Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. Marketing, Sexta Edición, de, International Thomson Editores, 2002.
- Lara Sánchez, Miguel Ángel. Los servicios en la economía del siglo XXI. Un enfoque desde la crítica de la economía política.
- Manene Luis Miguel. El Cliente: Su Valor, Satisfacción, Fidelización, Retención y Lealtad. <http://www.luismiguelmanene.com/about/>
- Mercier, P.A.; Plassard, F. y Scardigli, V. 1985. La sociedad digital. B. Aires: Ed. Ariel.
- Reinales Lara Pedro J. et al. "Marketing Relacional; Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, segunda edición, 2002, editorial final Times-Prentice Hall.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de, Mc Graw Hill, 2004.
- Stanton, William J., et al. (2004). Fundamentos de Marketing 13° Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.

- Tschohl, John. "Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia". Cortesía de: Service Quality Institute Latin America. [www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)
- Wise Tom, "Que hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes", 1999 by Ediciones Granica S.A.
- Zapata Alarcón, Yoana. Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM. <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>
- Zeithaml, Valarie A. et al. Calidad total en la gestión de servicios. Editorial: Díaz de Santos S. A., Ediciones. 1992.