



**SOPORTE AL USUARIO / ATENCION AL**  
**CLIENTE**

**UNIDAD N°1**  
**Atencion al Cliente**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**  
**REGIONAL BUENOS AIRES**



## Introducción.

El concepto de cliente


¿Qué es la atención al cliente?

Aunque a menudo escuchamos hablar de la importancia de la atención al cliente, este todavía es un concepto ajeno a muchas empresas.

Debemos tener en cuenta que, en un mundo globalizado, la oferta de productos y servicios proviene de todas partes del mundo en cantidades tales que el cliente posee amplia disponibilidad de alternativas para la selección de su mejor proveedor.

**En este contexto la atención al cliente toma una relevancia vital, al punto de que puede llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características.**

En toda empresa, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito.

- 
- Escuchar
  - Entender
  - Estar predispuesto a ofrecer soluciones
  - Respetar
  - Ayudar
  - Apreciar
  - Recordar al cliente

---

**Buena atención al cliente**



El cliente es el núcleo entorno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa.

Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

- Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él.
- El cliente es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra.

Tener en claro **quiénes son los clientes** y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse, es un paso crítico para determinar cómo debe proyectarse el negocio.

### **Aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente**

1. Son las personas más importantes para cualquier organización
2. Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
3. Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo
4. No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación
5. Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos
6. Merecen el trato más amable y cortés
7. Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la empresa no tendría razón de ser

### **Atención y servicio al cliente.**

El concepto Circular

Dos caras de una misma moneda

Las habilidades personales y las habilidades técnicas



Claves para la atención al cliente

## Tema 1 de 5 - El concepto Circular



El concepto Circular del cliente se enfoca en la idea de que todos somos clientes de todos en algún momento.



El desarrollo humano, implica preparar a la gente para que atienda, se comunique y se relacione con la gente. Preparándose para atender y servir a otras personas.

**Eso lo vuelve todo un círculo, todos somos vendedores, estamos vendiendo siempre algo, o poniendo en práctica algunas cualidades de los vendedores, estamos tratando de convencer, de persuadir, de que se haga algo; de que se hagan de determinada manera las cosas o el trabajo.**

Si todos somos en alguna medida vendedores, todos somos clientes de todos, desde nuestros hijos hasta los que denominamos clientes externos; desde un extraño que se nos acerca a pedirnos la hora, hasta uno de nuestros más cercanos compañeros de trabajo.

Se ha vuelto un círculo cada vez más inmenso y más fácil de manejar.



**Todos somos clientes de todos.** Todos estamos en servicio. Todos somos vendedores. Todos necesitamos atención. Todos necesitamos apoyo y colaboración. No debemos prejuzgar ni enjuiciar. Tampoco debemos buscar culpables sino responsables, que con sus acciones se potencian hacia el cliente.



#### Ejemplo 1

*Si a un proveedor de cualquier empresa, le dan una fecha para cobrar, y llegada la misma, se le dice que el cheque no está firmado, que regrese dentro de tres días, y vuelve a los tres días y el cheque, aún no está listo, a dicho proveedor se le ha generado una insatisfacción, que puede repercutir en futuros apoyos o trabajos mutuos, o derivar en que dicho proveedor no desee servirnos más y propague su insatisfacción con otros proveedores potenciales nuestros.*

El proveedor no deja de ser proveedor, pero su función cambia, cuando requiere algo de nuestra empresa, y se convierte en otro cliente más, a quien probablemente le hemos generado una gran insatisfacción.

**En este caso es determinante, porque las empresas –nuestros proveedores- trabajan con base en flujos de dinero, y ellos hacen proyecciones de pagos con nuestras promesas, (eso es lo que representa un “quedan”) y les fallamos si la fecha estipulada en este tipo de documentos no se cumple.**

#### Ejemplo 2



*Alguien puede acercarse a preguntarnos la dirección de otro negocio diferente al nuestro, si lo despedimos sin apoyarlo, sin colaborarle, es probable que estemos perdiendo un cliente potencial futuro. En cambio, si lo apoyamos es muy probable que en el futuro él requiera algunos de los productos que nuestra empresa produzca o comercialice, y es más que seguro, que él nos recuerde y decida llegar a comprarnos, sin importar distancias ni cantidades.*

**Estamos obligados a considerar que cualquier persona es cliente nuestro, porque no sabemos quien puede necesitar de nosotros en el futuro, y es mejor estar dispuestos hoy, a ser proclives al buen trato y a servir a otros, porque a la vuelta del día, podemos necesitar de quien menos pensamos.**

Para reflexionar...

- El empresario más diligente, el funcionario y/o gerente más aventajado, el jefe más condescendiente o comprensivo, para aplicar justicia, resulta que lo que menos hacen es juzgar a las personas.
- No somos dioses administrativos ni gerenciales para emitir juicios o argumentos que encasillan a los demás, incluso no somos más que otros, y todos merecemos una oportunidad, y en la medida que la brindamos así la recibiremos en un futuro mediato o inmediato.
- No debemos emitir juicios previos de los demás (es decir prejuicios), es mucho más razonable y ético, esperar, escuchar, indagar, verificar, analizar e interpretar los hechos, separándolos de las personas, para no etiquetarlas.
- Si todos estamos en servicio, si todos somos vendedores, el concepto circular de cliente tiene mucha razón de ser y la persona que desee cualificarse cada día que pasa, se esforzará en atender y servir a otros, desde la óptica de que son personas y no objetos o cosas o números, en todo el sentido de lo que implica esta palabra, y es más, las verá como personas importantes para él y su empresa u organización.
- El fomento de las habilidades personales y el desarrollo de más y mejores habilidades técnicas serán la clave, para que las personas y las organizaciones que



deseen salir adelante, logren cualificarse, de tal manera que su competitividad sea mejor y mayor para alcanzar niveles de excelencia. Eso lo demostrarán tratando y sirviendo a todas las personas sin excepción, como personas importantes que tienen mucha dignidad.

- Algunos estudiosos, han expresado que a todo cliente, sin excepción, se le debe tratar como si fuera un invitado en su casa.
- **¿Cómo trata Ud. a sus invitados?**
- **La respuesta es: con lo mejor del mejor trato y servicio. Así entonces, se debe tratar a los clientes.**



La **atención al cliente** es tratar a las personas como a Ud. le gustaría que lo trataran; el **servicio al cliente** es tener la mejor de las disposiciones para servir a los clientes, para ello, debemos desarrollar habilidades personales y habilidades técnicas.

Así estaremos formados y preparados para satisfacer necesidades y expectativas, y para superar esas expectativas con la generación de valor agregado.



## Tema 2 de 5 - Dos caras de una misma moneda

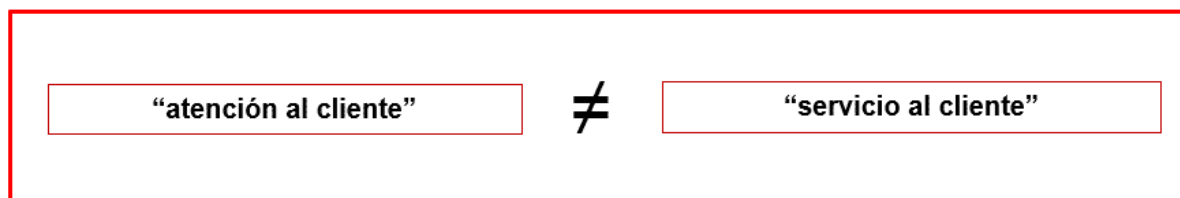
### Ejemplo

*Un compañero de trabajo, nos pide que le prestemos unas 10 hojas; o que le ayudemos a cargar unas cajas o a separar los archivos. En todos esos casos no nos está comprando nada, sólo nos pide que le sirvamos. Indirectamente nos está preguntando qué tanta es nuestra disposición para apoyarlo y colaborarle.*

Si le contestamos con brusquedad, o evasivamente, le estamos demostrando que carecemos de esa capacidad de servicio.

No debe confundirse aquí el hecho de que nos volvemos siervos de otros, sino servidores.

- *Siervos: es una derivación del esclavo, a quienes se les atribuía que no eran conscientes de su situación.*
- *Servidores: los servidores tienen consciencia de lo que son, lo que hacen y del por qué lo hacen.*



☐ La atención es "trato"

☐ El servicio es "disposición a servir".





**Son dos caras de una misma moneda.**

- Una persona pueda brindar una excelente atención sin servir;
- otra puede dar un buen servicio, sin tratar con las personas.

**Esto se explica de la siguiente manera:**

- Si le pidieran que atendiera y sirviera a los clientes de una empresa que no conoce, usted seguramente brindaría una excelente atención, trataría con amabilidad, respeto, confianza, sinceridad, y los recibiría con una enorme sonrisa; pero dado que no conoce la dinámica de la empresa, no podría brindarles un excelente servicio fuera de su enorme disposición de atenderlos bien. Si le preguntaran por un procedimiento, o por un equipo, por un producto, no podría mostrar su mejor disposición para satisfacerles esos requerimientos. Porque sencillamente, no los conoce. No son de su competencia.
- Por el trato recibido las personas se puedan ir satisfechas, pero no por su plena disposición a servirles. Tendría que acudir a sus compañeros de trabajo para que ellos le sustituyan y brinden el servicio, para que los clientes se vayan totalmente satisfechos. Si no es así, se irán satisfechos pero no de forma plena.

**Ejemplo**

- El caso de un técnico en refrigeración, que trabaja de esa manera, generando un “Servicio” de calidad, aún y cuando no sea él, quien atiende al público. Si junto al trabajo de este técnico se suma la buena atención de un compañero, lo que estarían dando es tanto buena atención y un buen servicio a sus clientes.

Excelente atención–



Para brindar una excelente atención, se requiere que los vendedores pongan en práctica, una serie de “habilidades personales” que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes qué es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos.

Es importante:

- que se escuche al cliente;
- que se les hable correctamente, de tal manera que el cliente se sienta totalmente satisfecho;
- que se demuestre empatía y mucha asertividad.

Excelente servicio–

Para brindar un excelente servicio, se requerirá que se pongan en práctica “habilidades técnicas” relacionadas:

- con su trabajo;
- con el conocimiento de los productos y/o servicios que se venden;
- con conocimiento del entorno del trabajo, (ambiente y clima organizacional); de los procesos y procedimientos; del uso y manejo de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que se utilizan.

El ideal es que se apliquen ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas, eso deriva en que la atención y el servicio, se vuelvan uno solo en el proceso, llegando a tener ambos conceptos una relación que no se puedan separar, siendo dos conceptos distintos, y terminan formando una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Al final del proceso una empresa exitosa es la que brinda atención y servicio al cliente con calidad.



### Tema 3 de 5 - Las habilidades personales y las habilidades técnicas

La Calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades:

- las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina “Habilidades Personales” y
- las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama “Habilidades Técnicas”.

Para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad.

La calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Eso es porque todos los clientes tienen necesidades y expectativas.



- Las necesidades, se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores. Ello tiene que ver con el “SERVICIO AL CLIENTE” (con habilidades técnicas).
- Las expectativas, se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con “ATENCIÓN AL CLIENTE” (habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable).

El reto mayor de las empresas es superar las expectativas, si así se hace, lo que se está brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.



Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o con los servicios, las segundas con el trato. Es decir, que cuando voy a un negocio, voy porque necesito algo. Y esta necesidad se satisface cuando recibo el producto o el servicio, pero también voy a un negocio esperando que me traten bien, con respeto y mucha amabilidad.



Enumeremos algunas habilidades

Habilidades personales	Habilidades técnicas
1. Amabilidad	1. Conocimiento del producto
2. Respeto	2. Conocimiento del proceso productivo
3. Sinceridad	3. Conocimiento y manejo de la información
4. Cortesía	4. Creatividad
5. Responsabilidad	5. Conocimiento de los procedimientos de trabajo
6. Honestidad	6. Rapidez
7. Tolerancia	7. Eficiencia
8. Confianza	8. Eficacia
9. Saludar	9. Manejo de equipos, herramientas o maquinaria
10. Escuchar	10. Interés en solucionar los problemas
11. Llamar al cliente por su nombre	

☐ **Habilidades personales:** son básicas para el fomento de una buena comunicación que debe derivar en una relación cordial con los clientes. Resultan ser la base de una buena "Atención al cliente".

☐ **Habilidades técnicas:** nos permiten satisfacer las necesidades de los clientes en relación con los productos, los procesos, y en general, las exigencias de los clientes en relación con nuestra empresa y nuestro trabajo. Resultan en un buen "Servicio Cliente".

Si superamos las expectativas, satisfaciendo siempre con calidad las necesidades de los clientes, lo que estamos brindando es una Atención y un Servicio al Cliente con EXCELENCIA.



## Tema 4 de 5 - Claves para la atención al cliente

Calidad de Servicio para diferenciarse de la competencia—

Sus productos deben ser confiables y actualizados, pero los de sus competidores lo serán también. Sus sistemas de entrega deben ser rápidos y fáciles de usar pero seguramente lo serán también los de sus competidores. Haga una gran diferencia dando un servicio personalizado y sensible.

Altos estándares de servicio—

Vaya más allá de los niveles básicos esperados de servicio al proporcionar a sus clientes ofrecimientos y detalles deseados y hasta sorprendentes. Determine "la norma" para el servicio de su industria y entonces encuentre un modo de ir más allá de ello.

Brinde más opciones que lo "habitual", sea más flexible que lo "normal", sea "más rápido" que el promedio y aplique "una mejor" garantía que todos los demás. Sus clientes notarán su



alto nivel de calidad, pero eventualmente sus competidores llegarán allí también. Entonces no reduzca la velocidad. ¡Siga mejorándose!

#### Manejar las expectativas del cliente–

Usted no siempre puede dar a los clientes todo lo que ellos desean. A veces, Usted tiene que llevar sus expectativas hasta donde sabe que puede dar.

La mejor manera de conseguirlo es crear una buena reputación por hacer y mantener promesas. Una vez que consiga una buena base de reputación y confianza, solo tendrá que pedirle a sus clientes su paciencia y comprensión en circunstancias extrañas, cuando no pueda satisfacer sus necesidades. Nueve de cada diez lo entenderán.

Recuerde que son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no son las máquinas, o los papeles, las estrategias o las oficinas; son los gerentes, los asesores y los representantes de ventas.

#### Pedir disculpas, no discutir–

Si un cliente tiene un problema, pida disculpas y resuelva el problema. Asegúrese de permitir a los clientes manifestar sus quejas. Luego entréguales un reembolso, un artículo nuevo o lo que sea necesario para resolver el problema.

#### Corregir los errores de inmediato–

Tenga en consideración que una queja acerca de su empresa es una oportunidad para transformar la situación y crear un cliente leal. Naturalmente, algunos clientes harán reclamos demasiado excesivos para satisfacerlos. Si eso ocurre, ponga el mayor esmero en ofrecer una alternativa atractiva y moderada.

#### Pedir comentarios para mantener la atención centrada–



Pídales a sus clientes calificar su servicio periódicamente. Esto se puede hacer mediante un breve cuestionario incluido en cada producto vendido o enviado por correo a los principales clientes.

Haga el cuestionario breve para que no les resulte pesado de responder, y asegúrese que los clientes sepan que pueden negarse a participar. Dígalos siempre a los clientes que el objetivo de la encuesta es atenderlos mejor. Si completan la encuesta y no tienen problemas, les servirá de recordatorio acerca del buen servicio que ofrece. Si surgen problemas, se pueden tratar.

#### Ser flexible—

Debe ser flexible cuando se trate de sus consumidores y clientes. Esto significa hacer un proyecto para un cliente en un abrir y cerrar de ojos, organizar una reunión a primera hora de la mañana, aunque le guste dormir hasta tarde, y reunirse el sábado incluso si generalmente se reserva los fines de semana para Usted.

La flexibilidad también puede significar obtener información para su cliente, aunque no sea en el área de su especialidad. Digamos, por ejemplo, que está prestando el servicio de alimentación para una fiesta de matrimonio y su cliente necesita información acerca de las costumbres de fiestas de matrimonios irlandesas. Es tan fácil buscar en Internet y enviar la información por e-mail a su cliente, como decir: "No sé nada del tema". Y en última instancia, ese esfuerzo adicional lo compensará con un cliente muy satisfecho.

#### Decir siempre que Sí—

Esto no significa renunciar a su voluntad personal a nombre del cliente, sino que implica buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de los clientes. Si administra una empresa de regalos podría envolver un obsequio en papel de regalo para un cliente importante, aunque por lo general no se preste ese servicio. Podría quedarse hasta tarde para terminar un proyecto si a un cliente repentinamente le adelantan una fecha límite. Decir siempre que sí significa que el uso de las palabras "eso no es posible" está prohibido en





su empresa. No puede darse el lujo de usarlas. Si ésto suena menos oneroso que perder un cliente y tener que gastar dinero y tiempo para atraer uno nuevo.

Prometer poco, entregar mucho—

Haga creer a sus clientes que son importantes para Usted, dando siempre la impresión de hacer un esfuerzo adicional.

Satisfacer a sus clientes—

Usted deberá asegurarse que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho. Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas de negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las tareas de depósito, la nueva vidriera, las tareas administrativas, todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

Dejar su vida personal en casa—

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en que no querríamos salir de la cama. 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 en su negocio no tiene idea que a Usted se le pinchó un neumático del auto en el camino hacia el trabajo, y que luego procedió a dejar las llaves dentro del baúl cerrado. O, no tiene idea que Usted acaba de ser honrado con el premio al mejor vendedor del mes. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cuál es la diferencia por el servicio que recibe.



Saludar a cada cliente–

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple "Hola". Aunque más no sea con un simple saludo a su cliente, Usted estará transmitiendo que sabe que está ahí.

Permitir que el cliente tenga un 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 el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si Usted trata de acercarse demasiado. Mientras que es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación ("A propósito, mi nombre es 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.

No congregarse en el salón de venta–

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores cuando hay poco movimiento en el local. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente. Es intimidante para un cliente ver a un grupo de vendedores reunidos en el negocio. Adicionalmente, esto da al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se sienten frustrados, ignorados, y hasta enojados, y simplemente deciden ir a hacer compras a cualquier otro lado.

No interrumpir–

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 qué tan ansioso esté, espere hasta que haya terminado de hablar.



Bailar al ritmo de la música–

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 gran vendedor no tiene sólo un estilo.

Lucir profesional–

No bien ingresa en su local, su cliente comienza a formarse una impresión acerca de Usted y su negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como su propio humor personal o estructuras mentales, que Usted no puede controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que cuide su propia apariencia, así como también la del local. Deje que su imagen transmita lo que Usted está vendiendo.

## SÍNTESIS

- Un cliente puede estar satisfecho con el producto que compró, pero ese mismo producto lo puede comprar con las mismas características y el mismo precio en otro negocio, por eso lo que lo diferencia, es la atención, la amabilidad, la dedicación, los gestos que tenemos con los clientes.
- El cliente compra donde lo atienden bien, donde lo asesoran, donde se siente cómodo.
- El cliente satisfecho, compra más, compra mejor, paga mejor, nos recomienda.
- Es importante que haga del servicio al cliente una prioridad.
- El 95% de los factores que determinan la reputación de su empresa entre sus clientes actuales y los potenciales, están en las manos de los empleados que tienen contacto directo con los clientes. Debe dar a esos empleados el entrenamiento para asegurarse que sus clientes estén satisfechos con sus productos y servicios, y con la experiencia de hacer negocios con usted.



- El servicio al cliente es una inversión de alta rentabilidad. El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias.
  - No hay publicidad más efectiva que la de boca a boca.
- 

## **El servicio y la orientación al cliente.**

Introducción

Conceptos fundamentales

Los momentos de la verdad

Características de las empresas líderes en atención al cliente.

### **Introducción**

El fin último de toda empresa es producir utilidades para sus dueños, esa es la verdad, y las utilidades deben provenir de las ventas de productos o servicios y quienes compran son los clientes, o consumidores o usuarios o como se les quiera llamar.

El propósito de las empresas es vender cada vez más a los clientes leales y conseguir nuevos clientes.

### **El cliente es la clave**

Se dice

Con relación a los clientes:

- El cliente es lo más importante en esta empresa, personalmente, por teléfono, por carta, por e-mail o por cualquier medio de comunicación que con nosotros utilice.



- Es el que paga nuestros salarios, el cliente es el rey, el cliente manda, el cliente siempre tiene la razón.

En fin, el cliente es quien compra y cuando él compra nosotros vendemos y eso es precisamente lo que necesitamos, vender.



**Primeros pasos de la cadena de servicio**



Podemos evaluar la calidad en el servicio con estas variables:

Confiabilidad

–

Capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.

Diligencia

–

Capacidad de respuesta, es la voluntad de ayudar y de prestar el servicio rápidamente.

Garantía

–



Seguridad, conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía

—

Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Recursos tangibles

—

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicaciones.

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. En el servicio al cliente el desempeño es el producto, es lo que el cliente evalúa.

Un producto no es sólo lo que vemos y tocamos, es esto más todos los servicios que se cumplen para entregárselo en el momento preciso, en las condiciones convenidas a un precio razonable. Es decir tal y como el cliente lo quiere y lo esperaba.

### **Calidad de servicio**

En un área de servicio dentro de una organización, el cliente es su principal activo para el cual obtener una calidad en el servicio es el factor preponderante en las funciones del área.

Como bases para que cualquier organización se considere exitosa a nivel de calidad de servicio, debe demostrar excelencia en las siguientes áreas: satisfacción de los clientes, gente, resultados del negocio, liderazgo, políticas, estrategias y procesos.

**Los principios de una calidad de servicio son tres:**



- El cliente es el único evaluador de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de prestación del servicio.
- La organización debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

La teoría de la calidad de servicio explica que el nivel de satisfacción de un cliente depende de sus expectativas; éstas son como una esperanza que tiene el cliente de conseguir "algo" si se depara la oportunidad que desea. La satisfacción del cliente con la calidad de servicio es un indicador clave para el éxito de un negocio.

La teoría de la calidad de servicio explica que el nivel de satisfacción de un cliente depende de sus expectativas (esperanza de conseguir "algo" si se depara la oportunidad que desea). La satisfacción del cliente con la calidad de servicio es un indicador clave para el éxito de un negocio.



### **Los ofrecimientos de servicio al cliente**

Las metas intermedias más importantes para satisfacer a los clientes a través de procedimientos administrativos adecuados de servicio al cliente son:

### **Atraer nuevos clientes**

Los servicios se diseñan para atraer al cliente y servicio a la vez. El servicio por definición está destinado a satisfacer al cliente y es posible que influyan en su comportamiento. Un programa





de servicio bien diseñado incrementará los atractivos de una organización, para favorecer la visión de los clientes actuales así como de clientes nuevos.

### **Aumento de ventas a los clientes actuales**

Si la organización al ofrecer servicios tiende a conservar por más tiempo a los clientes actuales, de venderles más y de evitar reclamos, está logrando beneficios significativos. El valor de éstos, debe calcularse junto a otros beneficios y compararse con el costo de otros servicios.

### **Mejores precios por los productos**

Es razonable que una empresa pida un precio más alto si ofrece servicios que los clientes encuentran valiosos.

### **Menor vulnerabilidad a la competencia de precios**

Los competidores pueden imitar las estrategias de una organización de manera mucho más rápida que otra. El precio es lo más fácil de imitar, no tanto la publicidad y ventas personales, pero en todo caso, es más difícil igualar los servicios de un competidor.

## **Tema 2 de 4 - Conceptos fundamentales**

### **El Servicio como un producto**

Además de aprender a entender mejor al cliente, necesitamos comprender mejor el propio concepto de servicio. Aunque un servicio es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto.



Un servicio se puede distinguir de una mercancía por una o más, de las siguientes características:

- 1 Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano.
- 2 Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
- 3 El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado para la aprobación del cliente.
- 4 La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- 5 Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede "revocar". Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.
- 6 La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la misma.

Estas características representan una imagen de un tipo muy especial de transacción entre comprador y vendedor.

### **Ciclos del servicio**

- El ciclo de servicio es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio.
- La prestación de un servicio se lleva a cabo a través de un ciclo.
- El cliente cuando obtiene un servicio lo ve desde la perspectiva de una necesidad que tiene en un momento determinado y que tiene que tomar medidas para satisfacerlas.
- Cuando de esta búsqueda por satisfacer su necesidad obtiene una experiencia que realmente cubre esta necesidad, se puede decir que la calidad de servicio es buena.



- El concepto de ciclo de servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo con el servicio solicitado.
- Al igual que el concepto de momento de verdad, el ciclo de servicio es un gran instrumento para ayudar a los proveedores de servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como lo ven los clientes.

Analizar y mejorar los ciclos del servicio, es una parte fundamental del proceso de la gerencia del servicio. Así lo fundamental de la gerencia del servicio consiste en manejar los momentos de verdad, lo cual es posible y factible mediante el desarrollo e implantación de una cultura de servicios.

### El triángulo del servicio interno

El servicio es algo más complejo y para ello se desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio.



Se debe concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

### El triángulo del servicio:



- ...sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos.
- ...señala que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y el personal de la organización.

Si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

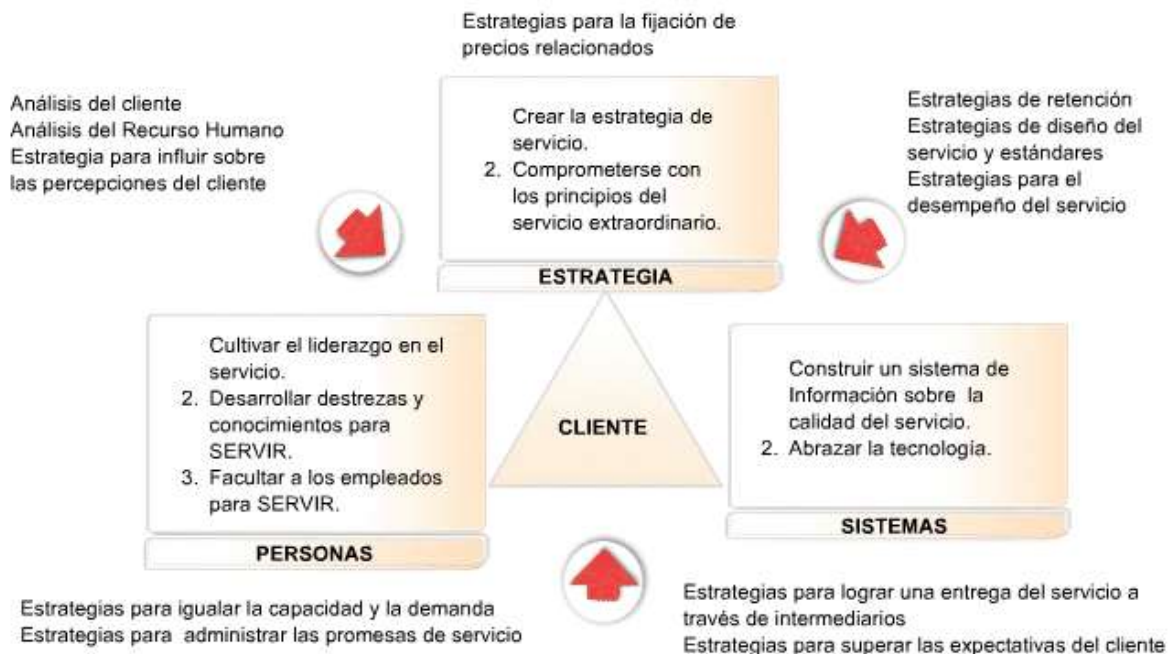
Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Para representar un modelo de gerencia de servicios y orientado al concepto de servicio interno, se tiene el triángulo del servicio interno. Cada parte del trío de relaciones representa un elemento definitivo del concepto de gerencia del servicio.

El triángulo del servicio interno ayuda a la gerencia a fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar con sinergia a que los empleados de la línea de contacto con el cliente interno sean efectivos hasta el máximo.

### **Modelo de Gerencia de Servicios**

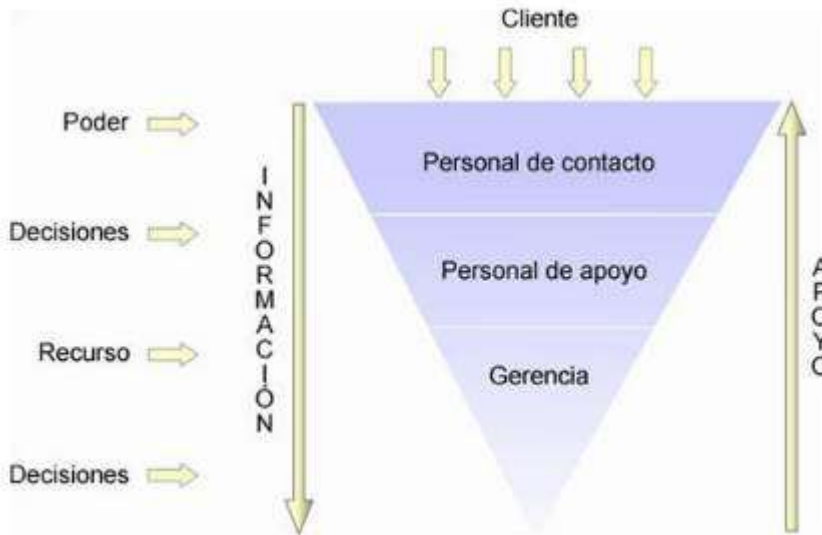
El Modelo de Gerencia de Servicios destaca dentro de cada elemento del mismo modelo (estrategia, personas y sistemas), una serie de acciones vitales a emprender que permiten internalizar mejor cada concepto y respetar diversas estrategias presentes en el entorno que por ser descuidadas generalmente en los programas de servicios, no se observan los resultados rápidamente.



En la Gerencia de Servicios es importante considerar que el cliente está determinado por las actitudes y comportamientos de cada uno de los miembros de la organización, desde el vigilante hasta el gerente de nivel superior.

Esta concepción del servicio requiere una forma organizacional distinta a la que prevalece en el mundo de los negocios.

Tal forma de organización se conoce como la **pirámide invertida**: estructuras más planas, menos jerárquicas, con empleados más autónomos y una nueva manera de definir las funciones gerenciales.



La pirámide invertida muestra el papel clave que desempeña el personal de contacto con el cliente: la gente que constituye el rostro y la imagen de la organización, que debe establecer prioridades y tomar decisiones.

Es la gente cuya simpatía o antipatía, indiferencia, profesionalismo y credibilidad marcan la diferencia en la relación con el cliente.

Este eslabón organizacional requiere los servicios de un personal de apoyo, cuya función es facilitar los recursos necesarios:

- Tomar precauciones constantes en todas y cada una de las acciones en el diseño del servicio que no estén siendo percibidos por el cliente ni generándole valores agregados,
- reorientar recursos al desarrollo de nuevos servicios, educación del cliente en el uso del servicio y
- establecer controles al personal para disminuir los tiempos de espera en línea.

Esto debe llevarse a contextos en los cuales se detecten sobre inversión de recursos en algunos atributos del servicio y capacidad ociosa aprovechable, por eso es importante que el



diseño del servicio sea concebido con anterioridad bajo niveles aceptables de retorno de inversión y cumplimiento efectivo de metas.

### **¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros?**

Con el propósito de prestar un buen servicio, en cualquier campo que nos desempeñemos, debemos fundamentar nuestro trabajo en la excelencia de la calidad, hacerlo bien, siempre bien hecho.

Nuestro desafío es mejorar continuamente con nuestros productos o servicios, o en el oficio que desempeñamos, con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. La excelencia en la calidad es solamente la boleta para entrar a la fiesta.

Para adquirir el derecho de participar competitivamente en el mercado debemos ofrecer una excelente calidad en el servicio, y no sólo en el servicio.

### **¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros?**

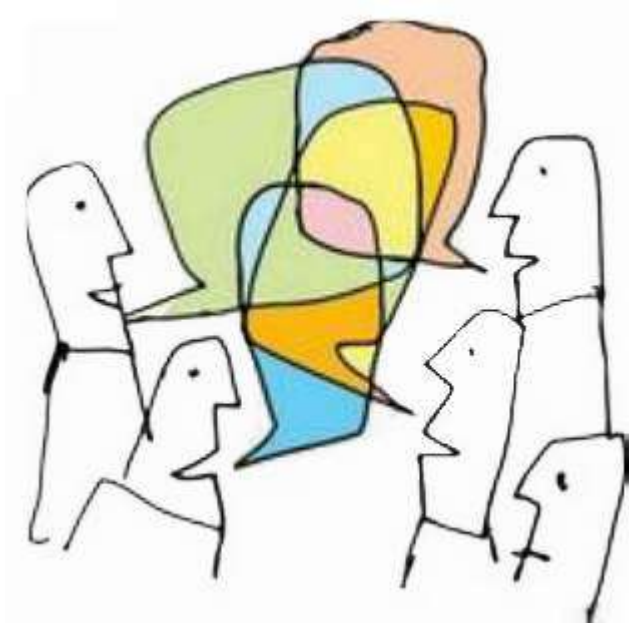
#### **EJEMPLO**

Una de las características de los últimos años es una dura guerra en el servicio, con el propósito de ganar clientes, las tiendas de barrio y los pequeños supermercados y aun los grandes se han visto en la obligación de implementar el servicio a domicilio, sin recargo en el precio y con entrega casi inmediata.

Otros se han visto en la obligación de implementar nuevas opciones de crédito, más como una opción de servicio que como financiación.

Estos clientes, tienen además una característica adicional, se han desmasificado y podemos afirmar que existen tantos segmentos de mercado como individuos, es decir, se han individualizado y hay que ofrecerles servicios a la medida, a su medida, como un traje.

Es por ello que muchos autores hablan de la era del individuo, y no están equivocados, a cada cliente le debemos hacer las cosas a su manera, como a el le gusta.



Debemos mantener comunicación con nuestros clientes, por vía telefónica, por correo directo o por otros medios, de tal manera que el sepa que estamos pensando en el. Ofrecerle productos o servicios, premiarlo por su lealtad, darle un detalle en su cumpleaños, etc.

La gran ventaja que tenemos hoy día nos la da la tecnología y los progresos en la informática, pudiendo así manejar bases de datos muy detalladas con información sobre nuestros clientes y muchos aspectos y características relevantes de ellos.

Los que trabajan en almacenes de cadena, en supermercados o en aquellos que tienen registradoras con lector de barras, saben que allí mismo pueden crear una base de datos de sus clientes y saber: que compran, cada cuánto compran, por qué valores y que además se puede almacenar alguna información adicional sobre los mismos clientes.

Es muy importante en la aplicación del servicio al cliente la presentación personal, hay un dicho popular que dice: **“no hay una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión”** y en esto influye de manera definitiva en el personal de contacto.





El uniforme limpio, las uñas, el cabello, los modales, la manera de expresarse, la manera de dirigirse al cliente.

Es tan fuerte este concepto de la primera impresión que es confirmado por una de las conocidas 22 leyes del marketing: **“es mejor ser el primero que ser el mejor”**. Esa primera vez queda como un sello indeleble en la mente del cliente.

### Tema 3 de 4 - Los momentos de la verdad

Un momento de verdad es cualquier contacto, personal, telefónico, por carta, por correo electrónico u otro medio, entre un cliente y una persona de la empresa.



Existen muchísimos momentos de verdad, pero existen unos de ellos que se presentan con mayor frecuencia y es sobre los cuales queremos hacer énfasis en este escrito. Los más comunes son nueve y los podemos definir así:

- Cuando el cliente llega, llama, escribe o averigua por algo.
- Cuando el cliente está bravo o a la defensiva.
- Cuando un cliente solicita algo especial.
- Cuando el cliente no puede decidirse.
- Cuando el cliente presenta objeciones.
- Cuando el cliente da señales que quiere comprar.
- Cuando el cliente compra.
- Cuando el cliente se rehúsa a comprar.
- Cuando el cliente se queja.

### **Cuando el cliente llega, llama, escribe o averigua por algo**

Reconocer la presencia del cliente

—

Cuando un cliente llega, lo primero es reconocer su presencia. Un saludo amable y cordial, con un Buenos días, Buenas tardes, con ánimo, con una sonrisa.

Nunca decir: a la orden, no se está en un sitio de atención al cliente para recibir órdenes, estamos para atender a los clientes.

Si un cliente llega y Usted está atendiendo a otro, reconozca su presencia con una mirada, unos Buenos días, Buenas tardes, ya le atiendo, esta actitud implica reconocer la presencia del cliente, le abre las puertas, lo predispone a esperar. Si no reconoce su presencia el cliente estará incómodo.



## El saludo

—

El saludo a los clientes debe ser espontáneo, alegre, pero sin sobredimensionar. En el arte del servicio al cliente cuando se excede o sobredimensiona, el cliente se siente incómodo y tiende a irse sin comprar así necesite el producto o servicio. La regla de oro para aplicar es: sea genuino, espontáneo, disfrute de estar al frente de la persona más importante de su organización.

## La presentación personal

—

La presentación personal es definitiva. El uniforme o el traje que se use debe estar limpio, bien planchado, todos los botones en su punto, zapatos bien lustrados, para las mujeres que deban desplazarse largos trayectos será importante observar zapatos no demasiado altos. Sin excesos de maquillaje (para las mujeres).

## Manteniendo las distancias

—

Tutear o no: En esto del "tuteo" o del "ustedeo" hay diferencias de trato en unas y otras regiones. Nada de expresiones como "corazón", "cariño", "madrecita" y muchas otras, regularmente molestan al cliente.

## Atención al teléfono

—

Cuando suene el teléfono, responda rápidamente, no lo deje sonar más de tres o cuatro veces. Quién está llamando se desespera y va cambiando su humor y es probable que nunca vuelva a llamar.

Si Usted va a negar a una persona que se encuentra allí, nunca diga: "un momento voy a ver



si está". Y al momento, "ya no lo veo por aquí. Pensé que estaba, no me contesta en su oficina". Cuando la persona que está al otro lado del teléfono percibe que le están negando a la persona, se va a molestar.

Pregunte el nombre a la persona que llama y recuérdelo, si es necesario anótelo para que no lo olvide. Si lo olvida, pregunte al interlocutor así: "¿me recuerda su nombre completo?", es una buena práctica para recordar el nombre olvidado.

Establezca las necesidades del que llama y satisfágalas. Si no lo puede hacer de manera inmediata y se compromete a algo hágalo. Pero de verdad hágalo. De las razones, responda las llamadas. No responda "¿Alo?", "¿Diga", "¿Si?".

### **Cuando un cliente solicita algo especial**

No todos los clientes son iguales, unos reclaman, otros no, unos se disgustan y se suben como la cerveza, otros reclaman de una manera más educada, otros de manera más tímida. Hoy, los clientes, reclaman más que antes.

- El principio general ante un cliente bravo u ofuscado, es: no le discuta, no pelee con él. Escúchele el reclamo y siempre dele una solución. La amabilidad es la clave.
- Se debe escuchar al cliente, dejarlo que se desahogue y diga todo lo que piensa, escúchelo con atención y amabilidad. Nunca asuma una posición como "cuando acabará, o una posición desinteresada o burlesca, esto aumentará la irritación del cliente.
- Es prudente después de escuchar todo el reclamo del cliente, llamar a otro funcionario, preferentemente de más alto rango, que le solucione el problema. Cuando esta otra persona se hace presente lo más probable es que el cliente ya esté calmado o al menos más tranquilo.

### **Recomendaciones**

1. Mantenga la calma
2. Escuche con empatía y ponga atención a los hechos
3. Haga lo necesario para resolver el problema del cliente



4. Lleve el incidente a una conclusión cortés
5. No espere ganar siempre

### **Cuando un cliente solicita algo especial**

#### **EJEMPLO**

Este caso se presenta con mucha frecuencia.

En los restaurantes, los clientes solicitan con mucha frecuencia platos que no se encuentran en el menú. La diferencia entre los buenos restaurantes en muchas ocasiones se encuentra aquí:

- Algunos pondrán letreros en los cuales se señala lo que figura en la carta.
- En otros, se tratará de dar gusto a los comensales por muy absurdas que parezcan sus solicitudes.

Todos hemos visto en las rutas, un restaurante del camino, a un lado de la vía, lleno de vehículos y con las mesas llenas, y otro restaurante al frente, con muy pocos autos. Si vamos a buscar la diferencia, la encontramos en el servicio al cliente y seguramente en el que vemos pocos autos encontramos avisos anunciando precios inferiores a los del restaurante exitoso.

Cuando un cliente solicita algo especial hay que procurar dárselo. Se dice que estamos en la era del individuo y a cada cliente hay que darle lo que requiere, en el momento que lo requiere y en las condiciones que lo requiere.

Cumplirlo a veces parece y puede en muchos casos ser prácticamente imposible, pero tenemos que acercarnos lo más posible a lograrlo. **El cliente valorará el esfuerzo.**

#### **EJEMPLO**

Farmacias, cuando usted solicita un producto y no lo tienen, ofrecen conseguirlo. En muchos casos lo tienen que comprar a un competidor al mismo precio que lo van a vender. Lo importante es prestar al servicio al cliente y satisfacer completamente su necesidad.



Hay muchas razones que justifican hacer las cosas ajustadas a la necesidad de los clientes. Los clientes se dan cuenta que usted está verdaderamente interesado en servirles y esto se lo recompensan con compras.

Esta es una buena fórmula para crear lealtad en los clientes. Esta lealtad se ve en nuevas compras de los mismos clientes.

Vence los temores de los clientes, les da confianza y se facilita el proceso de venderles. Es una excelente fórmula para contrarrestar a la competencia.

### **El cliente no puede decidirse**

Con cuánta frecuencia hemos visto en los probadores de locales de ropa, clientes que entran con diez o más prendas para probarlas y al salir de allí, mucho tiempo más tarde, dicen que no se deciden por alguna de ellas.

Los clientes indecisos quieren escuchar sus recomendaciones, es probable que pregunten entre lo que están decidiendo hacia donde se han dirigido las compras: “Quien ha comprado esto, quien ha comprado aquello”.

El consejo del vendedor puede ser determinante en un momento dado, especialmente si es una recomendación profesional, soportada en argumentos convincentes como: “esta es tecnología de punta, es una excelente marca y lidera este tipo de productos”; o “es una prenda de moda, usted la podrá ver en la última colección de...”.

De todas maneras no de muchas opiniones al cliente, presénteles dos o tres opciones, argumente el porqué le recomienda algo y dele tiempo y el espacio para que él se decida. Hay situaciones en las cuales una pausa es definitiva.

### **Cuando el cliente presenta objeciones**

Con mucha frecuencia los clientes presentan objeción y especialmente de precio. No aprecian tanto el producto o servicio que usted le está ofreciendo, tanto como el dinero que cuesta, aprecian más al dinero.

No suelen presentarse objeciones de fondo cuando el cliente necesita el producto o servicio que usted le está ofreciendo, él lo necesita comprar, lo que él puede estar pensando es que



existe otro sitio en el cual consiga lo mismo en mejores condiciones y así satisfaga su necesidad y no gaste tanto dinero.

En muchas ocasiones los clientes prefieren perder tiempo comprando con tal de ahorrar dinero.

Cuando el cliente presente objeciones, no discuta con él ni lo contradiga, dele la razón, él debe saber que usted está de acuerdo. Usted está en posición de mostrar las ventajas del producto o servicio, los valores agregados que usted le ofrece.

Lo que se pretende es demostrar que el valor final percibido de lo que usted ofrece es superior a las objeciones para comprar.

Algunos especialistas en ventas afirman que existen cuatro principales razones:

La desconfianza

—

El cliente no confía en usted o no le cree. la desconfianza se bloquea con empatía, garantía y referidos de clientes que ya le han comprado. La empatía se logra con amabilidad, la garantía en el producto o servicio usted la puede ofrecer y validar a través de un documento del fabricante y los referidos los puede obtener consiguiendo que algunos clientes estén satisfechos.

El cliente no lo necesita

—

Cuando el cliente no necesita el producto o servicio es mejor buscar quien sí lo necesite. No podemos pretender vender heladeras en el polo norte, ni botellas con agua salada en la mitad del mar. Cuando nos demos cuenta que no le podemos vender lo que no necesita, dejémoslos tranquilos, en otra ocasión será.



Cuando ya lo tiene

—

Cuando el cliente argumenta que ya tiene un sustituto de lo que Usted le ofrece. Pregúntele por ese producto y afírmele que es muy bueno, luego menciónale las ventajas de su producto o servicio, sin deteriorar la imagen de la competencia, la comparación la debe hacer el cliente por sí mismo. Para que esta estrategia sea efectiva es necesario conocer bien a su competencia.

El cliente no tiene afán de comprar

—

El cliente quiere pensarlo. Al cliente le gusta lo que Usted le ofrece pero no tanto como para romper la barrera y cerrar la venta.

En este caso, una oferta especial, una garantía, la posibilidad de probarlo antes de pagar, pueden romper estas objeciones.

Es muy importante saber que cuando un cliente objeta el precio, esta dando signos de querer comprar y necesita reafirmarse antes de hacerlo.

Cuando el cliente da señales de que va a comprar

Cuando usted identifique que el cliente va a comprar, deje ya los argumentos, no lo “atragante” con más beneficios, él ya sabe que es lo que necesita y ya va a comprarlo.

Los expertos en ventas dicen: “hay un tiempo para hablar, un tiempo para escuchar y un





tiempo para cerrar la venta”, un buen vendedor aprende a identificar estos diferentes momentos.

### Señales de compra:

- Cuando este manifiesta querer ver de nuevo el producto,
- cuando pregunta por alternativas en color,
- cuando pide le confirmen el precio,
- cuando pregunta por las formas de pago,
- cuando pregunta si puede pagar de una u otra manera.
- cuando su actitud hacia usted cambia, podríamos decir que pasa de interesado a la defensiva a comprador poseedor del producto.
- cuando pregunta por la garantía,
- cuando hace comentarios sobre lo bueno de la marca.

Es posible que cuando el cliente decidió comprar, pida algo más para cerrar la venta:

- si lo pueden despachar a su casa antes de tal fecha,
- si lo pueden envolver en papel de regalo, etc.

### El cliente compra

**“Cuando el cliente compra, apenas empezamos a vender”.**

Debemos recordar que un producto o servicio nunca deja de ser nuestro, mientras el cliente pueda solicitar una devolución o aplicar una garantía o solicitar un cambio, el producto o servicio aún es nuestro.

Después de decidir comprar y manifestarlo siempre hay un momento de reflexión y análisis que es bien peligroso para la misma venta. Aquí el cliente puede pegarse de aspectos relacionados con la demora en el pago como son las “colas”, los sistemas de pagos caídos, y muchos otros. El momento de pago es el más difícil y peligroso de todo proceso de compraventa, el cliente se “angustia” allí.

El momento más importante después de cerrar una venta, no es el momento mismo de la venta sino los momentos y días posteriores a la venta, es decir cuando ya el cliente tiene el



producto o servicio en uso. Es el momento de llamarlo, preguntarle sobre el producto o servicio y sus resultados, recordarle que estamos listos ante cualquier inquietud o reclamo.

En un proceso de venta hay tres pasos, que funcionan como un ritual y siempre se deben dar para obtener un buen proceso de venta. Estos pasos son: prospectar, vender y mantener.

### **El cliente se rehúsa a comprar**

Existen clientes que van, miran, preguntan, discuten y al final no compran.

Estos clientes casi se los reconoce desde la puerta cuando van a entrar. Cuando un cliente se rehúsa a comprar y usted sabe que lo pudo haber hecho, el primer punto es no desesperarse, no todos los contactos de venta son ventas efectivas y para lograr ventas, hay que perder ventas, o sea dejar de vender.

- Un principio del buen servicio al cliente es atender igual de bien a quien da indicios claros de que va a comprar, como a aquel que no muestra muchas intenciones de comprar. Si usted lo atiende bien y con amabilidad, más tarde le comprará.
- El perder una venta puede ser frustrante pero tenga en cuenta que su actividad y éxito como vendedor deben estar proyectados hacia el largo plazo, no en el corto.
- Recuerde siempre que una negativa de compra no se puede tomar como algo personal. Son muchos los factores internos, que no conocemos, que juegan en el interior de un cliente para comprar o no comprar.
- Lo importante en esta situación es la amabilidad y el entender al cliente así no conozcamos las verdaderas razones y atenderlo pensando que más tarde volverá y en ese nuevo momento si le podremos vender.

### **Cuando el cliente se queja**



- Los clientes que se quejan, nos dan la oportunidad de corregir un error y no saldrán a contarle a todo el que se encuentren el momento negativo de verdad que tuvieron, además dan una segunda oportunidad de atender bien a un cliente.
- Las quejas son indicadores de que algo anda mal y lo debemos mejorar. Tomemos las quejas por el lado bueno y utilicémoslas para corregir errores.
- A las quejas se debe responder, rápido y siempre de manera positiva. Hay veces que no podemos pensar cuanto cuesta solucionar el problema, hay que solucionarlo pensando en todo lo que ese cliente nos puede comprar en el futuro.
- Cuando un cliente se queja siempre tenemos que pensar que es verdad.

## Lección: Líderes en atención al cliente

### Tema 1 de 5 - Introducción

Las empresas líderes que buscan satisfacer a sus clientes como su principal objetivo tienen algunas características particulares.

#### Visión de servicio

—

- Los líderes conciben la calidad de servicio como la clave del éxito si se quiere satisfacer al consumidor.
- Ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como algo periférico.
- Creen fundamentalmente que un servicio es la mejor estrategia del éxito y la mejor estrategia para generar beneficios.
- Al margen de los objetivos del mercado, del portafolio de servicios o de las políticas de precio seguidas, los líderes de la satisfacción al cliente conciben la calidad de servicio como la base de la competencia. Desde cualquier ángulo que se mire, la idea del servicio, constituye la base fundamental.



### Altos estándares de calidad

—

Los verdaderos líderes de la calidad aspiran a un servicio que se convierta en algo legendario; son conscientes de que un buen servicio puede no ser lo suficientemente bueno como para diferenciar su empresa de las demás.

### Liderazgo sobre terreno

—

Dirigen las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde su escritorio. Están siempre visibles para sus empleados; siempre entrenando, corrigiendo, persuadiendo, hablando, observando, preguntando y escuchando, entre otros.

### Integridad

—

Una de las características esenciales del liderazgo del servicio es la integridad personal. La más importante cualidad del liderazgo es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aún cuando no sea conveniente o sea muy costoso. Los líderes asignan un valor extra al hecho de ser justos, consistentes y fiables y, como resultado, ganan la confianza plena de sus colaboradores. Los líderes en el servicio reconocen la imposibilidad de establecer una actitud orientada al servicio en una empresa cuya dirección carece de integridad. Reconocen la estrecha relación que existe entre la calidad del servicio y el orgullo que sienten los empleados y entienden que esa actitud de orgullo se debe, en parte, a la percepción que tienen los empleados de una dirección justa.



## Tema 2 de 5 - Peligros latentes comunes en los programas de servicio

Por encima de los errores más comunes que los ejecutivos de servicios pueden cometer al lanzar programas de calidad de servicio, existen unas cuantas maneras de quedar atrapados a lo largo del camino.

Las condiciones deben estar dadas de manera equilibrada a fin de evitar obstáculos en el camino, respecto de la situación propia de la organización, pero es indispensable cuidarse de los siguientes peligros:

### **Problemas de cultura y de clima**

Si queremos hacer que casi toda la gente eleve su nivel personal y sus expectativas de sí mismos y entre sí, la atmósfera tiene que ser propicia. Existen algunas empresas que poseen

factores bloqueadores dentro de la propia cultura y clima. Ciertas normas, tradiciones y reglas de conducta pueden conspirar para que la gente se vuelva cautelosa, concentrada y pasiva en sus actividades diarias.

### **Calidad de los problemas en la vida de trabajo**

La calidad de la vida de trabajo es la suma total de las experiencias individuales de la persona que trabaja con la compañía, según las recibe. Es cuestión personal, individual, no algo cultural. Si los ejecutivos se preocupan por prestar atención a la calidad de vida de trabajo de sí mismos, probablemente van a tener momentos difíciles tratando de lograr la dedicación y el entusiasmo de los trabajadores.

### **Cinismo de los empleados**

En medio de una recesión económica, cuando la gente está perdiendo su trabajo y la gerencia parece no tener otras palabras que la reducción de costos, la gente puede sentirse desanimada y manifestar cinismo ante la calidad.

Cuando la gerencia les pide que emprendan un programa de calidad del servicio en medio



de momentos difíciles, los empleados pueden no creer que sea posible, aún cuando crean que la gerencia es sincera en sus intenciones.

Cuando los altos ejecutivos no le prestan la debida atención a la cultura y a la calidad de la vida de trabajo, los empleados pueden sentirse hostiles y cínicos.

Los empleados pueden haberse sentido o creer que han sido humillados, que se les mintió, se les engañó, se les traicionó y explotó. Cuando la alta gerencia les llegue con otro programa, no es raro que no quieran tomar parte.

### **Problemas de credibilidad de los ejecutivos**

Una iniciativa importante de servicio requiere gran liderazgo, desde arriba. El liderazgo no puede funcionar sin credibilidad. Y la credibilidad viene con la integridad personal, no con el título de un puesto. La oficina ejecutiva de una corporación no tiene ninguna credibilidad adherida a ella. Solo la persona que ocupa esa oficina puede hacer ostentación de credibilidad ante los trabajadores

### **Artritis organizacional**

Las empresas altamente estructuradas y orientadas por las reglas habitualmente sufren de artritis en una u otra forma. La artritis puede tener varias formas.

Generalmente implica un grado absolutamente mínimo de autonomía y discreción por parte de los empleados de la línea de enlace.

Ocurre debido a una rutina altamente "productivista", a procesos repetitivos de trabajo que condiciona a la gente para una "forma óptima" de trabajar y pensar.

Totalmente condicionados, los trabajadores robóticos de la línea de enlace que han estado en su tarea durante muchos años pueden encontrar difícil analizar objetivamente lo que están haciendo y, los fosilizadores gerentes, a quienes nunca se les ha pedido que piensen en forma original y recursiva, se convierten en guardianes del statu quo.

### **Inercia de los mandos medios**



La respuesta de los mandos medios puede marcar la diferencia entre un programa que marcha pensadamente y uno que llega con vida y de por sí avanza con aparente energía. Esta falta de energía en los mandos medios tiende a ser frustrante y desconcertante para los altos ejecutivos que están acostumbrados a dar órdenes y hacer que se cumplan, cuando tienen que ver con problemas operativos que sus subalternos entienden. Esta es la parte fácil de la alta gerencia. Pero cuando se trata de transmitir un mensaje abstracto como la calidad de servicio y a través de los mandos medios, no es tan fácil como parece.

Este tipo de comunicados deben ser transmitidos directamente por los gerentes, ya que si se desea que se escuche el mensaje, se entienda y se acepte en todos los niveles, será necesario que se haga por esta vía, ya que si se da desde la alta gerencia, generará en el resto de los empleados ilusión, compromiso y entusiasmo por la vía por la cual recibieron dicho comunicado.

### **Sistemas de valores en conflicto**

A veces valores, tradiciones, creencias e inclusive educación profesional de algunas personas, pueden obstaculizar el camino hacia la adopción de actitudes y conductas orientadas hacia el servicio.

Cuando el sistema de valores que entra en juego está en conflicto directo, es difícil que la gente involucrada se entregue de cuerpo y alma a algún tipo de programa de servicio. Los jefes de cualquier organización con sus valores en estado conflictivo primero tendrán que resolver los conflictos de valores o por lo menos encontrar un terreno de reconciliación donde las necesidades psicológicas de los servidores puedan ser compatibles con la estrategia de servicio de la organización.

### **Incentivos mal encaminados**

Esto significa que los individuos de una empresa reaccionan ante la realidad de las recompensas y sanciones que experimentan y no ante los atractivos idealizados de la gerencia.



### **A manera de juego**

Un programa de la calidad de servicio puede hundirse o morir de inanición, si se convierte en el foco de conflicto y juego de apuestas entre las facciones de la empresa. Casi todos los directores ejecutivos saben, a veces con definición, que el poder y la autoridad tiene sus límites. No hay fronteras para la eficacia de una orden. El ejecutivo puede pedir a la gente que se comporte o no se comporte de determinada manera, pero no la puede obligar a pensar en determinada forma.

### **Tema 3 de 5 - Las claves del modelo de servicio**

Este modelo supone que los ejecutivos de la compañía se han comprometido personalmente con la excelencia del servicio, como la fuerza propulsora del mercado y están listos a realizar la tarea programática propiamente dicha.

Una parte de la estrategia de ejecución que se recomienda casi siempre es la formación de una fuerza de choque para la calidad de servicio, que actúe como un centro de defensa del proyecto.

#### **Fuerza de choque**

Una fuerza de choque, está bien escogida, bien preparada y bien dirigida, puede tener muchas ventajas como la dinámica, para hacer que el programa se mantenga en marcha.

Otra ventaja es que la fuerza de choque empieza a formar parte de la realidad operacional y hace que el programa sea muy visible y digno de crédito en la organización, porque la gente ve a sus propios compañeros participando y haciendo que las cosas salgan bien.

Hay una transferencia de propiedad de la alta gerencia a la gente de acción y esto generalmente hace más creíble el programa.





Suponiendo estas condiciones previas, veamos las **cinco fases** fundamentales de un programa de calidad de servicio.

### **Cinco fases fundamentales de un programa de calidad de servicio**

#### **1. Entender el cliente:**

Denominada también etapa de "alistarse". Debemos pensar en función de dos clientes: los que pagan y los empleados.

#### **CLIENTES QUE PAGAN**

Se debe investigar acerca de las impresiones del cliente sobre las características del producto del servicio, que son más definitivas para la aceptación por parte del cliente, y en aislar las características que pueden formar la base para una diferenciación exitosa entre nuestro producto y otros del mercado.

- Entre los métodos para conocer las impresiones de los clientes están.
- Las entrevistas a fondo con clientes individuales.
- Entrevistas de grupos foco con grupos escogidos de clientes.
- Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Cada uno de estos tres métodos tiene sus méritos. El método preferido depende de lo que uno quiera descubrir. Cada método puede tener una función importante y encajarse con los otros para producir una imagen combinada, digna de la confianza de la gerencia. El resultado final de la investigación de impresiones de los clientes es una fórmula para el éxito del mercado y entrega del producto del servicio.

**La meta es llegar a una tarjeta de informes del cliente que defina los atributos claves de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo.**

#### **EMPLEADOS**

Segundo cliente: la gente de la organización.



No tiene sentido seguir adelante con un programa de calidad de servicio sin descubrir donde está la mente de la gente, como tampoco lo tiene seguir adelante sin entender a los clientes que pagan. Es necesario realizar una evaluación realista de la preparación de la gente y de la organización para iniciar la empresa que tenemos en mente. Para eso tenemos que conocer la calidad de la vida de trabajo definitiva en función de las percepciones o impresiones de los empleados.

La alta calidad de la vida en el trabajo comprende:

- Un trabajo que vale la pena hacerlo
- Condiciones de trabajo seguras y sin temores
- Remuneración y prestaciones adecuadas
- Seguridad en el empleo
- Supervisión competente
- Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo
- Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo
- Posibilidad de progresar por méritos
- Clima social positivo
- Justicia y juego limpio

Cada uno de estos factores representa un aspecto importante de la experiencia total en el trabajo de una persona, es decir, la totalidad de su existencia como miembro de la organización.

## **2. Clarificar la estrategia del servicio:**

Una estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

Una estrategia efectiva del servicio debe cumplir criterios como:

- no ser trivial,
- incluir una misión que la gente de la organización pueda entender,



- ofrecer alguna premisa decisiva de beneficio,
- diferenciar a la organización,
- debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente.

Debe responder a la interrogante de:

### **¿Porqué el cliente debe escogernos a nosotros?**

Entre los problemas que pueden presentarse al establecer la estrategia se destacan:

- la falta de diferenciación del producto básico del servicio,
- pocos competidores claramente definidos y
- sistemas de valores de servicios anti clientes.



Llegar a la estrategia del servicio es un paso definitivamente importante y requiere atención adecuada y participación de todos los miembros del equipo ejecutivo.

### **3. Educar la empresa:**

El objetivo de esta fase es:



Predicar y enseñar el evangelio del servicio de calidad en toda la tierra y a todos sus habitantes.

Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentren cabida en todos los resquicios de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar parte en alguna forma del alma colectiva de la organización.

**La fase de la educación es una fase de comunicación y persuasión.**

- Hay que vender el compromiso de la excelencia del servicio.
- Hay que comunicar la estrategia del servicio.
- Hay que dar a la gente la información que necesita para hacer funcionar la estrategia en su trabajo.
- Hay que darles las destrezas que necesitan para manejar bien sus empleos de servicio.

Las organizaciones que sobresalen en calidad de servicio generalmente invierten mucho en capacitación de personal y en el proceso general de la comunicación de calidad. Para ellas, la inversión es sencillamente parte del costo de hacer negocios. Sus ejecutivos creen que el entrenamiento y el desarrollo de la línea de contacto con el público no es más que el desarrollo del producto.

El entrenamiento es realmente sólo una parte del proceso general de comunicación que se debe adelantar en la organización, si el mensaje de la calidad del servicio debe llegar y afectar a todo el que allí trabaja. Es necesario que haya un programa amplio que abarque todo para despertar la conciencia colectiva del servicio, de las necesidades de los clientes, de cooperación y trabajo en equipo.

El mensaje de la calidad de servicio necesita estar tan completamente presente en su ambiente de trabajo, predominar tanto en el proceso mental de cada día, que simplemente no puedan evitar y oír acerca de él.

La campaña de comunicación puede consistir en varias opciones:



1. Sesiones de seguimiento de la capacitación, que tratan de los problemas y temas específicos del servicio.
2. Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje de servicio.
3. Reuniones con los supervisores y mandos medios para renovar el compromiso con el servicio de calidad.
4. Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente de parte de diferentes empleados.
5. Aparatos y accesorios sobre nivel de trabajo, que sirvan de recordatorios de la calidad de servicio, estos pueden incluir carteles en las áreas de trabajo, cuadernos de notas con recordatorios de la calidad de servicio impresos y autoadhesivos no impertinentes en lugares claves.

Además de los elementos mencionados, muchas otras cosas también comunican como lo es la conducta diaria de los gerentes en todos los niveles, ya que si los gerentes hablan y actúan con la calidad de servicio, así lo harán los empleados.

#### 4. Poner en marcha las mejoras fundamentales:

Esta fase consiste en la realización de las mejoras fundamentales, de la forma como la organización produce y entrega los productos del servicio.

Durante esta fase se espera una transferencia de la propiedad del programa. Lo que empezó como una iniciativa de arriba hacia abajo, debe transformarse en un movimiento a nivel de unidad de trabajo que tenga energía y vida por sí solo.

No basta que:

- La alta gerencia crea en el programa y lo defienda.
- Los mandos medios, apoyen el programa.

Se trata de fomentar una especie de subversión constructiva; es decir, cierta actitud de parte de los trabajadores y sus jefes, que exige muchas cosas a la organización. Se quiere que ellos creen en la idea de servicio, de tal manera que se conviertan en los abogados de la calidad del servicio.



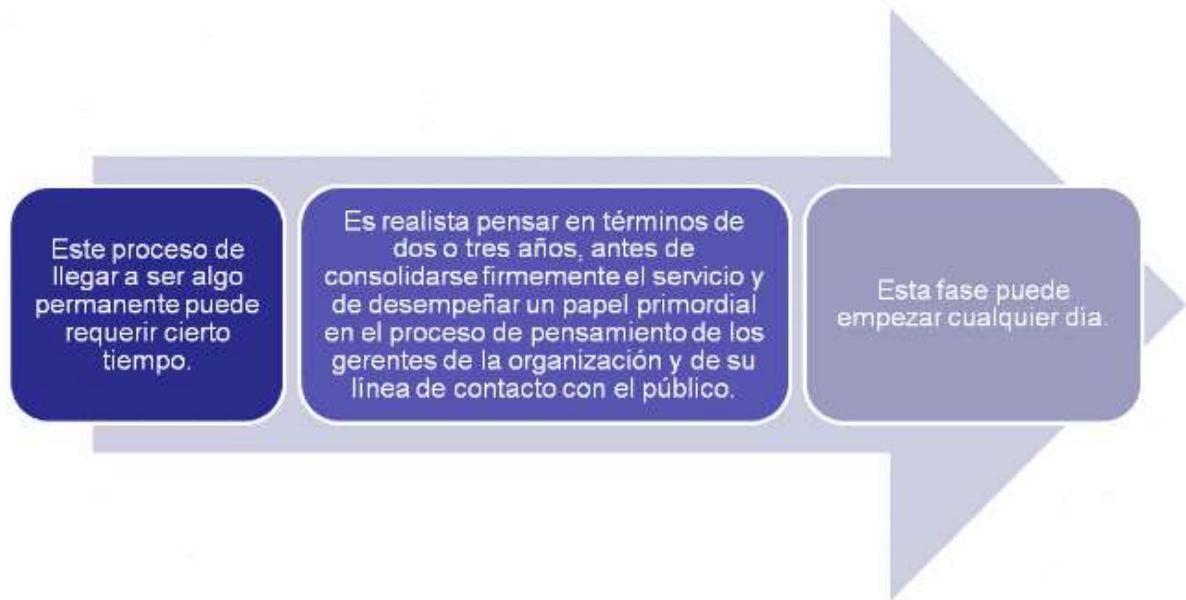
Dentro de este campo de ideas es bueno destacar la importante labor de los círculos de servicios como grupo de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con un supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas del servicio o inventar formas de mejorarlo. Este método es otro poderoso medio de hacer participar a la gente de contacto y responsabilizarse de las soluciones.



Es bueno destacar la importante labor de los círculos de servicios como grupo de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con un supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas del servicio o inventar formas de mejorarlo. Este método es otro poderoso medio de hacer participar a la gente de contacto y responsabilizarse de las soluciones.

##### **5. Hacerlo permanente:**

El programa a la larga necesita confundirse con la historia de la empresa, de modo que ya no se puedan distinguir las fronteras del negocio diario. Tiene que incorporarse a "la forma como aquí hacemos las cosas".



No hay ninguna razón para concebir las cinco fases básicas de este modelo como estrictamente separadas en cuanto al tiempo, sin ninguna superposición. Ciertamente pueden y deben superponerse y cada fase debe ponerse en marcha tan pronto como las condiciones sean favorables. Se puede decir que una empresa está orientada al cliente mirando las cosas que pasan cada día.

Todo lo que se debe hacer es mirar y escuchar cuando la gente hace sus cosas. Las personas hablan del servicio rutinariamente, no deliberadamente o tímidamente. Se oye a la gente hablar de la calidad de servicio, acerca de la satisfacción del cliente, de las excusas cuando las cosas resultan mal y de agregar valor a la experiencia del cliente.

En un negocio orientado hacia el servicio:

- **Hay una orientación táctica en la forma de actuar de los gerentes.** Ellos pueden tener muchas estrategias y reuniones de alto nivel, pero también tienen una idea personal del producto del servicio y de la manera como se entrega a los clientes.
- Los gerentes deben poseer un comportamiento congruente con la estrategia del servicio. Ellos obran para ejecutar el concepto básico del servicio y el compromiso establecidos por la alta gerencia, como resultado de la investigación del mercado.

Crear una fuerza de trabajo orientada hacia el servicio es una meta a largo plazo del desarrollo del servicio.



## Tema 4 de 5 - Gestión de Recursos Humanos

La selección de los empleados ha sido un problema confuso para los gerentes de negocios de servicio porque generalmente es difícil definir los conocimientos, actitudes, habilidades y hábitos necesarios para tener éxito.

Los trabajos de contacto con el cliente implican un elemento de esfuerzo emocional.

Este trabajo es difícil de definir y la aptitud para él es difícil de evaluar.

Una cosa es medir fuerza física, destreza manual, conocimientos técnicos o velocidad en mecanografía, y otra cosa es tratar de medir calor humano, preocupación por los clientes, habilidades interpersonales y adaptabilidad emocional pero es lo que a la larga tenemos que aprender a hacer, si se va a llevar a los cargos gente orientada hacia el servicio.

### **Cómo gestionar los sistemas de administración del personal**

Dentro de una empresa los empleados reciben estímulos por parte de sus directivos que, después de ser filtrados e interpretados, acaban formando parte del conjunto de certezas que conforman el autoconcepto del empleado.

La mayor parte de los estímulos que como empleado se reciben de una empresa provienen de decisiones directivas en siete áreas:

1. selección,
2. promoción,
3. formación y desarrollo,
4. compensación monetaria,
5. asesoramiento,
6. asignación de tareas y
7. evaluación de la actuación.

El reto consiste en gestionar cada una de ellas con la vista puesta en el posible impacto que tendrán en el autoconcepto y las actitudes de los empleados y, por supuesto, en la competitividad en costo.





## **Contratación y selección de personal**

Las empresas buscando satisfacer cada día más a sus clientes, realizan afanosamente la búsqueda de personal con determinadas competencias y perfil para sus puestos de trabajo en contacto. Personas con paciencia, resistencia, imaginación, competencia personal, simpatía y espíritu emprendedor, rasgos que anteriormente se requerirían para puestos directivos.

La selección del personal cada vez se hace más atención en las cuestiones relacionadas con las actitudes, valores, carácter, etc.

## **Promoción**

Se debe actuar de un modo diferente en este caso a como se realizaba en el pasado. Se debe evitar el error de promocionar a puestos sin contacto con el cliente a los empleados que se habían distinguido por su buen servicio. Por eso las empresas se esfuerzan en crear carreras profesionales donde no se aparte del trato con el cliente a quien le guste y sepa hacerlo.

## **Formación y desarrollo**

La primera formación que dan muchas empresas como Disney y Ritz-Carlton es un programa de inmersión en la cultura y en el quién es quien de la empresa. La importancia de esta orientación es vital. Es una oportunidad única para transmitir la personalidad de la empresa a las personas recién seleccionadas y para conectar (desde el punto de vista emocional) con ellas. La formación es incompleta si solo se contempla el cómo se debe hacer el trabajo.

## **Compensación monetaria**

Este elemento no es el único medio con el que una persona normal se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza. existen otros elementos del sistema que pueden hacer a un empleado sentirse bien con la tarea que se le ha encomendado, como podría ser: la credibilidad de la empresa, la confianza del empleado, quiebre de relaciones interpersonales y lo más importante: el deterioro del feeling.

## **Asesoramiento (Coaching)**

Este elemento describe la labor de un entrenador con las personas a su cargo. Este



entrenador procura, por todos los medios, crear las condiciones que permitan extraer el máximo rendimiento de cada deportista y de su equipo.

### **Asignación de tareas**

Es un elemento fundamental para vincular y satisfacer a los empleados. La asignación de tareas tiene múltiples repercusiones ya que afecta también a la satisfacción de los clientes, a la motivación de los empleados, y a la dimensión de cuadros directivos necesarios. No solamente es importante la decisión en sí, sino también cómo se toma y se comunica. El cuidado de estas dos últimas actividades puede evitar un malentendido.

### **Evaluación**

Con el sistema de evaluación, la dirección pretende estimular entre su personal un sano espíritu de superación y realismo. Se quiere promover la creación de relaciones de confianza, basándose en la mejora del carácter y de la competencia. Todo ello en el contexto de una empresa que, por las características de su estrategia, puede perder con facilidad la sensibilidad hacia el cliente.

### **RRHH**

Para que exista un adecuado personal en el área de servicios se debe iniciar la labor en revisar detenidamente el personal existente en el departamento de Recursos Humanos para que así contando en ésta área con un personal con competencias técnicas necesarias para manejar la provisión y promoción de recursos humanos dentro de la organización y prestar una óptima atención a los usuarios internos y externos de la misma.



Una vez realizada esta labor, se procede al desarrollo de un sistema de selección bien definido, transparente, eficiente y altamente tecnificado que genere como resultado, la incorporación a la organización de empleados de alto nivel técnico y humano, con espíritu de servicio y probidad en la ejecución de su trabajo.

Estos esfuerzos se traducen en un mejoramiento en la atención de los clientes externos e internos, mejora en la calidad del servicio ofrecido, así como en la mejora de las competencias técnicas, profesionales y personales de los empleados del departamento de servicios al cliente, capaces de llevar a cabo su trabajo en forma profesional, efectiva, inmediata y con compromiso, traducándose en relaciones comerciales productivas, armónicas y estables.

### **Sistemas para añadir valor**

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Servicio post – venta

Atención de queja

## **Tema 1 de 6 - Administración de las relaciones con el cliente – CRM**



En la actualidad todos los negocios están enfocados en ofrecer productos y servicios cada vez de mayor calidad, debido a que ya se tiene más conciencia de la importancia que tiene la satisfacción del cliente.



Esta situación nos permite reflexionar sobre los cambios que se avecinan en la relación con nuestros clientes. Sus necesidades, demandas, para brindar atención cada vez más personalizadas.

Sin embargo en algunas ocasiones se pasa por alto este principio tan importante por no perjudicar los ingresos de la empresa, sin darse cuenta que el prestigio de la misma se ve severamente dañado con un solo cliente insatisfecho.

Entonces basándonos en la prioridad que tienen los clientes en todo negocio podemos señalar que la principal preocupación de toda empresa es retener a sus consumidores generando altos niveles de satisfacción, sin olvidar otros conceptos como la recuperación de clientes insatisfechos.



Es importante el estudio del comportamiento y diferencias de las personas para saber cómo llevar a cabo una acción y que el cliente siempre quede satisfecho.

Es posible que todas las personas tengan conocimiento de estos conceptos, y la manera en cómo se manejan, para persuadir e incitar a obtener alguno de nuestros servicios o productos, pero no todos los llevan a cabo de la mejor manera, o bien, cometen errores que son, inclusive graves y que pueden afectar a la empresa.



Todo cliente de manera individual genera un papel muy importante en la empresa, no por ser una empresa grande con millones de consumidores, se puede dar el lujo de perder uno solo.

Según estadísticas de marketing, un cliente insatisfecho habla 11 veces mal de la empresa.

Por lo general, el cliente no se refiere a la persona que lo atendió, sino que incluye al nombre de la organización, desprestigiando y ocasionando la desconfianza en otros clientes reales y potenciales.

### **Principal activo de las empresas**

Otro aspecto importante dentro de las empresas es su principal activo.



Los empleados que son los que generan la relación directa con los clientes, estos son fundamentales para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria.

Por esta razón es importante que el personal se encuentre capacitado sobre la atención al cliente, para ofrecerle información confiable y generar el contento de los mismos.

Al hablar de la conformidad del cliente se comete el error de no empezar por ofrecer primeramente la satisfacción al empleado para que éste se sienta orgulloso, es decir, que se encuentre motivado por la empresa para poder transmitir esto a los clientes.



Si tuviera que elegir una sola pregunta para diagnosticar la salud de un negocio preguntaría el porcentaje de clientes repetidores”, es decir, el porcentaje de clientes que vuelven a la empresa.

Sin lugar a dudas para poder diagnosticar toda empresa, antes de ver el aspecto administrativo y papeleo, se debe de empezar preguntando el número porcentual de clientes satisfechos así como también el número de quejas que se reciben, ya sea semanal, mensual, etc. según sea el caso de cada empresa, y el seguimiento que se les da, así como el número de quejas resueltas y clientes satisfechos después de estas.



Sin embargo al analizar claramente todos estos aspectos y su importancia podemos darnos cuenta que no todas las empresas realizan este tipo de estrategia sobre el conocimiento de la opinión de sus clientes, y en los lugares donde se realizan, no se da la importancia necesaria.

Es obvio reconocer que el cliente es la prioridad de toda empresa, ya que ésta depende directamente de él, y es por esto que se debe de tomar más conciencia, ir más allá de lo que el cliente quiere recibir para darle una mayor satisfacción.

Podemos darnos cuenta que las empresas que triunfan en el mercado, son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser.

Sienten la necesidad de conocer al cliente profundamente para satisfacer con oportunidad sus necesidades y expectativas y desarrollar en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece.





Las empresas que le han prestado más atención al cliente como factor principal, con el fin de facilitar los procesos y fortalecer su lealtad ante la marca; y pensando en generar mayores ingresos y ganancias, trabajan o se enfocan en administrar las relaciones con sus clientes. **Esto se denomina CRM.**

## Tema 2 de 6 - Características del CRM

### ¿Qué es CRM?

Son las siglas de *Customer Relationship Management*, en español: *Administración de las Relaciones con el Cliente*.

- Consiste básicamente en una estrategia de negocios que pone como un todo al cliente.
- Centraliza todos los movimientos de la organización basándose en la satisfacción de a quién va dirigido el producto o servicio. Es y representa una inversión a largo plazo.

El CRM es básicamente una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción de éste, todo gira alrededor de él.

- Es una estrategia muy eficaz para el mantenimiento de los clientes y también para la adquisición de otros nuevos, basándose en todas las técnicas posibles, ofreciendo mayor calidad, precio justo y mucha atención.
- La empresa siempre debe de estar comunicada con la opinión del cliente, de eso se trata el CRM, de mantener una relación muy estrecha con el usuario a quien va dirigido los productos y servicios.

Debemos estar enterados siempre de otro factor muy importante para el mercado: La Competencia.

Cabe mencionar que en los negocios no todo el tiempo sobrevive el más fuerte, sino el más inteligente y por eso se deben de realizar técnicas para que una empresa basada en sus clientes pueda siempre obtener una ventaja competitiva y sobrevivir en el mercado.





### **¿Qué pasaría si la competencia también esta informada acerca de el CRM?**

Entonces sería una lucha más fuerte por encontrar a nuestros clientes y hacer que permanezcan y sean fieles a los servicios y productos de la empresa.

#### **Un cliente insatisfecho puede...**

- Manifestarse con una queja verbal o una queja escrita.
- No manifestarse directamente. Prefieren callar y simplemente no vuelven a consumir el producto o servicio.

Es eso precisamente lo que debemos evitar y tratar al cliente como nos gustaría que nos trataran a nosotros, hacer de los clientes nuevos vendedores en un ambiente social, procurar que siempre se hable positivamente de la empresa.

#### **QUEJAS**

- Tratar siempre de resolver las quejas de los consumidores sin necesidad de que estos tengan que comentar varias veces la queja a diferentes empleados de la empresa, el cliente debe de ver una pronta resolución de su problema para sentirse satisfecho.
- Para lograr esto es necesario que se cuente con un directivo que se preocupa por identificar y resolver los problemas.



- Nunca se debe perjudicar a un cliente por el bien de la empresa o por el bien de un empleado, es por esta razón que las personas encargadas del servicio al cliente deben mantenerse siempre imparciales ante las quejas de los consumidores y no ocultar información sobre los empleados.
- A veces es necesario pedir disculpas, tomar en cuenta que no se pierde nada y se gana mucho. No hay nada más molesto para un cliente que la mala atención del personal, este siempre debe ser amable y cortés; si el personal con el que cuenta la empresa no cuenta con esta característica, por el bien de la misma, ese empleado no debe tener relación directa con los clientes.
- Muchas empresas tratan de reducir costos, afectando severamente a los clientes. Al reflexionar sobre la importancia de nuestro consumidor podemos preguntarnos si una “cortesía” podría mantener contento al cliente y no afectar a la empresa.

#### EJEMPLO

- Podríamos ver esas cortesías como una inversión para mantener a nuestros clientes y no como un costo para la empresa.
- En la venta de automóviles una clienta se encuentra insatisfecha y muy molesta por la calidad de un estero, el automóvil cuenta con garantía pero en esta no está incluido el estéreo
- **¿Qué le convendría más a la empresa?**
- **¿Otorgar una cortesía de reparación? o ¿Perder a un cliente?**
- Tal vez según el punto de vista de los empleados que atiende al cliente en realidad este no merezca recibir algo, pero el objetivo es hacer que el consumidor reciba siempre lo que espera.



**Podemos decir que el CRM es básicamente la visión de la empresa, que es convertir las necesidades del consumidor en las normas del éxito de la empresa.**

### **Diferencias entre Atención al Cliente y Servicio al Cliente**

Las principales áreas del CRM dentro de una organización son: atención y servicio al cliente, son la fuerza para del departamento de ventas.

La atención y servicio al cliente para una persona que no está muy relacionada con los conceptos podría significar lo mismo, sin embargo, son dos áreas distintas. Ambas tienen el mismo nivel de importancia dentro del negocio.

#### Atención al cliente

—

Se refiere al área de la organización que escucha a los clientes en cuanto a elogios y reclamos, así como la identificación de clientes potenciales. Tienen la función de comunicar a los directivos acerca de la opinión de los clientes y en caso de ser una reclamación promover su pronta solución o compensación.



## Servicio al cliente

—

Puede ocurrir antes o después de la actividad de atención al cliente, se refiere a las visitas que realizan los clientes así como a la atención y servicio que reciben por parte de esta área.

Las ventas no podrían faltar en las áreas de CRM. En esta área debemos de recordar que los clientes no compran sus productos o servicios, compran soluciones para sus necesidades y, por lo tanto, se debe estar enfocado 100% en el usuario al que va dirigido el producto o servicio.

## Tema 3 de 6 - Aplicaciones del CRM

La CRM es la combinación de personas, procesos y tecnología que busca el entendimiento de los clientes de una empresa. Es un acercamiento integrado a la administración de las relaciones con los clientes a través del enfoque en la retención de estos y en el desarrollo de dichas relaciones.

Veamos un análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes que implica la implementación de un sistema CRM.

### Fuerzas

- Da un mejor conocimiento de los clientes y sus hábitos de compra a través del análisis y detección de patrones.
- Proporciona la posibilidad de que los departamentos de la empresa trabajen juntos con el mismo objetivo: su cliente ideal.
- Aumenta la lealtad de los clientes.



- Mejora el servicio al cliente.

#### Oportunidades

- Hace posible el diseño de programas que hagan sentir al cliente como en casa.
- Permite la realización de proporciones más eficaces a través de la personalización masiva de las mismas.
- Facilita opciones de autoservicio o servicio en línea.

#### Debilidades

- Existe una gran desconfianza por parte de los clientes al proporcionar sus datos, por miedo a su mal uso posterior.
- Puede ser una tecnología muy costosa de implementar y su éxito requiere de mucho esfuerzo e inversión continua.

#### Amenazas

- Es una tecnología fácil de imitar, aunque muy costosa, y puede presentar competencia también en su uso.
- Aunque se aumenta la lealtad de los clientes, ésta puede perderse en cuanto la competencia lance un programa similar con el que dichos clientes se sientan mejor identificados.

La implementación exitosa del CRM trae muchos beneficios para la empresa; sin embargo, no es fácil de conseguir.

#### Errores

##### **Cuatro errores comunes que deben evitarse:**

1. Implementar CRM antes de la creación de una estrategia hacia el consumidor.
2. Comenzar con el CRM antes de realizar los cambios necesarios para su compatibilidad con la empresa.
3. Dar por hecho que entre más se utilice el CRM es mejor.
4. Acosar, en lugar de cortejar a los clientes.



El CRM no es sólo una aplicación para la mercadotecnia, ventas y servicios, sino que, cuando es implementada de manera íntegra y con éxito, se convierte en una estrategia de administración de procesos inter funcional, guiada por el cliente, integrada con tecnología, que maximiza las relaciones con el cliente de toda la organización.

### **Aplicaciones más importantes de CRM**

Ventas

–

Análisis de ventas, contacto con el cliente, administración de equipos y asignación de tareas, etc.

Mercadotecnia

–



e-Marketing, análisis de campañas, análisis histórico, encuestas, etc.

#### Finanzas

–

Historial de ventas a clientes, administración del flujo de efectivo, etc.

#### Logística

–

Administración de pedidos, rastreo de pedidos, contacto con clientes, administración de entregas, etc.

#### Servicio al cliente

–

Call centers, administración y rastreo de órdenes, localización de fallas, contacto con clientes, etc.

#### Desarrollo de productos

–

Desarrollo colaborativo, análisis de mercados, análisis de productos, administración de proyectos, etc.



## Conclusiones

- Las tecnologías de CRM son aplicables y benéficas en muchas industrias.
- Los beneficios pueden extenderse a los proveedores, o desarrollarse en otras industrias minoristas como las tiendas de ropa y accesorios.
- Representa una ventaja ser el primero que lo aplique en la industria, ya que tendrá más tiempo para obtener experiencia y aplicarla para tratar de conservar la lealtad de sus clientes.
- Los seguidores en la aplicación del CRM tendrán que partir de un tamaño menor de mercado, o bien capturar a los clientes de la competencia a través del desarrollo de diferenciaciones que representen ventajas competitivas a los ojos del cliente.
- La tecnología de información presenta muchos avances que, si saben aprovecharse correctamente, pueden marcar la diferencia en el destino de cualquier empresa que decida aplicarla.

## Tema 4 de 6 - Servicio post – venta

Luego de vender una promesa cierta de satisfacción, resulta ineludible cumplirla.

Martin Heller





Toda vez que se completa el ciclo del desarrollo de una venta se inicia una nueva etapa de relación con el comprador que es determinante para proseguir con aciertos que terminan posicionando en forma diferenciada al producto o servicio, la marca, la empresa y a sus representantes.

Este periodo es conocido con el nombre de "pos venta" y su efecto es el de solidificar cada nuevo vínculo obtenido a través del aporte de calidad de productos y servicios mediante el profesionalismo en la gestión de sus representantes.

### **Los beneficios que provee**

La siguiente descripción encierra un valioso potencial de ventas en todo rubro y actividad, especialmente benéficas en épocas de alta competitividad y de entornos recesivos de mercado, constituyen suficientes argumentos para analizarlos y reflexionar los detenidamente.

Reiteración futura de nuevas compras

–

Su producto o servicio puede llegar a ser consumido en reiteradas oportunidades futuras en la medida en que sea conocida y confirmada explícitamente el nivel de satisfacción logrado, tanto por la calidad de los proveído así como la atención brindada por los diferentes representantes de la empresa.



#### Aspectos específicos que le pueden potenciar sus ventas

–

Cada oferta contiene beneficios a proveer, los cuales dieron origen a su comercialización. Sus comentarios positivos válidos para promocionar nuevas ventas, o sus críticas para corregir inmediatamente lo que pueda evitar pérdidas de compra, son algunos de los aspectos a detectar y analizar oportunamente para proceder a solucionarlos y a mejorarlos.

#### Consolidación de la incipiente confianza adquirida

–

El acto de "dar la cara" luego de obtener un pedido constituye un acto que reafirma la confianza que se haya obtenido en la etapa de la venta. Esto es altamente apreciado y valorado cuando está acompañado de un sincero, explícito y efectivo propósito de asegurar el disfrute efectivo de la promesa cierta que los llevó a tomar su decisión de compra.

#### Referencias vinculares

–

Administración de pedidos, rastreo de pedidos, contacto con clientes, administración de entregas, etc.



Los aspectos clave



Las buenas intenciones no son suficientes.

Sólo son válidas las acciones que resulten consistentes y efectivamente perceptibles por los clientes, si es que se desea capitalizar el beneficio que provee toda acción de pos venta.

- Ocurre que, luego de un asesoramiento para resolver problemas o satisfacer necesidades del nuevo cliente, "su decisión de compra se ha basado en la compra de una promesa cierta de disfrutar de tales beneficios argumentados cuando se convierte en propietario(a) o usuario(a) del producto o servicio".
- La estrategia de postventa que se establezca y se aplique, establece la forma en que dicha promesa de disfrute se cumpla permitiendo solidificar el vínculo y generar más ventas a corto, mediano y a largo plazo.
- Un error muy común es observar que sólo algunos miembros del equipo de ventas lo aplican con consistencia y con efectividad. Esto refleja la inexistencia de un criterio de la dirección al respecto, lo que lógicamente concluye en que cada quien haga lo que mejor le parece.



- La consistencia en estas acciones clave se logra sólo cuando son parte ineludible de la gestión de cada representante como parte de un programa de calidad en atención a clientes establecido por la dirección comercial o el presidente de la empresa.
- Toda la información de lo que se releve en la visita postventa resulta muy importante registrar y administrar los datos con eficiencia para que se convierta en el soporte de decisiones y acciones que generen efectivamente más ventas concretas.

Con la finalidad de alcanzar la meta deseada, deben cubrirse los siguientes aspectos clave:

#### 1. La expectativa de compra y la realidad

—

- La presencia de quien concretó la operación es lo más importante en la pos venta.
- El hecho de "dar la cara" para comprobar si la realidad alcanzó, superó o fue inferior a lo que hizo que tomara su decisión de compra, es la principal tarea a realizar.
- En el caso de haber encontrado algún aspecto que impida su inmediato disfrute de beneficios, estos deberán ser subsanados "a total satisfacción del cliente", especialmente si han sido errores generados por la calidad, la falta de un control pre entrega, etc., de parte de la empresa vendedora.
- Cuando se trata de productos o servicios de consumo masivo, este aspecto es igualmente realizable en nuestros días, puesto que el seguimiento postventa puede realizarse con total objetividad y eficiencia mediante accesibles métodos de consulta.
- Un simple email invitando a responder un cuestionario *on line*, permite cumplimentar en forma rápida y efectiva este importante aspecto, visualizando en forma inmediata los datos que demuestran el resultado alcanzado en esta instancia y en este aspecto, u otros más.

#### 2. Predisposición a reiterar compras

- Esto permite establecer el nivel de fidelidad inicial obtenido para planificar nuevas acciones de venta como así también desarrollar estrategias de ventas cruzadas en un futuro.



### 3. Referencias para nuevas ventas

- De acuerdo al nivel de satisfacción comprobada en esta etapa, el pos venta constituye el mejor momento para obtener referencias para generar oportunidades de ventas frescas y de muy sencilla concreción por motivo del origen.

### 4. El respaldo de la estructura de la empresa

—

Al estar en sintonía con una política de calidad en atención al cliente, todo otro representante deberá proceder de una manera eficiente y cordial en la solución de los problemas o inconvenientes planteados por el cliente. Cuando no existe un serio compromiso al respecto, ocurre lo que frecuentemente apreciamos como consumidores de productos o servicios de hasta importantes empresas. Las empresas que aplican consistentemente un programa de acciones de pos venta son aquellas que podrán dar cuenta de su verdadera magnitud que ha representado en la marcha de sus negocios, puesto que constituyen aspectos esenciales y estratégicos que se traducen en resultados sólidos y de alta rentabilidad. Esto no es privativo o de uso exclusivo para grandes empresas. Es muy interesante destacar que es aplicado exitosamente también por empresas medianas y pequeñas. Es un tema de convicción y de política de calidad, estrechamente vinculado con la misión de cada empresa y la determinación de sus directivos en cumplirla.

## Tema 5 de 6 - Atención de quejas

**¿Qué es una queja?**



Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada.



Este cliente, insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar o rectificar nuestra entrega.

- Cuando nuestra organización entra en contacto con el cliente, le escucha con atención y soluciona en forma positiva los problemas que plantea, tendrá un cliente leal.
- Un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el no cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que no compre ahí.
- Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con nuestros productos o servicios, en los mejores de los casos nos lo hará saber. Él espera que le demos una respuesta y resolvamos la situación en forma rápida y oportuna.
- En algunas oportunidades, es posible que no tenga razón: esto es lo de menos; nos brinda la oportunidad de enfatizar en las bondades de nuestro buen servicio y de paso podemos identificar nuevas oportunidades de negocios.
- Antes de dar una mala respuesta o pretender ignorar la queja, pregúntese cuanto dinero le compra este cliente en cinco años. Hechas las cuentas en los referidos cinco años, con seguridad usted buscará la forma de atender en forma debida a su cliente.

**Aprecie las quejas de sus clientes**



- Los clientes con quejas pueden ser sus mejores aliados en la reconstrucción y mejoramiento de su negocio.
- Ellos indican dónde su sistema es defectuoso, los procedimientos son débiles o problemáticos.
- Ellos le muestran dónde sus productos están por debajo de las expectativas o su servicio no está a la altura adecuada.
- Ellos indican áreas donde sus competidores le aventajan, donde su personal se queda atrás.



Recuerde que para cada persona que se queja, hay muchos más que no se molestarán en decírselo y sencillamente se irán con su negocio a otra parte. Al menos el demandante le da una oportunidad para contestar y arreglar las cosas.

#### EJEMPLO 1

Al reclamar una factura vencida, un ejecutivo de cobranzas de una empresa química internacional recibió una negativa de pago por parte del cliente, quien alegó que el material



recibido no cumplía con la calidad estipulada, por lo tanto no pagaría hasta recibir la visita del ejecutivo de ventas.

También, el vendedor se enteró de que el cliente tuvo que comprar un producto de la competencia para no perjudicar sus procesos de producción.

Gracias a que se recabó esta información, la empresa comenzó a verificar la calidad del producto, y en el momento en que, en opinión del cliente, éste no cumplía con las especificaciones, se le reponía en material. De esta manera no se perdía la venta y el cliente sentía que se le daba un trato especial.

## EJEMPLO 2

Una empresa que vende un determinado producto, alertada por la sugerencia de otorgar especial importancia a las quejas, recibió una muy seria de un cliente que decía que sus pedidos nunca llegaban a tiempo y que por esa razón no podía vender más.

Al investigar a fondo, resultó que varios clientes de la zona tenían ese problema.

Cuando se resolvió y los pedidos se surtieron con mayor agilidad, las ventas se duplicaron.

Algunos clientes se quejaron a docenas de personas sin jamás decírselo a la empresa que le proporciona el producto o servicio, si ésta no le pregunta con verdadero interés acerca de su satisfacción.





### ¿Qué es una retroalimentación continua?



Es abrir una línea de comunicación con el cliente, que él tenga un lugar, un espacio, un momento donde poder no solo realizar sus quejas, sino también brindar sugerencias para mejorar el servicio, basado en sus necesidades y expectativas, con el fin de poner en marcha actividades de mejora que, sin duda, producen un beneficio mutuo.

Pedir sugerencias

—

Son las propuestas que presentan los clientes para mejorar la calidad de los servicios, en especial, en aspectos dirigidos a mejorar la atención, la calidad de los productos, simplificar o reducir los tiempos. Quien se queja también tiene el deseo de sugerir cómo mejorar nuestro producto o servicio: y nos está dando información con su mejor deseo para que mejoremos nuestra actividad: y lo sugiere gratis!



## La retroalimentación con los clientes

—

- Debe ser continua
- Con métodos claros para el cliente
- Centrada en algunos pocos aspectos
- Utilizada para generar cambios

A veces las personas vacilan en pedir opiniones pues creen que al preguntar el cliente no dejará de quejarse y de exigir. La mayoría de las personas se sienten complacidas de que se les pida su opinión, y sus comentarios son moderados y útiles.

## No espere que se queje

—

### **¿Por qué esperar que se queje un cliente?**

Cuando un cliente se queja sobre algún aspecto del funcionamiento, ya está enojado con la empresa, con el que lo atiende. Y si no le solucionan bien el problema no querrá comprar nunca más allí.

Con la retroalimentación continua, es decir, con el testeo permanente sobre la calidad del servicio brindado, sobre la calidad del producto, sobre la atención recibida, Usted está tomando una actitud más proactiva y no esperará al punto de perder un cliente para solucionar los problemas.

### **Analogía**

Una máquina que es utilizada para producción; usted le va realizando monitoreos y mantenimiento permanente para no llegar al momento que se rompa y tenga que parar la producción con la pérdida de dinero y tiempo que eso le acarrea.

Con un cliente pasa lo mismo, si usted espera a que el cliente se queje y se rompa la relación, está perdiendo toda la inversión realizada para conquistarlo y va a tener que comenzar todo otra vez con un nuevo cliente potencial.



## Técnicas para la retroalimentación continua

—

- A través de una encuesta cada cierto período:
  - ¿Está satisfecho con la atención del vendedor?
  - ¿Está conforme con los tiempos de entrega?
- **Seguimiento de postventa:**
  - ¿Está conforme con el funcionamiento del producto?
  - ¿Cómo calificaría la calidad del trabajo que le hemos realizado?
  - ¿Estaría interesado en realizar alguna pregunta a nuestros técnicos?
- Una línea telefónica donde el cliente tenga la posibilidad de comunicarse para realizar quejas o alguna consulta. Un teleoperador tiene contacto cotidiano con la "sensación percibida" de los clientes ya sea para quejarse o consultar.
- Un espacio en el punto de venta donde pueda transmitir su inconformidad o sugerencia.
- Un espacio en el Sitio Web o una dirección de correo electrónico donde el cliente pueda manifestar su insatisfacción o sugerencia.

Con todos estos medios y a través del diagnóstico probablemente encontraremos muchas actividades de la empresa que funcionen a la perfección, pero estamos seguros también que encontraremos muchas otras, en las que habrá que establecer correcciones.

## Siete pasos prácticos para solucionar los problemas de los clientes

Primer paso: demuestre respeto

—

*"Lo que me dices es importante".*

Cuando las personas están irritadas es porque, generalmente, sienten que no se les ha reconocido lo que valen.



No todas las maneras de demostrar respeto funcionan siempre con todas las personas irritadas.

Por ello, debe tener disponible cinco o seis ejemplos de frases para calmar a otros en momentos problemáticos.

**Ejemplo:** al leer las siguientes frases imagine cómo se sentiría Usted si alguien se las dijera:

- *"Lo comprobaré ahora mismo."*
- *"Permítame tomar nota de lo que debe corregirse."*
- *"Deseamos que esté conforme con nuestro trabajo."*

**¿Qué frases "calmantes" usaría?** Piense en las que mejor se adapten a su situación y a las personas con las que deba tratar.

Segundo paso: aprenda a escuchar

—

*"Dígame que sucedió."*

Para darle satisfacción al cliente es imprescindible escuchar para poder entenderlo:

- Trate de captar lo que siente la persona,
- lo que quiere la persona.

Aprendiendo a entender que es lo que quiere la otra persona, ayudar a entender cómo solucionar el problema.

Tercer paso: descubra las expectativas

—

*"¿Tiene alguna sugerencia de cómo podríamos solucionarlo?"*



Escuchar cuidadosamente y prestar atención, le dará una ventaja inicial para comprender las expectativas.

Verifique cuáles de los siguientes ejemplos puede utilizar en su trabajo:

- *"¿Cómo podemos solucionar esta situación desde su punto de vista?"*
- *"¿Había algo más que no estuvo conforme a lo que Usted deseaba?"*

Cuarto paso: repita lo específico

—

*"Permítame que me asegure de entender lo que necesita."*

Al repetir las expectativas de su cliente Usted se beneficia en dos formas:

- Averigüe exactamente si comprendió o no lo que el cliente desea.
- Las personas se calman cuando se dan cuenta que Usted comprende lo que desean.

Dos intentos muy comunes, pero poco efectivos son *"Ya lo comprendo!"*, o *"Aha"*.

En vez de decir *"Ya lo sé!"* repita lo específico en forma de pregunta:

- *Para asegurarme de estar en lo correcto, volveré a verificar con usted lo que desea.*
- *Para evitar problemas, permítame resumir qué es necesario que suceda.*

Quinto paso: busque las soluciones o alternativas

—

*"Tomare esta acción!" "Tiene varias opciones..."*

Si puede solucionar el problema respondiendo exactamente a las expectativas del cliente, hágalo inmediatamente.

Si no puede solucionar el problema respondiendo exactamente lo que desea, sugiera algunas alternativas:



- *"Investigaré esto ahora mismo y lo volveré a llamar antes de las doce!"*
- *"Aquí tenemos una posibilidad!"*
- *"Existe un alternativa!"*

Sexto paso: emprenda una acción y sígala

—

*"Su devolución ya se pidió. Yo mismo iré a contabilidad para ver que su cheque salga el viernes."*

El seguimiento de una acción tiene lugar de dos maneras: inmediatamente, y más tarde.

Si usted le dice a una persona que volverá a llamarla antes de las doce, hágalo.

Si le dice a otro que lo llamará a las cuatro de la tarde del día jueves, agéndelo y llámelo. Al decirle a un cliente las acciones que usted va a emprender, crea confianza en ellos y, al mismo tiempo, les explica porqué no pueden obtener una respuesta inmediata.

Séptimo paso: verifique dos veces para dar satisfacción

—

*"Yo me estoy ocupando para hacer que su cheque le llegue a tiempo."*

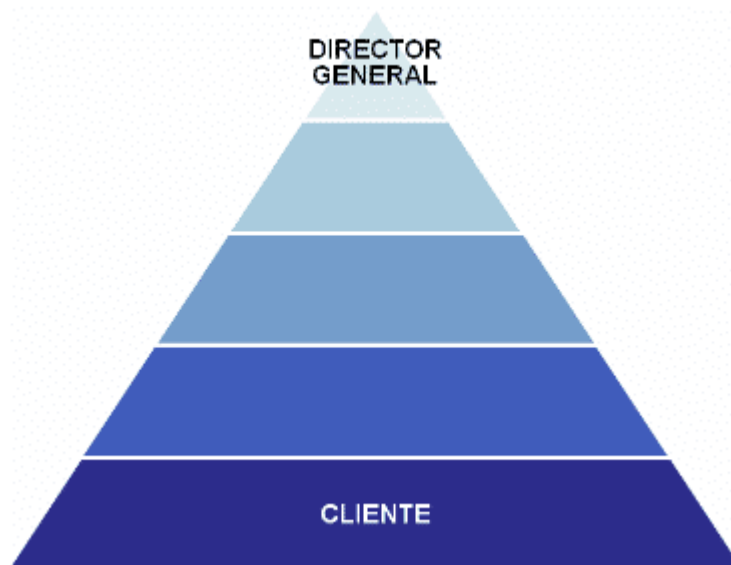
La verificación doble; es decir el seguimiento de la acción emprendida, es un paso esencial para dar satisfacción.

Aún si usted no tiene la culpa de los problemas o si no tiene control absoluto sobre el resultado, la mejor actitud a seguir es siempre ayudar en la solución del problema.



Si dedica grandes esfuerzos a generar nuevos clientes, pero su servicio a sus actuales clientes es deficiente, ello quiere decir que ha orientado su organización a las ventas. Si quiere que se oriente a los clientes o al mercado tendrá que introducir algunos cambios fundamentales de actitud y enfoque.

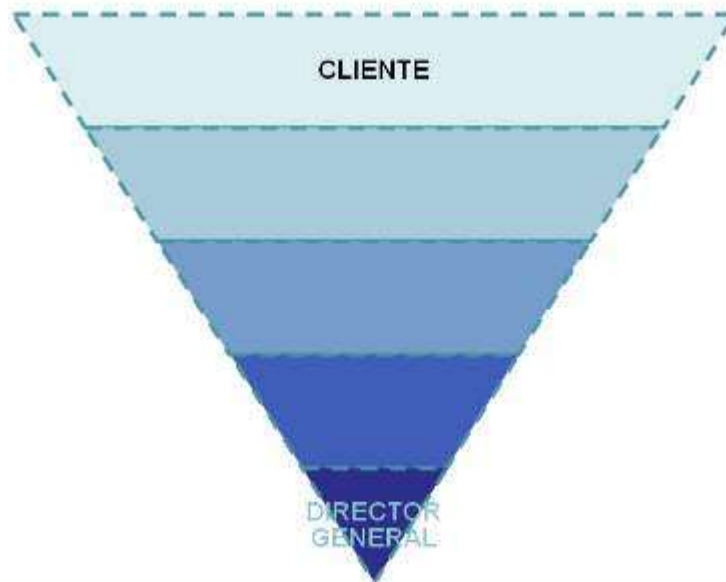
**En una organización orientada al cliente eso no debería ser así.**



La mayoría de las empresas se configuran como estructuras piramidales que incluyen desde el director general en la cúspide hasta el cliente en la base, en el caso de que exista.

Si dedica grandes esfuerzos a generar nuevos clientes, pero su servicio a sus actuales clientes es deficiente, ello quiere decir que ha orientado su organización a las ventas. Si quiere que se oriente a los clientes o al mercado tendrá que introducir algunos cambios fundamentales de actitud y enfoque.

**En una organización orientada al cliente es necesario invertir la estructura por completo.**



Los clientes deben estar arriba, con un fuerte caudal de información fluyendo en dos direcciones. La línea que separa a los clientes de la empresa es de puntos, en vez de continua como son las que separan a los restantes compartimientos, pues los clientes deben ser considerados como parte de la empresa.