

# MÓDULO 2

## SERVICIO AL CLIENTE

### INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 180 años aparecieron las primeras teorías sobre la Administración. Inicialmente se buscaba producir y vender, la ciencia estaba en maximizar la productividad. Paulatinamente se fue “ablandando” la teoría, la administración empezó a cuidar del empleado y de las relaciones al interior de la fábrica.

El mundo se fue ampliando, tanto para los compradores, quienes cada vez empezaron a exigir un producto acorde con sus necesidades y sus gustos; empezaron a instalarse otras fábricas en la localidad donde sólo había existido una y un único proveedor. Empezó a hablarse y vivirse la globalización y fue emergiendo la figura de “**el cliente**”, como el individuo que decide donde compra y a quien le compra.

Esto ha revolucionado el mundo empresarial y las teorías de la administración. Ahora se reconoce que una empresa tiene sentido y su razón de existir es porque cuenta con clientes, porque ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de unas personas y porque con su servicio supera las expectativas de esos clientes.

Toda empresa que desea permanecer en el mercado, que se propone crecer y ser exitosa debe saber con precisión **¿quién es su cliente?, conocerlo, mantenerlo y fidelizarlo**. Si se descuida uno de estos cuatro aspectos se incrementa el riesgo de desaparecer.

Es por ello que la dirección de la empresa o negocio, desde su propietario, pasando por todos los empleados que hacen parte de la empresa: gerentes, directores, operarios, secretarias, mensajeros, aseadores, vigilantes, todos deben conocer quién es el cliente de la empresa, cuál es la promesa de venta o compromiso que ha hecho la empresa con ese cliente, cómo desde el puesto de trabajo que se desempeña, se contribuye con ese compromiso y de una manera consciente se vive la relación con el cliente, relación a la que se le llama **“Servicio al Cliente”**.

## COMPETENCIAS

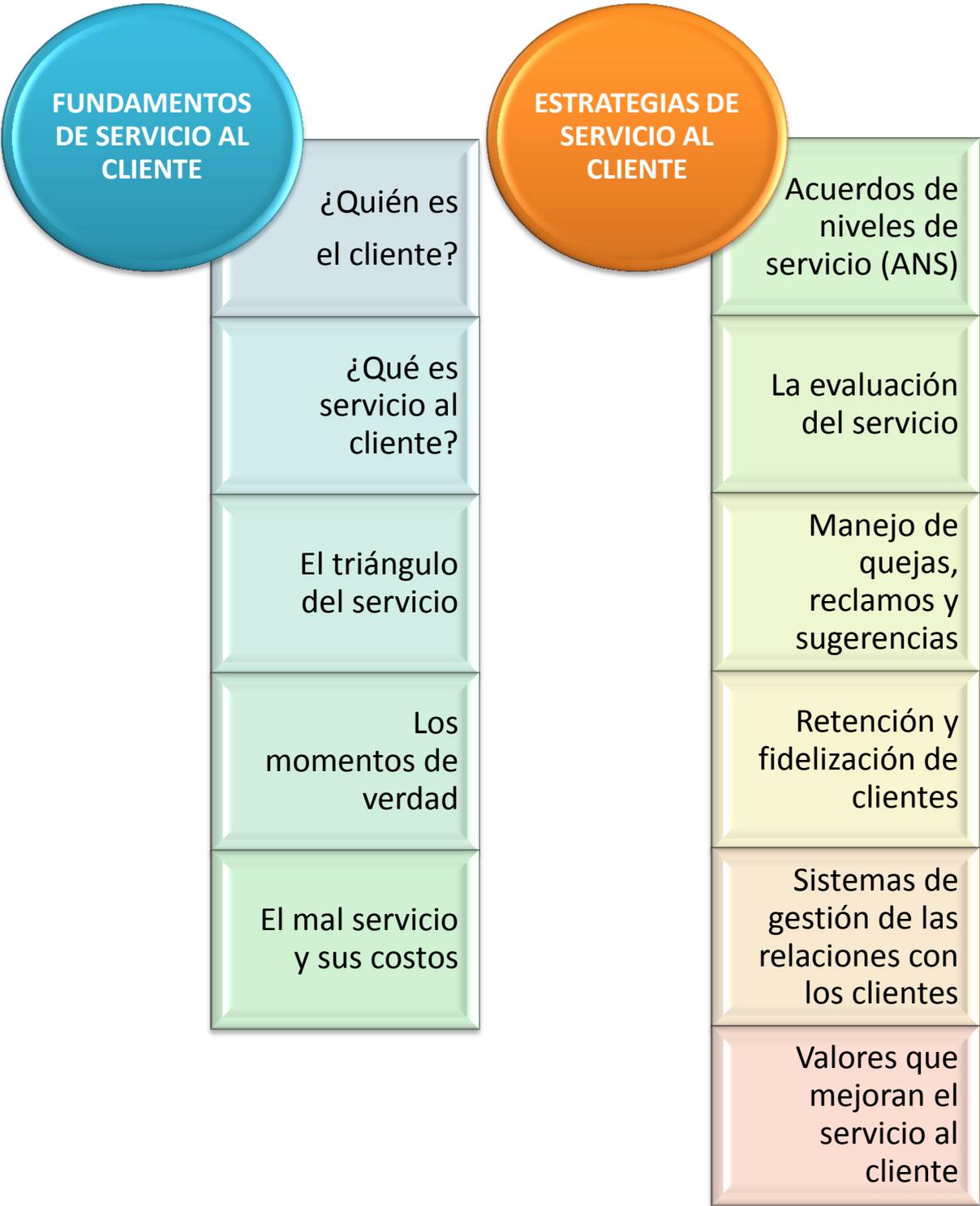
Al finalizar el módulo, el estudiante estará en capacidad de:

- ✓ Explicar cómo la cultura del servicio al cliente se ha convertido en el elemento diferenciador y el fundamento de éxito y consolidación de las organizaciones.
- ✓ Demostrar la importancia del uso de técnicas de comunicación eficientes que faciliten el tratamiento de clientes externos e internos, a fin de obtener satisfacción para ambas partes.
- ✓ Identificar la responsabilidad que tiene toda persona en contacto con los clientes de actuar con asertividad y empatía en la búsqueda de la satisfacción total de los clientes.
- ✓ Proponer estrategias que enriquezcan los valores organizacionales y la cultura corporativa en pro de mejorar la actitud de los trabajadores en el servicio al cliente.

## ESTRUCTURA TEMÁTICA

1. FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE:
  - 1.1 ¿Quién es el cliente?
  - 1.2 ¿Qué es servicio al cliente?
    - 1.2.1 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente
  - 1.3 El triángulo del servicio
  - 1.4 Los momentos de verdad
    - 1.4.1 El ciclo del servicio
    - 1.4.2 Momentos críticos de la verdad
  - 1.5 El mal servicio y sus costos
    - 1.5.1 Actitudes que determinan el mal servicio
2. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE:
  - 2.1 Acuerdos de niveles de servicio (ANS)
  - 2.2 La evaluación del servicio
    - 2.2.1 La libreta de calificaciones del cliente
  - 2.3 Manejo de quejas, reclamos y sugerencias
    - 2.3.1 Singularización de los clientes
    - 2.3.2 Claims Management: gestión de las reclamaciones
  - 2.4 Retención y fidelización de clientes
    - 2.4.1 ¿por qué es importante retener y fidelizar a los clientes?
    - 2.4.2 El proceso de revalorización en la retención de clientes
    - 2.4.3 La revalorización del producto o servicio ofrecido
  - 2.5 Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
    - 2.5.1 CRM = estrategia de negocios + tecnología (software) + talento humano
  - 2.6 Valores que mejoran el servicio al cliente
    - 2.6.1 Sentido de pertenencia
    - 2.6.2 Orientación al cliente
    - 2.6.3 Comunicación asertiva
    - 2.6.4 El trabajo en equipo

# IDEOGRAMA



# 1.FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es el activo más valioso que posee una organización. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización. Surge entonces la pregunta ¿Quién es el cliente? Y la respuesta a esta pregunta parece como un destello deslumbrante de lo obvio; pero muchas empresas no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

## 1.1. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), “el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”

Según el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso

de los artículos infantiles. Es la parte de la población más importante de la compañía”.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- ✓ *Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.*
- ✓ *Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.*
- ✓ *Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.*
- ✓ *Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.*
- ✓ *Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.*
- ✓ *Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.*
- ✓ *Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.*

## 1.2. ¿QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE?

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio al cliente
3. Costos

No se debe polarizar en una de estas variables, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

### 1.2.1. DIFERENCIA ENTRE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO AL CLIENTE

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Pecamos en creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusivo del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, cajeros, vendedores o personal de “la mal llamada área de Servicio al Cliente”.

Por qué se referencia como “la mal llamada área de servicio al cliente”? porque generalmente esta área está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan. Este sistema se enmarca en un enfoque reactivo y acotado, en vez de proactivo e integral.

Supongamos que un cliente se contacta con una empresa para solicitar un pedido especial. La persona que la atiende lo hace de forma muy gentil, amable y servicial. Atiende todos sus requerimientos y hace unos compromisos de entrega acordes con lo solicitado. El cliente se va feliz, porque fue muy bien atendido. Cuando llega la fecha de entrega del pedido, este no le es entregado. Se comunica con la empresa y allí le indican que hubo un problema con su pedido y no le podrá ser entregado sino hasta dentro de una semana.

¿Estamos frente a una falla de atención al cliente o de servicio al cliente? En este momento tenemos un problema de servicio y de nada sirvió haber prestado una excelente atención.

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad.

Si queremos hablar de un "Servicio al cliente de calidad" estos dos conceptos: "atención y servicio", deben formar una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión sistémica de la organización y del servicio como tal.

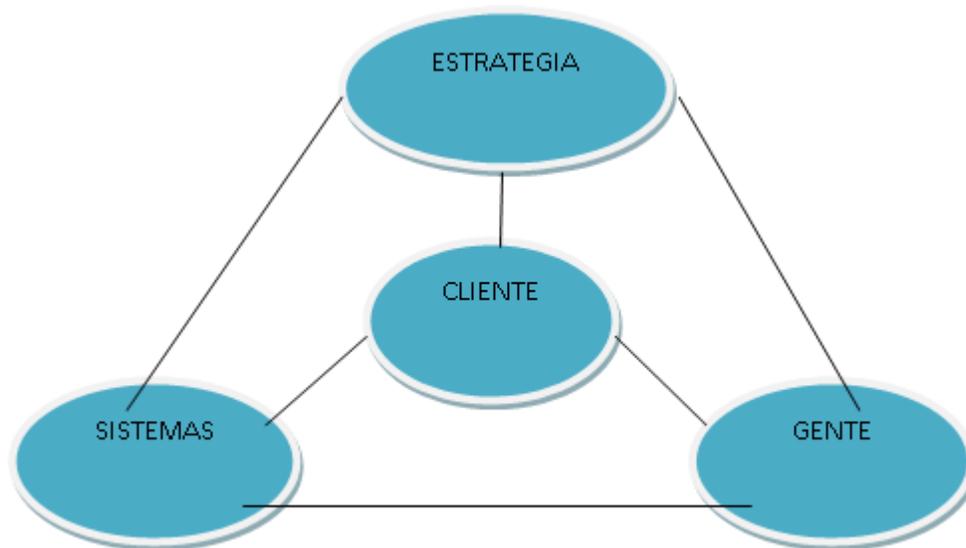
Todos los trabajadores de la organización, que de alguna u otra manera participan en la generación de los productos y servicios, deben poner en práctica habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo.

### 1.3. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Karl Albrecht en su libro "La excelencia del servicio" (2001), ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes:

1. **El Cliente:** Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.
2. **La Estrategia:** Una vez se conoce al cliente tanto en su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia.

La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la PROMESA DEL SERVICIO que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina ACUERDO DE NIVELES DE SERVICIO, sobre los que se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio.



3. **La Gente:** Este es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.
4. **Los Sistemas:** La empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la empresa. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá

influyendo en los sistemas para focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:

- ✓ EL SISTEMA GERENCIAL: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- ✓ EL SISTEMA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- ✓ EL SISTEMA TÉCNICO: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- ✓ EL SISTEMA HUMANO: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

Se deben plantear dos preguntas para reflexionar ante cada uno de estos cuatro sistemas:

- ❖ ¿Son amables con los clientes?

Se entiende que un sistema es amable con el cliente cuando le facilita hacer negocios con la Compañía.

❖ ¿Son amables con los empleados?

Un sistema es amable con el empleado cuando le facilita ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Para el sistema de normas y procedimientos podríamos preguntarnos: ¿las normas y los procedimientos le permiten al empleado ubicar al cliente en primer lugar y satisfacer sus necesidades y expectativas? O por el contrario, ¿lo obligan a ser frío y anteponer el diligenciamiento de formatos sin alternativas para atender oportunamente al cliente?

#### 1.4. LOS MOMENTOS DE VERDAD

En su libro “El momento de la verdad”, Jan Carlzon (1991) expone su teoría de los momentos de verdad. En ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

Un momento de verdad, por si solo no es positivo o negativo, es la forma en que se maneje ese encuentro, el que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Lo importante es que la organización se anticipe, identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente, y por tanto para la compañía.

Un momento de verdad es el instante en que el cliente tiene contacto con la organización, ya sea con las personas o las cosas que identifican a nuestra organización. Así que el solo hecho de encontrar parqueadero cuando viene a la organización ya es un momento de verdad, el parquear sin dificultades y con seguridad es un segundo momento de verdad, el ubicar fácilmente la entrada al negocio es un tercer momento, el aseo y luminosidad de los espacios es otro

momento, el recibir un saludo por parte del vendedor o del cajero puede ser otro momento de verdad. Una sola visita de un cliente puede llegar a sumar decenas de momentos de verdad.

Es importante identificar los posibles momentos de verdad que pueda experimentar el cliente y actuar permanentemente bajo un plan que busque que esas experiencias del cliente sean positivas. A este plan se le conoce como EL CICLO DEL SERVICIO.

Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto sin haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad, la calidad del servicio es igualmente importante.

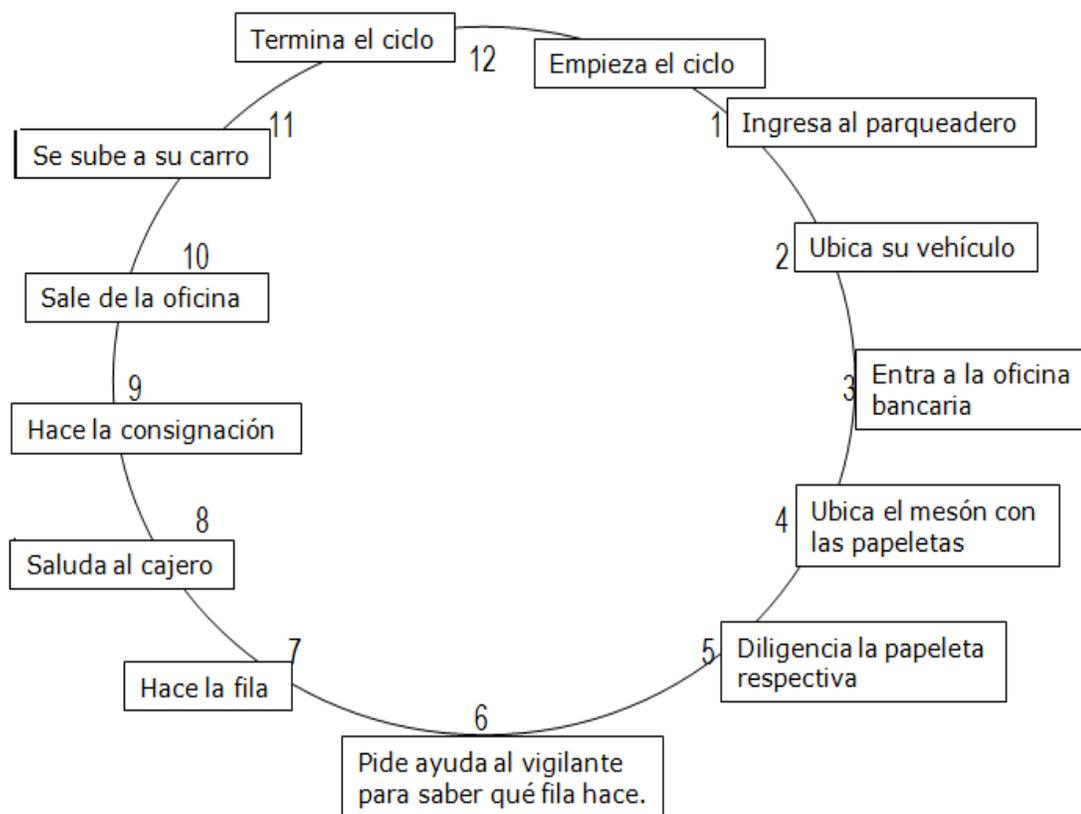
#### **1.4.1. EL CICLO DEL SERVICIO**

Se denomina así al mapa que representa los momentos de verdad a medida que los experimentan los clientes. Se activa cada vez que un cliente entra en contacto con nuestra empresa.

Para elaborar el ciclo de servicio se debe dibujar un círculo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los contactos (momentos de verdad), que vive el cliente, numerándolos y viéndolos desde la óptica del cliente.

Cuando todas las personas que participan en el ciclo del servicio a través de los momentos de verdad, reconocen cómo su desempeño y actitudes impactan positiva o negativamente en la imagen y sensación del cliente, tienden a mejorar y a reconocer que del trabajo en equipo depende que el cliente regrese.

A manera de ejemplo, este gráfico representa un ciclo del servicio de un banco:



#### 1.4.2. MOMENTOS CRÍTICOS DE LA VERDAD

Al analizar uno a uno los momentos de verdad, se identifican algunos cuyo buen manejo es fundamental para mantener al cliente satisfecho, se les denomina momentos críticos de la verdad.

El gerente hábil, debe ubicar frente a estos momentos críticos de la verdad, a los empleados que cuenten con las habilidades necesarias y suficientes para asegurar experiencias positivas en los clientes. Esto aumenta las posibilidades de generar confianza en los clientes, lealtad y nuevas compras. Se trata entonces de escuchar al cliente, de conocerlo y actuar para suministrarle los bienes y/o servicios, que satisfagan sus necesidades y prestarle un servicio que cubra sus expectativas.

## 1.5. EL MAL SERVICIO Y SUS COSTOS

Para hablar del mal servicio y sus costos debemos tener en cuenta los momentos de verdad. Como ya lo vimos, la teoría de Carlzon plantea que en estos breves encuentros, el cliente toma una determinación acerca de la calidad del servicio o productos ofrecidos por la empresa. Cada momento de verdad es una oportunidad de perder o mantener clientes, dependiendo de la atención que le hubiesen dado los funcionarios a los mismos.

Está en manos del trabajador mostrar lo mejor de si mismo, de la organización y de su cultura corporativa; para dar al cliente la mejor imagen y disposición hacia él. También es importante indagar del cliente qué es importante para él, para darle un servicio que éste evalúe como agradable y eficiente, garantizando un momento de verdad a favor y útil para conservar a los clientes satisfechos.

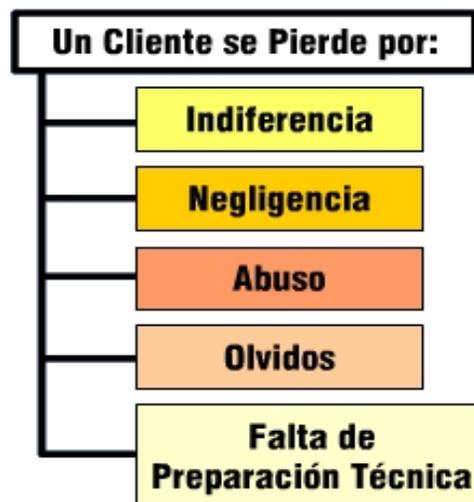
Es ampliamente reconocido en muchas compañías, que cuesta 10 veces más, lograr un cliente nuevo y 20 veces más recuperar uno perdido, que sostener los clientes actuales. Esto es porque a los clientes actuales es cada vez menos necesario dar a conocer los beneficios de la compañía y sus productos pues el cliente actual ya los conoce y los aprecia.

Cuando se pierden los clientes se debe hacer el cálculo de las pérdidas por los ingresos dejados de percibir, y tener en cuenta que si no se corrigen los errores que llevaron a perderlos, otros se irán por el mismo concepto. Es entonces cuando viene el efecto dominó.

El valor puntual del costo de pérdidas por fallas en servicio al cliente puede variar de una compañía a otra dependiendo del valor del producto o servicio que preste.

### 1.5.1. ACTITUDES QUE DETERMINAN EL MAL SERVICIO

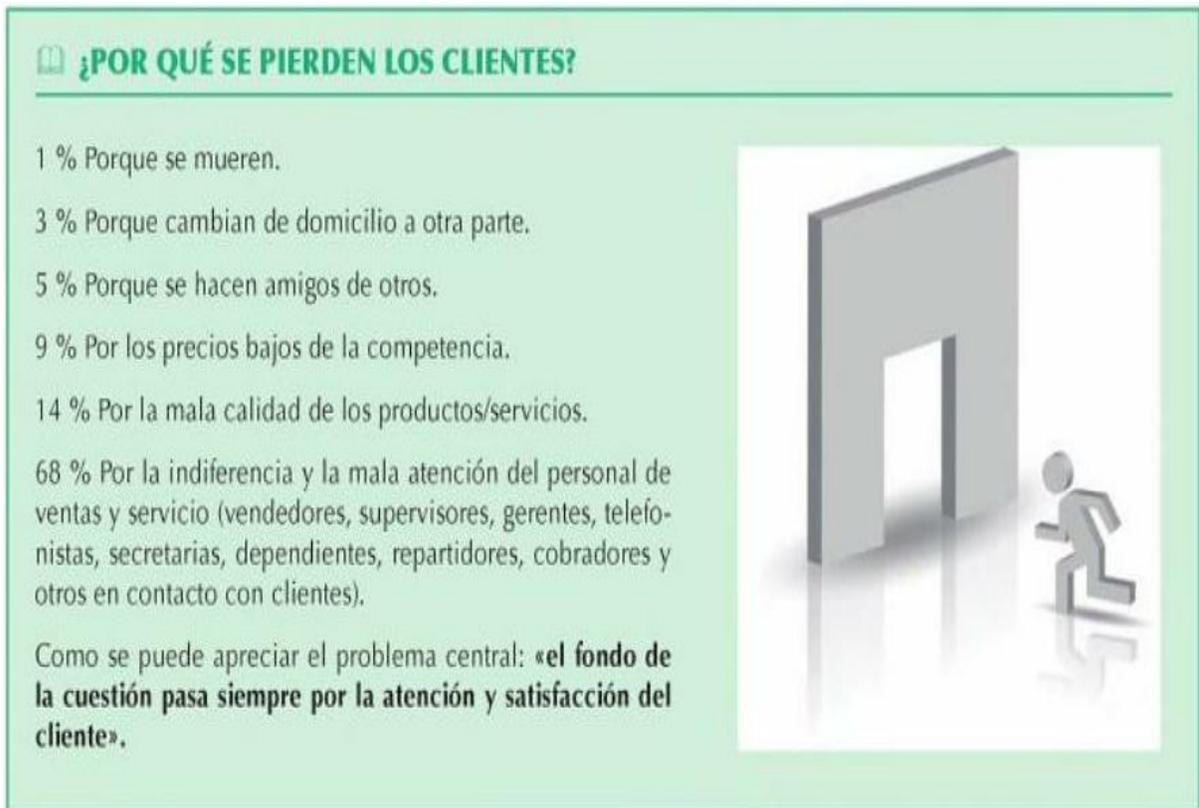
A partir de la idea anterior podemos inferir que los momentos de verdad, son momentos de riesgo; y que de su cantidad y el tipo de respuesta que le den los trabajadores que están en contacto con el cliente, dependerá el triunfo de una compañía o su fracaso. El cliente maltratado es un cliente perdido, que seguramente hablará mal por el maltrato. Por el contrario, un cliente satisfecho por una buena atención y un buen servicio, sigue comprando y refiere a sus amigos el buen producto y el buen servicio.



En torno a los clientes giran las compañías, esto resulta absolutamente obvio. Sin embargo, a veces se nos olvida y se llega al punto de considerar al cliente como el enemigo a vencer en la contienda diaria del trabajo; algunos los consideran una molestia, un generador de problemas y el que amarga su existencia todos los días, incrementando sus cargas laborales para solucionar los inconvenientes que generan.

Del trato que les demos en todos los momentos de verdad, depende su continuidad; este trato debe ser genuinamente presentado y no fingido, debe

nacer de lo más profundo de nuestros valores para que sea sincero y ellas lo perciba fácilmente, además, debe darse en todos los funcionarios y en las diferentes instancias, ya sea en la preventa, la venta y en la postventa. Jamás debemos tener actitudes como: Apatía, desinterés, frialdad, indiferencia, rigidez o intransigencia.



Fuente del gráfico: Escudero, María José. *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo. España. 2011.

## 2. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es en la actualidad, el centro en torno al cual gravitan todos los intereses de una organización. Hoy, no sólo es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas, deseos, etc., también es necesario que la empresa cree estrategias y programas para el análisis y la resolución de sus quejas, sugerencias e inquietudes y para mejorar el servicio ofrecido. A continuación presentaremos una serie de estrategias, técnicas y métodos que usan las compañías en su objetivo de ofrecer al cliente una experiencia positiva e inolvidable.

### 2.1. ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO (ANS)

Un acuerdo de nivel de servicio es un acuerdo negociado entre dos partes donde una de ellas es el cliente y la otra un proveedor de servicios. Este acuerdo tiene por objeto fijar el nivel acordado para la calidad del servicio comprometido.

El ANS se constituye en una herramienta que ayuda a las dos partes a ponerse de acuerdo en aspectos como: Tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, garantía, servicio postventa, entre otras características del servicio.

Un ANS debe contemplar como mínimo dos elementos: La descripción de los servicios comprometidos bajo el ANS y el nivel operativo normal o comprometido.

En esencia los ANS establecen la relación entre ambas partes: proveedor y cliente. En ellos se identifican y definen las necesidades del cliente a la vez que se controlan sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor. A través de los ANS se proporciona un marco de entendimiento, se simplifican asuntos complicados, se reducen las áreas de conflicto y se favorece el diálogo ante la disputa.

Los ANS se convierten en un punto de referencia para la mejora continua al interior de la organización, toda vez que al medir los niveles de servicio que se están prestando, se cuenta con información vital para mejorarlos y por ende aumentar los niveles de calidad del servicio.

La MEJORA CONTINUA es la filosofía personal y empresarial, donde se busca siempre la oportunidad de mejorar tanto los productos como el servicio al cliente; ya sea mediante pequeños pasos pero de manera continua o, a través de grandes transformaciones, siempre en busca de mejorar.

La organización debe honrar su palabra, es decir, antes de comprometer un nivel de servicio debe estar seguro de poderlo cumplir. En la medida en que se supere el nivel comprometido, puede fijar nuevos niveles de desempeño, que le permitirán aumentar su competitividad y diferenciarse de su competencia.

El servicio no es una responsabilidad única de la persona que entra en contacto directo con el cliente, sino que se trata de una cadena de servicio, donde participan todas las personas que hacen parte de la organización. Es conveniente y necesario que se establezcan ANS internos entre las áreas, de manera que a lo largo del proceso de servicio al cliente, se cumplen los niveles respectivos que permiten cumplir los ANS externos.

## 2.2. LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El servicio es un valor percibido por los clientes de manera subjetiva y para nada tangible, depende del punto de vista de cada persona y puede variar tantas veces como clientes tenga una compañía. Ante este panorama es difícil lograr un nivel de servicio que satisfaga al 100 % de los clientes y los mantenga fieles al producto o propuesta de servicio que tenga la organización.

Por eso se hace importante cuestionar permanentemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de nuestro servicio. Se deben generar métodos de tabulación de información que produzcan cuestionarios cada vez más cercanos a los puntos de interés de los clientes en lo concerniente al producto o servicio que se ofrece.

Se hace necesario contar con un sistema de evaluación cuyos resultados sirvan para mejorar hacia el interior de la organización y permita mostrar los cambios y progresos que tiene la empresa, basados en las inquietudes y sugerencias de los clientes, lo que permitirá lograr, en parte, la fidelidad de los mismos.

Hacer de la evaluación un hábito no es tan difícil como exigente; una organización orientada hacia el servicio convierte en símbolo o propósito estratégico el conocimiento de sus clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes.

Con la información que arroje la evaluación de los clientes, se deben generar objetivos que se vuelvan casi directrices de cambio, en procura de lograr entregar a los clientes lo que ellos están pidiendo en materia de servicio. En esto debe participar toda la organización, desde los directivos hasta la gran masa de funcionarios de los demás niveles.

La utilidad de conocer la opinión de los clientes se da si se toma acción con la información, de lo contrario se transitará por el camino de la incertidumbre sobre la fidelidad de los clientes y la empresa será presa fácil de cualquier competidor que ofrezca un mejor paquete de servicio.

### 2.2.1. LA LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE

La libreta de calificaciones del cliente es un instrumento que nos permite recolectar información real, donde se califica el nivel del servicio que el cliente vive en su relación con nosotros.

Esta libreta se estructura con tres niveles de información:

1. **Los atributos claves de la calidad del servicio:** Son los temas o materias que el cliente mentalmente califica en cada momento de verdad, son los aspectos tangibles y cuantificables de nuestra empresa desde la visión del cliente. Así por ejemplo, si nuestro negocio fuera de comidas, independiente si es un restaurante elegante o de comidas rápidas, los factores claves del servicio estarán constituidos por la calidad de la comida y el aseo, que son los factores que todo cliente espera encontrar en cualquier sitio que elija para comer.

Otros factores del servicio pueden ser la disponibilidad de parqueadero, la disponibilidad de cartas o letreros señalando los platos y sus precios, la celeridad con que atienden, etc. Factores que el cliente considera secundarios dependiendo el tipo de restaurante que seleccione, pero en cualquiera de ellos espera encontrar calidad de la comida y aseo en el sitio, por ello se les seleccionó a estos dos atributos como atributos claves de la calidad del servicio.

2. **La Conveniencia relativa e importancia de los atributos:** Es necesario identificar qué tan importante es un atributo para el cliente. Hay que reconocer que esto varía de un cliente a otro, inclusive para el mismo cliente, puede ser relativa esa importancia, depende de la ocasión y/o del tiempo de que dispone. También puede darse que el cliente tiene la expectativa de un atributo que nunca se nos había ocurrido.

- 3. Puntajes de nuestro negocio sobre los atributos del servicio:** Una vez que conocemos los atributos que son importantes para el cliente y que asignamos pesos específicos (nivel de importancia) a los mismos, viene lo más importante y es conocer la calificación que el cliente asigna a nuestro desempeño frente a cada uno de esos atributos.

Es importante revisar con cierta frecuencia, si esos atributos siguen siendo los importantes para el cliente, o si por el contrario, ahora son otros.

La libreta de calificaciones es la herramienta que nos impulsa hacia el mejoramiento continuo del servicio. Es la base para que todos los empleados que hacen parte directa del contacto con el cliente, estén orientados hacia la satisfacción del cliente.

### **2.3. MANEJO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

Como ya hemos mencionado, el cliente es en la actualidad, el centro en torno al cual gravitan todos los intereses de una organización. Hoy es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas, deseos, etc. y crear estrategias y programas para el análisis y la resolución de sus quejas, sugerencias e inquietudes.

Cuando el cliente accede a los productos o servicios de la compañía, está generándose dentro de él un concepto global de la organización, que puede ser positivo o negativo. Si se mantiene un equilibrio positivo, es decir, el producto, el servicio y su entorno funcionan bien; se tiene un cliente satisfecho. Pero puede presentarse una falla en el producto, en el servicio o en el entorno, que evidentemente va a afectar la satisfacción del cliente. Es aquí cuando debe activarse toda la infraestructura de servicio que debe comenzar por una muy buena actitud hacia el cliente, una escucha atenta a sus observaciones y una resolución pronta a su reclamo. Todos estos factores son parte fundamental

del concepto de relaciones humanas, que llevadas a cabalidad puede garantizar clientes fieles y satisfechos aun cuando hayan tenido productos o servicios con fallas. Entre las conclusiones del Centro de Estudios Técnicos Empresariales de Madrid (2005), se encontró que:

*“un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar que la reclamación es una nueva oportunidad” (p.202).*

Este concepto deja en claro la necesidad de visualizar soluciones en donde, en apariencia, existen problemas. Lamentablemente, son pocos los que asumen la atención cuidadosa de las reclamaciones del cliente bajo esta óptica. Cada queja nos da la posibilidad de identificar algo susceptible de mejorar.

John Hallward manifestó que:

*“Para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en lo que le aporta a nivel personal y emocional. La solución pasa por centrarse en el consumidor y en sus emociones, valores personales y factores de motivación personal”*

Es por ello que toda empresa debe contar con un procedimiento para atender de manera efectiva las quejas y reclamos de los clientes, considerando los siguientes factores como principios básicos que deben ser aplicados en todo momento:

- ❖ **Saber escuchar:** Se trata de escuchar al cliente y analizar detalladamente las razones y justificaciones que este argumenta. La clave se encuentra en evitar la implementación de un mecanismo de autodefensa y sólo escuchar sin interrumpir y hasta que el cliente finalice.
  
- ❖ **Saber disculparse:** Cuando se reconoce que hubo un error o algo resultó mal, se debe evidenciar ofreciendo disculpas por ello. El pedir disculpas a tiempo y en forma oportuna, coadyuva a replantear la intercomunicación

con el cliente en otros términos. Cuando se pide disculpas, se está mostrando un matiz humano dentro de una relación de negocios. Este tipo de disculpa es de tinte profesional pero tiene, en la mente de nuestro cliente, un claro efecto emocional.

- ❖ **Saber preguntar y repreguntar:** El saber preguntar en forma correcta es importante desde dos puntos de vista: primero, nos ayudará a comprender aún más el punto de vista del cliente, sus sensaciones y sentimientos hacia el evento o circunstancia que estima lo perjudica. Y segundo: le demuestra al cliente, nuestro grado de interés y compenetración con el problema en tratamiento.
- ❖ **Saber alinearse con el cliente:** En general, el cliente que manifiesta su inconformidad espera en primer lugar ser escuchado y comprendido, que se entienda la causa de su molestia. Por lo tanto, responder en una forma que implique comprensión es importante, es decir, compartir el mismo punto de vista del afectado. Esta percepción, por parte del cliente, ayuda para restablecer el vínculo que había sido afectado negativamente.
- ❖ **Saber examinar opciones:** Se recomienda preguntar al cliente qué tipo de solución consideraría adecuada para su problema o inconveniente. Esto se puede lograr a través de preguntas hechas hacia el cliente. Por ejemplo: “cómo desearía que su problema fuese resuelto?” o “Cuál sería una solución aceptable para usted?”
- ❖ **Saber otorgar compensación por el inconveniente ocasionado:** Para demostrar un verdadero interés en conservar al cliente, una compensación económica es el mejor remedio en esta instancia. Un servicio o producto adicional sin costo o un descuento por un determinado periodo de tiempo, son actos que el cliente valora.

- ❖ **Saber personalizar:** En la mayoría de casos el cliente adquiere productos y servicios sobre una base emocional más que científica. Es decir, en toda venta interviene un factor emocional que determina la adquisición o no de un producto o servicio. Si un representante de ventas provee nombres y números de teléfonos (su número de extensión, por ejemplo), estaría personalizando la relación comercial y eso es apreciado por el cliente.

### 2.3.1. SINGULARIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Si uno es verdaderamente serio en hacer que el negocio se oriente al cliente, no solamente responde a las quejas de los clientes sino que las singulariza.

Cada queja representa una oportunidad de hacerlo mejor. Nuestra experiencia ha demostrado que hay varios tipos de clientes y que cada uno se motiva con diferentes valores, actitudes y creencias. Cuando ellos se quejan, sus comportamientos reflejan estos componentes. Toda la gente que ofrece un servicio debe saber la forma de oír las quejas cuidadosamente y responderlas de manera personalizada teniendo en cuenta que vienen de diferentes tipos de clientes, como los descritos a continuación:

- ✓ **El cliente sumiso:** Este tipo de personas es tímido, reticente y opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Estos clientes constituyen aquel grupo que no nos da la oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va hacia la competencia. Para abordar este cliente debemos ser muy insistentes y persuasivos para lograr información de los inconvenientes que ha tenido con el servicio y/o producto.
- ✓ **El cliente agresivo:** Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con él, por lo menos no

tenemos que adivinar qué fue lo que salió mal desde el punto de vista del cliente. Lo peligroso con estos clientes es que el empleado que lo atiende puede perder la cordura y trenzarse en un combate con él, lo mejor con ellos es permitirles desahogarse sin contradecirlo pero tampoco dándole razón si no la tiene.

- ✓ **El cliente abusivo:** Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Ellos son los que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta es tanto hacer que se resuelva su queja como también “ganar” para obtener algo a lo que no tiene derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto que falló o un servicio no satisfactorio. En estos casos podría ser mejor aceptar el hecho de que cuando nos convertimos en una organización orientada hacia el cliente, nos volvemos más vulnerables a este tipo de clientes.
  
- ✓ **El cliente quejumbroso crónico:** Estos nunca están satisfechos, siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse. A pesar de todo esto, ellos también son clientes, no se pueden desechar, por frustrante que sea su trato. Con el quejumbroso parece que todos los esfuerzos por solucionar los reclamos son inútiles. Con ellos hay que armarse de gran paciencia y tratar de resolver la inquietud con la mejor de las simpatías.

Puede que aparte de los clientes anteriormente descritos existan otros más que formen parte del portafolio de clientes en su compañía, pero el común denominador para tratar con todos es una gran dosis de paciencia, una capacitación sólida en formas de tratar con los clientes y, además, sobre los productos que se representan, y una disposición a escuchar atentamente sus

reclamos sin importar el tono utilizado por ellos y resolver las inquietudes de manera clara, sincera y comprometida.

### 2.3.2. CLAIMS MANAGEMENT: GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES

José María Ferré, en su libro “El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado” (2003), plantea que los clientes son cada vez más exigentes y, al mismo tiempo, perdonan menos los errores que las empresas puedan cometer a lo largo de los diferentes procesos que directa o indirectamente están relacionados con su actividad comercial. Las consecuencias de estos errores, que pueden ser ocasionados por múltiples causas, tanto de tipo administrativo como logístico, de servicio, de relación, o de producción, son bien conocidas por las empresas.

La gestión de las reclamaciones y consultas del cliente, de forma individualizada, sea cual sea su naturaleza, y con la óptica real de servirlo, consiste en crear dentro de la empresa un tipo de “defensor del cliente” que dé la máxima rapidez a la consulta y a la resolución de la reclamación. Este defensor del cliente debe contar con todo un plan estratégico para hacer de este servicio un producto reconocido por su efectividad, eficiencia, amabilidad y velocidad de respuesta, garantizando que cada cliente que hace reclamos se mantendrá como cliente fiel de la compañía. Las características del Claims Management son las siguientes:

- ✓ Centralización de todo tipo de llamadas procedentes de los clientes.
- ✓ Asignación a cada consulta y/o reclamación de una persona que será el Claims Manager o Gerente de Reclamaciones del problema del cliente.
- ✓ Resolución del problema y/o consulta dentro de un plazo de tiempo corto (que se fija como objetivo, por ejemplo, a las 24 horas).
- ✓ Medios suficientes para poder atender el volumen de incidencias.

Es importante observar que el Claims Management es un concepto simple y no plantea grandes discusiones. También debe señalarse inmediatamente que es un concepto que antes de su implantación exige el compromiso de comprender que lo primordial es el cliente y no la reclamación en sí. Aquí puede estar la dificultad de su implantación, ya que muchas empresas todavía no se han dado cuenta de lo que significa “Orientar el negocio al cliente”.

Hay casos en que los clientes, en sus reclamaciones, plantean algunas sugerencias. Cuando esto ocurre, las sugerencias deben procesarse por expertos que puedan analizarlas y decidir si tienen aplicabilidad dentro de la organización. De resultar importante el aporte, se debe hacer el reconocimiento al cliente o clientes que la plantearon.

#### **2.4. RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

El cliente, siendo la esencia y la razón de ser de la empresa, requiere un tratamiento estratégico, es decir, se debe planear y tener claro a qué tipo de clientes se quiere vincular al negocio y cómo lograr que se mantengan, que sigan consumiendo los productos a lo largo del tiempo pese a la competencia.

Cuando se planea y actúa buscando que el cliente siga siéndolo, se habla de estrategias de retención de clientes y cuando se planea y actúa para que no se vaya a la competencia, se habla de estrategia de fidelización.

Lograr que un cliente sea fiel a la empresa, consiste en lograr que vuelva a comprarle a ella y no a la competencia, lo cual se logra a través de la diferenciación. Esto sucede cuando se le da algo más de lo que el cliente espera, algo más que la satisfacción básica de la necesidad específica, cuando encuentra en la empresa algo que la competencia no le ofrece.

Estamos hablando de hacerlo fiel a nosotros y ello se logra mediante el servicio, es decir, mediante el impacto positivo que logramos que viva y sienta el cliente en cada contacto que tiene con nuestra empresa.

Hay una diferencia entre “retener al cliente” y “fidelizar al cliente”. Se puede retener al cliente con precios menores que la competencia, con descuentos o con premios; pero estos son mecanismos de carácter temporal ya que de mantenerse por largo tiempo afectarían negativamente la rentabilidad y estabilidad del negocio. Es por ello que se deben desarrollar mecanismos de fidelización, ello implica un ejercicio permanente sobre tres elementos: El Cliente, el Producto y la forma de interactuar Empresa-Cliente.

Así como nuestro planeta gira alrededor del sol, la empresa moderna, sus políticas, productos y capital humano, giran alrededor del cliente. Esta reflexión ubica al cliente como centro de la escena, reconociendo lo importante de contar con una política y estrategia para retención de clientes llegando a la fidelización de los mismos.

#### **2.4.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE RETENER Y FIDELIZAR A LOS CLIENTES?**

Conservar los clientes actuales es importante desde dos puntos de vista: Cualitativo y cuantitativo.

1. Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no sólo no volverá sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa.

2. Cuantitativamente se ha demostrado el alto costo que implica conseguir nuevos clientes. Se estima que conseguir un cliente nuevo conlleva diez veces el costo de conservar un cliente.

El otro aspecto a considerar en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, es que sus necesidades y preferencias van cambiando, lo que exige un rediseño constante de los productos y del negocio como tal, donde el cliente debe participar en forma directa.

La invitación es a vivir un proceso de evolución y adaptación del todo hacia a lo particular, es decir, de lo masivo a lo individual, del consumidor dentro de un segmento de clientes determinados al consumidor como individuo. Se trata de un enfoque personalizado, a través de todos y de cada uno de los diferentes puntos de interacción que existen entre la empresa y el cliente.

#### **2.4.2. EL PROCESO DE REVALORIZACIÓN EN LA RETENCIÓN DE CLIENTES**

La retención real del cliente, logrando su fidelidad, se alcanza a través de un proceso de revalorización que se centra en aspectos cualitativos esencialmente y se fundamenta en el fortalecimiento de la confianza mutua como paso previo al logro de la fidelidad hacia el producto o servicio.

La revalorización trasciende la figura del cliente y se refiere también a los productos y a la empresa. Ello es así porque un cliente que se siente valorizado no es garantía que seguirá con la empresa. Un cliente, debidamente valorizado, podría decir: “muchas gracias por todo su aprecio, me gusta mucho su producto pero su competidor tiene este mismo producto a un precio más accesible para mi presupuesto.” Por ello, la revalorización debe considerar dos variables claramente diferenciadas pero íntimamente interrelacionadas entre si: la revalorización del cliente propiamente dicho mediante un excelente servicio y la revalorización del producto ofrecido.

Un excelente servicio debe incluir un muy buen servicio de atención de quejas. Cuando un cliente siente que nuestros productos y servicios no cumplen con las especificaciones o con sus requerimientos, es una señal de alerta, que debe ser entendida como su intención de dejar de ser cliente nuestro.

Es por ello que debe existir un procedimiento muy bien estructurado, para atender las quejas del cliente. Parte de la retención del cliente e indirectamente, la revaloración del producto, dependerá en gran medida de la forma, eficiencia y efectividad con que se atienden las distintas quejas.

### 2.4.3. LA REVALORIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO

En la cabeza del comprador, la idea o concepto de que un producto o servicio es el que mejor depende de sus necesidades. Es indiscutible la relación que existe entre la forma de vender y el proceso de retención de un cliente. Es más que el concepto de ventas, se trata de un ejercicio exigente, de ayudarle al cliente a volver a ver en el producto o servicio, la solución a sus necesidades específicas y valorar los beneficios que le genera. El sistema de ventas, considera dos etapas:

1. **La identificación de las verdaderas necesidades del cliente:** Se trata de conocer al cliente y saber qué ofertas se le pueden hacer para mantenerlo. Si el cliente estima que un producto o servicio tiene un costo elevado, existe un claro indicio de que el cliente no aprecia el costo de lo recibido en relación a la necesidad planteada. Este es un evidente problema de “valorización” en la mente del cliente que el proceso de venta debe indagar y resolver. Por lo tanto, cuando un cliente comenta que un producto o servicio determinado “es caro”, lo que nos está queriendo decir, en forma indirecta, es “no lo valoro en forma suficiente como para pagar el dinero que cuesta”.

En estos casos se debe acudir a la información y conocimiento que del cliente se dispone, para tratar de manera personalizada a este cliente, se trata de datos como el comportamiento de compra, comportamiento posterior a la compra, aspectos financieros, creencias, actitudes, percepciones, historial de comunicación postventa, entre otra información. Hallamos la personalización del cliente, identificamos las auténticas necesidades y gustos y así ya podemos saber cómo mejorar el servicio a este cliente. Con esto buscamos movernos en el mismo sentido de satisfacción del cliente, para que éste alcance nuevamente su nivel de satisfacción.

2. **El Posicionamiento:** Es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona. Autores como Al Ries y Jack Trout (1992), afirman que:

*“El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente... El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”.*

Revalorizar al cliente en su calidad de “cliente” y revalorizar ante los ojos del cliente el “producto o servicio” conlleva a un grado de relación comercial mucho mayor que la simple retención del mismo.

Crecer en el mercado es importante, pero una eficiente y bien elaborada política de retención implica menores costos y mayor prestigio corporativo. La revalorización es fundamental frente a la existencia de un consumidor cada día más sofisticado, mejor informado y con posibilidades de seleccionar entre alternativas para satisfacer sus necesidades.

## 2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)

La naturaleza cambiante de los clientes hace que la forma como deben ser tratados sea mucho más compleja. Cada vez que un cliente llega a una empresa trae consigo expectativas, necesidades e intereses, que espera satisfacer a través de los productos y servicios de esa empresa. De la experiencia que el cliente tenga durante el proceso, dependerá su comportamiento futuro.

Si lo que el cliente experimenta a través del producto, la atención y el servicio, le satisface, lo más probable es que vuelva. Si esa sensación la experimenta cada vez que entra en contacto con la empresa, lo más probable es que se

vuelva fiel y se genere una relación de largo plazo. Si la experiencia vivida no es buena, lo más probable es que se vaya para la competencia.

La capacidad para gestionar este proceso es la base de los sistemas CRM. Su objetivo principal es lograr que la empresa actúe de forma coordinada y sistémica para garantizar que el cliente viva una experiencia que sobrepase sus expectativas.

Los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, son llamados CRM por sus siglas en inglés: Customer Relationship Management. Los sistemas CRM son un conjunto de estrategias, procesos y políticas empresariales, que se enfocan en la satisfacción del cliente y conllevan a que toda actividad de la empresa gire alrededor de él. Estos sistemas son eficaces para la retención y fidelización de los clientes actuales y también para la vinculación de nuevos clientes, basándose en todas las técnicas posibles para lograr un alto nivel de servicio.

A través de los sistemas CRM, la empresa utiliza al máximo la información que dispone acerca de sus clientes, con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos y, construir a partir de tal conocimiento, relaciones altamente rentables y duraderas. Es por ello que se afirma que las soluciones CRM permiten incrementar los beneficios de la empresa a través de la adecuada gestión de las relaciones con sus clientes y el resto del mercado.

A medida que las empresas crecen, se hace cada vez más difícil gestionar directamente las relaciones con sus clientes. Sucede entonces que las interacciones de la empresa con sus clientes, deben ser gestionadas por un gran número de empleados en diferentes roles y posiciones, con diferentes conocimientos, capacidades y motivaciones que pueden hacer incoherentes las diferentes interacciones que tenga un cliente con la empresa. Para minimizar ese riesgo, los sistemas CRM implementan herramientas de soporte tecnológico que integran todas las áreas de la compañía, permitiendo que se le dé al cliente un tratamiento consistente sin importar el área de la organización donde él acuda.

Los avances en la tecnología han permitido el desarrollo de sistemas CRM basados en software para automatizar los diferentes procesos donde hay contacto del cliente con la empresa. A través de estos sistemas automatizados la empresa está en capacidad de establecer patrones de compra, conocer las preferencias de los clientes y conocer su historia con la compañía. Todo esto con el objetivo de establecer relaciones a largo plazo con sus clientes.

### **2.5.1. CRM = ESTRATEGIA DE NEGOCIOS + TECNOLOGÍA (SOFTWARE) + TALENTO HUMANO**

Muchas empresas han interpretado erróneamente lo que es CRM. Creen que se trata de aplicaciones informáticas, de la implementación de un nuevo software o de una nueva tecnología, que cuanto más costosa y robusta sea, mejor garantizará la satisfacción del cliente.

Un sistema CRM que no cuente con una estrategia de negocios orientada a las relaciones con el cliente será un conjunto de instrumentos y tecnología incapaz de integrar el ambiente operativo al analítico. Una empresa con un sistema así, dará excesiva atención al canal electrónico, no sabrá que hacer con la información que obtenga a través del software y no contará con las técnicas apropiadas de medición de la satisfacción.

Además de estrategia y tecnología, un sistema CRM requiere de un recurso humano comprometido y motivado. Las personas son parte fundamental del éxito o fracaso de este tipo de programas. Ellos deben implicarse en los nuevos procesos orientados al cliente entendiendo cuáles son las implicaciones de sus acciones sobre los resultados a obtener.

De nuevo los líderes deben brillar por su convencimiento en la causa del servicio y liderar con ejemplo, para que luego se pueda dar poder a los empleados y se genere una cadena de servicio sólida alrededor de los clientes,

que asegure su satisfacción y su permanencia como usuario de los productos y servicios de la compañía.

## **2.6. VALORES QUE MEJORAN EL SERVICIO AL CLIENTE**

La vida, el crecimiento y el progreso de toda organización, radica en el buen servicio que se dé al cliente. Se pueden ofrecer promociones y rebajas en los precios para atraer tantos nuevos clientes como quiera, pero a menos que se logre que algunos de esos clientes regresen, el negocio no será rentable por mucho tiempo.

Cuando se logra que un cliente regrese, es probable que la razón sea porque está recibiendo un buen servicio; y si mejor aún, el cliente sale tan contento como para que comente acerca de su experiencia con otras personas, eso traerá nuevos clientes que querrán experimentar los productos y servicios de la empresa. Este es el desafío y la recompensa: que además de que el producto sea de tal calidad que satisface las necesidades del cliente, el servicio cautive al cliente y logre que éste sea facilitador para vincular a otros clientes.

Los valores son la columna vertebral donde se soporta el conjunto de la organización y su identidad. Una buena definición de valores muestra las fortalezas de la organización, da seguridad a los clientes y sirve para generar confianza y respaldo. A continuación veremos algunos de los valores que son fundamentales en la prestación de un excelente servicio al cliente.

### **2.6.1. SENTIDO DE PERTENENCIA**

El sentido de pertenencia se da en la medida en que un individuo genera arraigos, sentimientos de apego y de conexión hacia un lugar o grupo de personas. Cuando las personas llevan algún tiempo en una organización, es probable que terminen identificándose con sus principios, historia, visión,

misión y en general con su cultura corporativa. Es responsabilidad de la dirección lograr que se conformen en los empleados sentimientos positivos y de afecto hacia la organización, que logren identificarse con la autoestima general de la organización y que se conforme una sólida cultura corporativa, donde el empleado haga propios todos los elementos que la componen.

La organización debe generar en sus miembros una personalidad empresarial, que será la que adopte cada empleado durante su permanencia en la empresa. De ella se desprenderán las actitudes, se desarrollarán competencias y se logrará obtener el máximo de los valores intrínsecos de la persona, en función de sus labores en la organización. A través del sentido de pertenencia, se logra inspirar al empleado para que saque lo mejor de sí y para que tenga una actitud positiva para hacer el trabajo. Una vez logrado este sentimiento de aprecio por la compañía en todos los empleados, no existirá el menor inconveniente en lograr **el mejor servicio al cliente**, puesto que los empleados verán a sus clientes como invitados en su casa y querrán que se lleven la mejor imagen de la misma, brindándoles las mejores atenciones a sus expectativas de servicio.

El sentido de pertenencia es un sentimiento que debe convertirse en el ingrediente vital del ambiente empresarial; esto implica tratar de que los empleados se vuelvan hinchas fanáticos de la empresa, que estén con ella en las buenas y en las malas, que estén siempre sugiriendo cómo mejorar y, que pongan su grano de arena para que la compañía sea un mejor sitio de trabajo. Esto redundará necesariamente en entusiasmo en la labor que, se proyecta a los clientes, al momento de ofrecerles un servicio o un producto.

## 2.6.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En la orientación al cliente lo importante es centrar la atención en el cliente, teniendo en cuenta que todas las dependencias de una organización pueden y deben tener como objetivo claro que todo lo que hagan debe hacerse en

función de hacer llegar a los clientes el mejor producto con la mejor calidad, a tiempo y con el mejor servicio.

Por ejemplo, la división financiera debe procurar que los recursos para pagar los proveedores lleguen a tiempo, pues esto puede retrasar las entregas de materias primas para la elaboración de los productos; la división del talento humano debe buscar personal con clara orientación al cliente para que le sea fácil aplicar estas competencias en beneficio de los clientes; la división de investigación y desarrollo o división de mercadeo debe tener en cuenta las opiniones de los clientes para dar respuestas a sus expectativas y deseos.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) sugiere lo siguiente:

*“Llegar a concentrarse en el cliente significa que podemos entregar el mejor producto o servicio. ¿Qué queremos decir con esto? Que podemos colocar nuestros productos o servicios donde y cuando lo deseen los clientes. Podemos entregar lo que hacemos de tal forma que satisfaga las expectativas de nuestros clientes. Nuestros conocimientos sobre los clientes ayudan a crear sistemas que verdaderamente los sitúe en el primer lugar”.*

### 2.6.3. COMUNICACIÓN ASERTIVA

Sonia González, en su libro “Habilidades de comunicación Escrita: Asertividad+ persuasión+ alto Impacto” (2011) define asertividad como:

*“La habilidad de expresar ideas y deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita y la agresividad ofende”.*

Si la organización promueve la comunicación asertiva como base fundamental de las relaciones, logrará una comunicación abierta basada en la sinceridad y el auto-reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, lo cual redundará en un concepto claro de identidad corporativa.

La comunicación entre los miembros de la organización, y entre la organización y sus clientes se debe caracterizar por:

- ✓ Ser directa
- ✓ Tener un control eficaz de las emociones.
- ✓ Tener un manejo eficiente del lenguaje.
- ✓ Tener capacidad de escucha.
- ✓ Plantearse siempre en honor a la verdad.
- ✓ Permitir la construcción de relaciones constructivas.

De esta manera, se podrá responder con la verdad, con una actitud de solución a las inquietudes que planteen los clientes, sin llegar al servilismo ni a la agresividad.

Cuando sea necesario, debemos poder darle un NO al cliente con los suficientes argumentos, para que, a pesar de la respuesta, se vaya satisfecho. A pesar de la respuesta negativa a su solicitud el cliente debe irse sintiendo que lo atendieron bien, pero que en ese caso no tenía la razón o no era posible. Esto contribuye a cumplir con los compromisos pactados basados en la capacidad de la empresa y sus integrantes y dejando una imagen de sencillez y sentido humano al servicio del cliente.

La gran ventaja de manejar una comunicación asertiva, es que se busca lograr un reconocimiento de ambos interlocutores donde se plantee sobre la mesa lo mejor de cada uno de ellos en cuanto a: valores, habilidades, competencias, calidad y experiencia. También ofrece espacios para reconocer las fallas, defectos, y límites que se puedan tener. Todo esto hace que los clientes se formen una imagen realista y de mucha confianza, pues saben qué pueden recibir de la organización.

La empresa debe reconocer en esta posición la oportunidad de mejorar, consolidar y generar todos los días, relaciones cálidas y solidarias que inviten a sus clientes a seguir trabajando con la empresa, por lo agradable que les resulta el trato de su personal y por la efectividad de su gestión.

#### 2.6.4. EL TRABAJO EN EQUIPO

En la mayoría de los casos, la excelencia en el servicio es fruto del trabajo coordinado de un grupo de personas que desempeñan diferentes roles en la organización. Este trabajo debe caracterizarse por una actitud de ayuda y confianza mutua, una responsabilidad compartida, y un sentimiento de colaboración entre todos sus miembros; todo esto apoyado en una base de comunicación y respeto mutuo.

Con los temas que hemos revisado en los anteriores numerales, podemos conformar una serie de ingredientes necesarios para lograr la energía colaboradora de un efectivo trabajo en equipo. Si se tiene una cultura corporativa bien asimilada por los empleados, un propósito firme de servicio (no solamente al cliente externo sino también al interno), y se ha desarrollado una comprometida comunicación asertiva, tenemos lo necesario para juntar grupos y ser más productivos de lo que se puede ser de manera individual.

Leonard Berry, en su libro “Un buen servicio ya no basta” (2004) nos habla de lo imprescindible que es el trabajo en equipo para lograr un excelente servicio al cliente:

*“Los prestadores de servicio deben poseer la capacidad y el deseo de ofrecer el servicio que el cliente espera. El trabajo en equipo sirve para mejorar, tanto la capacidad como el deseo de servir. Ofrecer un servicio de calidad es una labor de equipo.... El trabajo en equipo estimula a los empleados a comunicarse directamente, a sentir empatía mutua y a ayudarse unos a otros, a discutir constructivamente los diferentes puntos de vista a fin de resolver los problemas efectivamente, a realizarse personalmente en su trabajo, a tener confianza en sí mismos, y a sentirse valiosos como personas”.*

Un buen trabajo en equipo se debe tener en cuenta las siguientes características:

- ✓ Un objetivo claro a lograr por parte del equipo.
- ✓ Una estrategia definida de cómo se realizara la labor.
- ✓ Un líder que logre optimizar los resultados del equipo y que en lo posible sea elegido por el mismo equipo de trabajo.
- ✓ Una planeación definida y un programa determinado el cual se siga con la coordinación del líder.
- ✓ Los miembros del equipo deben tener las competencias y habilidades, en lo posible multidisciplinarias y complementarias. No son productivos lo equipos de trabajo de un misma línea o de similares características.
- ✓ Es importante tener claro que en el trabajo en equipo la responsabilidad es compartida.
- ✓ Se debe generar un ambiente armónico de trabajo, regido por una comunicación abierta, participativa y asertiva, siempre con las metas a lograr como base del desempeño del equipo.

Otra de las grandes bondades del trabajo en equipo es que es imposible conseguir a un individuo con todas las cualidades que puede tener un equipo de trabajo. Un grupo de trabajo puede obtener resultados mucho más pronto que una persona sola. Por otra parte, el debate que es posible dar al interior del grupo enriquece el conocimiento y logra resolver momentos críticos o trabas que pueda tener la solución de un problema.

El trabajo en equipo integra y consolida relaciones de compañerismo, cooperación, por eso es importante propiciar un ambiente de lealtad en donde sea posible la crítica constructiva y se genere un sentido de la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Palacio González, Rubén Darío. Técnicas del Servicio al Cliente. 1995.
- Sewell, Carl y Brown, Paul. Clientes para Siempre, Ed. Mc Graw Hill. 1996.
- Albrecht , Kart y Bradford, Lawrence. Excelencia en el Servicio. Editorial 3R 1998
- Ferré Trezano, José María. El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado. Editorial Océano, 1ra Edición. España. 2003.
- Saloner, Shepard y Podolny. Administración Estratégica. Editorial Noriega. México. 2008.
- Centro de Estudios Técnicos Empresariales. Curso de técnicas comerciales y psicología de la venta, Editor SAPE. España. 2005.
- García Valcárcel, Ignacio. CRM, gestión de la relación con los clientes. Editorial Fundación Confemetal. España. 2001.
- Hill, Nigel. Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. Editorial Aenor. España. 2001.
- Ries, Al y Trout, Jack. Posicionamiento. Editorial Mc Graw Hill. España. 2001.
- Carlzon, Jan. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos. España. 1991.
- González, Sonia. Habilidades de comunicación Escrita: Asertividad + persuasión + alto Impacto”. Grupo Nelson. USA. 2011.
- Berry, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Editorial Deusto. España. 2004.