

CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio



Calidad Total en la Atención al Cliente

Pautas para Garantizar
la Excelencia en el Servicio

La Autora

Vanesa Carolina Pérez Torres es licenciada en Psicología, especialidad Organizacional, con máster en Dirección de Recursos Humanos y Psicoterapia.

Ha trabajado en diversas empresas como responsable de Recursos Humanos, donde se encargaba del proceso de reclutamiento y selección de todo el personal, descripción y análisis de puestos, acogida para los nuevos empleados y seguimiento en la organización; además de planificar, gestionar e impartir la formación en calidad del servicio y atención al cliente para los trabajadores del área.

Desde el año 2002 se dedica a la consultoría de formación, y es quien se responsabiliza de diseñar, gestionar e impartir acciones formativas en el área de Recursos Humanos, habilidades de dirección, calidad del servicio y atención al cliente.

Ficha de catalogación bibliográfica

Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio • 1ª Edición

Ideaspropias Editorial. Vigo, 2006

ISBN 10: 84-9839-068-0

ISBN 13: 978-84-9839-068-1

Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 104

CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE. PAUTAS PARA GARANTIZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2006, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN 10: 84-9839-068-0

ISBN 13: 978-84-9839-068-1

Depósito Legal: C-2167-2006

Autora: Vanesa Carolina Pérez Torres

Diseño: Ideaspropias Publicidad, S. L.

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España - Printed in Spain

ÍNDICE

1	Perspectivas de la calidad en la atención al cliente	1
1.1.	Introducción	1
1.2.	Todos somos clientes.....	2
1.3.	La atención al cliente.....	6
1.4.	Principios de la atención al cliente.....	8
1.5.	Protagonistas de la atención al cliente	9
1.5.1.	Estrategia.....	12
1.5.2.	Los sistemas.....	13
1.5.3.	La gente.....	14
1.6.	Los trabajadores y la atención al cliente.....	14
1.7.	Costes de no dar calidad al cliente.....	15
	EJERCICIO 1	17
	SOLUCIONES.....	18
1.8.	Resumen de contenidos	19
	AUTOEVALUACIÓN 1	20
	SOLUCIONES.....	21
2	Calidad en la atención al cliente	23
2.1.	Introducción	23
2.2.	Conceptos básicos.....	23
2.3.	Calidad y atención al cliente.....	25
2.3.1.	Calidad del servicio	25
2.3.2.	Calidad en la atención al cliente	28
2.3.3.	Calidad percibida por los clientes.....	29
2.3.4.	Satisfacción del cliente	29
2.3.5.	Medición de la calidad del servicio	30
2.3.6.	Medición de la satisfacción del cliente	31
2.3.7.	Cultura de servicio	33
2.4.	Planificación de la atención al cliente.....	33
2.5.	Proceso de organización de la atención al cliente	36
2.5.1.	Elementos clave en la organización de la atención al cliente	36
2.5.2.	Etapas en la organización de la atención al cliente	38
2.6.	Métodos internos	39
2.7.	Métodos externos.....	40
2.8.	El profesional de la atención al cliente.....	41
2.9.	Potencial para el trato con clientes	43
2.10.	Cualificación, formación y motivación	44
2.10.1.	Cualificación	45
2.10.2.	Formación	45
2.10.3.	Motivación	46

EJERCICIO 2	48
SOLUCIONES.....	50
2.11. Resumen de contenidos	52
AUTOEVALUACIÓN 2	54
SOLUCIONES.....	56
3 Fases en la atención al cliente	57
3.1. Introducción	57
3.2. Conocer los productos; conocer clientes.....	57
3.2.1. Conocer los productos.....	58
3.2.2. Conocer el servicio.....	59
3.2.3. Conocer al cliente	60
3.3. Fases de la atención al cliente	61
3.3.1. La acogida	63
3.3.2. La escucha.....	63
3.3.3. Elección del producto/servicio.....	64
3.3.4. La despedida.....	65
EJERCICIO 3	66
SOLUCIONES.....	67
3.4. Resumen de contenidos	68
AUTOEVALUACIÓN 3	69
SOLUCIONES.....	71
ANEXO I: ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	73
RESUMEN	75
EXAMEN	77
BIBLIOGRAFÍA	81

Calidad total en la atención al cliente

1 Perspectivas de la calidad en la atención al cliente

1.1. Introducción

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores.

En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada.

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.

En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales.

La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante.

Las organizaciones del siglo XXI enfatizan cada vez más la importancia que tiene el cliente en la proyección de su negocio. Las empresas guían su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y cómo satisfacerlas, logrando desarrollar más a la gente que presta el servicio como base fundamental para ofrecer calidad total, tema que trataremos de forma profunda en la presente unidad didáctica.

1.2. Todos somos clientes

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

El cliente es definido por Albrecht y Bradford (1990) como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Los **compradores** constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

Los **clientes frecuentes** constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

Los **clientes fidelizados** constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicios por dos tipos principales de clientes, es decir, por los clientes externos y por los clientes internos.

Los **clientes externos** son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

Los **clientes internos** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante.

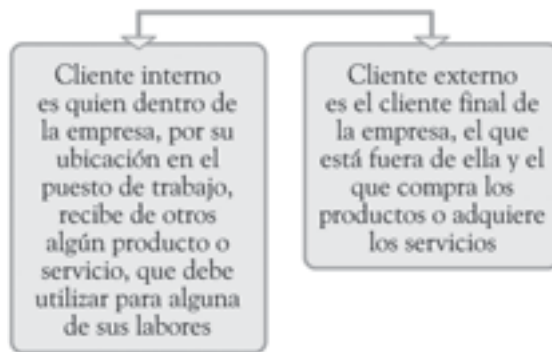


Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite. El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

De esta manera, la **calidad interna** se crea dentro de la organización, mientras que la **calidad externa** constituye la imagen que la organización presenta al mundo exterior.



Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

El **cliente final** es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo. El **cliente intermedio** es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. El **público objetivo** es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el **cliente potencial** es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios.

1.3. La atención al cliente

La **atención al cliente** es el «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes» (Blanco, 2001).

La **atención al cliente** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Por ejemplo, cuando un cliente acude a comprar un coche posee una serie de expectativas sobre ese producto: seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que la mayoría de las empresas del sector se han preocupado en conocer para poder ofrecérselas a sus clientes y destacar en un mercado tan competitivo.

Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

La fidelización del cliente permite a la empresa retenerlo, de manera que asegure la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los productos y servicios. Por este motivo, la atención al cliente debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la empresa.

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa.

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así, por ejemplo, observa el funcionamiento de un ordenador, siente el olor de la comida o escucha el ruido de un motor. En el servicio sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultará malo.

Otra diferencia se refiere a que el producto es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los clientes. En cambio, el servicio no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan, las cuales deben conocer muy bien aquello a lo que se dedican. De lo contrario, pueden ofrecer una buena atención pero no un buen servicio.

La desatención de esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos clientes, mientras la competencia sigue conquistando mercados y nuevas clientelas debido al buen servicio y atención que proporciona.

La atención al cliente es una poderosa herramienta de *marketing* que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente.

1.4. Principios de la atención al cliente

La **calidad** en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El

diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

1.5. Protagonistas de la atención al cliente

En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el **cliente**. En este caso, la empresa tiene como objetivo fundamental eliminar, de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del cliente. Lo más importante es satisfacer sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.



En consecuencia, los responsables de detectar y resolver dificultades son los componentes de la organización, ya sean directivos o empleados, a los que se añadirán proveedores y principalmente los propios clientes de la empresa que permiten la retroalimentación necesaria.

Además, existen factores en la organización que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de calidad dirigidos hacia el cliente, como es el caso de las políticas de *marketing* y servicios, de recursos humanos, infraestructura de la empresa e imagen corporativa.

Los directivos son la alta dirección, los mandos intermedios, los jefes y los supervisores. Su rol principal en la implementación de la calidad en la atención al cliente consiste en trabajar en las acciones de sensibilización y persuasión del resto de la empresa. También, crean el clima necesario para que el cliente sea el protagonista y mantienen una actitud positiva orientada a lograr su satisfacción, además de incorporar esta filosofía en la organización empresarial, dentro de la misión y visión, políticas, planes y programas.

El rol fundamental de los empleados consiste en realizar su trabajo de la mejor manera y orientarlo hacia la satisfacción del cliente. Los proveedores se pueden integrar dentro de un grupo externo a la empresa, conformado por todos aquellos que suministran la materia prima o recursos necesarios para la producción. Su rol principal es cumplir con las necesidades de sus clientes dentro de las condiciones previamente acordadas y requeridas.

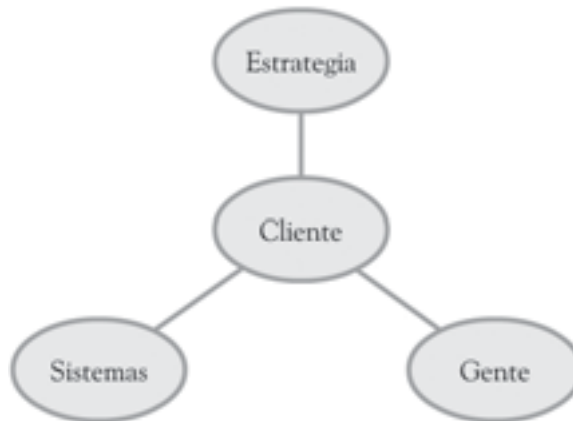
Por otro lado, el rol de los clientes consiste en proporcionar a la empresa toda la información relevante sobre las deficiencias del servicio y sus necesidades y expectativas reales. Son la fuente principal de información que permite corregir o mejorar el producto o servicio que se entrega.

Sólo se puede lograr la **excelencia** en la atención al cliente con el aporte de todos sus participantes.



Otra forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el **modelo del triángulo del servicio** de Albrecht y Zemke (1990). Estos autores consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.

Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio.



El triángulo del servicio (Fuente: Albrecht y Zemke, 1990)

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio. La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

1.5.1. Estrategia

La **estrategia** incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de *marketing* y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. En la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

La **estrategia de orientación al cliente** se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

Asimismo, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios. Exige determinación para ubicar al cliente en la mente de toda la organización. De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la empresa. Esto nos lleva a abandonar la idea de que la función de la atención al cliente pertenece a un departamento dentro de la empresa y dirige los esfuerzos a involucrar a todos los que forman parte de la organización.

La estrategia de servicio debe estar concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Debe convertirse en principio de calidad para cada trabajador, de tal forma que

aún cuando un trabajador no esté en contacto directo con el cliente conoce el funcionamiento de los servicios y participa del resultado que percibe el cliente. Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente. Por ejemplo, el cajero o la cajera de un supermercado debe disponer de información acerca de las promociones existentes en la tienda a fin de poder orientar a los clientes si así lo solicitan.

De igual forma, los trabajadores participan de la mejora del servicio que se ofrece a los clientes y podemos solicitar su opinión para que ayuden a definir lo que se necesita.

1.5.2. Los sistemas

El **sistema de prestación de servicio** hace referencia a los recursos (procedimientos, tecnología, normas, equipos de trabajo) que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente. Al igual que la estrategia, todos los sistemas de apoyo al servicio deben diseñarse especialmente para la conveniencia del cliente y no para la de la organización.

Los sistemas dirigidos hacia el cliente satisfacen sus necesidades y expectativas. Suelen estar disponibles y facilitan la compra de los productos o servicios. Si existe algún obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente. Por ejemplo, si un cliente entra en una tienda de ropa y los probadores son insuficientes, incómodos o no están disponibles sentirá que la empresa no ha hecho el esfuerzo suficiente para prestar un buen servicio.

Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. Así, debemos evitar que los clientes tengan que repetir su solicitud muchas veces ante los empleados de la empresa sin obtener una respuesta.

Es recomendable que cuando se proporcione información a los clientes se haga correctamente, sobre todo si se trata de los aspectos técnicos de un producto o servicio. Además, el tiempo de prestación de servicio es una cualidad de los

sistemas efectivos de atención al cliente. De esta forma, el cliente desea acceder al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda.

1.5.3. La gente

En una empresa con calidad de servicio se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente.

Algunos de los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean efectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato; de habilidades sociales, ya que la gente que presta servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosa y educada; y de tolerancia al contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes y evitar que sufran una “sobrecarga” o “se quemem” demasiado pronto.

1.6. Los trabajadores y la atención al cliente

En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa.

El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima

comunicación con sus clientes, como base para fomentar prósperas relaciones humanas con ellos.

Para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto.

Además, para brindar un excelente servicio, se requiere que pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan.

En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas. Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso.

El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las **necesidades** se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las **expectativas** se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal).

El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda 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.

1.7. Costes de no dar calidad al cliente

El coste de mantener a un cliente suele ser menor que el coste de conseguir un cliente nuevo. De acuerdo con este hecho las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atrae a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

Sin embargo, aquellas empresas que no poseen una política efectiva de calidad en la atención al cliente pueden encontrarse con costes efectivos que incluyen aquellos gastos que debe afrontar la empresa por no satisfacer los márgenes de calidad adecuado. Entre ellos tenemos gastos internos que se generan por la falta

de calidad en el diseño de los productos y servicios antes de que sean ofrecidos al cliente; y gastos externos producidos por no ofrecer calidad a los clientes, por ejemplo, cuando nos solicitan una reparación o una devolución. Otros son los costes de oportunidad, que hacen referencia a aquellos ingresos que la empresa no recibe por haber incumplido los niveles de calidad adecuados.

Dentro de los costes de oportunidad podemos destacar los ingresos perdidos producidos por la falta de calidad detectada internamente y los ingresos perdidos generados por la falta de calidad transmitida al cliente. Los primeros influyen en la eficacia o la eficiencia de la producción y la comercialización. Son, por ejemplo, los costes debidos a la utilización ineficiente de los recursos materiales o humanos. Los segundos son los más importantes ya que afectan a la satisfacción del cliente y pueden influir en su fidelidad e incluso lograr que deje de ser nuestro cliente.

EJERCICIO 1

1. Identifique, por lo menos, tres tipos de clientes internos y externos en una empresa dedicada al transporte urgente de documentos y paqueterías.

2. Si algunas personas que trabajan en la empresa no tienen un trato directo con el cliente, ¿participan en lograr la calidad de la atención al cliente? Justifique su respuesta con algún ejemplo.

3. Mencione aquellas prioridades de la empresa en la atención al cliente.

SOLUCIONES

EJERCICIO 1:

1.

Ejemplos de clientes internos son el conductor del transporte, el almacenista y la persona encargada de la oficina donde se entregó el paquete o documento. Ejemplos de clientes externos son una empresa que desea abrir al exterior su servicio de mensajería, un escultor que distribuye sus obras por el país o una empresa que utiliza este tipo de transporte para que recojan sus productos en su servicio de reparación.

2.

Sí, todos los trabajadores forman parte de la calidad en la atención al cliente y tienen un papel fundamental. Por ejemplo, un trabajador de un parque de atracciones que se ocupa del mantenimiento de las instalaciones antes de que el establecimiento abra las puertas al público es responsable de la calidad del servicio de la misma forma que el trabajador que vende las entradas de acceso al parque.

3.

Las prioridades de las empresas en la atención al cliente son la satisfacción de los clientes, la calidad de todo el proceso y lograr el compromiso de los trabajadores en la excelencia del servicio.

1.8. Resumen de contenidos

El cliente tiene el protagonismo en la calidad de los servicios que ofrece la empresa, pues es quien posee las necesidades que las empresas intentan satisfacer y las expectativas sobre el servicio que desea recibir. Además, evalúa constantemente todo lo que la organización le ofrece y lo compara con lo que otras empresas similares brindan en el mercado. De esta forma puede decidir, ser un comprador ocasional o un cliente fiel a nuestra empresa.

Las empresas deben esforzarse, entonces, en conocer a sus clientes y en tener una actitud proactiva en el ofrecimiento de productos y servicios innovadores y de calidad que satisfagan y superen las expectativas del mercado al que se dirigen.

Es necesario destacar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de los servicios por dos tipos de cliente: externo e interno. No sólo los clientes que compran nuestros productos y servicios contribuyen al éxito económico de la empresa sino también todos los trabajadores que se esfuerzan en el cumplimiento de los objetivos organizativos. Si toda la empresa trabaja, interna y externamente, con orientación a la calidad, podrá obtener una posición en el mercado que la haga diferenciarse del resto de competidores.

La atención al cliente como elemento diferenciador debe contar con unas políticas eficaces, una estructura organizativa coherente, una cultura corporativa dirigida al cliente y una infraestructura que dé soporte a todos los procesos de calidad.

En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad del servicio, el protagonista principal es el cliente, aunque todas las personas que están dentro de la empresa son responsables de los resultados. El objetivo de una organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que realizan los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas marcan la diferencia en la prestación del servicio por lo que deben poner en práctica sus habilidades personales y técnicas.

El coste de conseguir un cliente nuevo es mucho mayor que el coste de mantener a los existentes. De acuerdo con esto las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en una estrategia de promoción efectiva ya que los comentarios de un cliente fidelizado atrae a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. Aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos por la empresa suelen denominarse clientes potenciales.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

2. Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3. La fidelización del cliente permite a la empresa retenerlo y asegurar la rentabilidad de la inversión que hace.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

4. Los clientes internos son las personas que proveen los recursos y materia prima que necesita la empresa para elaborar sus productos y servicios.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

5. La cultura de servicio se observa en la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

6. Los responsables de detectar y resolver dificultades ante los clientes son únicamente los directivos.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

7. La estrategia de orientación al cliente está dirigida a disminuir las sugerencias de los clientes.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 1:

1.b 2.a 3.a 4.b 5.a 6.b 7.b

CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales se ha convertido en una importante ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad. Esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Toda estrategia de marketing se dirige a conocer al cliente, sus necesidades y expectativas para adaptar sus productos y servicios a estas características.

Es importante que el objetivo de la planificación y organización de la atención al cliente sea lograr la satisfacción de sus expectativas, cuidando cada momento de interacción en el ciclo del servicio.

En este manual, que Ideaspropias Editorial le ofrece, se presentan una serie de contenidos que permitirán al lector adquirir las pautas necesarias para garantizar la excelencia en el servicio de atención al cliente.

ISBN 10: 84-9839-068-0
ISBN 13: 978-84-9839-068-1



9 788498 390861