© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Introducción

Guía de Aprendizaje

Tema 1

Cultura Corporativa de las Organizaciones

Que es Cultura Corporativa
Elementos para conformar la Cultura Corporativa
Cultura del Servicio
Cliente
Servicio
Momentos de verdad
Servicio al Cliente

Tema 2

Estrategias de Servicio al Cliente

Clasificación de los Clientes

Tema 3

Manejo de Agenda y Control de Citas

Manejo de Agenda
Control de Citas
Toma de Mensajes

Tema 4

Equipos de Comunicación y Servicios Telefónicos

Equipos de Comunicación
Servicios Telefónicos
Comunicaciones Telefónicas

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Introducción

El Servicio Al Cliente Enel Contexto Empresarial

Prestar un excelente servicio es un arte, porque servir al cliente es ante todo interactuar con el otro que también es una persona

Y en este interactuar entran en juego los conocimientos, valores y actitudes individuales.

Prestar un excelente servicio significa establecer verdadero contacto con la otra persona con el objeto de lograr su plena satisfacción y también nuestra aceptación.

Para ello la comunicación asertiva es vital. Es la comunicación el lazo que hace posible este concepto verdadero y positivo con el cliente.

La comunicación establece las conexiones que señala la hora de la verdad para el cliente. Es decir, los momentos de verdad y del éxito o el fracaso los mismos dependerá la vida de su empresa, sus relaciones laborales su trabajo.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004





© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Tema 1

Cultura Corporativa De Las Organizaciones

En la práctica tiene que darse un equilibrio entre lo que se entiende por cultura para el individuo y lo que se entiende por cultura para la sociedad. Si hay conocimientos o creencias encontradas entre el individuo y la sociedad, el individuo tiene que adaptarse a la sociedad, si las contradicciones son compartidas por la generalidad de los individuos, la sociedad tiene que cambiar. De cualquier modo, tiene que darse un equilibrio por el cual los valores sociales sean compartidos por los individuos y, a la vez, los valores o creencias de los individuos sean interpretados adecuadamente por la sociedad. Es esta una condición indispensable para que la sociedad se desarrolle en forma adecuada.

Qué Es Cultura Corporativa

Si se acepta la definición de cultura en general, la cultura corporativa sería la aplicación de tal concepto a una institución.

El concepto es originario del sector privado, infortunadamente no existe en la mayoría de las entidades del sector público, ni en algunas privadas. Cultura Corporativa es, el conjunto de valores, creencias y tradiciones de la empresa y los conocimientos y valores de sus miembros, reflejados en los comportamientos tanto de la entidad como de los individuos que lo conforman.

Así la empresa se define por su Cultura Corporativa, por sus comportamientos y sus recursos humanos, son estos elementos los que construyen su imagen, por lo cual debe existir una homogeneidad de comportamiento entre todos los individuos que conforman la institución.



También se debe tener en cuenta para el establecimiento de una Cultura Corporativa, los valores, las creencias, las tradiciones y los conocimientos de los

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

clientes o usuarios reales o potenciales de la empresa. Por lo tanto es necesario, entonces, tomar en consideración tres aspectos para precisar la Cultura Corporativa de la empresa: los de la empresa misma, los de los individuos que la componen y los de los clientes reales o potenciales.
Una vez definidos los elementos constitutivos de la cultura corporativa, es necesario validarlos, interpretarlos, entenderlos y adoptarlos como parte integral del comportamiento individual de cada miembro de la empresa en forma permanente. De esta forma se garantiza que no haya contradicciones que afecten el logro de los objetivos institucionales.

Es posible que suceda que los comportamientos inconvenientes a la empresa y/o a sus clientes o usuarios no correspondan a la voluntad de los empleados, sino al desconocimiento de sus valores de la cultura corporativa, al desconocimiento del papel que desempeña la empresa en el contexto local, regional o el que debe asumir cada miembro de entidad.

La cultura corporativa que se establezca en la empresa debe ser cambiante, en armonía con evolución de los conocimientos individuales y la variación de las necesidades de la sociedad y los individuos. No puede haber una cultura corporativa estática porque la cultura social de la cual depende, tampoco es estática. Esta circunstancia requiere disponer de mecanismos idóneos para ir conociendo los cambios sociales o individuales, como base para reajustar la empresa.

La cultura corporativa de la empresa debe ser una caracterización particular de la organización muy diferente a la de otras de su género, pues esta depende de las funciones propias de la entidad, de sus propósitos, de las políticas generales y específicas, de los productos o servicios u oferta que presta y de las características de los clientes o usuarios, la cultura corporativa diferenciará y le dará su propia personalidad a la empresa.

La organización es un sistema de comportamientos de todas las personas que pertenecen a ella, actores comprometidos en el logro de sus objetivos. La cultura organizacional se concibe como la interrelación armónica de todos y cada uno de sus actores, orientada hacia la búsqueda de la excelencia. En la cultura organizacional la individualidad conlleva a la integralidad, colectiva para lograr el éxito y el prestigio individual y empresarial.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

En otras palabras, es la manera como cada organización hace las cosas, establece prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales y define lo que es importante para la empresa.

La cultura organizacional es, por lo tanto, una de las mayores fortalezas de una organización, si a partir de ella se definen sus estrategias; si no es así. constituye una debilidad.

La cultura corporativa es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas guiados por creencias, valores, principios, comportamientos, reglas y procedimientos que se consolidan y se comparten durante la vida empresarial.

Elementos A Tener En Cuenta Para La Conformación De La Cultura Corporativa En La Empresa

Existen diferentes escuelas y enfoques que establecen los elementos constitutivos la cultura corporativa, enumeraremos lo siguiente, que consta de siete elementos así:

La misión

Es la razón de ser de la empresa. Su formulación es una declaración de conceptos y actitudes, más que detalles específicos. El propósito de definir la misión es proporcionar motivación, dirección de personal, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la entidad.

En forma general, para definir la misión se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Señalar que es la organización y lo que aspira a ser, mostrando una visión de largo plazo en términos de lo que quiere ser, y a quien debe servir la entidad
Ser suficientemente específica para excluir algunas actividades y suficientemente amplia para permitir el desarrollo creativo.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Ser un elemento de distinción de la empresa frente a los demás.

Ser formulada, en términos tan claros que pueda ser entendida por toda la estructura de la organización.
Describir los valores y prioridades de la empresa.

Se debe establecer una misión institucional y una misión individual. La misión institucional se refiere a las obras o acciones que realice la empresa en cumplimiento de su deber y con convicción del compromiso adquirido, frente a la sociedad en general, clientes o usuarios y demás estamentos públicos y privados. La misión individual está representada en el cumplimiento de las funciones propias de la profesión u oficio, pero no como simple obligación, si no con el desarrollo de toda su capacidad personal, técnica individual, científica y humana de un modo en que pueda sentirlo el cliente o usuario de los servicio

La imagen corporativa:

Es la percepción que se tiene de la empresa, entre los mismos empleados, los clientes o usuarios de los productos o servicios, que ofrece la entidad, los diferentes estamentos del estado, y la opinión pública en general, por esta razón se debe diseñar una estrategia de comunicación interna y externa para este fin. "Las cosas deben hacerse bien, pero hacerlas conocer".

Las estrategias:

Son las formas que tiene la empresa desde el punto de vista operativo, para desarrollar su función propia, su misión. La gerencia debe establecer una serie de objetivos para poder diseñar estrategias que puedan dar cumplimiento a estos propósitos.

La estructura organizacional:

Una vez definida la ideología, filosofía, políticas y objetivos, y debidamente identificados y/o conformados los diferentes productos o servicios y fijados los requisitos de calidad de cada uno de ellos, se organizan o relacionan las distintas dependencias y unidades que componen la administración, también a la forma de combinar los recursos para lograr la mejor prestación de los servicios lo cual constituye la función principal de la empresa.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Recursos humanos:

Son las personas vinculadas laboralmente a la empresa y consideradas con sus necesidades, expectativas, aspiraciones y motivaciones por lo cual se requiere hacer un análisis cualitativo de la planta de personal y una evaluación de clima organizacional, para magnificar estos recursos, fortaleciendo elementos de la cultura corporativa. La selección de personal, es un factor que se tendrá como factor prioritario para que responda al nivel de exigencia en la fijación de objetivos, debe ser un proceso complejo pero adecuado, que asume el recurso humano como clientes internos.

Los públicos:

Constituyen la población objetivo de la empresa y no se limitan a los clientes o usuarios de los productos. Deben ser tenidas en cuenta sus necesidades, aspiraciones y comportamientos, como clientes externos de la organización.

El Entorno:

Es el ambiente externo, social, comunitario, personal y familiar que determina el modo de ser necesario de la entidad. Se deben conocer las normas legales y sociales, valores, creencias y motivaciones de la población objetivo de la empresa para ofrecerle los mejores productos o servicios posibles.
Las empresas desarrolladas que trabajan el proceso de calidad tienen definida su carta de identidad que promulgan dentro de la organización a todos sus trabajadores, y externamente, a distribuidores y detallistas.

Cultura Del Servicio

Representa las actitudes individuales y colectivas de la organización que se ponen en juego para brindar lo mejor de sí en el desempeño profesional, para lograr la completa satisfacción
La gama de actividades propias de la profesión secretarial tiene como eje fundamental la atención frente a frente y telefónica al cliente. No es que las funciones relacionadas con la administración documental, procesamiento de

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

textos, flujo de información y comunicaciones sean secundarias; por el contrario, todas ellas complementan o más bien, giran alrededor de la tarea de atención al cliente. Porque en la relación establecida por la empresa con el cliente, los sistemas de información y de comunicación operan con el objetivo primordial de brindarle óptima atención en todo lo relacionado con el mundo de los negocios, en los aspectos con la ciencia e investigación, la tecnología, el arte, la cultura, política, economía, religión, educación y salud.

En cualquiera de los campos en que se mueve la actividad del hombre, los sistemas de información y comunicación juegan un papel fundamental en las relaciones interpersonales y empresariales. Y le corresponde al personal de asistencia administrativa y secretarial poseer los conocimientos tecnológicos, la experiencia y el desarrollo de habilidades y destrezas para garantizar el éxito personal y organizacional en la actividad fundamental de atención al cliente para lograr su completa satisfacción y con ella el éxito del negocio.

En toda profesión, sabemos que no basta el caudal de conocimientos para desempeñarse eficientemente. Uno de los requisitos del perfil de la secretaria y del asistente administrativo que adquiere capital importancia en las relaciones interpersonales con los clientes es su condición personal e individual, traducida en actitudes, comportamientos, comunicación corporal, verbal y escrita, donde se manifiesta plenamente su personalidad, encanto, cultura, preparación académica y experiencia.

Para introducir el tema de Servicio al Cliente, es importante hacer claridad sobre los conceptos básicos de: Cliente, Servicio, Momentos de verdad.

Cliente

Quién O Qué Es El Cliente

La respuesta a esta pregunta podría parecer bastante obvia, pero en muchos negocios y profesiones no nos damos cuenta de lo que son realmente los clientes y cómo se deben tratar.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

El cliente es la personas más importante de una empresa, es un persona que expone sus deseos y necesidades, proceso nuestro trabajo debe consistir en satisfacerlo, para su bien y el nuestro.

Generalmente no conocemos el valor de un cliente, incluso aunque casi todos hayan calculado el margen sobre ventas por su servicio, ven al cliente en términos de un potencial de beneficios representados en una venta.

Quien

"Un cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de un hospital. Un cliente es una mujer que no habla bien en idioma y que está tratando de hacerse entender sus necesidades en la mejor forma posible. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que está pagando. El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega a pagar dinero por el servicio o producto. Quien es un cliente? Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio. "

Qué

No tiene respuesta alguna. O quizá sí: cuando nos referimos a él sin importancia, lo catalogamos como aquel ser que viene a nosotros por cansar, por podernos problemas, por complicarnos la vida y aún más cuando lo vemos con indiferencia y altivez. O un objeto al cual pisoteamos día a día sin interés o sentido de pertenencia por lo que hacemos, convirtiéndose en esa labor tediosa de la cotidianidad sin medir los riesgos que conllevan al fracaso seguro nuestro y de la organización de la cual hacemos parte.

El cliente es realmente el objetivo primordial de una organización,
determina la "Misión".
Es la persona más importantes para cualquier negocio
Su reacción indica la calidad del servicio.
Es un ser humano con sentimientos y merece todo nuestro respecto
El cliente merece todo la atención posible pues de ella depende
el éxito de nuestra vida laboral y por ende de las organizaciones.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Recordemos siempre que todos los clientes requerimos de un servicio o un producto aún estando dentro de la organización.
La mejor publicidad es un cliente satisfecho

Es toda persona que acude a la empresa en demanda de atención. Son todas aquellas personas con quienes la empresa establece una relación más o menos permanente. Al cliente se le debe tomar en cuenta como persona que siente, piensa, y tiene necesidades que espera satisfacer cuando demanda atención.

El cliente merece que las organizaciones prestadoras de servicios o vendedoras de productos se preocupen por él, que los esfuerzos de todo empleado que tenga contacto con él, sean de calidad, que estén capacitados y la información que le proporcionen sea completa, veraz y confiable.

Espera que los productos que compra tengan una garantía de calidad total, que se les facilite el mantenimiento y lo provean de repuestos, cuando sea necesario.

Para la organización, el cliente debe ser considerado como el activo más valioso que tiene, porque del éxito en las relaciones que entable con él, depende el progreso, la estabilidad, y el posicionamiento en el mercado. La preferencia del cliente por sus productos y servicios motiva a la empresa para mejorar cada día, destacarse en el ámbito competitivo y atraer nuevos clientes.

Un cliente nunca debe ser para los empleados la persona que interrumpe su quehacer, se constituye en una molestia, se le hace un favor al atenderlo, depende de nosotros y nos quita tiempo.

Por el contrario, un cliente es para nosotros la persona más importante en nuestro quehacer diario, nos hace un favor al solicitar nuestros servicios o adquirir nuestros productos, nosotros dependemos de él y merece que le dediquemos todo nuestro tiempo, conocimientos y esfuerzos.

El cliente no siempre tiene la razón; si así fuera, no existiría toda una gama de literatura que enseña a interactuar con él. La preparación, en términos de experiencia y conocimiento de atención al cliente, se ejerce precisamente para

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

persuadirlo cuando no la tiene, sin que se sienta ofendido y maltratado. Esta tarea tan delicada requiere de toda nuestra sutileza y refinamiento y el poder de convicción para hacerle ver, siempre que sea necesario, su equivocación y al mismo tiempo, nuestra entrega a la prestación de un servicio excelente que culmine en su satisfacción total.

El cliente siempre tiene la razón, cuando exige que se le cumpla lo que se le ha prometido. Tiene el derecho de exigir aquello en que la empresa se ha comprometido con él.

¡Qué derecho tan simple y sin embargo, tan olvidado!

Para el cliente es gratificante el reconocimiento de la empresa, de que gracias a él, existe como tal, se expande, es competitiva y supera a la competencia.

Servicio

Bien intangible que se ofrece en el momento en que se produce. Bien que se produce y consume al mismo tiempo. Servicio es la percepción que tiene quien lo recibe respecto a quien lo presta.

Momentos De Verdad

Es el tiempo que transcurre desde que el diente demanda el servicio y se genera el contacto directo entre cliente y persona que lo atiende

De acuerdo con la manera como el cliente perciba la atención, calificará la calidad del servicio y virtualmente, la calidad del producto. El servicio se genera y se consume al mismo tiempo, durante este contacto.

También se define como la sensación o experiencia positiva o negativa que le queda al cliente, después del contacto con la empresa, representada en algún funcionario, elemento o ambiente de la institución.

Los momentos de verdad se clasifican en estelares y críticos:

El momento de verdad estelar es aquel en el cual el cliente se siente plenamente satisfecho por la atención recibida y la calidad de los servicios o productos.

Momentos de verdad críticos: Son aquellos en los que el cliente no se siente agradado por la atención o servicio recibidos, con el ambiente físico o con el producto adquirido.



© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Reflexionemos sobre este caso:

"Jan Carlzon, presidente de S:A:S: utilizó la frase para reanimar a los empleados de SAS en una época en que el sistema de aerolínea estaba en terribles apuros económicos. Los convenció de que cada contacto entre un cliente o cualquier empleado de la aerolínea constituía un momento de verdad, Carlzon decía que en estos breves encuentros el cliente tomada una determinación acerca de la calidad del servicio y la calidad del servicio ofrecidos por SAS . Carlzon calculaba que había 50.000 momentos de verdad que tenía que manejar cada persona, a cada hora , cada día. Su éxito, pasar de Scandinavian Airlines de casi la bancarrota a la rentabilidad en menos de dos años, es un caso de estudio en la gerencia del servicio. El lector puede leer la notable historia completa de Carlzon en su libro Momentos de verdad.

Un momento de verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión
sobre la calidad de su servicio.

Servicio Al Cliente

El satisfacer a los clientes es realmente llenar sus necesidades. Enfocar las necesidades individuales de esta manera, podría ciertamente transformar unas pocas rutinas y podría ser más exigente. En compensación, tendremos un mayor sentido de cumplimiento al final del día.

Existen siete mandamientos para el excelente servicio al cliente que son:

Rapidez: Al cliente le gusta que sus problemas tengan una solución en un corto tiempo.

Actitud positiva: Prestar siempre un servicio de entusiasmo y ánimo excelente.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Cortesía: A todas las personas les gusta ser atendidas formal y amablemente.

Colaboración: Debemos tener siempre una actitud preocupara brindando soluciones.

Precisión: Debemos informar siempre con conocimientos precisos de lo que decimos.

Atención: Escuchar al cliente siempre con la mayor atención del caso.

Iniciativa: Siempre tener iniciativas para buscar una solución concreta al problema.

Tema 2

Estrategias De Atención Al Cliente

La atención de los clientes frente a frente, exige de la secretaria la habilidad de clasificarlos, con el fin de brindarles la atención adecuada dependiendo de sus características, necesidades y motivos por los cuales llegan a la compañía, en demanda de información.

En el ejercicio de esta función, la secretaria debe poner en juego todas las cualidades personales y profesionales que exige el perfil como son: Presentación personal, cordialidad, simpatía, buen genio, voluntad, empatía, discreción, tacto, seriedad y responsabilidad, honradez, dignidad, seguridad en sí misma, tolerancia, paciencia, iniciativa, discernimiento y capacidad para la toma de decisiones.

Además debe tener conocimientos de Psicología, para analizar a las personas, catalogarlas y adelantarse a la expresión de sus necesidades de servicio dentro de la organización.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Clasificación De Los Clientes

En el contexto empresarial, los clientes se clasifican en internos y externos.

Clientes internos:

Son aquellos que están vinculados a la empresa a través del intercambio laboral dan su fuerza de trabajo, su entusiasmo y mística no sólo a la espera de un salario, sino también por satisfacción individual que su trabajo le ofrezca.

La empresa moderna debe ser consciente de que su cliente más importante es su recurso humano; porque este, entrega todo su talento al servicio de la organización. Por esta razón, tiene presente que su estrategia prioritaria es atender al bienestar de sus empleados, para que ellos a su vez, estén atentos a la satisfacción de los clientes externos.

¿Qué espera el empleado para su satisfacción? ¿Qué demanda la empresa en retribución?

CLIENTE INTERNO		EMPRESA
Consideración		Integridad
Reconocimiento		Conocimientos
Respeto		Profesionalismo
Capacitación		Habilidades y destrezas
Confianza		Aptitudes
Credibilidad		Sentido de pertenencia
Remuneración justa		Actitudes positivas
Estímulos		Responsabilidad
Motivación		Juicio crítico
Incentivos		Compromiso
		Lealtad
		Proactividad

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

El cliente interno es tan importante como el externo; por ello se debe:

Motivar. Para que aproveche las oportunidades de crecimiento y se comprometa con principios éticos y de calidad total. Cuando el empleado está motivado se preocupa por ser el mejor en su profesión u oficio. La conciencia del valor del talento propio corre pareja con la preocupación por la investigación y actualización permanente.

Estimular. Para que trabaje por resultados positivos y busque un horizonte claro que lo lleve a consolidar su futuro.

Convencer. Para que se sienta artífice del desarrollo de la empresa y participe de sus logros; es decir, desarrolle el sentido de pertenencia. La competencia sana, al interior de la institución, es excelente porque hace que todos trabajen con ánimo y en búsqueda permanente de la innovación.

El cliente interno debe cultivar el sentido de responsabilidad, pues ella es la base de los logros futuros personales. Familiares y profesionales.

Recordemos que los clientes internos son todas aquellas personas que tienen relación directa con la compañía en términos de diferentes tipos de vinculación:
El personal directivo está compuesto por el grupo de gerentes o presidentes, vicepresidentes o subgerentes. jefes de unidad o de dirección, jefes de departamento o de oficina.

Cuando el cliente que llega a la oficina es un ejecutivo de la alta dirección, con mayor rango que el jefe, la secretaria debe conceder prioridad a su atención y hacerlo pasar inmediatamente a la oficina de su jefe. La justificación de esta preferencia radica en que los ejecutivos disponen de poco tiempo para someterse a la espera porgue son múltiples sus ocupaciones y grande su responsabilidad.
La secretaria novata debe realizar una primera acción de conocimiento de organización de la empresa (organigrama) y de reconocimiento de los directivos de la compañía tanto de su nombre como de su fisonomía, con el fin de que no cometa errores en la atención de este tipo de clientes.



© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Generalmente los directivos no esperan a ser anunciados, ni mucho menos aceptan una negativa de atención por parte de nuestro jefe, aun cuando se les diga que él no está ingresan en forma directa a la oficina del jefe desconociendo las explicaciones de la secretaria.

En algunas ocasiones la formación del directivo en administración de oficinas, le permite comprender que la labor de atención secretarial es muy importante. Este conocimiento posibilita que al llegar saludo con gentileza y solicite a la secretaria ser anunciado ante su jefe, para poder ingresar a la oficina. Afortunadamente, Cada día estos casos son más frecuentes

Otros funcionarios de la empresa:

Son todos aquellos empleados de las diferentes dependencias que acuden a la oficina en demanda de atención. La secretaria debe prever esta circunstancia y preferiblemente concederles cita previa.

Son los empleados que laboran en la dependencia o departamento y que por razones de trabajo o personales necesitan hablar con el jefe. En los dos casos anteriores la secretaria debe tener siempre presente que su posición de poder en la oficina es para prestar los servicios de atención y no para constituirse en una barrera que impide el acceso de sus compañeros de trabajo al jefe. Cuando ellos acuden a la secretaría es porque necesitan hablar con el jefe y siempre que la necesidad lo amerite, deben ser atendidos.

Cuando el asunto por tratar no requiera la presencia del jefe, la secretaria, si es de su competencia, debe resolver la situación y, en caso contrario, saber a donde remitir al cliente para que sea atendido eficientemente.

En síntesis debe primar el espíritu de servicio y la objetividad, por sobre los intereses y sentimientos personales.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Clientes externos:

Son las personas que acuden a la compañía en busca de sus servicios o productos. Son la razón de ser de las organizaciones, las personas para quienes la organización compromete todas sus energías y todos sus recursos, con miras a lograr la máxima satisfacción de sus necesidades.
El cliente externo tiene necesidades que espera sean satisfechas al acudir a la empresa como usuario de sus bienes y/o servicios.
Demanda atención inmediata, veraz y efectiva. Solución a las situaciones problema que se le presenten en su relación con la empresa.

Presenta expectativas, con relación a:
Calidad - Innovación - Precios - Variedad - Comodidad - Servicio excelente y toma decisiones.

Así mismo, se caracterizan diversos tipos de clientes externos descritos a continuación:

Frecuentes: Son aquellos que tienen establecidas relaciones de negocios con la empresa y son ampliamente conocidos por la secretaria y el resto de personal. Con estos clientes se desarrolla un grado de confianza y empatía que permite un trato en términos muy cordiales. Generalmente los identificamos plenamente por su nombre y apellido, actividad, y negociación entablada con la empresa. Gracias a ese conocimiento ellos mismos acceden a esperar el momento en que puedan ser atendidos por el jefe.

El nivel de confianza obtenido no debe ser motivo para propiciar actitudes que pueden ser mal interpretadas por los clientes y por quienes están a su alrededor.
Como ejemplos de este tipo de clientes citamos a los proveedores, distribuidores, representantes de ventas de otras compañías, publicistas entre otros.

Familiares del Jefe: Son los que tienen vínculos estrechos y de consanguinidad en primero, segundo y tercer grado. Figuran en primera instancia la esposa (o esposo), padres, hijos, hermanos, suegros, cuñados y demás parientes. Lo primero que la secretaria debe saber a quienes de estas personas el jefe atenderá inmediatamente y sin cita previa.



© Sena Virtual Distrito Capital 2004

El tratamiento con estas personas debe realizarse en estrictos términos de diplomacia, además de la cortesía, la cordialidad y la reserva propios en estos casos. Una secretaria profesional no se presta para entablar relaciones de estrecha amistad, donde existe el peligro de solicitud de información confidencial sobre las actividades personales y laborales del jefe; información que es de estricta reserva secretarial.

Amigos del Jefe: Figuran entre ellos sus compañeros de universidad, sus paisanos y otras amistades como por ejemplo miembros de clubes y grupos sociales, tanto masculinos como femeninos. En estos casos es necesario que la secretaria se informe previamente sobre quienes tienen prioridad en la atención, quienes deben esperar para ser atendidos y quienes definitivamente no serán atendidos. En los dos últimos casos la secretaria debe hacer gala de todo su tacto y simpatía para hacerlos sentir bien, en caso de quienes no van a ser atendidos, ofrecerles la posibilidad de realizar una llamada para establecer contacto con el jefe.

Personal desconocido:
Lo constituyen aquellas personas que llegan por primera vez a la Organización por diferentes motivos: intención de establecer negocios, necesidad de información sobre productos y servicios, visitadores del gobierno, veedores o auditores y solicitantes de empleo.

La secretaria pondrá en juego todas sus habilidades comunicativas (verbales y no verbales), para obtener de la persona la máxima información y establecer si amerita concederle una cita con el jefe, ser atendido por ella misma, ser remitido a otra dependencia, o definitivamente aclararle que no es pertinente el contacto con la compañía.

Clientes inoportunos:
La inoportunidad de los clientes radica en el hecho de presentarse en momentos de premura o de intensa presión en la actividad de la oficina.

Desde ese punto de vista está el cliente inoportuno esporádico, que es la persona que teniendo motivos justificados para acudir a la oficina, en ese momento preciso no es posible brindarle la atención necesaria. La secretaria debe

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

explicarle eficientemente las razones por las cuales no podrá ser atendido y citarlo para otro momento o proponerle la espera. El cliente toma la decisión que más le conviene.

Los inoportunos cotidianos: Son aquellas personas que acuden diariamente a la oficina en demanda de atención que no es posible brindarles a satisfacción, debido a que sus actividades no se relacionan con la empresa. Por ejemplo, vendedores particulares, solicitantes de contribuciones, solicitantes de empleo entre otros,

Este último tipo de visitantes, los solicitantes de empleo, merecen y necesitan una atención esmerada y considerada por parte de la secretaria y demás miembros de la oficina, dada las circunstancias por las que atraviesa. No por ello se dejará de aclararle las fechas que tiene la compañía previstas para entrega y recepción de hojas de vida, presentación de exámenes y entrevista.

Clientes Agresivos: Pueden ubicarse dentro de los tipos de clientes ya definidos. La particularidad en la atención radica en que su agresividad está determinada por la forma indebida como ha sido atendido fuera y dentro de la empresa. Generalmente adopta aptitudes desobligantes y ofensivas para con la secretaria. Esta por ningún motivo deberá dejarse llevar por su temperamento y ponerse a su nivel.

Lo que sí debe hacer es ponerse en la situación que vive el cliente para comprender las razones de su actitud agresiva. A partir de ahí, generar las acciones tendientes a resolver exitosamente la situación. Una recomendación práctica es que entre más violencia y más gritos por parte del cliente, más moderación, calma y respeto por parte de la secretaria. Esta forma de comportarse, los desarma y acceden a explicar por qué han llegado a esa situación, que la mayoría de las veces es razonable.
Existe otra tipología de los clientes también importante de conocer en el ejercicio de la profesión:

Clientes arrogantes: Aquellas personas que en razón de su clase social, linaje, solvencia económica, relaciones políticas y estudios se conciben como seres superiores a todos los demás. Acostumbran a mirar al resto de las personas por encima del hombro.



© Sena Virtual Distrito Capital 2004

La secretaria profesional debe asumir una actitud de seguridad en sí misma para ofrecerles una atención oportuna y efectiva haciendo gala de su ecuanimidad, sin demostrar apocamiento ni cortedad. Mirarlos directamente a los ojos e interesarse por las razones que los traen a la oficina. Responder acertadamente y con toda la educación y la cultura propias.

Clientes comunicativos: Son personas que entablan rápidamente conversación amistosa con la secretaria y personal de la oficina, con la intención de confundirlos y obtener de ellos la información que les interesa y que es la razón por la cual acude.

La secretaria debe escuchar cuidadosamente a estas personas y responder estrictamente lo necesario, con respecto al tema de conversación. Ante la insistencia, debe ser segura y firme para cortar sin caer en la grosería y la antipatía.

Clientes galantes: También acuden a la empresa con el ánimo de entablar diálogo con la secretaria en busca de información importante y la mayoría de las veces confidencial. Le llevan pequeños obsequios como chocolates, figuras, tarjetas, además de invitaciones a almorzar o a tomar café. Se caracterizan por un trato como: mi amor, negrita, mi chinita, hermosa, y saludan y se despiden de beso y abrazo; algunos llegan hasta a enamorar al personal de la oficina

Como en el caso anterior la secretaria debe mantener la confidencialidad de los asuntos del jefe, la oficina y la empresa y no caer en estas trampas que solo le proporcionarán desconfianza, conflictos y hasta la pérdida del empleo.

Otros clientes: Corresponde a los niños, quienes por sus características especiales de actividad, curiosidad e hiperactividad, requieren de un tratamiento especial en términos de tolerancia, paciencia y cuidado por parte de la secretaria. Es conveniente mantener una provisión de hojas y crayolas para invitarlos a dibujar o a escribir, también se deben tener revistas ilustradas con temas de su interés para que dibujen o coloreen.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Tema 3
Manejo De La Agenda Y Control De Citas

Manejo De La Agenda:

Dentro de las actividades de los profesionales del área administrativa (secretarias, archivistas, asistentes) se destaca el manejo de las agendas, herramientas de trabajo para organizar todo lo relacionado con las citas de los clientes.

Eso significa que es necesario tener un estricto control de los clientes y visitantes que acuden a la oficina en demanda de atención. Debe existir un juego de agendas, para jefe y secretaria. Cuando la secretaria trabaja para un grupo de profesionales, es necesario llevar una agenda para cada uno.

Hasta hace algunos años sólo existía la agenda tradicional, cuya presentación es ampliamente conocida por todos.

Actualmente, gracias al avance de la tecnología, existen agendas electrónicas de bolsillo y computarizadas, inclusive existe ya la agenda electrónica acompañada de su respectivo lápiz igualmente electrónico. Cualquiera que sea su presentación, en su esencia, la forma de llevarla no varía.

Veamos el siguiente modelo de una página para el manejo de la agenda:

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

MUY IMPORTANTE

Fecha: Martes, 29 de septiembre de 2004

8:00	
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	
18:00	

OBSERVACIONES:

El manejo de las agendas requiere cuidado, decisión, atención y constante revisión de los compromisos empresariales y personales contraídos durante el desarrollo de las funciones nuestras o del jefe. Es natural que el jefe, en su paso por otras empresas y oficinas conceda citas o adquiera obligaciones, y por parte nuestra, en su ausencia otorguemos citas a clientes y visitantes.

Lo anterior nos obliga a revisar la agenda del Jefe tan pronto como llega. Esta revisión debe ser un trabajo compartido y acordado con él, porque seguramente se han concedido citas simultáneas (el mismo día y hora. para diferentes personas). Cuando esto es detectado, inmediatamente se procede a ajustar la agenda y a confirmar a los interesados el cambio de cita y razón de ese cambio. En este ajuste se consideran las prioridades de atención.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

De no hacerlo, se trastorna la organización del trabajo del día, se incurre en una falta grave de consideración para con los clientes que redunda en detrimento del prestigio personal y empresarial.

Todos los días, en las horas de la tarde se le recuerda al jefe los compromisos que debe atender en las primeras horas del siguiente día. En la mañana, se le organiza la agenda sobre el escritorio y se hace énfasis en el orden de atención previamente establecido desde el día anterior. Esta es una tarea de gran importancia porque los clientes merecen que se les respete su horario de atención y su tiempo. No existe ningún derecho que autorice a disponer del tiempo de las personas, pues para ello se le concedió una fecha y hora determinadas.

Otra recomendación es la de respetar la hora asignada a cada cliente o visitante, pues nada más ofensivo para ellos ver como se saltan su turno para atender a otros que llegaron después, y muchas veces, sin cita previa.

Al finalizar el día es conveniente y necesario hacer una anotación, al frente de cada cita, de las entrevistas que se efectuaron y de las que fueron pospuestas o canceladas.

La agenda es anual y se lleva mes por mes y día por día. Una vez terminada, debemos guardarla durante un tiempo prudencial, para futuras referencias.

El compañero obligatorio de la agenda es el calendario. Cualquiera que sea su presentación, debe ubicarse en un lugar visible y alcance de la mano. Se mantiene abierto el día actual y en la hoja correspondiente se registran las actividades prioritarias de la fecha. Es recomendable conservar el del año anterior también.

Control De Citas

Cuándo concederlas:

Concedemos una cita personal si se requiere, o con el jefe, cuando el motivo que expone el cliente o visitante es justificado porque se relaciona con el quehacer empresarial.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Los datos para registrar una cita concedida son: Fecha y hora de la entrevista, nombre completo del solicitante o cliente, empresa a la cual representa, razón esencial de su visita, número telefónico del solicitante y observaciones que contribuyan a dar claridad sobre la razón de la entrevista. También cuando el cliente o visitante es un familiar o amigo próximo nuestro o del jefe.

Cuando el cliente es ampliamente conocido dentro de la organización y se conoce con seguridad que sus motivos son de negocios.
Cuando existe la seguridad de que será atendido por el jefe.
Cuando el jefe necesita de este visitante para acordar asuntos personales o de negocios.

Las personas con cita previa tienen prioridad en la atención, con relación a otros visitantes que aunque no la tienen, argumentan motivos importantes para él y la organización.

Cuándo y cómo negarlas:

Una cita debe ser negada cuando:
El motivo expuesto por el aspirante no tiene ninguna relación empresarial, laboral o personal con el jefe.

El cliente no expone el motivo de su visita.
El jefe ha solicitado con anterioridad no conceder citas a determinadas personas y en determinados días y horarios.

El jefe estará ausente por unos o varios días, el solicitante exige ser atendido en una fecha y hora que ha sido asignada a otra

Nosotros estaremos en capacidad de resolver las inquietudes o solicitudes del cliente, sin necesidad de concederle cita con nuestro jefe. En este caso se debe proceder con mucho tacto, para que el aspirante no interprete la situación como si su asunto fuese considerado de menor importancia.

El caso expuesto no corresponde a la dependencia. En esta circunstancia el cliente será remitido a la oficina indicada y no obligarlo a pasear por todas las instalaciones.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Es un acto de cortesía ponerse en contacto telefónico con su colega, para explicarle los motivos del aspirante y conseguirle la cita, de tal manera que él se sienta importante para la compañía.
La actitud profesional se traduce en tacto, seriedad y gentileza al interactuar con el solicitante.

Cuándo y cómo cancelar las citas:

Generalmente cuando la secretaria debe cancelar una cita, está en la obligación de proponer una nueva fecha y hora de atención, procurando que en esta nueva oportunidad sea atendido. El cliente tiene la libertad de aceptar o elegir la oportunidad según su conveniencia y necesidad.

A pesar de haber sido concertadas, el jefe no puede atender al cliente, por razones de fuerza mayor, por ejemplo, debe ausentarse repentinamente durante ese tiempo debido a emergencia familiar, prioridad de atención a un cliente especial, personalidad de gran investidura o directivos de mayor rango.

Por exceso de trabajo en la oficina, que genera muchos momentos de presión. Al organizar las agendas (jefe y secretaria) es posible descubrir que se concedieron dos citas en la misma fecha y hora y es necesario acordar a quien se le dará prioridad.

El aspirante la cancela:

A pesar de que en las agendas deben consignarse los datos del cliente, es conveniente organizar un álbum con las tarjetas que dejan, porque en ellas se registra ampliamente la información y se amplia la posibilidad de localizarlos para cancelar la cita.
Al cancelar citas, la secretaria debe proceder con serenidad porque los clientes pueden no estar convencidos de la veracidad de las razones esgrimidas. Es necesario llamar con anticipación a la persona para cancelar su cita y no esperar hasta que llegue a la oficina para informarle. El cliente esta mentalizado con la cita y acude con la confianza de que será atendido y. nada más ofensivo que otra persona disponga de su tiempo y lo haga desplazarse para perderlo.
Cancelar una cita de por sí es molesto para el cliente; pero hacerlo a tiempo disminuye el efecto negativo, porque le evita pérdida de tiempo y en cambio redunda en la imagen positiva de la empresa.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Toma De Mensajes

En desarrollo de la atención al cliente personal y telefónica, continuamente es necesario anotar los mensajes que se reciben para directivos, profesionales y compañeros de trabajo

Para esta actividad existe en el comercio toda una gama de formatos prediseñados con el fin de agilizar esta labor secretarial. La precaución más importante es la de transmitir estos mensajes oportunamente, diligenciando claramente la ficha diseñada por la organización. El olvido de un mensaje puede acarrear graves trastornos al jefe, a la oficina y a la compañía.
A continuación se presenta un ejemplo de esta ficha, también llamada fonomemo.



FONOMEMO

Para: _____

De: _____

Empresa: _____

Llamó por Teléfono	☐	Vino	☐
Volverá a Llamar	☐	Volverá	☐
Favor Llamar	☐	Urgente	☐

MENSAJE:

_____

_____

Teléfono: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Tomado por: _____

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Tema 4

Equipos De Comunicación Y Servicios Telefónicos

Equipos De Comunicación

Los teléfonos comentes, los equipos de conmutador, teléfonos secretariales, redes de citofonía, celulares, bipers, celubipers con avanzados sistemas de comunicación de gran alcance. También se mencionan las estaciones satelitales y la comunicación por redes.

Conmutador

Este equipo cuenta con una central exclusiva para la empresa en la cual existen varias líneas externas para recibir las llamadas que luego son transferidas a las diferentes oficinas a través de líneas internas o extensiones previamente numeradas. Actualmente sólo son necesarias una o dos líneas externas, que operan como centrales y a través de varios canales establecen la comunicación con la recepcionista, quien distribuye las llamadas a las diferentes dependencias en forma inmediata.

Los conmutadores modernos no tienen ese timbre molesto que lesiona el oído de la operadora. Su diseño incluye un tablero que se ilumina en el sitio de la línea por la cual entra la llamada y una diadema con micrófono para que no sea necesario levantar el auricular. Presentan varias modalidades de operación.

Conversacional. Es la normal, mediante la cual se contesta con el micrófono incorporado ala diadema.

Altavoz, mediante una tecla de función y luego la tecla de voz, se selecciona la forma de hablar en altavoz

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Proceso de voz: Está disponible como herramienta incorporada para operadores con defectos de visión. En esta modalidad los diversos estados o cambios de la pantalla se convierten en mensajes hablados. También es posible solicitar un resumen de mensajes hablados, así como el resumen y estados de las llamadas.

Supresión del micrófono. Al pulsar la tecla del micrófono nada de lo que se diga podrá ser escuchado por el interlocutor. Esta modalidad se utiliza cuando la operadora habla con otra persona sobre él.

Volumen: Con las teclas de aumento y disminución de volumen se ajusta individualmente el volumen para el manejo de llamadas, en todas las modalidades.

Sistema de univoz: Mediante este sistema un contestador automático recibe la llamada y le da instrucciones al interlocutor para marcar la línea interna, si la sabe o esperar a que conteste una operadora.
Los diseños actuales muestran en pantalla el número y la ubicación de la zona desde donde se está llamando.

Las empresas cuentan con el manual de funcionamiento para ser consultados siempre que sea necesario. Además, el personal debe recibir el enfrenamiento correspondiente sobre el manejo del equipo,

Aunque nos parezca tedioso, debemos tener en cuenta algunas formas de contestar el teléfono:

La forma correcta de contestar las llamadas que llegan por el conmutador es:

Saludar	Buenos días
Identificar la empresa	Industrias Arco Iris
Identificarse	Habla Carolina Arias
Ofrecer el servicio	En que puedo ayudarlo
Cortesía	Con mucho gusto

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Teléfono secretarial:

Es un equipo que además de prestar el servido normal permite a la secretaria al jefe, comunicarse privadamente, sin ser escuchados por el interlocutor. Cualquier teléfono puede ser adaptado para funcionar como un equipo secretarial. Este consta de dos teléfonos, uno para la secretaria y otro para el jefe, que funcionan sincronizadamente.
Lo que lo hace diferente y especial es un mecanismo que aisla al interlocutor en el momento que la secretaria lo pulsa para comunicarse con su jefe. En ese lapso el jefe decide tomar o no la llamada desde su aparato telefónico.

El teléfono secretarial puede tener una línea interna o extensión y una o varias externas o directas. Para contestar por la línea directa, se procede a:

Saludar	Buenas tardes
Identificar Empresa y dependencia	Avianca, División de Reservas
Identificarse	Habla Ana Luz Acevedo
Ofrecer el servicio	En que puedo ayudarla
Cortesía	A sus órdenes

Si es por la línea interna o extensión, se contesta de la siguiente manera:

Saludar	Buenos días
Identificar dependencia	División de Reservas
Identificarse	Habla Beatriz Arenas
Ofrecer la cortesía	en que puedo colaborarle
Cortesía	Con gusto

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Citófono:

Es un sistema de comunicación interna y directa entre las dependencias de la empresa, sin mediación del conmutador. En este sistema se instalan varios equipos de citofonía en cada oficina. Cada uno consta de un auricular y un tablero con una serie de teclas numerada consecutivamente, en la cual cada tecla numerada corresponde a una oficina en particular; para comunicarse sólo basta levantar el auricular y oprimir la tecla seleccionada.

Teléfono privado. Es una línea directa establecida con la categoría de privado, para comunicación de los ejecutivos y también de personas particulares. Una investigación en la Empresa de Teléfonos de Bogotá, arrojó como resultado que para solicitar la instalación de una línea privada debe solicitarse un permiso a las autoridades competentes.

Por su carácter de línea privada, no figura en el directorio telefónico de la ciudad, ni de la empresa. Se contesta de la siguiente manera:

Saludar	Buenas tardes
Identificar el número de la línea	322 45 17
Ofrecer el servicio	En que puedo ayudarla
Cortesía	Con gusto

Jamás se identificará la empresa y mucho menos a la persona

Celular:

La telefonía celular móvil es un servicio público cuyo objetivo principal es facilitar la comunicación telefónica de los abonados, sin restricciones en cuanto a ubicación y desplazamiento. Esta comunicación se realiza por medio de ondas de radio.

Recibe el nombre de móvil porque permite el desplazamiento del abonado a cualquier lugar mientras se desarrolla la comunicación.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Esta telefonía debe su nombre a la forma como se divide el área de servicio del operador, en una serie de hexágonos, que al ser unidos entre sí, forma una figura de celdas, similar a un panal. En cada celda hay una estación base que cuenta con un transmisor y un receptor de radio de baja potencia.

Cada estación cubre determinada área geográfica y la unión de varias de ellas forman una red celular en la cual se establecen comunicaciones, no sólo con los abonados al servicio celular, sino con todos aquellos que utilizan la telefonía convencional.

Los equipos telefónicos son de tres clases:

Terminales móviles que comúnmente se instalan en los automóviles y no pueden ser removidos de su lugar.
Terminales transportables, equipos de tamaño considerable y que se llevan de un lugar a otro.
Terminales portátiles, más conocidos como teléfonos celulares y de menor tamaño que el de los abonados llevan consigo permanentemente.

Los componentes básicos de un teléfono celular son:

Transceptor (transceiver). Le da al teléfono la capacidad de emitir y recibir llamadas. Guarda toda la información necesaria como parámetros del sistema, números más usados programados en memoria y funciones especiales. Este componente es el cerebro del telefona.

Antena. Parte integral del funcionamiento de recepción y transmisión de llamadas. Una deficiente conexión o situación local produce la mala calidad en la transmisión y recepción de los mensajes.

Teclado. Como su nombre lo indica, sirve para marcar el número deseado.
Fuente surtidora. Fuente de comente de donde los teléfonos se proveen de la corriente necesaria para funcionar.

Cargador. Es el dispositivo que carga las baterías del celular

Pantalla. A través de ésta se ve el número marcado y otros mensajes.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Cablería. Todos los componentes del celular están interconectados a través de cables de interconexión, de manera externa en el caso de los teléfonos celulares fijos y de modo interno en los portátiles
Aplicación de este sistema

De fijo a celular

El abonado fijo marca el número del celular, la red de telefonía pública local a la que pertenece el abonado fijo identifica la llamada, la selecciona y la envía a la central de cómputo de telefonía celular correspondiente y ésta la transfiere al respectivo celular.

De celular a fijo

Del teléfono celular se marca el número del teléfono fijo, la central de cómputo de telefonía celular recibe y envía la solicitud del abonado celular a una señal de la estación base, la empresa de telefonía local recibe la confirmación del centro de cómputo celular, la estación base asigna un canal disponible para establecer la comunicación y la red de telefonía pública envía la señal y se logra la comunicación.

De celular a celular

El abonado celular marca el número del otro celular, la central de cómputo recibe la solicitud del abonado, envía una señal a la Estación base y cuando la estación recibe la confirmación, se efectúa la comunicación,

A través de esta avanzada tecnología existen otras aplicaciones como grabación de mensajes hablados, reconocimiento de voces, transmisión de facsímiles, redes de intercambio de datos y sistemas de comunicación personal.

Beeper (Buscapersonas)

Es un dispositivo que sirve como receptor de mensajes y opera conectado a



© Sena Virtual Distrito Capital 2004

una central desde donde se comunica a través de un código asignado.

Télefax:

Es un sistema de comunicación que opera a través de una línea telefónica para intercambiar mensajes escritos, de carácter urgente. En un principio, esta información escrita se utilizó para adelantar las gestiones de negocios mientras era recibida la comunicación original. Actualmente ya existe la legislación que permite utilizarlo como si fuese el original. Esta clase de documento exige cuidados especiales para su conservación, porque la calidad de la tinta hace que el escrito se borre con facilidad

Correo electrónico (Mail)

Es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación interna en las organizaciones. Está soportada en una plataforma de Windows, que debido a su interfaz gráfica y facilita el manejo a los usuarios.

Permite enviar y recibir correspondencia electrónica entre los diferentes usuarios. La seguridad de este tipo de correo para el manejo de la información es alta porque cada usuario puede acceder solamente a la información que le pertenece.
Para ingresar al correo electrónico debe identificar el icono que ejecuta la aplicación. Para esto debe observar la pantalla y ubicar la aplicación con Al nombre "Microsoft Mail" donde se encuentra la pantalla normal de Windows en la versión correspondiente y el icono que aparece encerrado dentro de un cuadrado. Se debe presionar dos veces el botón izquierdo del mouse sobre el icono Mail para iniciar la sesión del correo electrónico.

A continuación, se abre una ventana de acceso en la cual se debe especificar el nombre del usuario y la contraseña. Conocidos los datos de acceso, debe diligenciar los campos y presionar el botón de aceptar o la tecla Enter.

Es importante tener cuidado de no seleccionar la casilla "Recordar Contraseña", ni darla a conocer a otros. Así evitará que su correo sea leído por otros usuarios.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Servicios Telefónicos

Las comunicaciones telefónicas locales, nacionales e internacionales, cuentan en la actualidad con los más sofisticados y modernos sistemas y equipos para hacer más eficiente estos servicios. Debido a lo anterior, es una realidad que una persona puede comunicarse con otras en el mismo momento en que está hablando y en forma simultánea con varios interlocutores. Esta comunicación puede establecerse bien sea en doble vía o en un solo sentido.

Dentro de estos equipos es importante destacar el contestador automático, la central telefónica desde opera el buscapersonas o beeper, el buzón, la internet.

Los servicios ofrecidos por las empresas de telefonía, han mejorado gracias al nivel de competencia que posibilita la competitividad en precios, calidad y modalidades del servicio. Tradicionalmente estos servicios:

Llamadas locales. Se realizan dentro de la misma ciudad
Llamadas nacionales. Se efectúan entre diferentes ciudades y pueden realizarse ie dos maneras: Una, mediante Discado Directo Nacional DDN; otra, mediante la intervención de operadora, en la estación central

Llamadas internacionales. Desde el país de origen a cualquier otro del mundo. También puede efectuarse con Discado Directo Internacional DDI o con intervención de operadora internacional en la central telefónica. En estas dos modalidades de llamadas, es necesario tener en cuenta la marcación de los códigos o indicativos correspondientes.

Cuando se elige la forma de llamar mediante operadora, se presume que suceden los cosas; una, no existe DDN o DDI; otra, se necesita la autorización previa del interlocutor, o bien es necesario concertar una cita telefónica en lugares aislados donde no existe teléfono domiciliario. En estos casos, se solicita la llamada, de las siguientes formas:

De Teléfono a teléfono: Cuando quien llama solicita a la operadora la comunicación con un número deseado para hablar con la persona que responda. Este servicio se empieza a cobrar cuando cualquier persona conteste

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

De persona a persona: Cuando se pide a la operadora comunicación para tablar con determinada persona. Se empieza a cobrar el servicio, cuando la persona solicitada atiende la llamada. Este servicio es un poco más costoso.

Por citación: Ese servicio en aquellos lugares donde no existen teléfonos particulares. La operadora a quien se le ha solicitado la llamada establece comunicación con la operadora del lugar de destino. Posteriormente, esta envía un mensaje de citación a la dirección de la persona solicitada para que se presente a determinada hora a recibir la llamada. Quien solicitó la comunicación habrá acordado previamente con la operadora, la hora en que volverá a llamar.

Pago revertido: En esta llamada el solicitante pide a la operadora la comunicación con cargo a quien la recibirá. Por su parte, antes de comunicarlos, la operadora confirma si se hace cargo del valor de la llamada.

Existe una gran variedad de novedosos servicios, entre los cuales se mencionan:
Contestador virtual, megateléfono (llamada en espera, código secreto, transferencia de llamada, conexión sin marcar, conferencia entre tres, marcación abreviada, despertador automático), Enlace E1-PABX, Red Digital de Servicios Integrados RDSI PBX y el FOT (Fibra Óptica Total)

Los directorios telefónicos de la ciudad ilustran ampliamente los servicios mencionados.

Mediante una llamada telefónica es posible comunicarse rápidamente con las personas, lo cual ahorra tiempo y estimula la brevedad porque elimina la conversación trivial y prolongada tan frecuente en la comunicación frontal. Por este medio de comunicación los ejecutivos pueden tener fin rápidamente a una conversación que no es necesaria y dedicarle su tiempo a otros asuntos verdaderamente importantes para la organización.

Directorios telefónicos:

Los directorios telefónicos son libros que registran los nombres, direcciones y teléfonos de los usuarios de una ciudad o empresa.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

En los directorios telefónicos, páginas blancas, de la ciudad, están consignadas todas las instrucciones para su manejo así como el Reglamento de Suscriptores. En el de páginas amarillas, se encuentran teléfonos de interés general, las páginas informativas, secciones sectorizadas, guías de primeros auxilios, guía comercial de productos y servicios, guía de la computación, guía hotelera, guía de restaurantes, guía de salud, guía de telecomunicaciones, guía de transporte y el plano de la ciudad, calle por calle.
Para mayor información, sugerimos analizar la guía de uso del directorio.

Directorios internos. Se conocen como directorios empresariales y existen a nivel local y nacional. Cada organización se ocupa de estructurar y editar al comienzo del año, los directorios necesarios, para establecer sus comunicaciones. Deben ser actualizados cada que sea necesario.

A la secretaria le corresponde mantener actualizados los ejemplares que se manejen en la oficina, porque de ello depende la rapidez para establecer la comunicación y, además, le evita pérdidas de tiempo al tener que desplazarse o llamar para conocer los nuevos números.

Comunicaciones Telefonicas

El uso continuo del teléfono para comunicarse, tiende a hacer olvidar el gran impacto que tiene en el mundo de los negocios. Con él, todas las personas pueden comunicarse desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Las ventajas que ofrece son variadas y todas de mucha importancia.

En primer lugar es más rápida, que la que se establece en forma frontal, ya que para ésta se requiere una cita previa y larga espera.

En segundo lugar, el uso del teléfono obliga a la brevedad y evita la trivialidad en la conversación.
Por último, se puede poner fin a la conversación rápidamente.

La secretaria debe cultivar lo que se llama "su personalidad telefónica". Esta no es otra cosa que el cultivo de su voz en cuanto a tono, modulación y vocalización. Sin embargo, vale la pena advertir que pronto estarán en el mercado los equipos telefónicos con pantalla, para visualizar al interlocutor. Se dedu-

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

ce, que es importante cultivar el lenguaje y la expresión facial, y desarrollar un tono de voz personal significa poner en juego aspectos fundamentales de la conversación, como son: atención, expresividad, naturalidad y claridad.

Normas de cortesía telefónica:

Las siguientes normas de cortesía son indispensables para el éxito de la atención telefónica:

Saludar amablemente. Un saludo debe llevar entusiasmo, interés y sinceridad para crear una excelente impresión en el interlocutor.

Reconocer al cliente por su nombre. No hay música más melodiosa que escuchar de otros su nombre. La secretaria debe desarrollar la habilidad de retener el nombre de los clientes y visitantes de la compañía.

Tratar de visualizar al interlocutor. Con este ejercicio mental se entabla una conversación más humana y verdadera.

Escuchar con atención. Esto significa entender el tema de la conversación para responder efectivamente.

Ser paciente. Es importante permitir que el interlocutor exprese completamente sus ideas; ello exige dejarlo hablar sin interrumpirlo, aún cuando se conozca el tema a tratar.
Hablar con naturalidad. No hay nada más chocante que una voz fingida melosa.
Contestar con prontitud. El teléfono debe timbrar máximo tres veces. Dejarlo timbrar más da la impresión de que la secretaria no permanece en la oficina.

Respetar la comunicación telefónica. Significa que mientras exista la comunicación deben evitarse los ruidos de mal gusto como son risas, cuchicheos, gritos, términos vulgares y desobligantes y sonidos ahogados. Es importante recordar que el teléfono amplifica todos los sonidos.

En la oficina no se debe comer, fumar ni introducirse objetos en la boca. Y está absolutamente prohibido, durante las conversaciones telefónicas, porque además de ser una grosería, hace confusa la voz.

© Sena Virtual Distrito Capital 2004

Quien contesta la llamada debe esperar a que la persona que la generó cuelgue primero. En caso de tener que cortarla, debe hacerlo con delicadeza explicando las razones por las cuales interrumpe la conversación.

Colgar suavemente. El auricular debe colocarse en el soporte con delicadeza. Descargarlo bruscamente equivale a dar un portazo.

Existe una norma universal de las comunicaciones telefónicas que dice:

"Más vale hacer acopio de paciencia y dedicarle unos minutos más al interlocutor, para no cortarle la conversación, y después no tener que dedicar muchas horas en recuperar su confianza y buena voluntad"

Recuerde:
Proximamente estaremos emitiendo el segundo módulo de servicio al cliente.

no se lo pierda, recuerde que es continuacion de este.

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y DEL PROCESO DE VENTAS

Wellness & Sport Consulting

C/Provenza, 505 08025 Barcelona
Tel: 93 456 09 45 Fax: 93 865 39 14
info@gedo-formacion.com
www.gedo-formacion.com

INDICE

1. **Conocer el "PRODUCTO" para poder vender.**

2. **Manual del Proceso de Venta.**

3. **Manual de Atención Telefónica.**

4. **¿Como ser un gran comercial?**

5. **Gestión de Quejas/Sugerencias**

6. **Anexos:**
    a. **Anexo 1. Esquema del Proceso de Venta.**
    b. **Anexo 2. Ficha de la Visita.**
    c. **Anexo 3. Cartas de Seguimiento.**
    d. **Anexo 4. Cuestionario de seguimiento nuevos clientes.**
    e. **Anexo 5. Guión para Llamadas de Teléfono.**
    f. **Anexo 6. Hoja de sugerencias espontáneas.**
    g. **Anexo 7. Encuesta reducida de satisfacción.**
    h. **Anexo 8. Ficha para Gestión de Bajas.**

1. CONOCER EL PRODUCTO PARA PODER VENDER.

1.1. Análisis de la demanda y de la oferta de servicios:

El sector de centros deportivos y de fitness está inmerso en un proceso de cambio y evolución que lo está transformando de manera considerable. La entrada de grandes operadores internacionales, principalmente ingleses y americanos ha aumentado el nivel de competitividad en el sector. Si a esto añadimos una cultura de servicios cada vez más arraigada en la sociedad y un público cada vez más conocedor de los beneficios de la actividad física, nos encontramos con que los niveles de exigencia de los clientes de los centros deportivos también van en aumento.

Por lo tanto, la situación ha cambiado radicalmente para los propietarios o gerentes de centros de fitness. Hace unos años, la mayoría de los centros, independientemente (hasta cierto punto) de la calidad del servicio, contaban con un volumen estable de socios. Es decir, no era necesario ser bueno porque **hasta los malos vendían**. La maduración del sector y el aumento de la competitividad, obligan a una gestión eficaz y a una buena calidad en el servicio para poder mantenerse en el mercado. Ahora, para seguir vendiendo, hay que hacer bien las cosas, es decir, **hay que ser bueno**. Esta nueva necesidad obliga a buscar profesionales cualificados que aporten valor a las empresas.

De todos los cambios que se están produciendo en el sector, hay 3 que tienen un gran efecto sobre la oferta de servicios de un centro deportivo. Estos son:

- El paso de centros deportivos o de fitness a un concepto mucho más global de CENTROS DE WELLNESS o bienestar. El servicio que se ofrece en estos centros no va dirigido únicamente a la mejora del rendimiento deportivo o de la condición física, sino que se busca la mejora del bienestar global de los clientes incidiendo sobre aspectos de relación social, antiestrés, apariencia física, autoestima, vitalidad, factores de riesgo para enfermedades, hábitos de vida, etc.

- Los nuevos centros desarrollan una cultura en la que EL CLIENTE ES LO IMPORTANTE, y a partir de aquí se desarrollan todos los servicios para cubrir las necesidades y para satisfacer a este cliente. Son, por lo tanto, organizaciones muy enfocadas al cliente.

- Los servicios personalizados son el resultado lógico de los dos aspectos anteriores. Para dar un buen servicio y cubrir las necesidades del cliente, es necesario buscar la máxima PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO. Ya no es suficiente una hoja de rutinas de ejercicios estándar, el cliente busca un traje a medida y además, está dispuesto a pagar por ese valor añadido.

¿Cuál es la oferta de servicios actual en los centros de fitness? ¿Satisface esta oferta las necesidades de los clientes? Antes de profundizar un poco más en estas cuestiones, vale la pena considerar algunos de los datos que han ido saliendo a la luz sobre la práctica deportiva:

- Entre un 76 y un 82% de las personas que inician un programa de ejercicio físico, lo abandonan.

- El 50% de las personas que inician un programa de ejercicio físico lo abandonan durante los primeros 6 meses.

- El 69% de la población deportiva española hace deporte por su cuenta, fuera de actividades dirigidas y organizadas.

¿Por qué abandona tanta gente los programas de actividad física? ¿Por qué los abandona tan rápidamente? ¿Por qué prefieren hacer deporte por su cuenta que de la mano de profesionales y en instalaciones y equipamientos de calidad?

Los estudios realizados en España indican que los índices de abandono de la práctica deportiva han ido creciendo paulatinamente desde 1.980 hasta hoy. Cada vez hay más personas que estaban interesadas en el ejercicio físico y lo practicaban pero que actualmente han abandonado dicha práctica.

Las campañas que se han llevado a cabo por parte de organismos públicos o privados para aumentar los niveles de práctica deportiva han tenido éxito atrayendo a nuevos practicantes, pero no han conseguido retenerlos.

Todos estos datos deberían hacernos sospechar, a los profesionales del sector, que hay algo que no acabamos de hacer bien y que hace que estemos fracasando en el intento de modificar los hábitos de la población y conseguir clientes fieles a la práctica deportiva y, más concretamente, a nuestra instalación.

Deberíamos preguntarnos qué hacer para que nuestros clientes adquieran hábitos más permanentes y regulares respecto a la actividad física.

Ofrecer Calidad del Servicio es uno de los aspectos necesarios para generar satisfacción en los clientes, y el personal Comercial y de Atención al Cliente tiene una enorme responsabilidad en este sentido.

A continuación se presentan los 10 aspectos más importantes para tener clientes contentos de verdad (Joan Elías, 2000). Estos aspectos son:

1. **Cumplir todas las promesas**: realizar promesas que no sabemos si podremos cumplir es un hábito frecuentemente utilizado para evadir un problema o quitarnos de encima a un cliente pesado. Sin embargo, el no cumplimiento de las promesas tienen un precio muy alto para la organización debido a la

insatisfacción que genera en el cliente. Si un trabajador del centro le dice a un cliente: “no se preocupe, mañana estará solucionado el problema que me comenta” es porque está seguro de que mañana estará solucionado dicho problema. De no ser así, las expectativas generadas no se cumplirán y el cliente estará descontento. Las promesas no son únicamente explícitas, sino que también pueden serlo cosas que se dicen o se suponen en un catálogo o en un letrero de la empresa.

2. **Respetar el tiempo del cliente**: el tiempo es el valor más preciado por el cliente y uno de los recursos más escasos. Aquellas empresas que quieran dar valor a su servicio deberán saber gestionar el tiempo de sus clientes. Cualquier servicio que generemos en el club, debe seguir un proceso que permita que el cliente acceda a el sin tener que hacer colas o sin tener que esperar excesivamente.

3. **Tener obsesión por los detalles**: el concepto de calidad del servicio se basa en la necesidad de SORPRENDER al cliente. Este elemento de sorpresa se consigue con pequeños detalles que den un componente emocional a todo lo que hacemos. Por ejemplo, si regalas un bolso a tu mujer para su cumpleaños, posiblemente estarás cubriendo sus expectativas, pero el bolso no deja de ser un objeto sin un gran componente emocional. En cambio, si dentro del bolso le escribes una nota en la que ponga algo así como: “Gracias por alegrar mi vida con esa sonrisa mágica y por todos los años de amor y felicidad que me has dado….” ya no le estás regalando un bolso, sino una EMOCIÓN. En los centros de fitness tenemos que intentar emocionar a nuestros clientes mediante la gestión continua de pequeños detalles. También son detalles importantes todo lo que tiene que ver con el aspecto físico de las personas y las instalaciones: temperatura, limpieza, olores, ruidos, etc.

4. **Ser siempre cortés**: el cliente de un centro deportivo es cada vez más exigente, y quiere se tratado como una persona única y especial. Esto obliga a que todos los trabajadores del centro tengan un trato exquisito con todos los clientes. Los elementos de comunicación verbal, y especialmente no verbal (una sonrisa, la mirada, los gestos, etc) tienen una gran importancia en este sentido.

5. **Mantener siempre el rol profesional**: ser un buen profesional significa que “haces lo que tienes que hacer, de la manera como lo tienes que hacer, siempre y con todo el mundo”. Se tiene que intentar dar el mejor servicio posible a todos los clientes y todos los días. Para esto es importante que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer y cuales son los niveles de calidad esperados. Los clientes quieren ser atendidos con los cinco sentidos, y solo la profesionalidad nos da garantías de que los vamos a utilizar.

6. **Dar seguridad al cliente**: podemos conseguir que el cliente se sienta seguro si nos ganamos su confianza. Esto pasa por no engañar nunca al cliente, lo que puede obligarnos a renunciar a la venta de algún servicio en un momento

determinado. Es más prioritario conseguir clientes que conseguir ventas. La seguridad física, y especialmente en una instalación deportiva también es un factor clave dentro de éste área.

7. **Respetar la confidencialidad**: este punto está muy relacionado con el anterior, ya que para ganarse la confianza del cliente es necesario respetar la confidencialidad. El cliente debe tener la seguridad de que todo lo que hable con alguien de la empresa quedará en la intimidad y que no se realizarán comentarios a sus espaldas.

8. **Ser extremadamente accesibles**: ser accesibles físicamente, pero también actitudinalmente. Una recepcionista de un centro deportivo que tenga una actitud accesible es aquella que cuando el cliente entra por la puerta, le acompaña con al mirada ofreciéndose a ayudarle en lo que necesita e invitándole a que le comente cualquier cosa. Una recepcionista con una actitud poco accesible es aquella que cuando entra un cliente no levanta la cabeza del ordenador o se da media vuelta para intentar evitarlo y que no le moleste.

9. **Comunicar frecuentemente y de manera comprensible**: el cliente necesita recibir información continuamente. Uno de los principales motivos por los que los clientes abandonan una empresa es por falta de comunicación. Los profesionales de un centro deben estar "buscando continuamente excusas" para contactar con los clientes, ya que su función principal es la de relacionarse con ellos.

10. **Reaccionar frente al error**: en todas las organizaciones se producen errores, por lo que su presencia es totalmente inevitable. En esta área el cliente analiza qué tipo de actitud toma la empresa cuando comete un error. Lo importante para una empresa es tener capacidad de reaccionar rápidamente frente a estos errores. Si se reacciona bien, podemos hacer que el error sea un elemento que ayuda a aumentar aún más la satisfacción de los clientes. No olvidemos que una queja puede ser un regalo si sabemos gestionarla correctamente.

Si el comportamiento de una empresa consigue satisfacer a un cliente en estas 10 áreas, tendrá, seguramente, muchos clientes contentos de verdad y satisfechos.

2. MANUAL DEL PROCESO DE VENTA

Estructura de una visita espontánea:

1. Presentación:

La presentación al posible cliente es el primer paso en el proceso de atención comercial. Hemos de aprovechar este momento para causar una excelente impresión ya que no volveremos a tener una segunda oportunidad.

a. Siempre recibir al cliente con una sonrisa.
b. Presentarnos diciendo nuestro nombre y cargo o función en la empresa.
c. Atenderle en un lugar tranquilo dónde podamos prestarle toda la atención.

Es conveniente iniciar la conversación formulando 2 preguntas:

- ***"¿Es la primera vez que viene a Gimnasio X?"*** (queremos saber si es exsocio o si ha venido a informarse antes, ya que esto variará el resto del proceso de venta.
- ***"¿La información es para usted o es otra persona la que está interesada?"*** (queremos saber quien toma la decisión de compra. Si es para otra persona pedirle los datos y darle una invitación para que venga a probar el centro. Si es para él y otra persona, intentar que vengan los dos juntos).

2. Detectar la personalidad del cliente:

Detectar (no prejuzgar) la personalidad lo antes posible para identificar la personalidad del cliente.
Sabemos que cada persona que atendamos será diferente a la siguiente, pero las podemos agrupar en cuatro subgrupos:

DIRECTIVAS: Personas que no tienen tiempo que perder, normalmente solo quieren ser informados sobre lo que a ellos les interesa (importante hacer el análisis de necesidades). La apariencia es de ser personas elegantes, exigentes e impacientes.

INTERACTIVAS: Persona más fácil de informar, ya que comenta muchas cosas y facilita mucho el trabajo. La información es muy amena ya que es como un diálogo, es muy fácil conectar con ella.

LENTAS: Personalidad muy usual en las personas mayores, ya que son tranquilos y aparentemente tienen mucho tiempo libre. Este tipo de personas quieren recibir una información muy completa (más que nada para tener el rato ocupado) por eso tenemos que tener cuidado y no pasarnos más tiempo del que le podemos conceder, sin que se note que tienes que dejarlo, porque es una persona que valora tanto el servicio como el trato que le podamos dar.

CONTROLADORAS: No es fácil detectarlas a simple vista, se puede confundir con una persona directiva. Es al entablar la conversación cuando se le detecta, ya que pregunta mucho "¿por qué..?. Se les ha de dar una información muy completa, pero estar muy seguros de los que decimos, porque es muy fácil que nos interrumpan para pedirnos explicaciones sobre algún servicio o actividad. Nunca mostrar dudas o temor, si no conocemos la respuesta a su pregunta se le dice claro, y se intenta averiguar lo más rápido posible. Normalmente muestra un cierto aire de superioridad, y si no marcamos la pauta, acaban informándonos ellos.

3. Análisis de necesidades.

El sondeo de necesidades sirve para tener un punto de partida en el proceso de información del cliente. Conociendo sus motivaciones, características y necesidades conduciremos mucho mejor nuestra entrevista y prepararemos el terreno para las posibles objeciones que puedan surgir al final del proceso. **El sondeo de necesidades es la parte más importante del proceso de ventas.**

Como en cualquier otro proceso profesional, hemos de recabar la información del cliente que nos ayude a aportar la mejor propuesta que se ajuste a sus necesidades. Así como cuando vamos a una consulta médica el profesional nos hace una serie de preguntas para acertar con su diagnóstico, en nuestro caso deberíamos actuar de la misma manera. Proponer cualquier cosa sin tener una información previa probablemente creará una sensación de poca profesionalidad y de desconfianza por parte de nuestro posible cliente.

El sondeo de necesidades es una propuesta de preguntas inducidas a partir de las cuales detectamos las necesidades del cliente.

Las preguntas deben tener relación con el nivel de práctica de ejercicio físico, su frecuencia, sus objetivos actuales, sus necesidades, sus motivaciones e intereses.

a. Antes de iniciar el análisis de necesidades, explicar a la persona el guión que vamos a seguir: ***"le vamos a hacer unas preguntas para conocer sus necesidades y ver cómo podemos ayudarle. Después haremos una visita al centro y al final le explicaré las***

modalidades de cuota que tenemos. No estaremos más de 10 minutos. ¿Le parece bien?"

b. A continuación hacemos el sondeo de necesidades siguiendo el guión de la ficha del cliente.
c. Tu conversación debe ser lo más natural posible.
d. Mostrar que personalizamos la conversación con cada cliente.
e. Utilizar el nombre del cliente.
f. Usar palabras positivas.
g. Siempre sonreír.
h. Empatizar con el cliente (debemos averiguar cuál es el motivo real por el que esta persona ha venido a solicitar información y entrar el 80% de nuestra conversación a hablar sobre esto).

4. Ficha del cliente: (ver anexo 2).

Una de las misiones más importantes del departamento comercial, además de perseguir el máximo nivel de satisfacción de los socios en nuestra instalación, es conseguir captar el número de socios reflejado en el plan de negocio establecido para el centro. Por ello, es importante que la información citada en el apartado anterior y que hemos ido recogiendo de nuestro cliente quede en una base de datos para que pueda ser utilizada posteriormente, bajo el consentimiento del cliente, en futuras acciones comerciales.

Esta base de datos deberá recoger, principalmente, tanto información general correspondiente al nombre, apellidos, dirección, teléfono, correo electrónico, etc, su interés, experiencia en otros centros y sus motivaciones para realizar un programa de ejercicio físico.

Deberíamos conocer también de qué manera ha conocido nuestro centro y porqué le ha suscitado interés, así como cuándo desea empezar.

5. Visita por el centro.

La presentación del centro es un momento crucial del proceso. Al inicio de éste podemos indagar cuales son los espacios que más pueden interesar a nuestro cliente y focalizar así su atención en dichas instalaciones. Por tanto, y una vez más, la visita al centro no se debe automatizar jamás puesto que nuestra profesionalidad debe adecuarse, también una vez más, a las necesidades e intereses de nuestro cliente.

Éste es el mejor momento para profundizar en aquellas características de nuestro centro que, en función de las motivaciones del cliente, puedan aportar mayor valor a nuestra visita. De la misma manera, deberemos evitar resaltar aquellos puntos de nuestro servicio que no vayan con las características de

nuestro cliente. A modo de ejemplo, no profundizaremos en las sesiones para embarazadas si nuestro posible cliente es un hombre de 22 años de edad.

El primer espacio de la presentación debería ser el de mayor interés para nuestro cliente. Por tanto, deberíamos dar la atención necesaria a esa primera instalación. Si nuestro cliente empatiza con nuestra primera explicación, a buen seguro contaremos con su predisposición para el resto de la visita.

Si no conseguimos que el cliente potencial pase de ser un mero oyente, y solo nos centramos en guiones previamente memorizados, probablemente perderemos el interés del cliente y, consecuentemente, la venta.

Durante la visita al centro hemos de conseguir que las características de la instalación se conviertan en beneficios para nuestro visitante. Si no le queda claro que lo que ve es lo que él busca, probablemente pensará que nuestro precio no es el adecuado. Por tanto, no habremos sabido dar valor a nuestra oferta. Recordemos que los motivos emocionales son los que nos hacen comprar aunque, a posteriori, apliquemos razonamientos que creemos lógicos.

A la finalización de la visita guiada, debemos tratar que el cliente nos comente qué le parece lo que ha visto. De esta manera, tendremos más argumentos para concretar la venta.

a. Escuchar siempre lo que dice el cliente.
b. Llevar al cliente primero al área que más le interesa. Informar a la persona de lo que más le interesa y el resto hacerlo brevemente.
c. Dar una explicación ordenada de los servicios del Club.
d. Convertir los servicios del Club en BENEFICIOS para el cliente.
e. Empatizar con el cliente.
f. Saluda a los clientes con los que te cruces.
g. Haz preguntas cerradas y no hables en condicional:
    i. ¿Cuantas veces por semana vendrá al club?
    ii. ¿Vendrá por la mañana o por la tarde?
    iii. ¿Está interesado en venir fines de semana?
    iv. ¿A quién traerá con la invitación que le daremos?
    v. ¿Vendrá sólo o acompañado?
    vi. ¿Hará fitness o actividades dirigidas?
    vii. ¿Vendrá andando, en transporte público, coche o moto?
h. Al explicarle servicios o equipamiento no hables en condicional, da por hecho que la persona ya ha decidido hacerse socio: *"Esta es la sala de fitness, que está dividida en zonas. Por lo que me comenta, usted utilizará sobretodo las bicicletas y las cintas de correr".*
i. Preguntar al final qué le parece el centro.

6. Primeras objeciones a la venta.

Las objeciones a la formalización de la inscripción suelen aparecer. No las hemos de tratar como un problema; más bien deberían convertirse en la confirmación de la venta, si somos capaces de solventarlas.

Para afrontar mejor las posibles objeciones, deberíamos ser capaces de preverlas ya durante la visita guiada.

Hay que tener en cuenta que la primera objeción del cliente, normalmente, no será la real. Hay que escuchar atentamente cuando la formule ya que el motivo real de la objeción puede estar encubierto.

Para atenderlas, deberíamos:

a. Escuchar con atención.
b. Confirmar sus demandas.
c. Empalizar: “Lo entiendo, a muchos clientes les surge esta duda”.
d. Hacerle preguntas para aislar el problema y tener más información.
e. Aportar una solución.

7. Precio y cierre empático de la venta:

Este es el momento de darle el precio explicando las diferentes modalidades de cuota y haciendo hincapié en la más beneficiosa para él. Al dar el precio, lo más conveniente es hacerlo explicándole los beneficios que obtiene al pagar esa cuota, de manera que la concreción de los beneficios ayude a romper la posible barrera que puede suponer el precio.

Al dar el precio, es aconsejable explicarle en primer lugar las tarifas “normales” y hacerle la suma total. A continuación se le explica que en estos momentos tenemos una oferta limitada con la que se ahorra X euros.

Dirigimos al cliente hacia las modalidades de cuota que creemos que le interesan, por lo que dependiendo del perfil del cliente, haremos más hincapié en las cuotas semestrales o anuales.

Una vez presentadas las cuotas le preguntamos: *“¿qué cuota le interesa más?” “La completa” “Muy bien, es una buena cuota porque le permite venir a cualquier hora. Si le parece bien rellenamos la ficha y ya puede empezar a venir”.*

Es posible que en este momento no podamos cerrar la venta porque vuelven a aparecer objeciones. No pasa nada, volvemos a gestionar estas objeciones e intentamos cerrar la venta después.

Las objeciones más habituales suelen estar vinculadas a:

- Precio
- Falta de tiempo
- Necesidad de consultarlo
- Otras ofertas de la competencia
- Necesitar más tiempo para decidirlo

Cuando se detecta que el cliente está bastante decidido pero saca una objeción como fuerza de negociación, es bueno tener margen para hacerle algún detalle y que tenga la sensación de que ha ganado en el proceso de negociación. La siguiente situación de objeción al precio podría servir de ejemplo:

Cliente: "Me ha gustado mucho el centro, pero los precios me parecen caros"
Asesor: "¿qué le parece caro, la matrícula o la cuota?"
Cliente: "La cuota. Otros centros que he visto son más baratos"
Asesor: "Es verdad, hay algunos centros más baratos, pero nosotros creemos que la relación calidad/precio es mejor aquí, ya que solo por un poco más usted dispone del mejor equipamiento para hacer un entrenamiento seguro y de un asesoramiento personalizado por instructores muy formados…"
Cliente: "Entiendo todo eso y lo valoro, pero aún así me parece caro"
Asesor: "¿Qué cuota le parecería adecuada?"
Cliente: "45 euros"
Asesor: "Bueno, son solo 5 euros de diferencia, y a cambio dispone de los servicios que cubren sus necesidades, por lo que aquí realmente podrá conseguir sus objetivos"
Cliente: "Si, pero ¿no se podría hacer un descuento?"
Asesor: "Mire, sobre la cuota no puedo hacerle ningún descuento, pero a cambio puedo ver si consigo (una bolsa, toalla, descuento en otros servicios…), que ya vale X euros. ¿Le parece bien?"
Cliente: "De acuerdo, me parece bien"
Asesor: "Perfecto, pues entonces formalizamos la inscripción y así ya puede empezar a venir"

Una vez el cliente ha formalizado su inscripción, deberemos aprovechar ese momento para pedirle referencias. Cada venta nos presta la oportunidad de doblar e incluso triplicar el proceso de captación de abonados. Durante las primeras tres semanas, el cliente está muy contento con su inversión y, por lo tanto, tiene ganas de contarlo a familiares y amigos. Aún más importante, durante estos días intentarán justificar su inversión. No hay mejor forma de justificar una inversión que involucrando a otros.

Una venta puede generar negocio. Durante el cierre de una venta, podríamos comentar, por ejemplo, que la población en general obtiene mejores resultados si realiza un programa de ejercicio físico y salud con un amigo o compañero de trabajo. Asimismo, deberíamos comentar la existencia de un programa para

acompañantes. Es el momento de preguntarle por familiares o amigos que puedan estar interesados en inscribirse al centro.

a. Explicar las diferentes modalidades de cuotas y hacer hincapié en la más beneficiosa para él.
b. Explicar la forma de pago.
c. Intentar cerrar la venta en ese momento.
d. Pedirle referencias y explicarle las ventajas si trae un acompañante.

8. Seguimiento (ver anexo 3 y 4):

Se debería realizar un seguimiento tanto si la persona que ha hecho la visita ha decidido hacerse socio o no. Algunos de los elementos de seguimiento que podemos tener preparados son cartas de bienvenida al club (en caso de que se haya hecho socio) o cartas de agradecimiento a la visita (anexo 3).

También se debería volver a establecer un contacto con el nuevo cliente después de las primeras semanas de asistencia al club para ver si todo está correcto o si tiene alguna sugerencia que podamos atender (anexo 4).

En el caso de visitas que no han decidido hacerse socios todavía, podemos hacer algún contacto posterior para averiguar si ya se han decidido o si tienen alguna otra objeción que podamos atender. Además, podemos hacerles llegar más información del club o nuevas promociones que se pongan en marcha.

a. Carta de bienvenida al club.
b. Carta de agradecimiento de una visita que decide no apuntarse.

3. MANUAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Una información telefónica, es una llamada de una persona interesada en los servicios de la instalación. Esta persona es un posible abonado, por lo que la atención que le debemos dar ha de ser personalizada.

Objetivo: concertar una visita, no podemos vender por teléfono.

Elementos importantes a tener en cuenta en el momento de realizar una información telefónica:

- Sonreír (muy importante)
- Amabilidad
- Cortesía
- Cordialidad
- Paciencia
- Control del tiempo (máximo 5 minutos)
- Compostura
- Naturalidad
- Volumen adecuado

Estructura (ver ficha en anexo 5)**:**

1. 3 tonos máximo para coger el teléfono (y no más).
2. Presentación ("Gimnasio X", buenos días, le atiende María, ¿en qué puedo ayudarle?") Siempre hablaremos de usted, luego podemos cambiar el trato si se considera oportuno.
3. Identificar al interesado (pedir el nombre, muy importante!!!!!!!!!!)
4. ¿Cómo nos ha conocido? (es muy importante para llevar un control de la efectividad de las campañas publicitarias).
5. Análisis de las necesidades:
    - Información adicional para establecer relación
        - ¿Hace o ha hecho deporte? ¿Ha estado en algún otro club?
        - ¿Qué desea conseguir? ¿Qué actividad le interesa más, zona de aguas, fitness, actividades dirigidas, tenis?
        - ¿Cuándo vendrá, por la mañana, por la tarde, cuantos días, sólo o acompañado? (tratando de empatizar constantemente).
6. Le invitaremos a que visite el centro.
7. Le ofreceremos los horarios del centro.
8. Intentaremos concertar una visita.
9. Le pediremos el teléfono. (Uno o dos teléfonos, para poderle llamar en un par de días)
10. Recordarle la cita, ¡confirmarla!
11. Agradecerle la llamada.

Es importante, dirigirnos a la persona por su nombre, a todos nos gusta escuchar nuestro nombre.

Objeciones en una información telefónica:

"Ya pensaré si vengo a veros"

¿Hay alguna cosa en la que no me haya explicado bien?, piense que es una cita sin ningún compromiso. ¿Hay algo que no le haya gustado?

"Lo tengo que confirmar con mi marido/ mujer antes"

Perfecto, de todas formas prefiero que concretemos un día y si luego no puede venir la cambiamos para cualquier otro día que le vaya bien. (El comercial le llamará igualmente el día anterior o el mismo día de la cita).

"Debe de ser muy caro"

Le tenemos que vender el producto, comentarle que es muy nuevo, completo, con múltiples servicios y para toda la familia. Sobretodo comentar que tenemos unos precios muy competitivos.

……..

RECORDAR: ¡Agradeceremos la llamada!
¡Lo llamaremos por su nombre!
¡Concretaremos y confirmaremos la cita!

4. ¿COMO SER UN GRAN COMERCIAL?

Las cualidades que caracterizan aun comercial pueden ser:

Personalidad
Conocimiento (Si no lo sabes, le gestionas la respuesta).
Juicio (Evaluar al cliente, conocer su personalidad, conocer el momento oportuno).
Poder de persuasión (Ver cuál es el interés del cliente y demostrarle que podemos satisfacer sus necesidades).

Todo comercial ha de centrar la atención en unos factores decisivos para él:

- Decisiones estratégicas.
- Factores que favorecen la venta.
- Análisis constante de la situación.
- Tener lucidez y capacidad intelectual, antes, durante y después.

3.1 DECISIONES ESTRATEGICAS

1. **Intenta decir cosas que al interesado le guste oír.**

No se trata de un halago gratuito, si no de decir cosas positivas que resalten la voluntad de poner los medios para la obtención de los intereses mutuos y que a la parte contraria le resulte agradable escuchar. Apuntar de vez en cuando cosas que resulten motivadoras por la otra parte generará un clima positivo y de entusiasmo.
Ej.: Si se le ve más joven de lo que es, decirle “que no los aparenta”, “que está muy bien para la edad que tiene, que ya nos gustaría llegar a nosotros a esa edad tan bien como está él /ella.
Ej.: Si tiene alguna problemática, “que seguro que con un poco de esfuerzo, voluntad y con nuestro asesoramiento mejorará y se encontrará mucho mejor”, “que por supuesto es remediable”.

2. **Por más que uno domine la situación, no les hagas sentir inferiores.**

En casos de muy clara superioridad, no haga sentirse inferior a su interesado porque esta circunstancia hará que se cierre y se sienta dolido, a partir de entonces ya no será con él, sino contra él y su orgullo, con quien se estará tratando.

3. **No desarrolles actitudes impulsivas pues generan reacciones también impulsivas.**

Toda información se debe desarrollar por caminos racionales, con cabeza y no impulsivos, la argumentación es una consecuencia de la aplicación de la razón dentro de todo un proceso de información.

4. **Cuando la otra parte se vuelve agresiva es mejor callar y dejar escapar la tensión.**

Lo más positivo es dejar escapar la tensión y dejar pasar unos segundos de silencio, no informar ante una actitud de presión injustificada y desproporcionada.

Ej.: Si la persona ya viene rebotada, es preferible dejar que se exprese, que lo diga todo, (escuchándola, por supuesto), y una vez ya ha dicho todo lo que quería decir, entonces intentar dar nosotros una argumentación objetiva y convincente y por supuesto manteniéndonos siempre en nuestro lugar.

5. **Evitar los malos entendidos para no entrar en un diálogo de sordos.**

En toda información los conceptos han de estar muy claros, así como los intereses en juego, sino pueden hacer derivar la información hacia posturas inflexibles.

6. **No todo lo que uno piense hay que decirlo, rentabilice sus silencios.**

Sólo decir lo útil, lo productivo, lo que estratégicamente le convenga decir, ni más ni menos.

7. **Evita las conversaciones sobre las causas y persigue el entendimiento en función de un convencimiento sobre los intereses.**

Se ha de informar con "uñas de acero en guante blanco", uñas de acero para acometer la consecución de los objetivos e intereses y guante blanco en su posición, talante y en formas.

8. **Facilítales la toma de decisiones, no se lo pongas difícil.**

Busca convencimientos posibles, es mejor conseguir poco de algo que mucho de nada.

9. **Informa con objetividad.**

10. **Identifica no lo que dicen, sino lo que puede estar detrás de sus palabras, su voluntad oculta.**

La actitud y las palabras de nuestro interesado pueden no ser sinceras y por lo tanto desvirtuar y falsear la verdadera voluntad e intenciones del mismo. Es necesario intuir e identificar lo que está detrás de sus palabras o sea su voluntad oculta.

11. **Aprovecha el buen estado de ánimo de tu cliente.**

No plantear nunca temas importantes cuando tu interesado está dentro de una fase negativa de estado de ánimo, vale la pena esperar a que ésta sea positiva pues estadísticamente está comprobada su eficacia.

12. **Ante actitudes maleducadas e insultantes, hazte respetar y retírate.**

13. **Intenta ponerte en el lugar de los demás.**

14. **Evita perder el control de la situación y la presión psicológica.**

15. **Informa con energía pero sin mala fe y no la aceptes del interesado, no pierdas el control de la situación.**

Hay que informar con firmeza y energía, con nobleza y generosidad argumental, hay que ganar prestigio y respeto.

16. **Tu seguridad te hará más convincente e invulnerable, gánate su voluntad.**

La seguridad genera seguridad y respeto, la inseguridad genera inseguridad, desconfianza y poca receptividad, tenemos formación para sentirnos seguros ante cualquier interesado y ante cualquier situación de información, telefónica o presencial.

17. **Si el ritmo que impone la otra parte, no nos convence, deberemos romperlo e intentar imponer el nuestro.**

Difícilmente ganaremos un acuerdo satisfactorio yendo a remolque de los demás.

18. **Generaremos alternativas.**

Si las posibilidades de convencimiento se agotan se han de generar alternativas, es positivo incorporar varias opciones, ya que al ser humano le gusta elegir siempre entre varias alternativas, por el mero hecho de que si le ofrecen una sola opción, siempre piensa que le están obligando o que deciden por él.

Ej. El caso más claro es cuando se nos plantean situaciones familiares, en las cuales se pueden encontrar combinaciones para que les salga lo más económico posible. Demostrarles que nos ponemos en su lugar y que intentamos ofrecerles lo mejor de nuestros servicios a los mejores precios.

Ej. En otras ocasiones, en que la persona se queda un poco bloqueada con los horarios de entrada y salida y no sabe exactamente si le iría bien uno u otro, plantearle diferentes opciones en función de los horarios que el cliente tenga a lo largo del día, se les ha de ayudar a ampliar el campo de visión de las posibles alternativas que tiene.

19. **Mentalizarnos y autoconvencernos de que somos nosotros con nuestro estilo y capacidad, quien domina la situación.**

No se ha de dejar llevar por los impulsos, es necesario mantener la mente fría en cada momento, medir la dificultad permanente e ir avanzando sin prisas hacia la consecución de nuestro objetivo final.

20. **Nuestro plan de actuación no pude ser rígido, sino necesariamente flexible.**

Partimos del hecho de que ha de ser un entendimiento entre dos personas. Informar, no es un plan unilateral y por lo tanto la estrategia diseñada al inicio puede llegar a ser obsoleta e ineficaz, por lo que se ha de ir modificando y adaptando en función de las actitudes y estrategias previstas o no previstas mostradas por la parte opuesta.

"La información es dinámica y la aplicación de nuestra estrategia deberá serlo también".

21. **Tenemos que aprender también a escuchar.**

Escuchando, aprenderemos y al mismo tiempo tendremos la información necesaria para hacer un buen planteamiento, y poderles ayudar.

FACTORES QUE FAVORECEN LA VENTA

1. **Argumentación.**

Hacer justificable la propia argumentación.

2. **Imagen, simpatía, cordialidad, respeto.**

Una buena imagen abra puertas y una mala las cierra. La imagen es muy importante para cualquier profesional dedicado a las relaciones humanas, en esta vida todo entra por lo ojos. La simpatía, la cordialidad, corrección, etc. Son complementos indispensables en la proyección de una buena imagen, por lo que han de ser unos factores constantes y permanentes.

También ha de reflejar una imagen de gran capacidad de comunicación humana, mostrar una gran faceta comprensiva de los demás y de su problemática.

3. **Análisis de necesidades.**

Los clientes compran cualquier servicio para cubrir unas NECESIDADES que tienen, por lo que el comercial debe descubrir cuáles son esas necesidades. Las necesidades por las que compra un cliente pueden resumirse en 6, y para recordarlas, puedes utilizar la palabra SABONE: Seguridad, Afecto, Bienestar, Orgullo (prestigio), Novedad y Economía.

En cada uno de nosotros predomina más una necesidad sobre las otras, por lo que hay que intentar identificar a cada clientes y tener un listado de beneficios que aporta nuestro servicio a cada una de esas necesidades.

4. Concentración.
Estar atentos y vigilantes, es imprescindible. Se han de dar los argumentos necesarios para conseguir la venta. Sólo estando muy atentos podemos intuir la verdadera actitud del interesado.

5. Olfato e intuición.
Estos dos factores son el sexto sentido que nos hace adivinar a priori muchos aspectos que aparecen ocultos en cualquier negociación. La intuición nos puede indicar el grado de predisposición, de acuerdo de la parte contraria. La intuición es un autoanálisis previo a cualquier situación que permite prever con anterioridad lo que va a suceder. Esta fracción de tiempo de ventaja con respecto a nuestro interlocutor nos permite tener preparada la estrategia a seguir en cada momento antes que él.

6. Sutileza, versatilidad, flexibilidad y ductilidad.
Sutileza: un negociador ha de ser flexible, no puede ser rígido. Ser flexible y versátil da al contenido de la negociación muchas posibilidades. *La versatilidad* nos permite movernos con más holgura y más amplitud de miras, hay momentos en los que uno se debe imponer con dureza y rotundidad y en otros ha de ceder hasta el límite más aconsejable. Ser útil, versátil y flexible quiere decir, tener una gran riqueza de apreciaciones y una gran capacidad de analizar la situación negociadora.

7. Imaginación y sensibilidad.
Un buen informador es un buen creativo y todo buen creativo, tiene desarrollado el factor de la imaginación. *La imaginación* permite ampliar el abanico de ofertas para conseguir hacer más fácil el convencimiento y acuerdo de los interesados. La imaginación favorece toda relación o comunicación humana. *La sensibilidad* puede ser positiva o negativa. Si es positiva, nos permite conocer mejor a nuestros interesados a través de las vibraciones positivas o negativas que nos transmitan. Es negativa, cuando le delata a uno mismo de sus propias vibraciones.

8. Experiencia.
Experiencia es saber lo que uno debe hacer y como debe hacerlo, porque antes le fue mal o no le fue del todo bien.

9. Convicción, persuasión, seguridad, tenacidad y rigor.
Estar convencido de tus argumentos, persuadir al interesado que es lo mejor para él, transmitir todo ello con gran seguridad, defender tus puntos de vista con tenacidad y desarrollar toda la información con el máximo rigor, es conducir los términos de la misma dentro de una gran seriedad, responsabilidad y respeto.
La convicción en uno mismo, siempre convence al otro y si se le añade un grado de persuasión importante, terminaremos por dominarle. Cuando uno está seguro de si mismo, transmite esta seguridad a los demás y ayuda a dar mayor credibilidad a lo que se dice.

10.Motivación, ilusión y estímulo.
En una información, has de tener una importante motivación inicial de obtener el objetivo final que te has propuesto. Con motivación tienes grandes posibilidades de obtener éxito.

11.Sonreír.
En la persona la sonrisa inspira confianza y rompe barreras, la sonrisa acerca a las personas y lima asperezas.
Aunque en la información, uno debe actuar con convicción y firmeza, la sonrisa favorecerá el diálogo y el talante de ambas partes, por muy antagónicas que sean las posturas y abre sendas al entendimiento.

12.Capacidad intelectual, lucidez, estado de ánimo y energía.
No olvidar antes de iniciar cualquier información, cargar bien nuestra batería.

13.Improvisación.
Aunque en toda información hay que aplicar un método preestablecido, es necesario en el transcurso de la misma tener capacidad de improvisación necesaria para poder ir adaptándonos a las diferentes situaciones a las que nos puede llevar nuestro interesado.

"Improvisación + método + estrategia + factores psicosociales = Gran nivel informador".

14.Psicología.
El experto en información ha de ser un buen psicólogo. Su psicología le ayuda a dibujar el exacto arquetipo de su/s clientes, al tenerlos delante de él analizará su personalidad y sabrá como tratarlos.

15.Paciencia.
La paciencia te ayuda a ir conociendo de poco a poco y más profundamente a tus interesados y por lo tanto el método que vas aplicando es más coherente. Ser paciente demuestra madurez, equilibrio, seguridad e inteligencia.

16.Cobertura de objeciones.
Se han de prever todas las posibles objeciones que la parte opuesta pueda presentar para construir adecuadamente las correspondientes coberturas. Quedarse callado ante una posible objeción, sin hallar la respuesta adecuada en el momento de realizarse, es perder la fuerza persuasiva y puntos en cualquier negociación.
Ej. Incluso en la situación límite en la que no sepamos dar una respuesta, nunca se le ha de dejar ir con una negativa, siempre tenemos que dejar una puerta abierta diciéndole que se le gestionará el tema y que se le llamará para darle una respuesta (nuestra labor es encontrar la más satisfactoria posible para el interesado).

17.El abandono.
Entrar a conversar ante causas perdidas o mínimamente rentables a cualquier nivel, no merece la pena perder el tiempo.

18.El liderazgo.
El experto en información debe dirigir y dominar completamente a sus interesados, aunque se ha de entender que hay diferentes estilos y maneras de ser líder y cada forma de liderazgo determina y condiciona unos resultados diferentes siempre en contraposición a los estilos y forma de liderazgo de sus interesados.

Es importante una buena comunicación, la palabra es el más valioso instrumento de que disponemos para llegar al acuerdo y al entendimiento, en función de cómo lo utilicemos durante la comunicación y negociación, obtendremos el éxito o el fracaso. Si antes de iniciar cualquier relación, comunicación o información es consciente de lo que persigue, de cuales son sus verdaderos objetivos a conseguir, analizando si los mismos son paralelos o contrapuestos con los del interesado, la comunicación ganará en coherencia y los resultados también.

Nuestro objetivo es CONVENCER, no VENCER, si convencemos los dos habremos ganado, al convencer llegamos al pacto por interés mutuo.

5. GESTIÓN DE QUEJAS/SUGERENCIAS (Anexos 6 y 7)

Muchas empresas de servicios están definiendo procesos de identificación y gestión de quejas porque se han dado cuenta de la importancia que tienen estas quejas para conocer la opinión y el grado de satisfacción de los clientes.

Los estudios dicen que en las empresas de servicios, solo 1 de cada 27 clientes se quejan, por lo que cada queja que recibimos en el centro deportivo deberíamos multiplicarla por 27, ya que seguramente son los clientes que tienen la misma queja y que no nos lo han comunicado. De este modo, si recibimos 100 quejas, podemos pensar que tenemos 2.700 clientes potenciales insatisfechos.

El hecho de que los clientes no se quejen directamente a la empresa no quiere decir que no tengan ninguna queja. Además, es posible que manifiesten estas quejas en otros ambientes. Las estadísticas más recientes también dicen que los clientes insatisfechos se lo comunicarán a unas 8 o 10 personas, y que uno de cada cinco clientes se lo comunicará a 20 personas.

Teniendo esto en cuenta, muchas empresas están intentando crear una actitud positiva hacia las quejas o sugerencias de sus clientes, y están inculcando la filosofía de que una queja es un REGALO.

Si analizamos detenidamente nuestra experiencia con algunos clientes descontentos y cómo ha cambiado su actitud hacia nosotros si les hemos dado una solución correcta a su queja, nos damos cuenta de que realmente una queja es un regalo. Es un regalo porque es una oportunidad que nos da un cliente insatisfecho para satisfacerlo y conseguir fidelizarlo todavía más a nuestro centro. Todos los clientes descontentos que no se quejan, no nos están dando esta oportunidad, y simplemente se marchan o hablan a sus amigos del mal servicio que les hemos dado.

Para gestionar correctamente las quejas o sugerencias de los clientes, identificamos 5 fases fundamentales:

1. **Crear una actitud positiva hacia las quejas.**
   El concepto de “queja” tiene una connotación negativa para la mayoría de nosotros, ya que a nadie le gusta oír lo que hacemos mal. Lo primero que hay que hacer para aplicar una política de gestión de las quejas, es crear una actitud positiva hacia las mismas en todos los miembros de la empresa. Las personas tienen que ser capaces de separar el mensaje de la queja de la emoción de ser culpabilizado. Toda la organización debe comprender que las quejas son un elemento imprescindible para la mejora continuada del servicio. Para conseguir esto, aconsejamos:

- No utilizar la palabra “queja” por su connotación negativa, y sustituirla por la palabra “sugerencia”.
- Que los coordinadores de área y el equipo directivo reaccionen positivamente cuando se plantee una sugerencia. Es necesario analizar el problema y buscar soluciones, pero sin culpabilizar a las personas involucradas. Además, el equipo directivo debe dar importancia a las sugerencias y generar acciones a partir de éstas.
- No crear una política de reducción de sugerencias: “este mes hemos tenido 50 quejas. El objetivo es rebajarlas a 30 el próximo mes”. Si las sugerencias son necesarias y positivas para la mejora del servicio, no podemos generar estrategias para reducirlas, ya que estamos fomentando que los responsables las oculten y que no lleguen donde deben llegar.

2. Crear los canales de comunicación entre cliente y empresa.

El objetivo es establecer un canal de comunicación directo que vaya desde la mente del cliente a los oídos de la empresa. Para conseguir esto aconsejamos utilizar algunos de los métodos siguientes:

- Reuniones periódicas entre el personal de contacto y mandos intermedios y/o equipo directivo: el personal que está en contacto directo con el cliente (recepcionistas, instructores, entrenadores personales, etc) recoge a diario mucha información sobre sugerencias y aspectos a mejorar. En estas reuniones con los coordinadores, se pueden poner en común las sugerencias aparecidas y se pueden generar acciones para mejorar el servicio. Bajo nuestro punto de vista, este es el método más económico y más efectivo para recoger la opinión del cliente (anexo 6).
- Encuestas a una muestra significativa de clientes: se puede hacer una pequeña encuesta cada 6 meses (anexo 7) y una encuesta más a fondo cada 2 años, con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción sobre diferentes servicios del centro.
- “Workshops” periódicos con clientes: son sesiones de aproximadamente una hora con 8-10 clientes del centro en las que se hace un análisis cualitativo y en profundidad de algunos aspectos vinculados a la calidad del servicio. A los clientes que participan se les suele compensar con merchandising o descuentos en alguna cuota mensual.
- Preguntar a clientes “confidentes”: los coordinadores o directores del centro pueden tener algunos clientes con los que tienen más confianza y que saben que les pueden preguntar periódicamente sobre el funcionamiento de diferentes servicios del club y que les darán una opinión sincera.
- Buzón de sugerencias: este es uno de los métodos más difundidos dada la simplicidad y la poca inversión que requieren. Es un método que funciona en algunos centros pero que creemos no debería utilizarse como único método de recogida de sugerencias. Además, si se coloca un buzón de sugerencias, es importante que se de respuesta a todos los

clientes que escriban, ya que si no se gestionan correctamente estas sugerencias, se puede crear todavía más insatisfacción.

3. Pautas para atender correctamente a las sugerencias.

La gestión correcta de las sugerencias es fundamental para convertir la insatisfacción del cliente en satisfacción. Por este motivo, todo el personal de contacto debe estar formado para atender correctamente a clientes descontentos. Los pasos que se recomiendan en la gestión de reclamaciones son:

- Dar las "gracias" al cliente por comunicarnos el problema ya que esto nos permitirá ayudarle y dar un mejor servicio a todos los clientes.
- Disculparse por el error y transmitirle que nos ponemos en su lugar y entendemos su enojo y el inconveniente causado.
- Prometer hacer algo con respecto al problema.
- Solicitar del cliente la información necesaria para poder solucionar el problema (condiciones en las que ha ocurrido, horario, lugar, personas involucradas, etc).
- Corregir el error si se puede o delegarlo a las personas que tienen capacidad para solucionarlo.
- Comprobar posteriormente si el cliente está satisfecho con la solución.
- Poner en conocimiento de la organización el problema para que se tomen las medidas necesarias para que no se repita el error.

Somos conscientes de que hay reclamaciones que no pueden ser resueltas, pero a pesar de esto, el cliente quiere ser escuchado y que se sepan sus sentimientos. Por ejemplo, es posible que a un cliente se le cobre por equivocación un recibo por un importe superior al que le correspondía. Este cliente puede venir el lunes muy enfadado porque tenía previsto disponer de ese dinero durante el fin de semana y no ha podido. Obviamente, el daño ya está hecho y no hay solución posible, pero sin embargo, la actitud de este cliente puede ser muy diferente en función de cómo se le atienda. En este caso sería conveniente dar algún tipo de "compensación emocional": escucharle y atenderle excelentemente, y recompensarle con un regalo o un descuento en el próximo mes porque entendemos el problema que le hemos causado.

4. Crear un sistema de respuesta rápida a las sugerencias.

Para dar una solución rápida a los problemas, recomendamos:

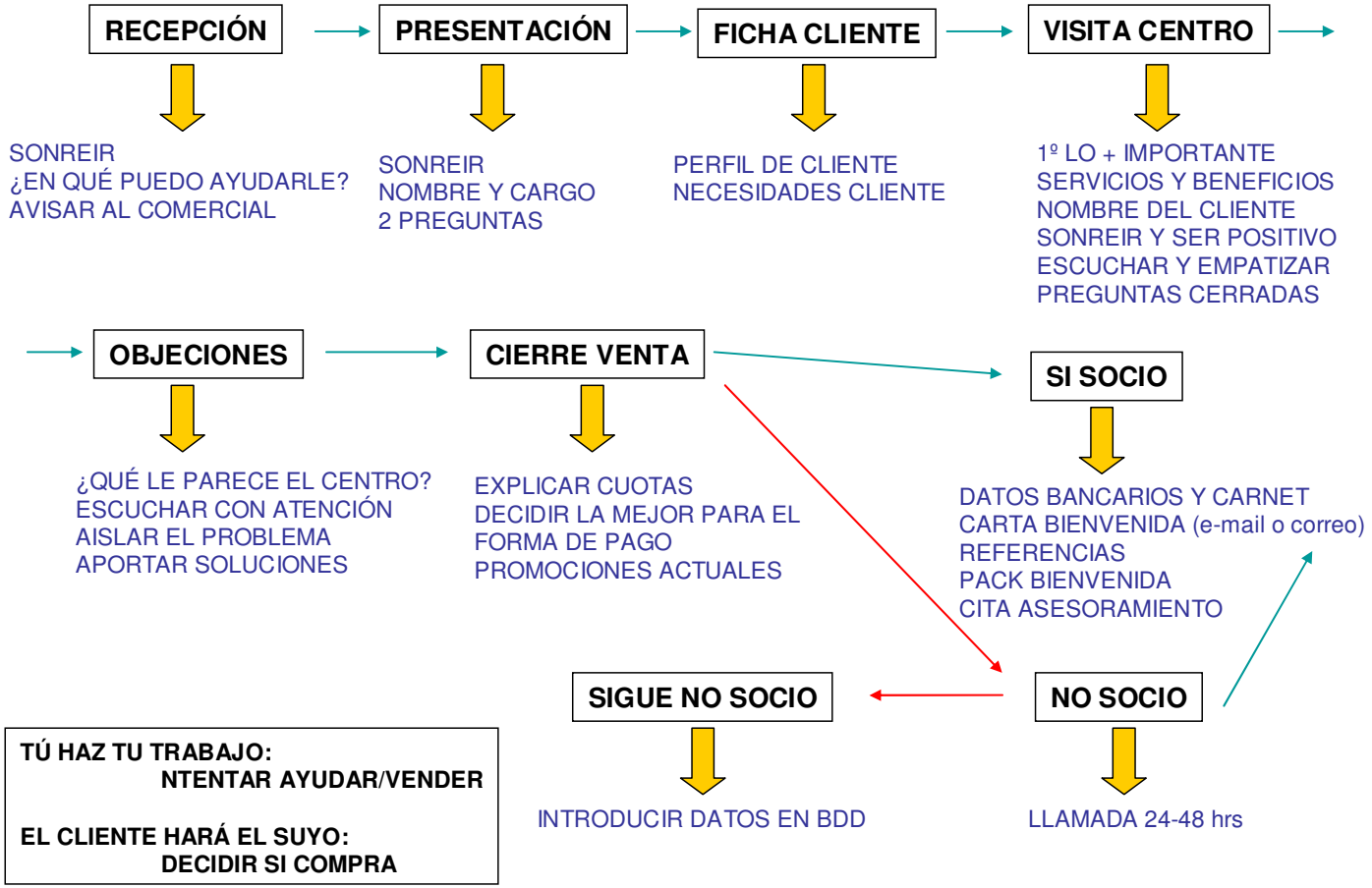
- Dar más libertad de acción al personal de contacto. Que tengan capacidad para tomar decisiones y solucionar ciertos problemas sin tener que pasar por procesos complicados o consultar a otras personas. Para que esto sea viable, debe haber buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización que permita poner en común las pautas de actuación ante posibles reclamaciones.
- Que haya una persona responsable de gestionar las sugerencias que se presenten por escrito, ya que un cliente que se toma el esfuerzo de escribir una sugerencia, debe ser atendido muy correctamente.

- Que se creen los canales de comunicación entre los diferentes departamentos para hacer que la información pase de manera fluida de unos a otros.

5. **Crear sistemas para prevenir futuros errores.**
   El objetivo de la empresa no es reducir el número de quejas, pero sí reducir el nivel de insatisfacción que se genera. Por este motivo, se ha de crear una estructura de funcionamiento que sea ágil y que permita identificar los problemas que aparecen, dar una solución y generar los cambios necesarios en la organización para que el error no se repita. Este aspecto suele ser más fácil en pequeñas empresas que en las grandes, ya que estas últimas suelen ser más jerárquicas y tienen que mover una estructura mayor y más compleja. Para conseguir mayor agilidad en la prevención de futuros errores, se deben tener en cuenta todos los aspectos que hemos comentado anteriormente y que afectan a la comunicación interna, la gestión de los recursos humanos y la política corporativa de la empresa.

Anexo 1.

ESQUEMA DEL PROCESO DE VENTA



FICHA DE VISITA

NOMBRE Y APELLIDOS:

FECHA: TEL.: @MAIL.:

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
¿Cómo nos ha conocido?				
¿Hace deporte regularmente?	SI	NO	¿Cuál?:	
¿Ha entrenado alguna vez en un gimnasio?	SI	NO	¿Por qué dejo de asistir?:	
¿Cuánto hace que se plantea inscribirse?				
¿Cuándo le gustaría comenzar?				
¿Cuánto tiempo le puede dedicar a su programa de ejercicio?				
¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar?	Caminar	Correr	Nadar	Ciclismo
	Pesas	Flexibilidad	Remo	Spa
	Aeróbic	Yoga/Pilates	Otras:	
¿Cuáles son los motivos por los que quiere hacerse socio?	Mejorar otro deporte	Perder peso	Divertirme	Aumentar la energía
	Mejorar el dolor de espalda	Mejorar la condición física	Conocer gente	Relajarme y combatir el estrés
	Otros:			

OBSERVACIONES / SEGUIMIENTO

Anexo 3:

”Carta de bienvenida al club”.

Apreciado Sr.,

En primer lugar quiero darle la bienvenida, personalmente y en nombre de todo el equipo de **GIMNASIO X** y también agradecerle la confianza que nos ha mostrado haciéndose socio de nuestro centro.

Acaba de dar un paso muy importante en el futuro de su salud, que le ayudará a disfrutar de una mejor calidad de vida. La misión de nuestra empresa es ayudarle en este recorrido hacia un bienestar a nivel global. Para conseguir este objetivo, usted dispone de una gran variedad de servicios: fitness, actividades dirigidas, piscina, zona de relax, entrenamiento personalizado, etc.

Esperamos que pueda disfrutar al máximo de nuestros servicios. Nuestros técnicos deportivos están a su servicio para asesorarle y dirigir su programa personalizado. Ante cualquier duda o sugerencia que quiera expresar, puede dirigirse a nuestro departamento de atención al cliente o contactar conmigo personalmente.

Deseamos que usted se encuentre a gusto en el club y que pueda asistir en compañía de personas de su entorno. Por este motivo, usted puede hacer extensibles todos los beneficios que el club le ofrece a amigos y familiares. En caso de que así sea, solo hace falta que su conocido se presente con usted o con la INVITACIÓN adjunta a esta carta, y le ofreceremos unas condiciones especiales.

Atentamente,

Director/a

”Carta de agradecimiento de una visita que decide no apuntarse”.

Apreciado Sr.,

Queremos agradecerle la visita que nos hizo y el interés demostrado por nuestro centro **GIMNASIO X**. Fue un placer conocerle y presentarle nuestro club.

Entendemos perfectamente que este momento no sea el oportuno para que sea socio de nuestro club, pero estaremos a su disposición en caso de que le interese en un futuro.

Si necesitase cualquier información adicional, no dude en contactar con el departamento de atención al cliente, en el teléfono 902 36 75 10, y estaremos encantados de poderle facilitar cualquier información adicional.

Atentamente,

Dpto. de Atención al Cliente.

Anexo 4.

CUESTIONARIO PARA SEGUIMIENTO DE NUEVOS CLIENTES O CLIENTES INACTIVOS

Nombre del cliente ---------- Nº socio ----------
Fecha de alta ----------

Fecha del contacto _ _ /_ _/_ _ Hora del contacto _ _ : _ _ h

Asistencia en el último mes (nº de veces) _____

PREGUNTAS A REALIZAR

1. Presentación y saludo

2. Queremos saber si podemos mejorar el servicio que te ofrecemos. ¿Estás a gusto en el club?

Respuesta:

3. ¿Se están cumpliendo los objetivos que tenías? (en caso negativo ¿por qué?)

Respuesta:

4. ¿Estás pudiendo venir las veces que deseabas, en un principio? (en caso negativo ¿por qué?)

Respuesta:

5. Valora del 1 al 5 tu nivel de satisfacción con el Club

1 2 3 4 5

6. ¿Cuáles son los aspectos que más te gustan de este club?

Respuesta:

7. ¿Qué cosas crees que deberíamos mejorar?

Respuesta:

8. ¿Te parecería bien tener una cita personal con uno de nuestros entrenadores para intentar encontrar soluciones a tus necesidades?

No ☐
Sí ☐ Fecha para cita ☐

Despedida: dar las gracias por atendernos y comentar que se plantearán las sugerencias aportadas en la próxima reunión de Dirección.

Anexo 5:

GUIÓN PARA LLAMADAS DE TELÉFONO (personas que solicitan información).

- GIMNASIO X, le atiende María, ¿en qué puedo ayudarle?
- Buenos días, llamo para pedir información sobre una oferta que he visto.
- Buenos días, ahora mismo le informo. Si es tan amable de darme su nombre para que pueda atenderle correctamente.
- Si, soy Pablo.
- Muy bien Pablo, yo soy María, del Departamento de Atención al Cliente. ¿Ya conoce el Club? (abro una Ficha de Cliente).
- No, no he estado todavía.
- ¿Cómo nos ha conocido?
- He recibido una información por correo con una oferta para este mes.
- De acuerdo Pablo, pues antes de informarle de nuestros servicios, le voy a hacer unas preguntas para saber exactamente qué es lo que busca. ¿Le parece bien?
- Si, si, dígame.
- ¿Hace deporte habitualmente? ¿Ha estado en algún otro club? ¿Qué desea conseguir? ¿Qué actividad le interesa más, zona de aguas, fitness, actividades dirigidas, tenis? ¿Cuándo vendrá, por la mañana, por la tarde, cuantos días, sólo o acompañado? (tratando de empatizar constantemente).
- Pues mire, justamente para lo que usted desea tenemos unos servicios, equipamientos….
- ¿Cuándo tiene previsto empezar?
- Me gustaría empezar lo antes posible.
- Muy bien Pablo. Ahora, con la oferta de este mes es muy buen momento para empezar. ¿Qué le parece si marcamos una cita sin ningún compromiso por su pare para que le enseñe el club y le informe de los servicios y las cuotas?
- Si, pero ¿cuánto cuesta al mes?
- Respecto al precio tenemos muchos tipos de cuota en función del horario, si el pago es mensual, anual o semestral. Ya le adelanto que somos un club con unos precios ajustados. ¿Qué le parece si el día que quedemos analizamos cuál es la cuota que más se adapta a sus necesidades?
- De acuerdo.
- ¿Qué tal le iría pasar, por ejemplo, mañana por la mañana?
- No, mañana no puedo.
- ¿Le iría mejor quedar una tarde?
- No, por la mañana me va bien pero mejor el miércoles a media mañana
- De acuerdo Pablo, pues ¿le iría bien el miércoles a las 12?
- Si, perfecto.
- Muy bien ¿Sería tan amable de dejarme un número de teléfono donde pueda localizarle por si surge algún imprevisto?
- Si, mi teléfono es el…….
- Pablo pues le espero el miércoles para poder enseñarle el club. Si le sale algún imprevisto le agradecería que me avisara para poder cambiar el día.
- De acuerdo.

TARJETA DE CITAS TELEFÓNICAS

Rellenada por: _____ Fecha: _____

Nombre del socio potencial. _____

¿Cómo ha conocido el gimnasio? _____

_____

Nos gustaría invitarle a conocer el gimnasio

¿Le parece bien hoy mismo o prefiere mañana?_____

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo

¿Prefiere por la mañana o por la tarde? _____

¿Le viene bien a las_____?

Hora acordada: _____

Fecha acordada: _____

Teléfonos de contacto: _____ / _____

Repetir el día y hora de la cita a la persona con la que se está hablando y repetir también su nombre y número de teléfono de contacto para asegurarnos de que está bien.

Poner esta hoja en la bandeja del comercial

Anexo 6.

HOJA DE SUGERENCIAS DE CLIENTES
FECHA
LUGAR
SUGERENCIA
PERSONA QUE LE ATIENDE
SOLUCIÓN
NOMBRE CLIENTE (solo en caso de requerir respuesta)
POR FAVOR HACER LLEGAR ESTA HOJA A LA RECEPCIÓN LO ANTES POSIBLE

Anexo 7.

FICHA PARA GESTIÓN DE BAJAS:

NOMBRE Y APELLIDOS :			
EDAD:		SEXO:	
FECHA ALTA:			
FECHA BAJA:			
TIPO DE CUOTA:			
ZONA DE PROCEDENCIA:			
ES SOCIO DE ALGUN OTRO CENTRO/CUAL:			
CUANTO TIEMPO HACIA QUE NO VENÍA:			
CUANTOS DIAS A LA SEMANA ACUDIA AL CENTRO:			
EN QUE HORARIO ACUDÍA AL CENTRO:			
QUÉ ACTIVIDADES O SERVICIOS CONSUMÍA:			
QUÉ OBJETIVOS TENÍA CUANDO SE APUNTÓ:			
HA CONSEGIDO LOS OBJETIVOS QUE TENÍA: EN CASO NEGATIVO ¿POR QUÉ?	1 2 3 4 5		
QUÉ ASPECTOS DEBERÍA MEJORAR EL CLUB:			
VALORE DEL 1 AL 5 EL CLUB:	1 2 3 4 5		
RECOMENDARIA EL CLUB A UN AMIGO:			
TIENE INCONVENIENTE EN QUE LE ENVIEMOS INFORMACIÓN:			
MOTIVOS DE LA BAJA:			



MODELOS DE ATENCIÓN ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN Y RECOMENDACIÓN DE LOS CLIENTES

LILIANA PATIÑO CESPEDES

Presentado a:

LUIS CORREA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2017

Contenido

Resumen 1

Palabras Claves: 1

Introducción 2

Modelos De Atención Orientados A La Satisfacción Y Recomendación De Los Clientes 3

Clientes 5

Los Exploradores 5

Expectativas 6

Painpoints (Puntos De Dolor) 6

Necesidades 6

Experience Drivers 7

Definición De Calidad 8

Los Insatisfechos 8

Expectativas 9

Painpoints (Puntos de dolor) 9

Necesidades 10

Experience Drivers 10

Definición De Calidad 11

Customer Journey Y Modelo De Atención 12

Nuevo Cliente 12

Explorar 12

Comprar 13

Disponer/ instalar 14

Usar 16

Pagar 17

Satisfacción Y Recomendación De Los Clientes 18

Metodología 19

Cuadro De Mando 20

Dimensión cliente 20

Dimensión Empleado 21

Dimensión Negocio 21

Dimensión Mercado 22

Indicadores 22

Conclusiones 24

Bibliografía 25

Tabla De Ilustraciones

Ilustración 1. Customer Journey (Fuente, Elaboración Propia) 12

Ilustración 2. Dimensiones Del Cuadro De Mando (Fuente, Elaboración Propia) 20

Ilustración 3. Indicadores de las Dimensiones Del Cuadro De Mando (Fuente, Elaboración Propia) 23

Resumen

Para toda organización los clientes son la fuente fundamental de existencia y mantenimiento en el mercado, sin embargo es necesario garantizar una mejora continua en todos los aspectos, con el fin de lograr la satisfacción, fidelización y recomendación de los clientes, con el propósito de aumentar la competitividad y la vigencia en el mercado.

Por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad, se pueden identificar variables, que permitan a la organización trabajar en los aspectos más relevantes, por los cuales se podrían perder los clientes, la rentabilidad y el bienestar de sus colaboradores.

Es importante involucrar todas las áreas implicadas en la atención, ya que el objetivo principal es subir los indicadores de satisfacción y recomendación de nuestros clientes.

Las empresas deben realmente garantizar, desarrollar e implementar de la mejor manera posible los planes de mejora, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: El factor humano, socializar las variables de calificación, su objetivo y socializar los indicadores de medición, con las áreas responsables del seguimiento y desarrollo de los planes de acción.

Palabras Claves:

Clientes, Calidad, Implementación, Experiencia, Satisfacción, Recomendación, Ciclo de Vida, Medición.

Introducción

En este ensayo, daré un gran enfoque a la importancia de los modelos de atención que pueden desarrollar cada una de las compañías, y así mismo evaluar y medir la experiencia que ha tenido el cliente al tomar la decisión de adquirir algún servicio y/o producto.

A lo largo del tiempo se ha ido incluyendo el concepto de calidad en las empresas, donde se puede destacar que hoy en día, los sistemas de gestión de calidad son tomados como una gran herramienta empresarial para optimizar los procesos; planificando, ejecutando y controlando las actividades.

De aquí parte que para trabajar en una mejora continua, debemos involucrar y resaltar uno de los factores más importantes y vitales para las empresas, sus clientes. Así mismo lograr alcanzar la satisfacción, aumentando sus expectativas frente a los servicios brindados y adquiridos por ellos.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes. Que está motivando a las empresas para proponer modelos de atención orientados a la satisfacción y recomendación de los clientes?

Modelos De Atención Orientados A La Satisfacción Y Recomendación De Los Clientes

Durante esta investigación, he podido analizar que en la actualidad, las empresas están enfocando y dando la gran importancia a los sistemas de gestión de calidad, ya que han podido identificar que son el conjunto de normas interrelacionadas, por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes y obtener la mejor recomendación de ellos.

De aquí parte resaltar, que las empresas pueden implementar las políticas, procesos y las herramientas para la ejecución de una mejora continua. Por ello, en diferentes empresas los modelos de atención con sus clientes han sido evaluados y han sido modificados, ya que se relaciona con la satisfacción que ha tenido, tiene y tendrá el cliente en los viajes de experiencia, para que exista un alto nivel de recomendación y volver una Cadena De Gracias su experiencia.

Cuando hablo de una cadena de Gracia, me centro en la recomendación o no recomendación del servicio/o producto adquirido con la empresa. Partiendo de esto, las mismas empresas deben optar y estructurar sus modelos de atención para la mejora continua en la experiencia del cliente, y así mismo definir el modelo de evaluación de la calidad emitida y percibida, de cómo va a medir la experiencia de sus usuarios a lo largo del ciclo de vida de los clientes.

Al mencionar la experiencia del cliente, es importante resaltar que se producen como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones.

Las experiencias conectan también la empresa y la marca con la forma de vida del cliente y sitúan las acciones personales del cliente y la ocasión de compra en un contexto social mucho más amplio. (Schmitt, 2007, p. 4)

A partir de diferentes experiencias vividas como cliente con algunas empresas en Colombia que brindan y ofrecen productos y/o servicios, quiero compartirles mi propuesta y tal vez muchos de los factores, los cuales han motivado a cada compañía por lograr una mejor implementación de modelos de atención, para generar en los usuarios una mejor atención y resultados satisfactorios con altos o bajos índices de recomendación dependiendo del viaje de experiencia como usuario y que posteriormente muestre recomendaciones favorables o desfavorables.

A lo largo del camino vivencial como cliente, he podido analizar unos puntos muy importantes y relevantes con las empresas para que hoy en día estén motivadas para implementar modelos de calidad en la atención con los clientes. Las empresas han entrado a investigar e identificar como pueden llegar a obtener un alto grado de conocimiento y diferencial entre los clientes Exploradores Y los clientes Insatisfechos, ya que cada uno tiene: Expectativas, Painpoints (Puntos de Dolor) y Necesidades diferentes.

Así mismo cada uno de ellos, tanto Exploradores como Insatisfechos, me han hecho obtener como cliente una definición para cada uno de **CALIDAD**.

A continuación daré un breve enfoque de lo que son y buscamos los clientes Exploradores e Insatisfechos; para comprender que está motivando a las empresas a la implementación de modelos de atención orientados a la satisfacción y recomendación de los clientes.

Clientes

Los Exploradores

"Quiero un servicio que sea fácil, que este ahí cuando lo necesite y que aprenda de mi"

Los exploradores son nuevos usuarios que tienen por primera vez independencia financiera absoluta. Son en su mayoría profesionales jóvenes, que están planeando, o recientemente sea han mudado a su primer hogar y están buscando servicios que cubran sus necesidades.

No tienen gran fidelidad con las marcas, y si eligen alguna es porque algún familiar o amigo cuenta o ha adquirido el servicio y/o producto con alguna empresa.

Aquí es donde resalto la importancia del mundo digital, ya que los Exploradores son asiduos de los medios digitales y los utilizan tanto para explorar; como para validar la toma de decisiones, por lo que valoran mucho las opiniones de otras personas en internet.

Expectativas

Inmediatez: acceso instantáneo, cuando ellos lo quieran, a todos los servicios, ya sea para disfrutar o resolver problemas.

Flexibilidad y personalización: que aprenda de sus necesidades y comportamiento y que se adapte a su estilo de vida.

Simpleza: que sea fácil de usar, que sea invisible la mayor parte del tiempo y que sea una ayuda cuando se requiera.

Transparencia: que se comunique y entregue la información necesaria de forma oportuna y clara.

Painpoints (Puntos De Dolor)

- θ Falta de claridad en la información en los canales que ellos usan actualmente: internet.
- θ Poca transparencia de procesos tales como una instalación.
- θ Procesos tediosos y con muchos requerimientos.
- θ Falta de inmediatez para resolver problemas.

Necesidades

- ⊕ Precios justos y competitivos.
- ⊕ Servicios de calidad que cumpla con sus promesas.
- ⊕ Que utilicen sus mismos canales de comunicación.
- ⊕ Que los procesos sean simples y rápidos.

Experience Drivers

Acceso a información



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Transparencia



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Apoyo en la toma de decisiones



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Personalización

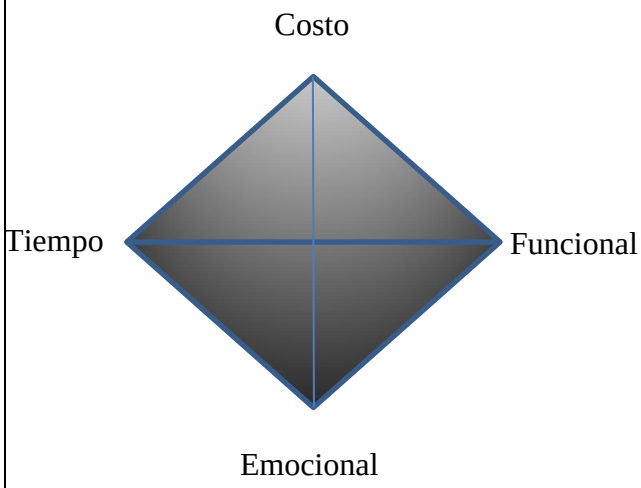


IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Manejo de problemas



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Definición De Calidad Para los Exploradores, un servicio de calidad es aquel que valora su tiempo y es capaz de responder y funcionar de forma inmediata, pero que al mismo tiempo los entiende a ellos como personas y las distintas cosas que son importantes para ellos, para entregar una experiencia que disfruten. Finalmente esperan que sea práctico y que no les demande un esfuerzo que vaya más allá de estrictamente necesario.	

Los Insatisfechos

“Quiero que resuelvan mi problema, no quiero ganarme otro. Porqué no me escuchan?”

Los insatisfechos son clientes que están enfrentando situaciones de estrés, que no son resueltas de manera adecuada. Son personas que trabajan la mayor parte del tiempo y no quieren usar el tiempo libre resolviendo este tipo de problemas con lo que a ellos más les gusta.

Les importa mucho la atención, el buen trato y que se sientan importantes. Esperan que atiendan sus necesidades específicas y que se sientan escuchados. Quieren productos que

hagan sentido en su día a día, decisiones planeadas según sus gastos. Valoran métodos de comunicación rápidos, fáciles y efectivos.

Expectativas

Atento

Recibir el mejor servicio y apoyo de resolución de problemas.

Confianza

Creer va a recibir la mejor solución según sus necesidades. Es relevante la opinión de la empresa donde adquiera el servicio y/o producto.

Optimización de Tiempo

Además de una solución, es necesaria que ésta sea proporcionada en tiempo record porque desea invertir su tiempo en cosas más relevantes.

Claridad en la información

Garantizar de manera simple la comunicación.

Painpoints (Puntos de dolor)

- No está claro qué canal debe tratar de resolver el problema y así pasar por varias capaz de atención.
- Falta de inmediatez para resolver problemas.
- Las necesidades de ellos no son escuchadas ni atendidas, las desconocen.
- No hay una relación directa con la empresa y tienen la impresión que no se esfuerzan por conocerlos.

Necesidades

- ⊕ Atención al cliente con calidad
- ⊕ Atención personalizada que resuelva su problema sin estrés.
- ⊕ Canales de comunicación agiles y de fácil acceso.
- ⊕ Histórico de su perfil sobre sus actividades y decisiones.

Experience Drivers

Acceso a información



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Transparencia



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Apoyo en la toma de decisiones



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Personalización

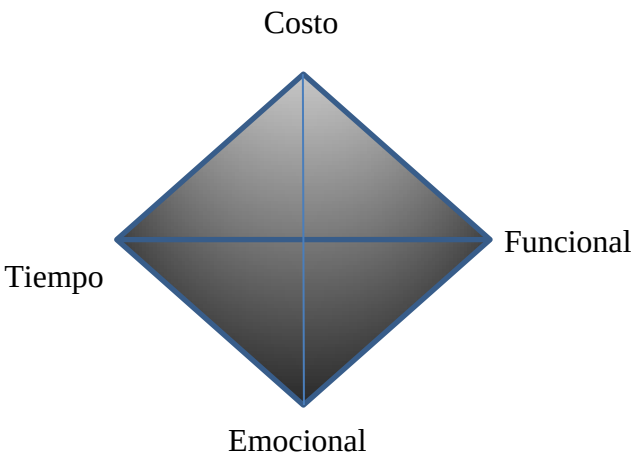


IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Manejo De Problemas



IRRELEVANTE MUY IMPORTANTE

Definición De Calidad Para los Insatisfechos no les gusta sentir que su dinero está siendo desperdiciado con servicios que son innecesarios en su día a día. Si ellos tienen algún problema, quieren que sea resuelto de manera práctica y a tiempo. Ellos no quieren escuchar soluciones padronizadas, quieren sentir que sus necesidades específicas sean correspondidas. El tiempo es un factor crítico, no quieren desperdiciarlo en cosas irrelevantes.	

A partir de esta identificación de los clientes que pueden encontrarse en las empresas que prestan un servicio y/o producto, relaciono el modelo de atención el cual se podría implementar y continuaría motivando a las empresas para hacerlo.

Customer Journey Y Modelo De Atención

Nuevo Cliente



Ilustración 1. Customer Journey (Fuente, Elaboración Propia)

Explorar

En este inicio del viaje del cliente, es cuando el usuario solo piensa que el servicio y/o producto se **"Adapte a las necesidades".** Es donde investiga y logra aprender de forma fácil y dinámica más sobre el servicio y/o producto entendiendo que opciones se ajustan mejor a sus necesidades y hacer preguntas más específicas al momento de pasar al punto número 2.

Modelo

- ✓ Contenido Relevante: dirigir a los usuarios que llegan mediante búsqueda orgánica y mediante redes sociales, a la página de la empresa, proporcionando el mayor contenido sobre el servicio y/o producto que va adquirir de forma fácil y relevante.
- ✓ Asistente en Ventas: Mediante las páginas empresariales que ofrecen los servicios y/o productos y en la cual el cliente está interesado, pueden adicionarles un **Bot** , el cual su finalidad es ayudar a los usuarios de forma autónoma, consultiva y humana,

mediante una agradable conversación en la cual el usuario pueda entender mejor la oferta, la diferencia entre los productos y elegir con la ayuda del botón y el producto más adecuado y el mejor canal para contratar o comprar el servicio y/o producto. Además de registrar todas sus preferencias en el sistema de forma digital.

Comprar

Modelo

Una vez el usuario ha identificado el mejor servicio y/o producto, el Bot pregunta sus preferencias sobre el modo de compra (Online o dirigiendo al usuario a una de sus tiendas). Muchos usuarios por tiempo y practicidad pueden decidir Online. Tal vez para los usuarios interactuar de esta forma con lo digital de forma rápida y eficaz, es una gran herramienta para que en cualquier minuto el usuario tenga la opción de modificar esta preferencia y agenda una cita con una persona, quien va a tener acceso a su información y preferencias.

Al momento de obtener el servicio y/o producto y terminar el proceso, el cliente podrá acceder a todas las herramientas y canales digitales para manejar su perfil.

Ayúdame a cerrar el Trato: Ayudar al usuario, desde los canales digitales, a encontrar la forma que mejor les acomode para comprar o contratar servicios, ya sea Online o a través de otros canales. Al mismo tiempo crear focos de atención en los canales que el usuario ya usa, como redes sociales o en las páginas de los productos, creando nuevos puntos de contacto relevantes con el usuario.

Disponer/ instalar

En esta instancia del viaje, en su experiencia como usuario solo piensa en **“Lo que quiero, cuando quiera”.**

Modelo

Aquí podemos como empresa invertir en una gran herramienta como lo es el APP para nuestros usuarios, ya que les podemos facilitar ese viaje, para poder revisar horarios disponibles, los cuales se ajustan mejor a la agenda del cliente. Dándole la opción de pagar un monto extra para asegurar tener con menos tiempo su servicio y/o producto.

Esto hace que nosotros como clientes nos hagan sentir en completo control de la situación, dando seguridad sobre el servicio.

Estar informando al usuario referente a la persona que hará entrega o instalación de su servicio y/o producto es importante, ya que el usuario tendrá conocimiento del tiempo que obtendrá el mismo.

Premium por flexibilidad

Permitir y darle al usuario manejar el proceso el proceso de Disponer y/o Instalar con una opción más rápida pagando un monto extra.

Manejo de ansiedad

Usando las herramientas digitales, dar visibilidad y mantener al tanto al usuario del estado de sus solicitudes y habilitar la opción del Bot, para recibir soporte de ayuda frente a sus necesidades.

A bordo

Lo ideal al tener el usuario ya consigo el servicio y/o producto, poder recibir un tutorial donde se lo han facilitado en el momento de la entrega del servicio, para que así mismo tenga una guía y entienda el funcionamiento de los servicios adquiridos.

Calificación y retroalimentación

Estimular que el usuario manifieste como fue su experiencia. Este tipo de iniciativa es importante para que el cliente se sienta escuchado, y las informaciones dadas son de extrema importancia para mejoras del servicio de atención.

Modelo

Mediante soluciones digitales, el usuario puede validar con número de estrellas, etiquetas para validación cualitativa y un espacio para escribir comentarios.

En esta parte del viaje, también incluiré un punto bien importante que el usuario piensa a la hora de adquirir un servicio y/o producto: **“Déjame decidir mis servicios”**

Acceso digital

Al hacer uso de las soluciones digitales, el usuario tiene acceso a las informaciones de uso de sus servicios y/o productos de forma visualmente atractiva e interactiva. Con tan solo dar un Click, el usuario podrá saber sobre el significado de esta información.

Notificaciones

El usuario podrá habilitar las notificaciones que desea recibir, como ofertas, promociones y beneficios.

Usar

En este punto del viaje es cuando como usuario pensamos: "**Haz que me sienta Especial".**

Modelo

En todos lados

El usuario pueda llevar sus servicios y/o productos a cualquier lugar.

Fidelidad

Los clientes puedan acumular puntos por medio del uso del servicio y/o producto y si realiza el pago oportuno del mismo, para luego redimir por productos ofrecidos por la empresa prestadora del servicio y/o producto.

Pagar

Pero no solamente este modelo de atención se centra en lo especial que podemos llegar hacer sentir al usuario, sino también en cómo pueden llegar los clientes a pensar: **“Hazlo más fácil para mi”**

Modelo

Toda interacción debe existir de una manera fluida entre el usuario y las aplicaciones, ya que si tienen alguna duda sobre sus servicios y/o productos con un solo Click podrán obtener un soporte en línea y una información inmediata respecto a sus dudas o inquietudes. También a través del APP podrá realizar sus pagos en línea con un solo Click, con seguridad, rapidez y eficiencia.

Revisión mensual

El cliente puede evaluar y enviar feedback, por medio de soluciones digitales sobre el servicio cada mes. De una manera fácil y rápida, el cliente podrá escoger el número de estrellas, etiquetas para validación cualitativas y un espacio para llenar con un comentario. Es una buena manera de mantener a la empresa informada sobre sus servicios y entender lo que necesita ser mejorado.

Ahora bien, todo este Modelo de Atención relacionado con el Customer Journey bajo lo que pueden hacer o implementar las compañías y varias experiencias vividas como cliente, me dan argumentos para destacar lo importante que son los indicadores y lo eficiente que se deben relacionar jugando en conjunto con la operación de las empresas.

Esto me lleva a tener los puntos claros en los que debo trabajar y esforzarme día a día como empresa, prestando un excelente servicio y mejorando en las falencias que puedan encontrar y me hagan ver los clientes en medio de sus procesos y viajes de experiencia.

Por ello a continuación doy un enfoque global de cómo se mediría ese viaje del cliente, cuáles serán los indicadores en los que me apoyaría y como seria ese modelo de evaluación frente a la Calidad.

“La mayor parte de experiencia vivida como cliente, la he obtenido con las empresas de telecomunicaciones, y esto me ha llevado a desarrollar como cliente una posición muy clara frente a las empresas prestadoras de servicios, donde deben medir, analizar y estructurar de manera correcta sus indicadores, para tener claro las acciones que tomaran frente a los resultados de la experiencia, viaje, recomendación, evaluación de los clientes para ellos”

Satisfacción Y Recomendación De Los Clientes

Para empezar, las empresas deben tener unos objetivos donde estructuren un modelo de cuadro de mando integral, que permita integrar y medir la experiencia a los largo del ciclo de vida del cliente.

También deben definir modelos de evaluación de calidad percibida y emitida, servicio y experiencia del cliente, acorde a las mejores prácticas del mercado.

Metodología

Análisis	Diseño del Modelo de Evaluación
Diagnóstico del actual modelo de indicadores de la compañía, identificando las principales interacciones en las fases del ciclo de vida del cliente y los canales de atención	A partir de las fases del **Journey Map** del cliente se logran definir los indicadores Calidad Emitida y Percibida, junto con indicadores operativos y de desempeño del servicio con mayor impacto en los clientes.
• Sesiones de trabajo con equipos de la compañía. • Análisis de los indicadores que permitirán gestionar la relación con el cliente.	• Herramienta integradora que recoge los indicadores clave que tienen un alto impacto en la relación con los clientes de la compañía para medirlos, seguir su evolución, evaluarlos y tomar decisiones que mejoren la Experiencia.

Cuadro De Mando

El cuadro de mando de las empresas debe plantear indicadores en cuatro dimensiones distintas, cada una de las cuales ofrece información relevante en relación a la gestión de la relación con el cliente.



Ilustración 2. Dimensiones Del Cuadro De Mando (Fuente, Elaboración Propia)

Dimensión cliente 

Experiencia Percibida

Indicadores que miden el grado de satisfacción, la recomendación, el esfuerzo y emociones del cliente en cada fase del Customer Journey.

Experiencia Emitida

Indicadores que miden la experiencia que se está entregado al cliente en las interacciones claves a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Indicadores Operativos

Indicadores que impactan directamente la experiencia del cliente.

Dimensión Empleado 

- ✓ Rotación de Colaboradores
- ✓ Clima Organizacional
- ✓ Experiencia 360°

Actitudes de la experiencia entregadas por los empleados.

Percepción del empleado de las 4 dimensiones que caracterizan la relación de los clientes.

Gaps entre la visión del empleado y la visión del cliente.

Dimensión Negocio 

- ✓ Principales indicadores de negocio como permanencia media por cliente, Ingreso promedio por cliente, Rentabilidad promedio.

En esta dimensión es importante tener Una visión a los principales indicadores del negocio que impactan directamente la experiencia del cliente.

Dimensión Mercado 

Experiencia Multicanal

Que vive y que siente el cliente en cada canal y cómo impacta su experiencia.

Momentos de verdad

Que vive el cliente en las interacciones críticas con las compañías del sector.

Emociones Críticas

Mide las emociones que más impactan en el cliente.

Impacto Económico

Mide el impacto de la experiencia en la cuenta de resultados.

Indicadores

Después de todo este análisis y revisar los factores posibles influyentes en la toma de decisiones tanto para el cliente como para las compañías, una de las mejores implementaciones que pueden realizar la empresa, es incluir en su método de trabajo la medición con indicadores exactos en cada una de las fases del viaje que ha tenido el cliente en cualquiera de los canales de atención.



Ilustración 3. Indicadores de las Dimensiones Del Cuadro De Mando (Fuente, Elaboración Propia)

Puedo observar que el principal motivo por el cual Las organizaciones están implementando modelos de atención, es la medición con indicadores de calidad. Con ello han logrado medir **la satisfacción y recomendación de los clientes** y dependiendo del resultado y análisis pueden modificar sus modelos de atención para brindar una mejor experiencia del cliente frente a sus necesidades, sus expectativas y sus vivencias.

Las organizaciones deben trabajar día a día por brindar calidad, teniendo en cuenta una buena planificación de los productos, ya que son los mismos clientes quienes evaluaran si realmente el servicio cumplió sus expectativas con ese gran enfoque que se espera de la calidad y darán una calificación al mismo.

Conclusiones

Necesitamos extender la cultura de medición operativa hacia la **medición de lo que vive el cliente**, gestionando y mejorando la Experiencia de Cliente a través de las palancas que impactan en la cuenta de resultados.

Como organización, debemos dar a conocer a todas las áreas el Cuadro de Mando para sensibilizar a todas las áreas sobre la concentración de indicadores en el cuadro de mando; difundir y permear a toda la organización el cuadro de mando, que todo empleado lo conozca y sea consciente de la importancia su medición.

Para finalizar, se recomienda hacer un **análisis periódico de los resultados** de los indicadores definidos en el cuadro de mando. Incluir en el **comité de servicio** un espacio para los resultados e indicadores, y la presentación de los **planes de acción** ejecutados por las áreas originadoras de fallas que impactaron la experiencia del cliente.

Bibliografía

Schmitt, B. H. (2007). *Experiential Marketing.* Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Referenciado por Las experiencias laborales propias y las vivencias como cliente de muchas compañías, que busca una satisfacción y obtención de los mejores resultados en un viaje de experiencia con el servicio.



ATENCIÓN AL CLIENTE EN CANALES DIGITALES:

Cómo brindar el mejor servicio

Índice

1. Bienvenidos

2. Presente y futuro de las redes sociales y canales sociales en el mercado

3. Determinar el proceso de atención

4. Optimizar los recursos humanos para potenciar el servicio

5. Buenas prácticas para responder correctamente

6. La estructura del Digital Contact Center: el equipo recomendado

7. ¿Cómo medir el nivel de nuestra performance?

8. Cierre: gráfico del cliente actual y potencial

1.

¡Bienvenidos!

Creemos que la mejor estrategia de marketing es un excelente servicio al cliente. Pensamos que este es uno de nuestros aportes para que las empresas puedan sobrepasar las expectativas de sus clientes y de esta manera aumentar sus beneficios. Ayudar a brindar un buen servicio al cliente es hacer que la gente esté feliz, y que las empresas cumplan sus objetivos, queremos ser facilitadores en ese proceso"

Leonardo Sujoluzky, Socio Co-fundador de S1

Creímos en la revolución de los canales digitales aun antes del estallido de las redes sociales. No es una moda, es un nuevo estándar que llegó para democratizar la relación entre las empresas y los usuarios. Ambos lados de la ecuación se benefician de las nuevas tecnologías: los usuarios finalmente pueden ser escuchados y las empresas tienen información de primera mano, sin necesidad de recurrir a encuestas por muestreo"

Oscar Torres, Socio Co-fundador de S1.

2.

Presente y futuro de las #redes sociales en el mercado

En 2010 estallaron las redes sociales y hoy la gente se convirtió en multidispositivo y cambió por completo la manera de comunicarse. A raíz de estas transformaciones, los canales tradicionales como el e-mail o el chat, también se resignificaron.

Elegimos hablar de "canales digitales" para referirnos a Facebook, Twitter, YouTube, Linkedin, etc., sin olvidarnos del e-mail, chat, formularios de contacto Web y SMS. ¿Por qué son tan importantes? Básicamente, porque la gente encuentra "cómodo" escribir antes de llamar a un call center. Resulta más simple y menos intrusivo mandar una consulta y recibir una respuesta para retomar el contacto según nuestro tiempo disponible. Además, se considera que el 70% de las personas que recurren a un Digital Contact Center lo hace porque sus consultas no pudieron ser resueltas anteriormente por los canales tradicionales como el call center.

¡Atención!

Por suerte, para las empresas resulta más positivo este tipo de contacto, ya que es más eficiente y económico:

- Las interacciones tardan la mitad del tiempo en resolverse.
- Se va directo al punto, no se anda con mucha vuelta.
- Para responder no es necesaria una inversión tecnológica como en el call center tradicional. Con estar conectados a Internet es suficiente.
- Es posible tener el control de todas las conversaciones.

Tenemos que admitirlo, **¡Los canales digitales llegaron para quedarse!**

El proceso de atención #multicanal

El desafío de brindar a nuestros clientes una atención 360°

¡Todo cambio trae aparejados desafíos! Uno de ellos es que la comunicación de nuestro servicio a través de todos los canales, sea coherente y simple. Y es un desafío, ya que cada canal tiene sus características particulares.

Las necesidades del cliente y las posibles respuestas siguen siendo las mismas que antes, lo que cambia es cómo se brindan soluciones multicanales. Y esto exige revisar los procesos para **ADAPTARLOS** a las nuevas exigencias de los clientes (y no clientes), quienes forman parte de un universo muy heterogéneo que constantemente pone a prueba a la empresa.

Es casi imposible evitar la crítica derivada de la exposición, por lo que es necesario resguardarse y utilizar todo ese feedback de los usuarios para retroalimentarnos.
¡La crítica es una gran oportunidad para mejorar y para sorprender al cliente!

Si clasificamos a los mensajes en las redes sociales según quiénes son sus destinatarios, encontramos dos tipos: los que van dirigidos a la empresa, y los que son parte de una conversación virtual de la comunidad.

Allí entonces comienza todo el proceso de **Gestión y Moderación**, enfocado en brindar respuesta y dar seguimiento a cada contacto; e intervenir en las conversaciones públicas cuando sea necesario.

¡EL DATO!

Es el momento ideal para replantearnos cómo integrar nuestro servicio a través de todos los canales disponibles y ofrecerles a nuestros clientes la mejor experiencia de atención.

3.

El proceso de atención y #gestión de mensajes recibidos

Este proceso aplica a los mensajes que serán recibidos y clasificados por el Digital Contact Center.

- **Clasificar el motivo del mensaje:** Sirve, entre otras cosas, para obtener la información del caso, y si es necesario contestar directamente o enrutarlo, además de asignarles una prioridad y/o retroalimentar procesos internos. Al clasificar los mensajes de los distintos tipos de clientes, podemos encontrarnos con consultas, quejas, sugerencias y/o pedidos que pueden ser por altas, ventas, y/o modificaciones de diferentes productos.

- **Validación de identidad:** De ser necesaria, porque la industria o el tema lo requiere, se puede realizar de distintas formas (por ejemplo: si la pregunta es simple o pública, no es necesario validar la identidad). Para identificar a los clientes de la empresa, se disparará un proceso cada vez que se reciba un mensaje de una cuenta desconocida. Si logramos saber de quién se trata, debemos relacionar la cuenta digital con la identidad del cliente para evitar validaciones innecesarias en contactos futuros. De esta manera, construimos el perfil digital de los clientes, sin importar el canal desde donde haya venido el requerimiento.

- **Selección del canal privado de comunicación:** Una vez validada la identidad del cliente, comenzará una serie de mensajes entre el cliente y la organización hasta resolver el caso. Si el requerimiento ingresa a través de un canal público (tuits, posteos, comentarios en Facebook), se debe mover la conversación a una de características privadas (e-mail, mensajes privados de Facebook o DM's de Twitter).

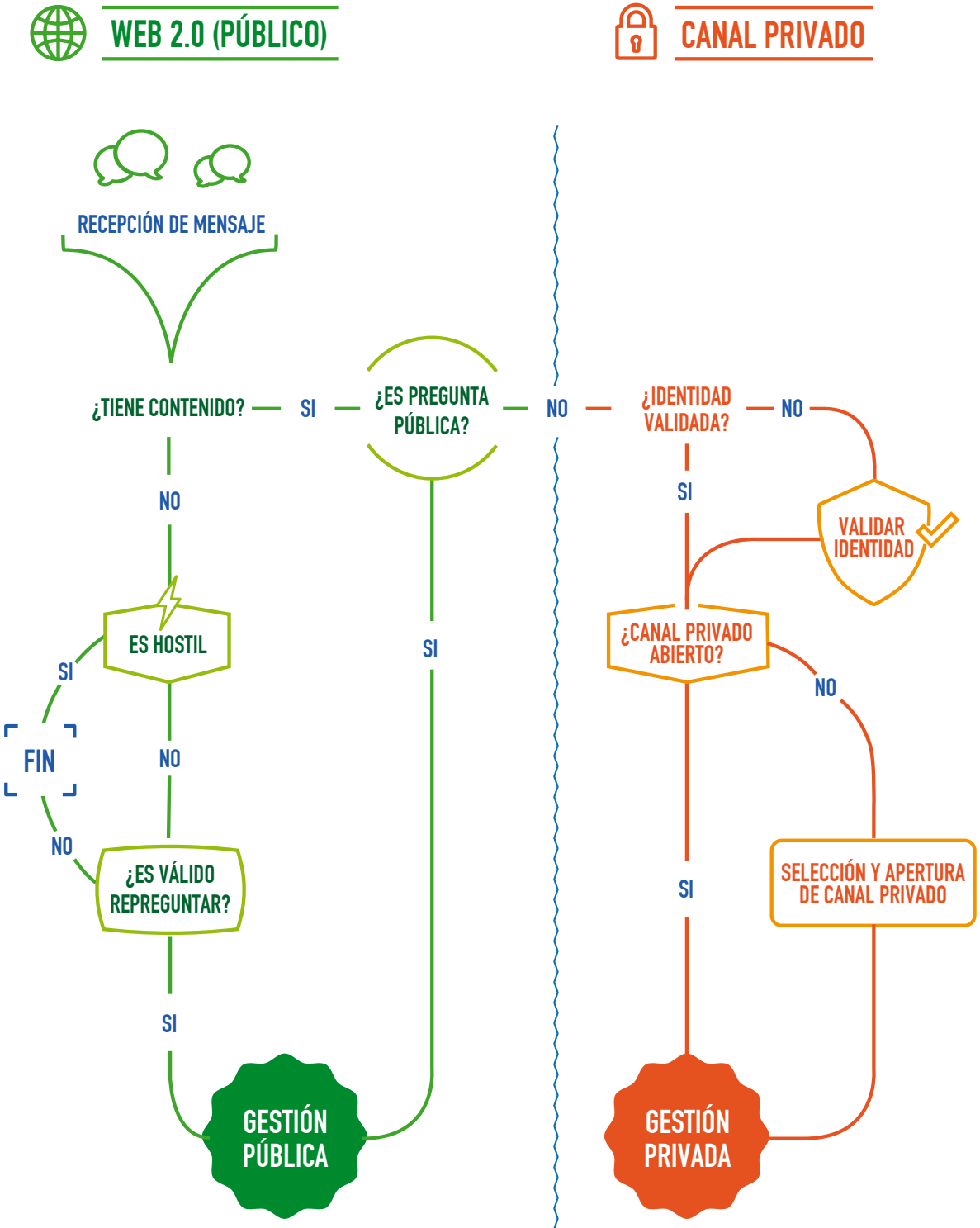
- **Validación del índice de influencia del cliente:** Antes de contestarle a un cliente, es mejor conocer el grado de influencia que tiene en la red. Si una persona se queja, no es lo mismo si tiene el poder de viralizar un mensaje, que si no lo tiene. Dependiendo de su influencia, es posible que se rutee su caso a un agente más experto o que se realice un seguimiento especial sobre su actividad en la red para ver cómo se comporta luego de una respuesta.

¿Cómo detectar su "influencia"?

- Datos del perfil: Si la persona es periodista, artista, famoso, etc.
- Índice Klout: El índice Klout es un índice que mide el poder de influencia de una persona. *www.klout.com*. (Es posible que existan más índices como este ejemplo).
- Cantidad de seguidores: Tanto de primer nivel (sus seguidores), como de segundo nivel (puede tener pocos seguidores, pero uno de sus seguidores tener muchos y retuitear).
- Actividad: Cantidad de posteos y RT que hace.

Con todo esto, podemos conocer su influencia y en base a eso determinar:

- A quién rutear el caso
- Qué descuentos o beneficios otorgarle
- Enrutar el caso de esta persona con prioridad alta
- Utilizar el potencial de la persona para la difusión de novedades



Este gráfico representa un modelo simplificado de atención en canales digitales

Es momento de gestionar los casos.

Una vez que el mensaje completó el proceso de recepción, filtrado y clasificado, se procede con la gestión. Y en este sentido, debemos tener en cuenta algunas cosas:

Ruteo y priorización del mensaje: Cuando los clientes se comunican y luego de establecer una cadena de mensajes que corresponden a un mismo tema, se les debería asignar un número de caso a su requerimiento para poder brindarles soluciones. Para eso deberían ser identificados, con alguna herramienta y ser enruteados según las políticas de la empresa. Luego, el caso podría quedar PENDIENTE, RESUELTO o ESPERANDO RESPUESTA DEL CLIENTE.

Y ahora, los #resultados de la gestión

Los finales posibles son tres:

- Resuelto a favor o en contra del cliente
- Pendiente por parte del cliente
- Pendiente por parte de la empresa

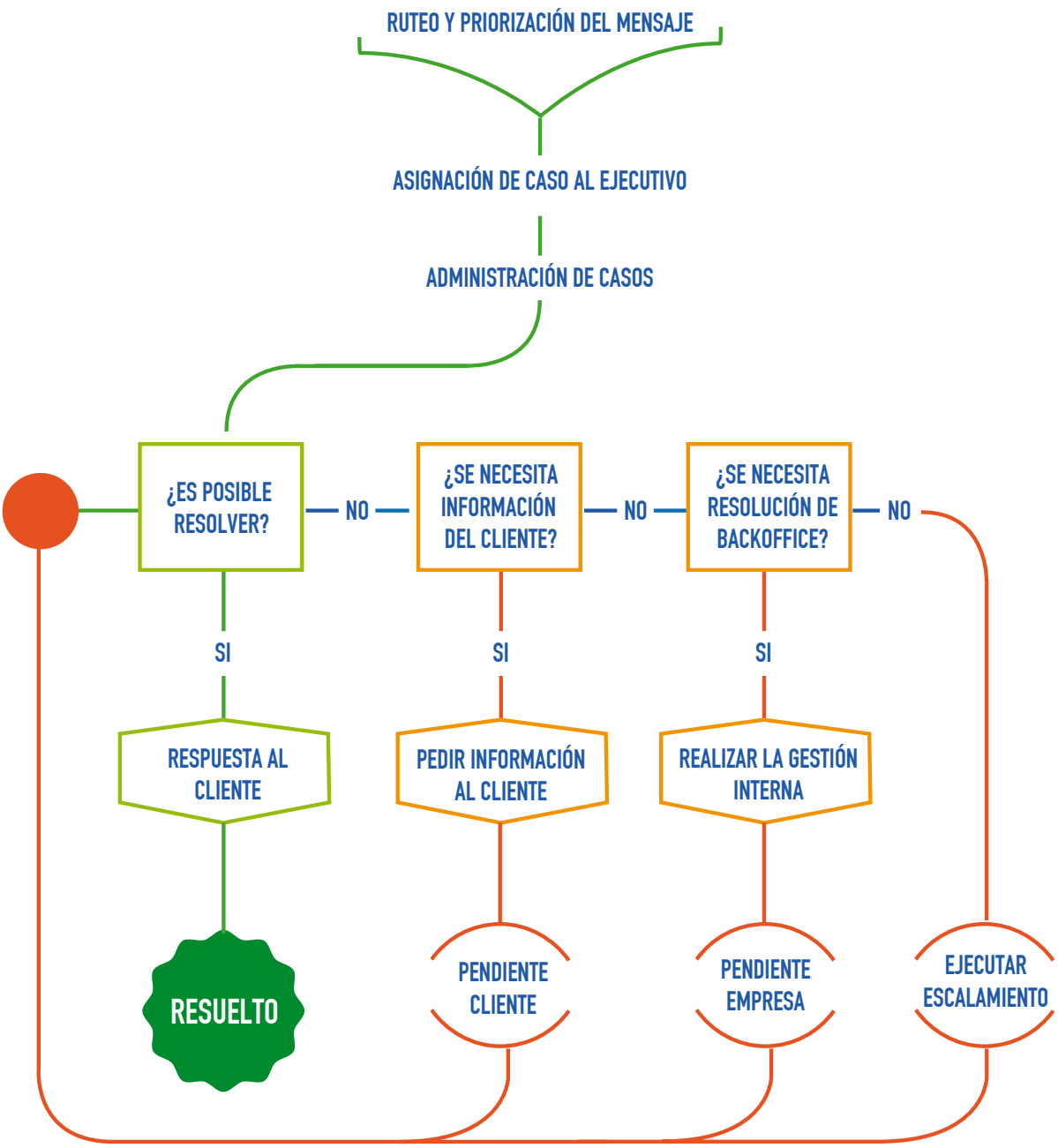
Además:

Considerar información adicional: Puede ser valiosa para la empresa y debe usarse para enrutar el mensaje. Según el nivel de seguridad de la plataforma (Facebook, Twitter) puede obtenerse la ubicación geográfica desde donde la persona envió el mensaje. ¡Ojo! La ubicación geográfica es el lugar de residencia del dueño de la cuenta. La geolocaliza-ciónes el lugar exacto desde donde se envió el mensaje. Estas informaciones son muy valiosas para ir armando un perfil y un mapa de problemáticas con ubicación geográfica.

¡EL DATO!

Cada mensaje que recibimos de los clientes debería ser tratado como un caso que exige una respuesta por parte de la empresa, para proveerles la mejor experiencia de atención. En este sentido, nuestros agentes son la cara visible y los responsables de lograrlo.

PROCESO DE GESTIÓN



Este gráfico representa un modelo simplificado de gestión

4.

Optimizar los recursos humanos para potenciar el #servicio

En un entorno cambiante y competitivo como el actual, el gran reto es optimizar la eficiencia del Digital Contact Center, ya que se convirtieron en una parte estratégica en la relación de las empresas con los clientes. Cuando hablamos de optimizar nos referimos a tener la capacidad de ANTICIPARNOS a las necesidades del cliente.

¿Cómo estar un paso adelante? Por ejemplo, cuando sabemos que ciertas cuestiones pueden llegar a generar mucho tráfico en el Digital Contact Center, es recomendable trabajar con un cronograma para ofrecer respuestas ágiles, y así evitar que el servicio se sature.

Un ejemplo bastante claro es el que se da en las empresas de seguros. Cuando sabemos que las condiciones climáticas no serán las mejores, y se espera caída de granizo, podemos avisarles a los seguidores que tomen los recaudos necesarios, y de esta forma, disminuir los índices de siniestros. Una vez que el granizo tuvo lugar, podemos informar por los canales digitales a los damnificados cuál es el proceso a seguir. **¿El resultado?** Los mantenemos actualizados y evitamos la recepción multitudinaria de mensajes en el Digital Contact Center, y eventuales caídas del servicio

¡Consejo! Si el cliente está esperando en la cola de atención del Call Center, se podría informar a través del IVR (Interactive Voice Response) que existen los canales digitales de atención. Al ofrecer esta alternativa de comunicación con la empresa, la cola de llamadas baja considerablemente.

¡EL DATO!

Al monitorear las marcas y palabras clave, es posible detectar quiénes están hablando de la empresa (aunque escriban mal el nombre) y no se están comunicando directamente. En estos casos, podremos intervenir y sorprender al cliente.

5.

Buenas prácticas para #responder correctamente

Antes de avanzar en el proceso de atención, es importante visualizar la siguiente clasificación inicial de protocolización de mensajes:

A **Mensajes públicos:** ¿Cuál es la sucursal más cercana a mi zona de residencia? / ¿Los miércoles está vigente la promoción...? / ¿Qué formas de pago aceptan? / Etc.

B **Mensajes privados:** Sólo se responderán de esta forma los que transmitan o reciban información privada de los clientes. También se podrán enviar mensajes directos a los clientes que hayan puesto un like o simplemente sigan a la empresa.

C **Mensajes hostiles:** Se recomienda contactarse cuidadosamente con este tipo de usuarios, porque se caracterizan por su falta de paciencia, y tener en cuenta que la respuesta puede ser pública. Una manera de decidir si responder o no este tipo de mensajes, es evaluar la representatividad y poder de influencia potencial de ese cliente hacia la comunidad.

D **Mensajes sin contenido:** Aun cuando el cliente no haya logrado expresar su problemática, se sugiere responder el mensaje repreguntando y solicitando más información. ¡No es recomendable dejar mensajes sin responder!

E **Mensajes hostiles sin contenido:** Se recomienda descartar este tipo de mensajes, porque es muy probable que se cometa un error al contestarlo (que, además, será público). Detrás de este tipo de contactos hay usuarios malintencionados (pueden ser trolls) que solo buscan dañar la reputación de la empresa ante la comunidad virtual.
Deberá figurar en las políticas de la red social que los mensajes sin contenido y hostiles, serán borrados para evitar problemas.

¡EL DATO!

Al monitorear las marcas y palabras clave, es posible detectar quiénes están hablando de la empresa (aunque escriban mal el nombre) y no se están comunicando directamente. En estos casos, podremos intervenir y sorprender al cliente.

#Actitud Proactiva a la hora de responder mensajes

Basarse en la experiencia

Quienes tienen años de trabajo en el sector son los que mejor conocen los desafíos cotidianos. Incluso cuando sea complejo el intercambio de ideas, generar un espacio de consulta en equipo es muy recomendado, sobre todo en el proceso inicial de start up de cada nuevo integrante.

Ser receptivo: ser humano

La principal forma de demostrar cercanía es ponernos en el lugar del otro y demostrar que nos interesa su caso. Brindar siempre el nombre del representante y demostrar que se está gestionando con tiempo es otro factor que el cliente valorará.

Rápido y diligente

Actuar rápido y de manera efectiva será un factor de éxito en la gestión. Procurar la agilidad, evitar derivaciones y evaluar los tiempos de respuesta son variables que mejoran el nivel del servicio.

¡EL DATO!

Ser instintivamente cercanos, como lo haríamos en cualquier otro contexto social, evitar las frivolidades que propicien la distancia.

6.

La estructura del Digital Contact Center: el #equipo recomendado

¿Cuáles son los aspectos clave al implementar un canal digital de servicios al cliente?

- **Selección de perfiles:** Si la empresa ya tiene operadores de servicios al cliente, sugerimos seleccionar a los mejores agentes actuales, con amplio conocimiento sobre las áreas de la empresa y sus procesos, manejo de redes y excelente redacción.

- **Reclutamiento externo:** si el área es completamente nueva y no hay operadores para pasar del Call a Digital Contact Center, se deberán reclutar personas de acuerdo a su predisposición para el servicio al cliente, sus conocimientos del mundo digital y del social media, con vocación de servicio y buena escritura. Pensemos que cada agente es un portavoz de la empresa y un defensor del cliente. En este sentido será necesario contar con personas capaces de demostrar empatía.

- **Estructura del equipo:** la división de roles es fundamental, una estructura adecuada deberá contener a los agentes de atención al cliente, los supervisores y los administradores (capaces de definir y configurar parámetros de la herramienta a utilizar).

- **Capacitación:** Se explicarán principalmente los procesos de atención al cliente que caracterizan a la empresa y, luego, el uso de las herramientas elegidas para gestionar los canales digitales. Es importante resaltar el tono y política de comunicación.

- **Canales:** Es importante capacitar a todas las personas del área en las características, funcionamiento y limitaciones de cada canal, es decir, brindarles un breve curso de Facebook, Twitter, etc.

¡EL DATO!

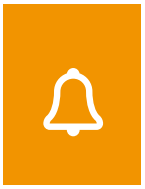
Para el operador resultará un "premio" pasar al sector de Digital Contact Center, una nueva área que pronto comenzará a crecer y que ellos podrán liderar. Además, los ejecutivos de atención telefónica ya conocen los procesos de atención de la empresa y, en ese sentido, el único cambio será el canal de comunicación.

¡Manos a la obra!

La implementación depende de un conjunto de factores: **El análisis de la industria, el nivel de servicio que es necesario brindar y la revisión de los procesos actuales de la empresa** son algunos de ellos. Además, **la definición de los horarios** en función de la urgencia del servicio: Si bien inicialmente es posible brindar atención en horario laboral, es importante dejar una autorespuesta en los canales digitales fuera de esa franja, e incluso contar con un canal de emergencia si fuera necesario. Aunque no se respondan fuera del horario de operación, los mensajes pueden ingresar igualmente al inbox y, a la mañana siguiente, los supervisores evaluarán si es necesario responder.

Definir el circuito de enrutamiento

Es fundamental **establecer un circuito de derivación** hacia las áreas o las personas que correspondan. Es recomendable poder **enrutar** los mensajes de manera **inteligente** para facilitar una gestión más eficiente, ahorrar tiempo y calidad en las respuestas e incrementar los índices de satisfacción al cliente.



¡EL DATO!

Cuando un cliente le conteste a otro a través de Facebook, por ejemplo, es recomendable incentivar y felicitar la incursión, agradecer la participación, validar la respuesta y ampliar la información.

Entonces **¿Cómo hacerlo?**
¡Fácil!: teniendo en cuenta estas variables:

- **Poder de influencia del cliente:** Si una persona tiene muchos seguidores, es activo en las redes sociales, o suele realizar comentarios, se le debería asignar una prioridad en la atención y ser derivado a las personas con más experiencia. Importancia del caso a tratar: Si la temática del caso tiene particularidades o se refiere a un tema específico, se deberá enrutar hacia el agente que cuenta con ese conocimiento. Por ejemplo, si el mensaje contiene la palabra BAJA, se debería detectar y redirigir el mensaje directamente al área de Retención de clientes.

- **Por tipología:** Si el caso es por un problema técnico deberá ir a ese sector, si es referente a una promoción, a la agencia; etc. En caso que un cliente se comunique por más de un tema, Customer deberá responder.

- **Por segmento de clientes:** Si el segmento al que pertenece el cliente que se comunica es de alto valor, también se le debería asignar una prioridad alta.

- **Por canal:** Hay canales que por su naturaleza implican un nivel de servicio más exigente. Por ejemplo, una persona que se comunica por chat, es más probable que espere una respuesta en un tiempo menor que otra que se comunica por e-mail. Por eso, es importante definir un nivel de servicio por cada canal y enrutar los mensajes en función de dicha prioridad.

- **Grupos de atención:** así como se pueden definir prioridades de atención al cliente, también se recomienda crear grupos de atención primaria y secundaria, en función de la categoría del cliente y el tema.

Operatoria: Facilitadores de la comunicación

Datos de los clientes: Cada contacto debe ser una oportunidad para solicitar y actualizar la identidad digital de las personas. Esto permitirá facilitar el proceso de validación cuando el cliente se comunique por un canal digital.

Utilización de plantillas: Las plantillas pre-escritas y diseñadas para dar respuesta a los clientes son una muy buena práctica para ahorrar tiempo de tipeo, unificar las respuestas y el tono de los mensajes y evitar errores de ortografía. Además, sirven para centralizar las comunicaciones destinadas a los operadores, facilitando la disponibilidad del material en forma ordenada y accesible.

Respuestas automáticas: Si bien no se recomiendan para canales sociales, se pueden automatizar algunas respuestas a medida que se vayan recibiendo y la herramienta de gestión lo permita. Es muy útil contar con el llamado "Knowledge Base", es decir, una base con las mejores respuestas a los clientes para cada mensaje, que luego se convierten en casos a ser resueltos.

Filtrado de mensajes: Sería bueno poder filtrar los mensajes y rechazar los que no tienen que ser respondidos por un agente. Por ejemplo: mensajes repetidos o mensajes de una sola palabra (Hola, gracias, si, no, etc). También hay muchos mensajes que se producen a raíz de una promo que es posteada en las redes sociales por el área de marketing. Esos mensajes no deberían ser respondidos por un agente y deberían ser contabilizados pero filtrados.

Del "Mensaje" al "Caso": Entendemos por "Caso" a un conjunto de mensajes que pertenecen a un mismo cliente y a un mismo tema, similar a un expediente particular de cada cliente, al que se deberá dar seguimiento, respuesta y resolución. Los casos, tanto pendientes o resueltos deberían estar siempre disponibles para el agente, de esta manera podrá brindar un mejor servicio al cliente.

Clasificación de casos: Es imprescindible clasificar cada caso para poder contar con estadísticas de motivos, de resolución por canal, por agente; que faciliten las futuras operaciones.

El factor calidad en el trabajo del equipo de Digital Contact Center

Así como se monitorean las llamadas, también se deberán monitorear los casos respondidos por los canales digitales teniendo en cuenta: respuesta por canal, por antigüedad y por experiencia del agente. Para eso, existen al menos 2 opciones posibles:

- Integrar la herramienta de control de calidad de la empresa para que luego el área correspondiente pueda evaluar los casos. Si se implementa una herramienta de gestión de canales digitales, esta debería poder ofrecer un muestreo de los casos para realizar luego el análisis correspondiente.

- Hacer que el área de calidad de la empresa acceda a cada canal y evalúe de manera manual las respuestas de los agentes.

¡EL DATO!

La comunicación en los canales digitales deberá ser SIEMPRE: **transparente, honesta, humilde y con tono respetuoso y amigable**. Revisar los casos pendientes del mismo cliente o los comentarios anteriores es vital para generar cercanía y calidad de resolución.

Los reportes de la operación:

Es necesario contar con un scorecard de la gestión que mida la productividad, gestión, calidad y satisfacción al cliente. Idealmente, se sugieren tomar en cuenta al menos, las siguientes métricas:

Tráfico:

- Service level por canal
- AverageHandling time (AHT) o tiempo promedio del manejo del caso.
- Average Response Time (ART) o tiempo promedio de respuesta.
- Occupancy (tiempo productivo del agente)
- ASA (Average Speed of Answer) tiempo medio de respuesta por canal.

Gestión:

- FCR (First Contact Resolution)
- Cantidad de mensajes por caso
- Clasificación: Apertura de motivos de contacto.
- Cantidad de quejas y evolución.
- Eliminación de llamadas del Call Center.
- Eliminación de llamadas por que los clientes se responden entre sí.
- Mensajes autorespondidos
- Mensajes filtrados o rechazados

Calidad:

- Porcentaje de cumplimiento de la planilla de evaluación.
- Seguimiento y cumplimiento del proceso de atención.
- Porcentajes de cumplimiento por antigüedad de agentes, por grupo, por producto.

Satisfacción al Cliente:

- Por agente
- Por área
- Por canal
- Por producto
- Por tipología

7.

¿Cómo medir el nivel de nuestra performance?

Luego de la resolución de los casos, es conveniente tomar una muestra, que puede ser aleatoria, o bien seleccionar por tipo de caso, por agente o por área. A estas personas seleccionadas se les debería hacer llegar - por el mismo canal por el cual se comunicaron - dos o tres preguntas o la encuesta definida (si es que la empresa ya la tiene confeccionada).

Se sugiere incluir:

- ¿Su consulta fue resuelta satisfactoriamente?
- ¿Ha sido atendido con profesionalismo y amabilidad?
- ¿Recomendaría usted este producto/servicio a otra persona?

Así, se podrá evaluar la satisfacción al cliente **por canal, por agente, por tipología,** etc.

En el caso que la devolución del cliente haya sido negativa, idealmente, se debería contactar nuevamente al cliente para resolver y de esta manera lograr la satisfacción total del cliente.

Plan de coaching

En función del scorecard y de los monitoreos de calidad, se podrá definir **un objetivo para cada uno de los clientes**. Luego, con la experiencia del primer mes, se definirá **un objetivo para el sector.**

Recomendamos una reunión semanal de una hora con cada persona, para revisar las métricas y conversar con los agentes sobre su propia performance para definir los objetivos personales.

¡EL DATO!

Un buen recurso es contar con un **plan de incentivos** específico para el área de Digital Contact Center. Por ejemplo, desarrollando un programa en función del cumplimiento de métricas.


SMS



s1gateway.com

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

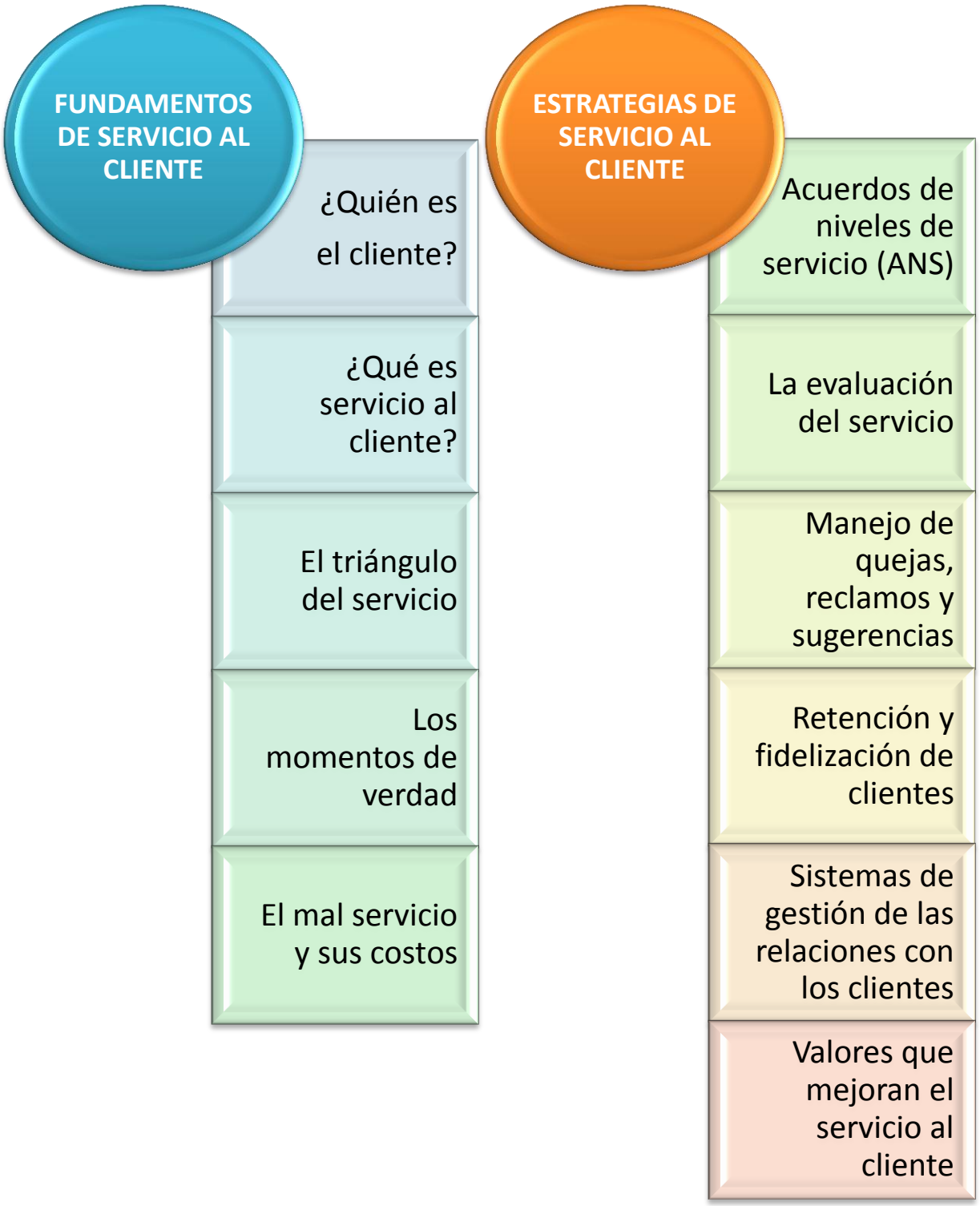
Al finalizar el módulo, el estudiante estará en capacidad de:

- ✓ 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


FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE
¿Quién es el cliente?
¿Qué es servicio al cliente?
El triángulo del servicio
Los momentos de verdad
El mal servicio y sus costos
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE
Acuerdos de niveles de servicio (ANS)
La evaluación del servicio
Manejo de quejas, reclamos y sugerencias
Retención y fidelización de clientes
Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes
Valores que mejoran el servicio al cliente

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.

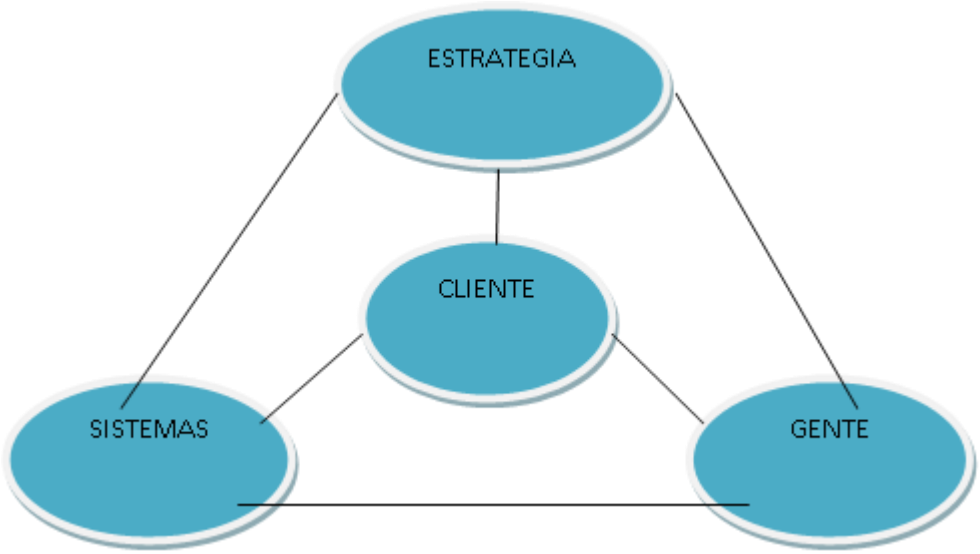
1.3. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

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

influenciando 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 frio 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.

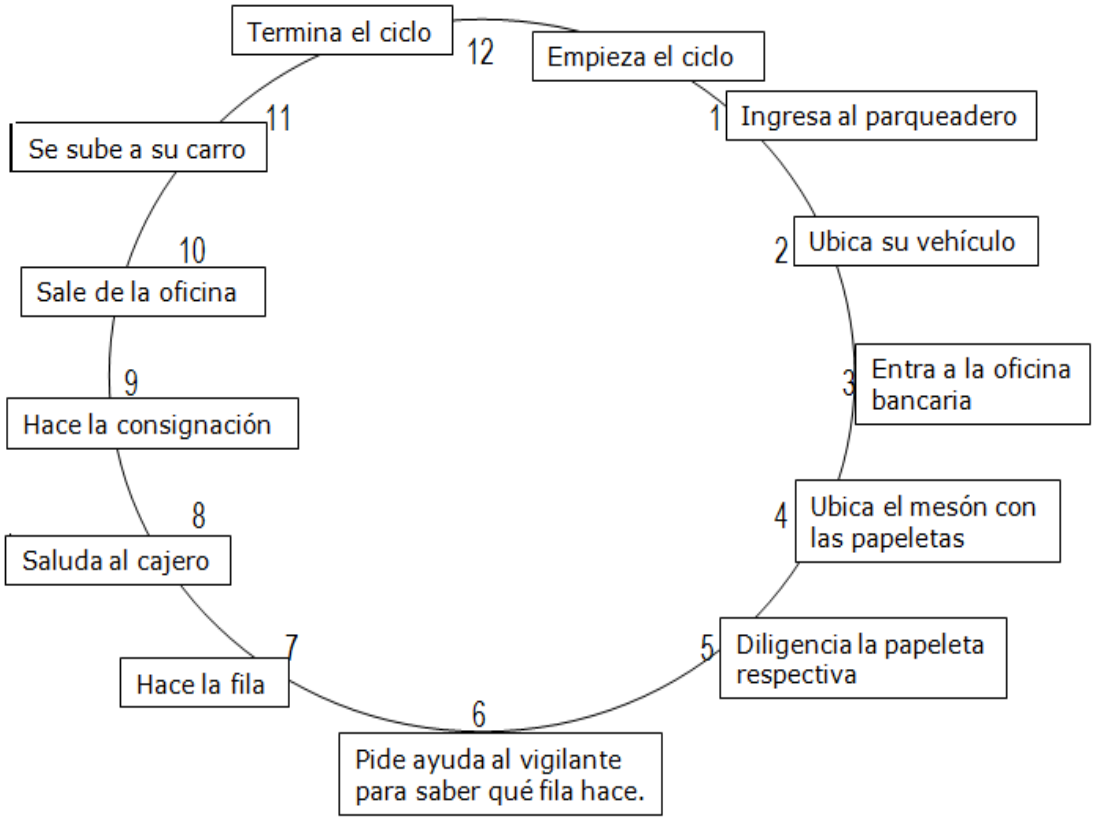
1.4.1. EL CICLO DEL SERVICIO

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 circulo 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.

¿POR QUÉ SE PIERDEN LOS CLIENTES?

1 % Porque se mueren.

3 % Porque cambian de domicilio a otra parte.

5 % Porque se hacen amigos de otros.

9 % Por los precios bajos de la competencia.

14 % Por la mala calidad de los productos/servicios.

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

Como se puede apreciar el problema central: **«el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente».**



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 atienda 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 en inventar 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 Maria 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 redunda 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 esta 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 den 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 redunda 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 Trenzano, 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.