



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*Técnicas para aplicar herramientas, para una adecuada atención y servicio al cliente*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

# **COMO EL CLIENTE NOS AYUDA A FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO**

## **INDICE**

<b>ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>3</b>
¿Qué son los acuerdos de niveles de servicio (ANS)? .....	3
Como debemos evaluar el servicio .....	4
La importancia de ser calificado por el cliente .....	5
Como manejar adecuadamente las quejas reclamos y sugerencias .....	7
Como gestionar las quejas y reclamos .....	10
<b>EL CLIENTE .....</b>	<b>12</b>
El Cliente Interno.....	12
El Cliente Externo .....	23
Tipos de Clientes .....	24
Como retener y fidelizar al cliente .....	30
Los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) .....	35
<b>COMO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>37</b>

## ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Antes de iniciar este módulo debemos saber que el cliente es en la actualidad, el centro en el cual se reúnen todos los intereses de una organización. Hoy, no sólo es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas, deseos, etc., también es importante 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 estudiaremos y analizaremos una serie de estrategias, técnicas y métodos que usan las compañías en su objetivo de ofrecer al cliente una experiencia positiva e inolvidable.

### ¿Qué son los acuerdos de niveles de servicio (ANS)?

Primeramente debemos señalar que 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.

Los acuerdos de niveles de servicios 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 acuerdo de niveles de servicios debe considerar como mínimo dos elementos:

- 1) La descripción de los servicios comprometidos bajo el acuerdo de niveles de servicios.
- 2) El nivel operativo normal o comprometido.

En específico podemos decir que los acuerdos de niveles de servicios 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 acuerdos de niveles de servicios se proporciona un marco de entendimiento, el cual nos permite simplificar asuntos complicados, ayudándonos a reducir las áreas de conflicto, junto con permitir que exista una oportunidad de diálogo ante la disputa.

Los acuerdos de niveles de servicios 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, en la cual se busca siempre la oportunidad de mejorar tanto los productos como el servicio al cliente; esto puede darse mediante pequeños pasos pero de manera continua o, a través de grandes transformaciones, siempre en busca de mejorar.

En los acuerdos de niveles de servicios la organización debe honrar su palabra, es decir, antes de comprometer a un nivel de servicio debe tener certeza que podrá cumplir lo acordado. En la medida en que logre superar el nivel comprometido, puede fijarse metas ambiciosas, como nuevos niveles de desempeño, que le permitirán aumentar su competitividad y diferenciarse de su competencia.

Tal como mencionamos en el módulo anterior el servicio no es una responsabilidad única del colaborador que entra en contacto directo con el cliente, también se trata de una cadena de servicio, en la cual participan todos los colaboradores de la organización que permitieron que ese proceso fuera posible. Es conveniente y necesario que se establezcan acuerdos de niveles de servicios internos entre las distintas áreas que componen la organización, de manera que a lo largo del proceso de servicio al cliente, se logre dar cumplimiento a los niveles respectivos que permiten cumplir los acuerdos de niveles de servicios externos.

## **COMO DEBEMOS EVALUAR EL SERVICIO**

Ante cualquier sistema de evaluación del servicio, debemos tener claridad que 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 esta situación resulta 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 lo que como organización debemos cuestionar permanentemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de nuestro servicio. Ante esta situación 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.

En la actualidad para cualquier organización que busque mejorar sus resultados respecto al servicio al cliente, considera necesario contar con un sistema de evaluación, en donde sus resultados permitan mejorar hacia el interior de la organización y nos ayuden a mostrar los cambios y progresos que tiene la empresa. Todo esto basado en las inquietudes y sugerencias de los clientes, lo que permitirá lograr, en parte, la fidelidad de los mismos.

Toda evaluación del servicio debe ser exigente, principalmente si la organización se encuentra orientada hacia el servicio y busca que esta sea reconocida por su excelencia y constante búsqueda por descubrir cuáles son las nuevas necesidades de los clientes.

La información que nos brinde una evaluación de los clientes, nos permitirá generar objetivos que se deberán volver casi directrices de cambio, con el fin de lograr entregar a los clientes lo que ellos están pidiendo en materia de servicio. En este proceso debe participar activamente toda la organización, desde los directivos hasta los colaboradores que tienen menores niveles jerárquicos.

Cuando una organización cuenta con la opinión de un cliente, cuenta con una información muy preciada, la cual nos será útil para mejorar continuamente, sin embargo, si la organización transitara por el camino de la incertidumbre sobre la fidelidad de los clientes, esta nunca será amenaza para su competencia, ya que no será rival ante sus servicios.

## **LA IMPORTANCIA DE SER CALIFICADO POR EL CLIENTE**

Toda organización que considere importante la percepción de los clientes debe contar con una libreta de calificaciones.

En palabras simples 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 la organización, siendo esta la percepción más real que el cliente tiene hacia nuestro servicio.

Una libreta de calificación del cliente considera tres niveles de información:

✓ **Los atributos claves de la calidad del servicio**

Cuando hablamos de atributos claves de la calidad del servicio, nos estamos refiriendo a 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 nuestra empresa 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 la limpieza de nuestras instalaciones, que son los factores que todo cliente espera encontrar en cualquier sitio que elija para comer. Otros factores del servicio pueden ser la disponibilidad del estacionamiento, la disponibilidad de cartas o letreros señalando los platos y sus precios, la rapidez 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 limpieza del sitio, por ello se estos dos atributos son considerados como los atributos claves de la calidad del servicio.

✓ **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.

✓ **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.

Siempre debemos estar al tanto de revisar con cierta frecuencia, si esos atributos siguen siendo los importantes para el cliente, o si por el contrario, ahora son otros, dado que estos pueden ir variando de acuerdo a la situación en la que se encuentre el cliente.

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

## **COMO MANEJAR ADECUADAMENTE LAS QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

Como ya hemos mencionado, el cliente es en la actualidad, el centro en el cual se reúnen 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 un cliente accede a los productos o servicios de nuestra organización, debemos tener claridad que en ese preciso momento se está generando 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 y lo más probable es que vuelva adquirir nuestros productos o servicios. Sin embargo, se puede presentar una falla en el producto, en el servicio o en el entorno, que evidentemente va a afectar la satisfacción del cliente. Es aquí cuando deben activar todos los mecanismos para mejorar y satisfacer las necesidades del cliente, por lo que se debe comenzar por presentar 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.

De acuerdo con las conclusiones del Centro de Estudios Técnicos Empresariales de Madrid (2005), se menciona que:

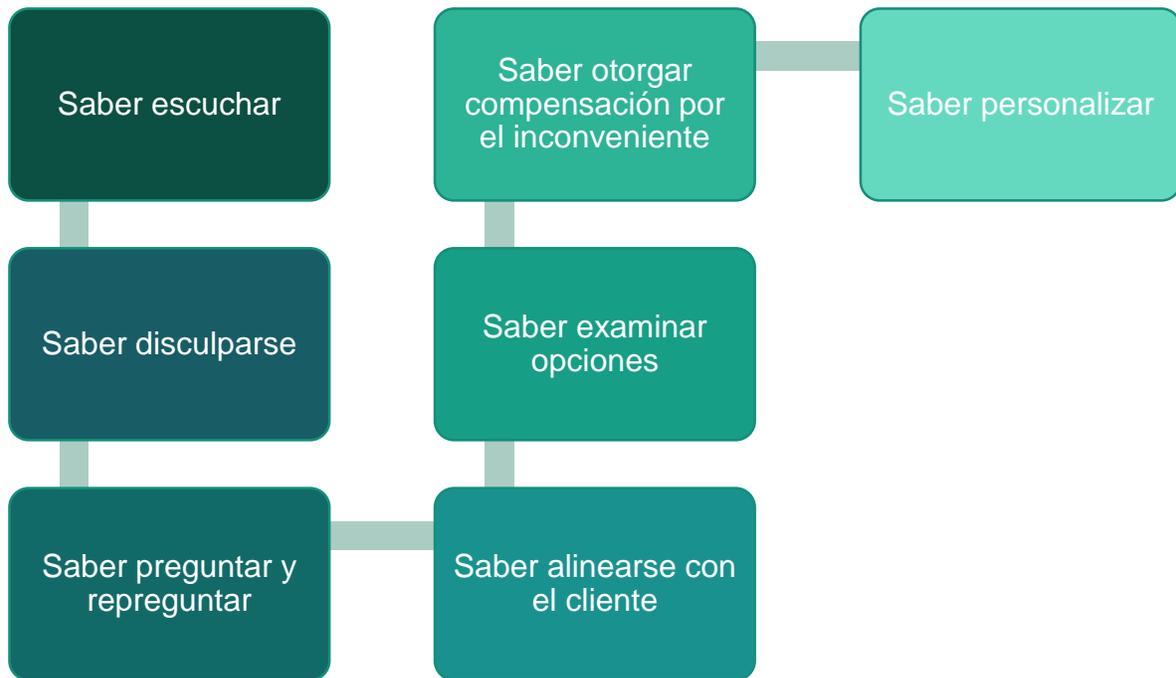
*“un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar que la reclamación es una nueva oportunidad”.*

Ante esta premisa podemos identificar que debemos entregar soluciones a los clientes que nos han permitido explicar y mejorar el producto o servicio que ha fallado. 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.

El Director de Desarrollo de Productos Globales de Ipsos ASI, y autor de Gimme! The Human Nature of Successful Marketing, John Hallward señaló en su libro:

*“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”*

Por tanto toda organización debe contar con un procedimiento para atender de manera eficiente y eficaz las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, considerando los siguientes factores como principios básicos que deben ser tomados en cuenta en todo momento:



- ✓ **Saber escuchar:** Este factor se trata específicamente de saber 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 tener la capacidad de pedir disculpas por ello. El pedir disculpas a tiempo y en forma oportuna, nos ayudará 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.

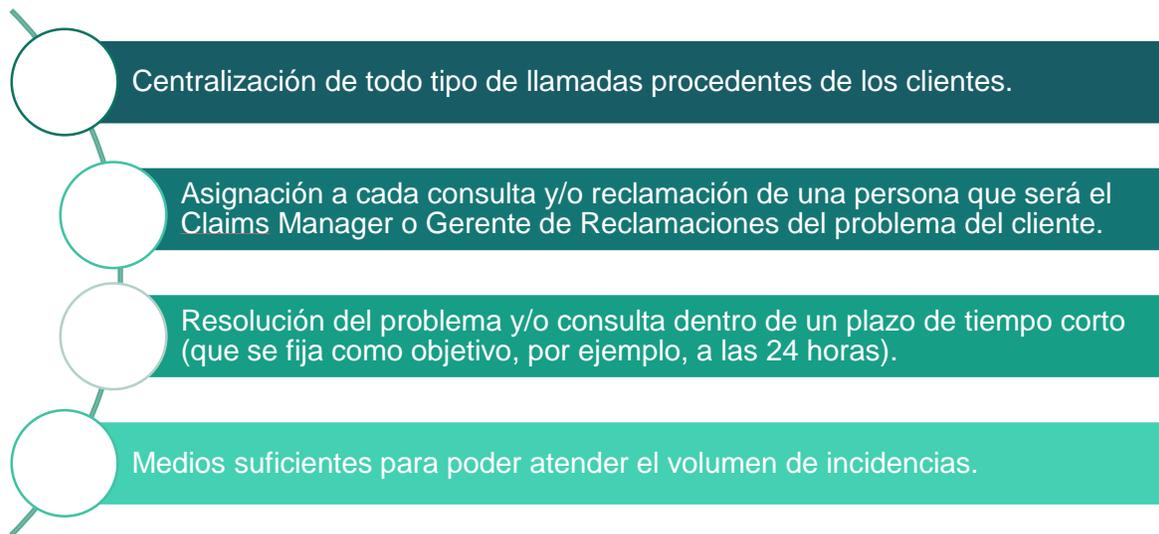
- ✓ **Saber alinearse con el cliente:** En general, el cliente que manifiesta su inconformidad espera en primer lugar ser escuchado y comprendido, que se entienda la causa de su molestia. Por lo tanto, responder en una forma que implique comprensión es importante, es decir, compartir el mismo punto de 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 período 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.

## **COMO GESTIONAR LAS QUEJAS Y RECLAMOS**

El autor José María Ferré, en su libro “El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado” indica 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 los reclamos y consultas del cliente, se debe dar de forma individual, sea cual sea su naturaleza, y se debe hacer entender al cliente que se buscarán todos los métodos y alternativas para poder solucionarlo, en específico consiste en crear dentro de la empresa un tipo de “defensor del cliente” que dé la máxima rapidez a la consulta y a la solución de la queja o reclamo. 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 organización.

En la actualidad existe la herramienta del Claims Management, la cual ayuda al procesamiento de reclamos, la que cuenta con las siguientes características:



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 reclamos, plantean o mencionan algunas sugerencias. Cuando esto ocurre, las sugerencias deben procesarse por expertos que puedan analizarlas y decidir si estas ayudarán positivamente dentro de la organización y cuál sería su impacto en un mediano plazo. En el caso que la sugerencia resulte ser un importante aporte, se debe hacer el reconocimiento al cliente o clientes que la plantearon.

## **EL CLIENTE**

En las organizaciones actuales con la llegada de la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, se ha venido dando un papel muy importante al cliente, siendo este una parte fundamental en el desarrollo y progreso de la organización.

En primer lugar hay que conocer el valor de la palabra cliente, esta conlleva múltiples significados de acuerdo en la perspectiva que se vaya a tener en cuenta o se vaya a emplear. En este caso el cliente en la rama administrativa, es aquel que siempre va a estar en la organización, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y por consiguiente, hacen que se consoliden en el mercado y generen ingresos y rendimientos para llegar a posicionarse en un mercado específico.

Nunca debemos olvidar que el cliente es una parte importantísima de nuestra organización, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto nos ayudará a que la organización siga creciendo o se estanque, e incluso quede por debajo de la competencia.

Se debe recordar que un cliente satisfecho nos recomienda y comentará lo bueno que es el servicio o el producto, por el contrario un cliente inseguro e insatisfecho puede lograr que la empresa empiece a fracasar y a volverse menos importante respecto a otras que se encuentren en su mismo sector económico.

## **EL CLIENTE INTERNO**

Cuando hablamos del concepto de cliente interno, debemos indagar sobre el origen de este y como ha llegado a ser hoy en día un elemento tan importante para cualquier organización. Tanto para los autores Kald Albrech y Jack Carson, quienes escribieron los libros:

“La excelencia de los servicios” y “La revolución de los servicios”, dando un especial énfasis y popularidad al término de cliente interno, quien anteriormente era conocido como el empleado, el trabajador, el obrero etc. Sin embargo en la actualidad el cliente interno hace referencia a todas personas que se desempeñan o prestan en una organización y contribuye al cumplimiento de objetivos.

En palabras simples *“el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo; y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo”*

El cliente interno o Los clientes internos son todas las personas que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las organizaciones, son seleccionados y contratados para desempeñarse en una función específica en un puesto de trabajo asignado, en el proceso de inducción se le asignará una jefatura directa al cual deberá rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización.

Cuando hablamos del cliente interno debemos tener claridad de que toda persona ayuda a contribuir en un proceso generador de resultados en la organización, esto puede ser tanto en productos o servicios, lo cuales son entregados a un cliente. En el caso que el producto o servicio sea entregado a un compañero de trabajo o que se encuentra en la misma organización estamos haciendo referencia a un cliente interno, en cuanto al caso que este producto sea entregado a un cliente que no pertenece a la organización estamos hablando del cliente externo.

Cuando un colaborador entrega a otro un producto o servicio, este está entregando un recurso a su cliente interno, por lo cual estará ayudando a un proceso que permitirá que este salga al mercado de manera óptima.

De acuerdo a Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" señala que: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". En palabras simples esto indica que las empresas deben desarrollar una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes externos por la calidad de servicio que brindan.

El cliente interno debe reconocer y definir cuál es su función dentro de la empresa, debiendo comprender, entender, creer y comercializar la misión a todos sus compañeros o colaboradores de la organización, teniendo claridad de cuáles son sus necesidades y prioridades, con el fin de ayudar y ser partícipe de la elaboración de objetivos.

Así mismo es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno presenta para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer y dar cumplimiento a sus funciones.

Si analizamos de otra perspectiva lo que es el cliente interno debemos considerar que el clima organizacional es un factor importante y muy relevante al momento de buscar trabajo o desarrollarse en uno, por lo que una empresa que dote de colaboradores que presenten una actitud de ayuda, respeto, tolerancia, empatía, compromiso y dedicación cuenta con un buen cliente interno.

Por eso es importante reconocer las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización:

- ✓ **Cada quien tiene la necesidad de ser comprendido:** esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente interno. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere. Pasa en muchas oportunidades que nuestro cliente interno nos solicita algo, sin embargo no logramos comprender que necesita y cuán importante es eso para él, por lo que la comunicación asertiva debe ser una herramienta fundamental para ser comprendido.
- ✓ **Hacerlo sentir bienvenido:** las personas necesitan sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas, por lo que nunca está demás preguntarle al cliente interno como está, y que tal se siente con su trabajo.
- ✓ **Hacerlo sentir importante:** la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio. En específico, es que se sienta cómodo, darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas. Por ello cuando un cliente interno acude a nosotros debemos considerar importante su requerimiento ya que este puede afectar o contribuir a su labor.

Llevar una buena relación con los clientes internos nos lleva a mantener una salud mental y una relación de armonía con nuestro entorno, por lo que todos los colaboradores se sentirán conformes con el clima que se mantiene en la organización.

Una vez que el cliente interno cumpla y satisfaga todas sus necesidades, es importante identificar, medir y evaluar su satisfacción esto quiere decir que el colaborador debe informar de cómo se llevó a cabo este proceso, y que tan eficiente y eficaz actuaron sus compañeros de trabajo en relación a su necesidad

En la actualidad la gran mayoría de las organizaciones cuentan con el conocimiento y la experiencia para diseñar sistemas de evaluación legítimos y confiables respecto a la satisfacción del cliente interno, junto con sugerir sobre la forma de cómo se gestiona y mejora esta realidad del trabajo.

El cliente interno debe tener las siguientes características, dado que estas podrán definir el éxito de la organización:

- 1) Todo cliente interno debe tener claridad de que él es la imagen de la empresa, sin importar cuál es la función que realiza, este de cierto modo siempre ayudará a entregar un resultado final como servicio o producto. Un ejemplo de esto puede ser un vendedor, un encargado de finanzas y un bodeguero de la empresa, supongamos que en la empresa que se desempeñan se dedica al rubro de la exportación, si bien el vendedor puede realizar un excelente trabajo, de nada servirá si el encargado de finanzas no tramita las formas de pago y el bodeguero no se preocupa por recibir adecuadamente el producto.
- 2) Todo cliente interno debe estar dispuesto a realizar su trabajo en base a la excelencia, calidad y responsabilidad, tratando siempre de cumplir las metas propuestas llevándose a cabo con ética y profesionalidad. Se puede resaltar también el trabajo en equipo, punto necesario para poder alcanzar metas y así satisfacer las necesidades del cliente externo. Contar con un buen equipo de trabajo hace que los resultados sean más óptimos y se requiera de un corto tiempo en su realización.
- 3) Todo cliente interno debe considerar el trabajo en equipo como la fuerza impulsora básica para el éxito del negocio ya que si se realiza con calidad, el cliente lo va a percibir y lo valorará.
- 4) “Brindar un servicio de calidad” es considerado como el sello definitivo del éxito: si hay calidad, también habrán ganancias.” Y si hablamos de una empresa prestadora

de servicios, como ejemplo se puede destacar que la actitud, la disposición, el buen trato y la solución pronta y eficaz es lo que el cliente externo necesita.

Las organizaciones deben reconocer la importancia del cliente interno, por lo que para tener en cuenta quien realmente es el cliente interno, es necesario aplicar el pensamiento de la gerencia de servicios y buscar los momentos de la verdad, preguntando cómo se siente el supuesto cliente respecto a los resultados del servicio prestado.

Para que el cliente interno, logre tener todas estas características es necesario que los colaboradores tengan en cuenta que las jefaturas también resultan ser un proveedor y a la misma vez un cliente interno, ya que deben ofrecer constantemente liderazgo, motivación, capacitación, formación, junto con ser facilitadores de instrumentos que los ayuden a mejorar su trabajo.

En la actualidad las organizaciones buscan obtener buenos resultados con los clientes externos, reconociéndolos como la fuente de energía que permite que el negocio tenga un constante crecimiento, sin embargo dejan al olvido la importancia del cliente interno, quien en estricto rigor es el facilitador de los productos o servicios que se comercializan en la empresa, por lo que son la fuente de poder que provee todo lo que ayuda a que la organización funcione. Tal vez lo que haga falta es darle una mayor importancia a la relación del cliente interno con el proveedor interno, para facilitar el trabajo y así dar resultados excelentes a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las expectativas que cada persona tenga.

Entendamos como proveedor interno a todos aquellos colaboradores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área, es decir es todo aquello que provoca que esa persona tenga que desarrollar un trabajo.

La relación entre cliente y proveedor se espera que siempre sea óptima, sin embargo es necesario conocer ciertos aspectos indispensables para su buen funcionamiento.

- ✓ Cada integrante de la organización debe conocer perfectamente, no sólo proceso de su funcionamiento (como esta ayuda a contribuir en la organización), sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.

- ✓ Cada integrante de la organización debe tener elementos de medición (generalmente indicadores y Feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- ✓ Cada integrante de la organización debe tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante distintos inconvenientes que se presenten, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar, etc.

Entre las características más importantes que debe tener un proveedor interno se encuentran:

- ✓ Debe tener completo conocimiento del proceso de su cliente interno; debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente
- ✓ Debe tener objetivos comunes con su cliente, tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo, tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas
- ✓ Debe hacerse responsable de su trabajo-proceso y colaborar activamente en la mejora del mismo.

Si los directivos tienen en cuenta esta relación, la organización no tendrá un cliente interno satisfecho sino también un cliente externo satisfecho a la vez, lo cual nos permitirá identificar a la organización como una empresa exitosa.

Para que exista una sinergia entre el cliente interno y el proveedor, se debe partir con la base de que exista un buen proceso de calidad que desarrolle la organización, en donde se evalúen e identifiquen constantemente los procesos y sus interacciones, logrando reconocer al cliente interno en esos procesos, junto con velar por la calidad de los productos entregados a esos clientes. Por otra parte la gerencia siempre debe tener en cuenta ciertos aspectos que nunca deberían fallar del servicio y realizar un proceso de mejora.

Las organizaciones deben establecer como cultura entregar un buen servicio, este se logrará evidenciar en medida que la empresa comience a relacionarse con los clientes.

Debemos considerar que el servicio al cliente no solo debe considerar al cliente interno, sino también entre todas las personas que trabajan allí.

Por eso es tan importante destacar el recurso humano en la organización, siendo este un factor indispensable, que necesita ser vinculado y sobre todo sentirse útil e importante; si esto no sucediera y no se tuviera en cuenta a los colaboradores estos no trabajarían de una forma eficiente, no tendría un sentido de pertenecía para con la empresa, no realizaría su trabajo con amor y dedicación, prácticamente estaría obligado a realizar una labor en la que no se siente a gusto y por consiguiente no cumpliría con sus expectativas personales y mucho menos lograría escalar y hacer una carrera dentro de la organización. En ese momento es cuando el gerente o el jefe directo se hacen responsables del problema estudiando los pros y los contras y el porqué de este.

Cuando en una organización nos encontramos con gerentes o jefaturas que se preocupan por su equipo de trabajo, se logra identificar que estos constantemente realizan evaluaciones de todos los procesos en los cuales se relaciona el proveedor interno con el cliente interno, con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos o metas establecidas para lograr un adecuado servicio al cliente, o se presenten fallas que deben ser resueltas a la brevedad, impidiendo que estas avancen, dado que esto se puede escapar de las manos de los trabajadores, pudiendo afectar tanto al cliente interno como el cliente externo.

Sin embargo, para que los colaboradores sientan seguridad en su gestión, es necesario indagar y hacer un especial énfasis en lo que respecta al servicio, siendo este el común denominador de todas las acciones que se realizan día a día en cualquier labor que se deba cumplir en la organización.

Para lograr saber que tal es el servicio que nos encontramos brindando a nuestro cliente interno es necesario realizar un análisis desde la perspectiva de cada uno, ósea una retroalimentación, junto con reunir la información pertinente para saber y descubrir que opinan nuestros clientes internos de nuestro servicio (también es importante considerar al cliente externo en algunos casos), lo cual no ayudará a comprender y obtener una opinión general de como es percibido nuestro servicio. Una vez realizada la investigación es necesario hacer una auditoria del servicio, mediante los indicadores que logramos recopilar,

haciendo un estudio de los aspectos más relevantes. Esto permite identificar prioridades y mejoras, y también establecer claramente la relación del servicio con el cliente.

No obstante, debemos considerar que al implementar un proceso de estudio de los procesos en una organización no resulta ser tan fácil, dado que nos enfrentamos a la sensibilidad de nuestros colaboradores, las opiniones de su equipo de trabajo y por sobre todo al eje que como empresa queremos darle al servicio entregado. En consecuencia es importante que las personas estén motivadas y enfocadas a obtener buenos resultados, junto a esto es necesario empoderarlos en el caso que presenten aptitudes de liderazgo y de esta manera ir imponiendo este recurso humano a ser el factor diferenciador con el cual contamos para competir ante el resto del mercado, es decir creando una ventaja competitiva.

Lo anteriormente mencionado hace referencia al modelo planteado por el autor Rodolfo González Gatica en su libro “Creando valor para la gente”, en el cual especifica que para generar una ventaja competitiva enfocada en los cambios que generan las empresas, es necesario encontrar valores agregados en todos los componentes de la compañía no enfocarnos exclusivamente en los bienes y servicios sino en los colaboradores que hacen parte de esta. *“El autor da un enfoque especial al área de recursos humanos de la empresa, explicando cómo este departamento no es solo para que se ocupe de asuntos superficiales como el pago de nómina, salud etc., sino que se preocupe realmente por las personas que tiene, sea gente talentosa y productiva a seguir el camino del plan de negocio de la empresa, llevando a esto a la respectiva medición de resultados”.*

Si nos logramos dar cuenta, el área de recursos humanos, estos últimos años ha tenido una gran cantidad de cambios, en donde se han asumido nuevos desafíos y se han adquirido nuevas responsabilidades, como lo es la gestión del talento humano.

El recurso humano de una organización es sin duda el componente humano que lo integra, siendo las personas que ingresan y permanecen en las empresas sin importar su nivel jerárquico o su tarea. Debemos considerar que el recurso humano de una empresa es el único que puede hacer caminar hacia el crecimiento, desarrollo e innovación de una empresa, por lo que se les debe tratar como aquel talento que ayuda a contribuir con el éxito de la empresa, esto quiere decir que cada puesto de trabajo tiene un porque y esto va conectado para llegar a un fin común o alcanzar objetivos personales e individuales y por

otra parte las organizaciones dependen directamente de las personas, para ejecutar, operar y producir bienes y servicios, atender a los clientes y entre otras cosas competir en los mercados.

La gestión del talento humano es una de las áreas más importantes dentro de una organización ya que de este depende encontrar, potenciar y empoderar a las personas adecuadas, basándose en el perfil de cargo, en los valores y cultura organizacional de la empresa.

Tal como se mencionó en el módulo anterior *“si se realiza un buen proceso de reclutamiento se obtendrán buenos resultados y se evitarán la alta rotación de personal que por ende lleva a accidentes laborales, falta de compromiso, de motivación e innovación, obstaculizando los procesos e impidiendo el logro de los objetivos”*.

Sin embargo, es fundamental contar con una estrategia que nos permita tener un sentido de pertenencia hacia la empresa, brindando un sistema de calidad adecuado, que ayude a evaluar constantemente los procesos y procedimientos que cada colaborador desarrolla en la empresa, lo que por consecuencia nos permitirá llegar a una meta, que es la satisfacción del cliente interno y su vez del cliente externo, teniendo en cuenta que las organizaciones en vez de invertir directamente en productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En palabras simples podemos decir que se está invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven y saben cómo satisfacerlos y encantarlos. Todo esto bien orientado hace que el servicio en las organizaciones sea un éxito.

No se debe olvidar jamás que toda organización sin importar su tamaño e ingresos dependerá del recurso humano, esto se debe porque es necesario contar con colaboradores para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y estrategia de la empresa. Para las personas es importante que las organizaciones cumplan el objetivo de poder realizar sus metas personales y profesionales en el mínimo tiempo y esfuerzo, sin embargo, todo esto se debe realizar a través de un correcto trabajo en equipo, por lo que se debe generar una sinergia entre todos los colaboradores de la organización con el fin de contribuir al éxito de la organización.

Todo gerente o jefatura siempre debe tener en cuenta ciertos aspectos para se logren cumplir con los objetivos organizacionales:

- 1) Tener clientes fieles, el cliente es la base del crecimiento y sustento de la organización.
- 2) Tener una buena imagen y atracción de la línea de los productos o servicios que esta ofrece, es necesario manejar un buen marketing a la hora de dar a conocer un bien o servicio tiene que ser llamativo, original.
- 3) Lealtad y el compromiso de sus colaboradores, se debe crear un ambiente de confianza entre el empleado y el empleador teniendo en cuenta siempre sus necesidades y responsabilidades.
- 4) Tener una la cultura de servicio dentro de la organización, desde el principio se debe resaltar que el servicio es una parte fundamental de la organización.
- 5) Tener la fuerza del nivel gerencial, el gerente aparte de liderar o gerenciar y estar pendiente de todo y no dejar que las cosas se salgan de las manos para esto es importante que lleve un control mediante informes para así poder saber cómo va el funcionamiento de la empresa y sobre todo como el cliente interno se siente personal y profesionalmente dentro de esta, el gerente debe tener como prioridad mantener satisfechas las necesidades y expectativas de sus empleados. Sin embargo, hoy en día a muchos gerentes todavía les cuesta y es muy común que no comprendan que necesitan una participación activa en referente a la calidad del servicio y a su atención referente a sus empleados.

De acuerdo a lo que indica Albrecht, en su libro “excelencia del servicio” cuando hace referencia a una gerencia de servicios, nombrando como *“regla de oro atender las preferencias del cliente y acrecentar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes”*. A medida que tengamos en cuenta esto, los clientes encontraran y le darán por satisfechas sus necesidades, y le darán credibilidad a la empresa y hacer que esta tenga un crecimiento importante en el sector en el que se encuentre.

Desde el punto de vista de la calidad se puede realizar un análisis del servicio para mejorar este proceso y así poder obtener buenos resultados. Tal como vimos en el módulo anterior existe el triángulo de los servicios donde Albrecht explica por medio de tres factores.



El primero es la estrategia del servicio, para dirigir la atención hacia las verdaderas prioridades del cliente, la segunda; el personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayuda y la tercera son los sistemas basados en el trato amistoso al cliente.

Cada gerente o jefatura debe tener claridad que un buen servicio le da un valor agregado a la empresa y sus trabajadores, lo que a su vez ayuda a establecer un crecimiento, rentabilidad, calidad para todos los procesos de la organización.

Haciendo nuevamente referencia a lo visto en el módulo anterior, podemos señalar que ante un momento de verdad se *“recomienda una revisión profunda y disciplinada de cada tipo de momento de la verdad que se pueda encontrar, que involucre al cliente y se centra en cómo vive la situación”*.

Se puede decir que este ayuda en el proceso de verificación del servicio ya que el gerente junto con sus colaboradores más importantes de su equipo evalúan y dan criterios para poder saber cómo está la satisfacción del cliente tanto interno como externo, evaluando puntualidad, precisión de la información, trato personal amistoso y tiempo de respuesta.

Todo esto debe ser bien elaborado ya que los criterios que van a valorarse deben ser hablados con el proveedor interno y cliente interno para así obtener unos resultados valederos que ayuden al cambio y mejoramiento de los procesos de la organización, dejando satisfecho tanto al cliente interno como externo.

## EL CLIENTE EXTERNO

Cuando hablamos de cliente externo nos estamos refiriendo a todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados.

En el margen de hablar de clientes externos, también podemos encontrar algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna u otra forma a la organización.

Una de las principales características de los clientes externos ves que estos son muy importantes para la organización, dado que estos contribuyen directamente al crecimiento y mantenimiento de una organización, por lo tanto se debe realizar un esfuerzo continuado para captar y fidelizar, estableciendo una relación a largo plazo con él, midiendo periódicamente su satisfacción para reaccionar en seguida si decae

Por otra parte podemos señalar que los clientes externos, son nuestros principales jueces ante el servicio que entreguemos, dado que pueden ser muy leales o pueden tener una muy mala percepción de nuestra empresa, por lo que sus comentarios pueden ser óptimos o desfavorables, esto quiere decir que pueden promocionar y recomendar nuestros productos y servicios, así como pueden devaluar y dar una pésima referencia. Todo esto será de acuerdo al nivel de satisfacción que han conseguido en nuestra empresa.

El cliente externo también tiene necesidades que son indispensables para tenerlo satisfecho y feliz; como ser comprendido, bienvenido, sentirse importante, sentir comodidad, confianza y sobre todo sentirse escuchado, ya que si todas estas se ponen en práctica se tendrá un cliente satisfecho y feliz, y con toda seguridad seguirá adquiriendo los productos o solicitando un servicio.

Toda organización que se catalogue como eficiente y competitiva le darán la misma importancia a los dos tipos de cliente, tanto externo e interno, ya que estos son elementos imprescindibles para llegar a la calidad total. Sin el cliente externo no habría empresa, puesto que no habría beneficio con el que mantenerla; sin el cliente interno, no habría

producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa, por lo que toda empresa debe cuidar a estos dos clientes.

## TIPOS DE CLIENTES

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos **tipos de clientes**:

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
2. **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Con la siguiente clasificación, podemos planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia:

- 1) Retener a los clientes actuales.
- 2) Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Sin embargo cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando esta se encuentra en mercados de alta competencia.

De acuerdo con la clasificación de los clientes actuales y los clientes potenciales, podemos decir que estos dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación -la cual, nos ayudará a dar una mejor personificación:

**Clasificación de los Clientes Actuales:** Se dividen en cuatro *tipos de clientes*, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.



1) **CLIENTES ACTIVOS E INACTIVOS:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un período corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa,

- 2) Para identificar a aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, siendo reconocidos como “*Los clientes influyentes*” debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- 1) **Cientes Altamente Influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).
- 2) **Cientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.
- 3) **Cientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la dueña de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

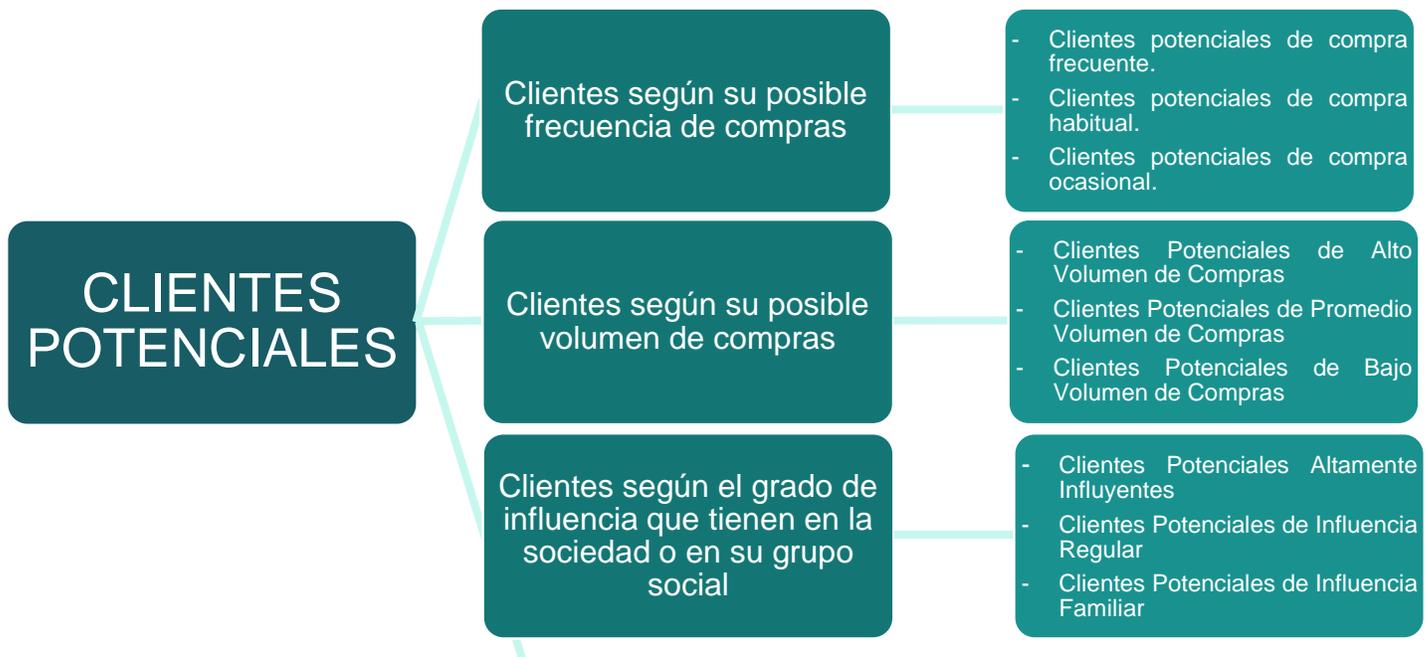
- 2) **CLIENTES DE COMPRA FRECUENTE, PROMEDIO Y OCASIONAL:** Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:
- ✓ **Clientes de Compra Frecuente:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
  - ✓ **Clientes de Compra Habitual:** Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
  - ✓ **Clientes de Compra Ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.
- 3) **CLIENTES DE ALTO, PROMEDIO Y BAJO VOLUMEN DE COMPRAS:** Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):
- ✓ **Clientes con Alto Volumen de Compras:** Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto

grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

- ✓ **Clientes con Promedio Volumen de Compras:** Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.
  - ✓ **Clientes con Bajo Volumen de Compras:** Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.
- 4) **CLIENTES COMPLACIDOS, SATISFECHOS E INSATISFECHOS:** Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:
- ✓ **Clientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
  - ✓ **Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

- ✓ **Cientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

**Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a: 1) Su posible frecuencia de compras; 2) Su posible volumen de compras y 3) El grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social



- 1) **Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:** A este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ✓ Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- ✓ Clientes Potenciales de Compra Habitual
- ✓ Clientes Potenciales de Compra Ocasional

2) **Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras:** Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ✓ Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- ✓ Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- ✓ Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

3) **Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- ✓ Clientes Potenciales Altamente Influyentes.
- ✓ Clientes Potenciales de Influencia Regular.
- ✓ Clientes Potenciales de Influencia Familiar.

## **COMO RETENER Y FIDELIZAR AL CLIENTE**

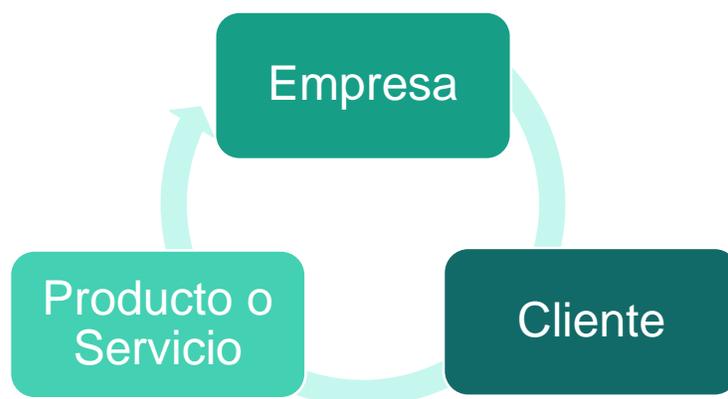
Tal como hemos mencionado anteriormente, el cliente es la esencia y la razón de ser de cada empresa, por lo que siempre debe existir una estrategia para mantenerlos, esto quiere decir que siempre se debe planear y tener claro qué tipo de clientes se quiere vincular al negocio y cómo lograr que se mantengan, que sigan consumiendo los productos a lo largo del tiempo pese a la competencia que pueda existir.

Cuando una organización se planea una estrategia de retención de clientes, se está hablando específicamente de integrar en la organización una estrategia que permita fidelizar a nuestros clientes.

En la actualidad lograr que un cliente sea fiel a la empresa, consiste en lograr que este prefiera nuestra empresa y vuelva a comprarle a ella, considerando que este no comprará en la competencia, la fidelización se logra a través de la diferenciación, y esto sucede, porque al cliente se le entrega un servicio de excelencia o se le da algo más de lo que el cliente espera, siendo reconocido como algo más que la satisfacción básica de la necesidad específica, y esto no lo encuentra en otra empresa o la competencia no le ofrece el mismo servicio.

Cuando buscamos que el cliente sea fiel a nosotros, debemos tener plena certeza que esto se logrará mediante el servicio que le entreguemos, si el cliente tiene un positivo respecto a nuestro servicio, lograremos que este se sienta parte de nuestra organización.

Es importante precisar que existe una diferencia entre “retener al cliente” y “fidelizar al cliente”. Como empresa se puede retener al cliente teniendo precios menores que la competencia, con descuentos o con premios; pero todos esos mecanismos son de carácter temporal ya que de mantenerse por largo tiempo afectarían negativamente la rentabilidad y estabilidad del negocio. Es por ello en la actualidad las organizaciones están invirtiendo en desarrollar mecanismos de fidelización, ello implica un ejercicio permanente sobre tres elementos: El Cliente, el Producto y la forma de interactuar Empresa-Cliente.



De acuerdo a lo señalado en el módulo anterior podemos señalar que las empresas modernas, 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.

### ¿Por qué es importante retener y fidelizar a los clientes?

Antes de contestar esta pregunta es necesario que analicemos dos puntos de vistas:

- 1) **Cualitativamente** es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no sólo no volverá a adquirir nuestros productos o servicios, 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.

También debemos considerar un aspecto importante al momento de retener y fidelizar a nuestros clientes, y es que debemos reflexionar 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, sin embargo todo esto se logra cuando se establecen relaciones duraderas y permanentes con nuestros clientes.

La retención real del cliente, se logra a través de su fidelidad, y esta se alcanza a través de un proceso de revalorización, el cual 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.

Debemos tener en cuenta que la revalorización va más allá de reconocer al cliente, también debe hacer referencias a los productos y servicios de 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 sí: la revalorización del

cliente propiamente dicho mediante un excelente servicio y la revalorización del producto ofrecido.

Para que una empresa brinde un excelente servicio, siempre debe considerar la atención ante posibles quejas que puedan presentar nuestros clientes. 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. Sin embargo, si un cliente presenta un mal estar en el servicio pero este es resultado a la brevedad, este reconocerá lo importante que es el para la empresa.

Por esto resulta sumamente importante que exista un procedimiento que debe estar muy bien estructurado para atender los reclamos y quejas de nuestros clientes. 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 los distintos reclamos.

Todos nuestros clientes, tienen la idea o el concepto de que un producto o servicio es el que mejor cumple con las exigencias respecto a 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. Por lo que el sistema de ventas, considera dos etapas:

- 1) **La identificación de las verdaderas necesidades del cliente:** Tal como señala el nombre esto trata de conocer al cliente y saber qué ofertas se le pueden hacer para mantenerlo, -un ejemplo claro son los servicios de telefonía, en donde se dan una serie de ofertas al cliente para que se quede con el servicio-. Si el cliente estima que un producto o servicio tiene un costo elevado o muy alto, existe un claro indicio de que el cliente no aprecia el costo de lo recibido en relación a la necesidad planteada. Esta situación resulta ser un evidente problema de “valorización” en la mente del cliente, por lo que el proceso de venta debe indagar y resolver. Por lo tanto, cuando un cliente comenta que un producto o servicio determinado “es costoso”, en palabras simples lo que nos está queriendo decir, en forma indirecta, es “no lo valora lo suficiente el producto como para pagar el dinero que cuesta”. En estos casos se debe acudir a la información y conocimiento que se tiene del cliente, para tratar de persuadirlo y enfocarnos a su necesidad de manera personalizada, 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. Cuando tengamos claridad de 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 –Un ejemplo es lo que pasa actualmente con los iPhones, los cuales nos dan una imagen de prestigio y tecnología, por lo que las personas están dispuestas a pagar el valor que sea por adquirir la nueva versión.

*Autores como Al Ries y Jack Trout, señalan 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”.*

Realizar el ejercicio de 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.

Toda organización debe considerar que crecer en el mercado es importante, por lo que tener a los clientes debe ser una cualidad de cada colaborador, sin embargo, 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 que constantemente se encuentra informando respecto a la competencia, busca productos más sofisticados, además de realizar estudios de mercado en el cual evalúa las posibilidades de seleccionar entre distintas alternativas para satisfacer sus necesidades.

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

No debemos sorprendernos ante la naturaleza cambiante de los clientes, lo cual nos lleva a tener que buscar nuestras estrategias de ventas, dado que resulta mucho más complejo tratarlos. Recordemos que 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 e incluso que se convierta en un cliente frecuente. Si esta experiencia resulta ser satisfactoria 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. No obstante, si la experiencia vivida no resulta ser buena o satisfactoria, lo más probable es que el cliente busque cubrir sus necesidades en la competencia.

La capacidad para gestionar este proceso es la base de los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes. 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. Estos se caracterizan por ser 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 se especialice en cubrir las necesidades del cliente. 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.

Mediante los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, las organizaciones tienen la ventaja de utilizar al máximo la información que dispone acerca de sus clientes, con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos, lo que permitirá reconocer sus necesidades y, construir a partir de tal conocimiento, relaciones altamente rentables y duraderas. Es por ello que los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, nos

ayudan a incrementar los beneficios de la empresa a través de la adecuada gestión de las relaciones con sus clientes y el resto del mercado.

Cuando una empresa comienza a crecer, se dificulta y cada vez se hace más difícil gestionar directamente las relaciones con sus clientes. Ante esta situación es normal que las interacciones de la empresa con sus clientes, deban ser gestionadas por un gran número de colaboradores 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 de gestión de las relaciones con el cliente deben implementar herramientas de soporte tecnológico, las cuales logren integrar a 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.

Para el desarrollo los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, la tecnología ha resultado ser una herramienta indispensable, dado que se han creado softwares 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.

Es importante precisar que los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente se componen por la estrategia de negocios, más la tecnología (software), más talento humano.

Si bien los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, tienen como herramienta de ayuda la tecnología, muchas empresas se equivocan al reconocerlo como una aplicación informática o un software especializado, ya que sin importar cuanta ayuda tecnológica tengamos es fundamental que exista una estrategia de negocios orientada a las relaciones con el cliente.

Las organizaciones que creen que la gestión del servicio solo se debe basar en la tecnología, serán empresas que darán excesiva atención al canal electrónico, sin embargo no sabrán qué hacer con la información que obtengan y no contarán con las técnicas apropiadas de medición de la satisfacción, por ello resulta importante tener una estrategia de negocios que busque tener un acercamiento real con el cliente.

No debemos olvidar que además de contar con la estrategia y tecnología, los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, requiere de un recurso humano comprometido y motivado. Los colaboradores son parte fundamental del éxito o fracaso de este tipo de programas. Por ello es importante que adquieran el conocimiento adecuado de los nuevos procesos orientados al cliente entendiendo cuáles son las implicaciones de sus acciones sobre los resultados a obtener.

Es imprescindible que los líderes actúen como tal y presenten convicción y convencimiento con los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, que se implementen en la empresa entregaran valor y calidad a los clientes, generando 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.

## **COMO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

Toda organización aspira a tener un crecimiento y progreso a través del tiempo, y el factor o ingrediente que nos ayudará a conseguir su expansión 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.

La única forma en la que podemos tener certeza que un cliente regresará, es a través del buen servicio. 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 nos recomiende y 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.

Cada organización tiene distintos principios y valores, siendo esto lo que nos permite diferenciarnos de las demás empresas y generar su propia 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.

✓ **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 un colaborador lleva algún tiempo en una organización, es muy probable que termine identificándose con los principios, historia, visión, misión y en general con su cultura corporativa. Sin embargo es responsabilidad de los directivos y gerencias lograr que se generen en los trabajadores 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 colaborador haga propios todos los elementos que la componen.

La organización debe generar en sus miembros una personalidad empresarial, que será la que adopte cada trabajador 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. Mediante el sentido de pertenencia, se logra inspirar al trabajador para que saque lo mejor de sí mismo y adquiera una actitud positiva para hacer el trabajo de manera eficiente. Cuando se ha logrado este sentimiento de aprecio por la organización en todos los trabajadores, no debieran existir inconvenientes en lograr el mejor servicio al cliente, dado que los trabajadores 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 trabajadores se sientan parte de la empresa e incluso considerarla su segundo hogar, que estén con ella en las buenas y en las malas, que estén siempre sugiriendo cómo mejorar y, que realicen aportes para que la compañía sea un mejor sitio de trabajo. Esto redundará necesariamente en entusiasmo en la labor que, se proyecta a los clientes, al momento de ofrecerles un servicio o un producto.

✓ **Orientación al cliente**

Cuando hablamos de orientación al cliente, debemos considerar que lo más 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, el departamento de finanzas debe procurar que los recursos para pagar a los proveedores lleguen a tiempo, pues esto puede retrasar las entregas de materias primas para la elaboración de los productos; el departamento de recursos humanos debe buscar personal con clara orientación al cliente para que le sea fácil aplicar esta competencias en beneficio de los clientes; el departamento de desarrollo e innovación debe tener en cuenta las opiniones de los clientes para dar respuestas a sus expectativas y deseos.

La orientación al cliente según Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” menciona lo siguiente:

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

✓ **Comunicación asertiva**

Para la autora 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 que nos permitirá hacer posibles mejoras.

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 a la humillación ni a la agresividad.

Cuando sea necesario, debemos poder decir la palabra “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.

✓ **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 trabajadores, 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 debe tener en cuenta las siguientes características:

- ✓ Un objetivo claro a lograr por parte del equipo.
- ✓ Una estrategia definida de cómo se realizará 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 los equipos de trabajo de una 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.