

# CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE



**UNIÓN EUROPEA**  
**Fondo Social Europeo**  
*El FSE invierte en tu futuro*



**Fundación Tripartita**  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

## **Índice:**

### **Calidad en el Servicio y Atención al Cliente**

Índice General

Modulo I: **El Cliente**

Unidad Didáctica 2: **Relaciones con los clientes**

2.1.- Introducción

2.2.- Actitudes y conductas inadecuadas

2.3.- Tipos de clientes

2.4.- El cuidado de clientes ya existentes

2.5.- Conclusiones

Caso Práctico Unidad Didáctica 2

## MODULO I: EL CLIENTE

### Unidad Didáctica 2: Relaciones con el Cliente

#### 2.1.- Introducción

En esta Unidad Didáctica abordaremos de forma teórica y práctica la gestión de las relaciones con los clientes (más conocida como CRM –Customer Relationship Management) y lo que afecta principalmente a la concienciación de las mismas en microempresas o empresas de tamaño medio.

Hablamos de concienciación porque hay empresas que utilizan herramientas de CRM, pero algunas lo hacen sin saberlo y de un modo discontinuo (principalmente las micro).

Consideramos también que muchas de las empresas de este tamaño cuentan con una ventaja competitiva fundamental respecto a las grandes –más de 250 empleados-, que es el trato personal que existe entre sus empleados y clientes.

El objetivo general de esta unidad es conocer de la existencia del CRM, disponer de un conocimiento general de sus herramientas, ventajas y métodos de implementación y las posibilidades de aplicación de esta filosofía no se limitan a las grandes empresas.

Podemos considerar como relaciones con los clientes el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades; permitiendo a la empresa centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya a la competencia.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la “teoría” del marketing relacional, que es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Es importante destacar que en el siglo XXI Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional, contribuyendo a una importante disminución de los costes de interacción, proporcionando bidireccionalidad de la comunicación, teniendo mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación, así como también una mejora en la atención al cliente, al tener un funcionamiento de 24 hs, los 365 días del año; teniendo a su vez la capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar, mejorando de esta manera los procesos comerciales.

Cabe destacar que CRM tiene como objetivo atraer y retener a los clientes de manera más exitosa a través de un proceso lógico, soportado por la tecnología de la información.

Esto consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Se trata de conseguir que los clientes sean fieles. Esto supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

CRM es en los tiempos que corren la suma de dos elementos: ahorro de costes y servicio al cliente (quizá éste en primer lugar). Para ello, hay que poner en funcionamiento cuatro engranajes básicos: información, actuación, resolución y atención. La adecuada implementación de filosofía CRM (Customer Relationship Management) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), permite el incremento de los ingresos y una mayor satisfacción en el servicio a clientes.

Las diferencias fundamentales existentes entre una pyme y una gran empresa en la relación con los clientes, es fundamentalmente que en una pyme es más fácil instalar una filosofía como el CRM ya que al tener menor cantidad de empleados es más sencillo formalizar su conducta y hacernos de ella, con una resistencia al cambio mucho menor que en una gran empresa. A su vez las pymes tienen la desventaja de que una misma persona cumple diferentes roles lo que dificulta que estos estén formalizados y puedan llevarse a la práctica de manera correcta.

Otra idea a destacar, es que la pyme al poseer una estructura pequeña con respecto a la gran empresa, posee mayor flexibilidad y agilidad para responder a cambios en la demanda, adecuándose más rápidamente a las necesidades de los clientes. En cambio, en la gran empresa se cumple un proceso más burocrático, es

mucho más lenta debido a que no es tan sencillo adaptar su gran estructura a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cuando hablamos de gran empresa entre 250 y 1000 empleados existen roles únicos y varios roles en un solo empleado, tales como:

- **Visión clara de los clientes**, centralizando toda la información sobre ellos: su rentabilidad, su historial de contactos, sus compras, su potencial, etc.
- **Historial de contactos** con los clientes, de todas las comunicaciones que se han tenido con ellos: correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas, etc.
- **Gestión de las agendas** de los comerciales, insertando demás acciones de manera automática en función de las planificaciones y seguimientos
- **Introducción de los pedidos automáticamente** por parte de los vendedores, a cualquier hora y desde cualquier lugar a través de su portátil o de su dispositivo móvil.
- Asignación a cada oportunidad de negocio del **comercial más apropiado** en cada caso en función de diferentes parámetros.
- Correcta **gestión de los seguimientos** comerciales, asignando determinadas acciones de seguimiento automático, simplificando así el proceso. .
- Conocimiento de la **eficacia y eficiencia de las ventas** por zonas, productos y comerciales.
- Conocimiento de la **estructura de costes** del área comercial para conocer el coste de adquisición por cliente, el valor de un cliente, la rentabilidad, etc.
- **Planificación** de las distintas acciones introduciéndolas directamente en la agenda de los comerciales, como por ejemplo, las primeras visitas tras una acción de marketing directo o el envío de una evaluación de satisfacción del cliente tras haber pasado un mes de su compra
- Visión clara de la **efectividad** de las acciones de marketing y de su **repercusión** en los costes
- **Integración** de los pedidos y contactos a través del sitio web al sistema.

Los beneficios que puede aportar una herramienta de e-CRM en una organización empresarial son muy importantes, aunque lo primero que hay que tener en cuenta es que la empresa debe estar preparada para albergar este proceso de cambio que supone la implementación de la herramienta. Si no es así, tanto la empresa como su cliente se verán inmersos en una situación incómoda.

Cuando hablamos de estrategia de implementación nos referimos a que aplicar CRM no se trata de instalar un software y esperar los resultados sino que se trata de un cambio total de la filosofía de la empresa que a partir de ese momento debe estar en su conjunto centrada en lograr satisfacer al cliente.

La empresa líder a nivel mundial en la venta de soluciones CRM es ORACLE  
Otras grandes empresas que ofrecen este tipo de productos son:

- SAP
- Baan
- PeopleSoft
- Siebel
- JD Edw

## **2.2.- Actitudes y Conductas Inadecuadas**

### Actitudes con los clientes

Cuando proveemos de respuestas a terceros –principalmente clientes- o tenemos cualquier tipo de actividad en que interviene o se relaciona con personas, es entonces conveniente que tomemos buena nota de cuáles son las conductas y actitudes que le ayudarán a lograr una óptima atención.

Si atendemos al público, clientes (tanto internos como externos) es conveniente que tome muy en cuenta cuales son las conductas y actitudes que le ayudarán a lograr una óptima atención. Ellas son:

### **EMPATIA**

Actitud de situarse en el lugar del cliente. Se trata de comprender lo que está sintiendo, sus emociones y sentimientos.

### **RESPUESTA REFLEJO**

Consiste en responder al cliente reflejándole sus propias emociones y actitudes. Se trata de hacerle ver, como un espejo, las emociones y actitudes que está asumiendo.

### **ESCUCHAR ACTIVO**

Escuchar con especial atención lo que está diciendo el cliente, tanto lo que expresa verbalmente, como lo que está expresando a través de sus gestos y movimientos corporales.

### **CALIDEZ**

Capacidad de darle calor humano y cordialidad a la relación.

### **RESPETO**

Actitud de valoración incondicional y de delicadeza hacia el cliente.

### **AUTOCONTROL**

Capacidad de ejercer control sobre sí mismo. Implica dominar los impulsos destructivos para la relación.

### **AUTENTICIDAD**

Capacidad para ser uno mismo; para ser consecuente con los propios sentimientos y valores.

### **ASERTIVIDAD**

Corresponde a la sana autoafirmación. Es hacerse respetar sin pasar llevar a los demás. Se trata de hacer valer los propios deseos y aspiraciones.

### **INICIATIVA**

Es la capacidad para iniciar una acción. Creatividad e ingenio en la atención de público.

### **COMUNICACION NO VERBAL**

Corresponde a lo expresado a través de las inflexiones de la voz, a través de los gestos y del movimiento corporal.

### **TIEMPO ADECUADO**

Es el tiempo, lo suficientemente rápido para dejar satisfechos a todos los clientes y suficientemente lento para atender de la mejor manera posible a todos los clientes.

Aparte deben en la actitud con los clientes existir una serie de valores asociados para que podamos dar la mejor atención a los mismos.

**PROFESIONALIDAD:** Cualidad del trabajador que ejerce su actividad o profesión, (empleo, facultad u oficio), con relevante capacidad, aplicación y dedicación hacia el cliente.

### **SENTIDO DE PERTENENCIA:**

Actitud de cuidado y protección de los bienes de que se dispone y desarrollo de la tendencia al uso adecuado de ellos. Oposición a la apropiación indebida de bienes y recursos, rechazo a extralimitarse en la utilización individual de los medios de carácter social de los cuales dispone, enfrentamiento al descuido de la propiedad social que está al servicio del colectivo laboral.

**HONESTIDAD.**

Expresión de la sinceridad al cliente, asimilación de lo razonable y lo equitativo, manifestación de la verdad. Oposición a la mentira, al engaño en el servicio que se presta y a la injusticia, rechazo al soborno, a la traición y a la doble moral.

**RESPONSABILIDAD.**

Actuación consciente, consecuente y oportuna del trabajador en el cumplimiento cabal de sus deberes y derechos. Logro de la satisfacción por el cumplimiento de sus deberes y el comportamiento de compromiso con aquellas actividades con las que está comprometido, ser fiel con las normas de actuación laboral y social. Oposición al desorden, faltas de respeto, desobediencias e indisciplinas con la jornada laboral.

**SENSIBILIDAD.**

Inclinación natural a identificarse con los demás, manifestación de ternura y delicadeza en sus relaciones con los clientes, logro de la impresionabilidad ante la significación social del reconocimiento de los intereses, deseos, necesidades ajenas, así como mostrar preocupación y ocupación por satisfacerlas, deseos de servir, mantener una expresión agradable en el rostro, sonreírse. Oposición al egoísmo, al desprecio, malhumor, a la rigidez y a la intransigencia injustificada.

**LABORIOSIDAD.**

Afición por el trabajo creador, inclinación por hacer algo que contribuya individual o socialmente a la satisfacción de los deseos, intereses, motivos y necesidades de los clientes, desarrollo de la admiración y el respeto por los resultados del trabajo creador, alcance de la satisfacción por la labor que se realiza, logro de la consagración y la constancia en el trabajo, mantener agilidad y destreza en el servicio. Oposición a la morosidad, estancamiento, al entretenimiento, distracción y pérdida de tiempo.

### **CORTESÍA.**

Práctica del espíritu de urbanidad entre las personas, manifestación de una conducta cívica basada en reglas de educación, cultura, delicadeza, buen trato, tacto, buenos modales ser solícito, considerado, comprensivo, en las relaciones con los clientes. Oposición a los actos de grosería, al uso de gestos y movimientos bruscos, al mal carácter, mal trato y abuso con los clientes, rechazo a las conductas inadecuadas e inoportunas en las relaciones interpersonales y en la práctica de derechos y deberes.

### **PULCRITUD.**

Actitud positiva hacia el aseo personal, a mantener sano y limpio su cuerpo, su lenguaje, mantener adecuadamente su ropa, su área de trabajo y lograr un orden y equilibrio armónico en su entorno. Oposición a la suciedad, falta de higiene, al desorden, descuido, abandono personal, y a las vulgaridades. Esto se traduce en: ser aseado, manos y uñas limpias, cabello bien peinado, pelado discreto, afeitado, uniforme limpio y planchado, esmero y delicadeza, así como área de trabajo limpia, organizada y embellecida.

### **ELEGANCIA.**

Gracia y distinción en el porte, la vestimenta y los modales, ajuste racional a la moda, al momento, al lugar, saber conducirse, delicadeza de expresión al coger un producto, mostrarlo, mantener una posición erguida, uso correcto del uniforme, maquillaje y prendas, pulcritud y urbanidad. Oposición al uso exagerado de maquillajes, rolos, pañuelos en la cabeza, escotes muy prolongados, blusas transparentes, chabacanerías, vulgaridades, etc.

¡Que satisfacción sienten los clientes cuando perciben estas cualidades en el trabajador con el cual se comunican!

### Conductas inadecuadas con clientes

¿Por qué es tan importante para el cliente no ver una mala conducta?

Causas de mala actitud en el servicio de las empresas

Según muchos estudios se coincide en que, el segundo factor más importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran.

Por tanto la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas

Un empleado con amabilidad en su trato con el cliente, o un empleado con la capacidad de entenderlo (empatía) y lo que le ocasiona nuestro mal servicio (o lo que desea recibir), pero, que carece de capacidad, autoridad, apoyo y/o interés para resolver su problema no podrá - bajo casi ninguna circunstancia - evitarle la molestia o insatisfacción.

A esta capacidad de resolver los problemas a los clientes, los gurús les llaman acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.

Gracias a estas acciones, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio que nuestra empresa no puede ofrecer, ya sea sólo en esa ocasión o de manera frecuente. En resumen, los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan actividades de recuperación, para subsanar el incumplimiento de una promesa y/o cuando no podemos ofrecer lo que el cliente desea o solicita.

Un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

Causas de conductas inadecuadas en la relación con los clientes en las empresas:

Mencionaremos aquellas razones por las que los clientes se quejan de mala actitud de servicio de los empleados que los atienden.

Cabe destacar que muchas teorías de calidad en el servicio (en USA y otros países) se inclinan por la aseveración de que la actitud de la gente que atiende a los clientes es algo personal, y que sólo se debe cultivar y propiciar a través de charlas motivacionales.

Cuantas veces nos hemos encontrado en empresas, empresarios y trabajadores personal de contacto con una actitud de servicio inmejorable o con un interés sincero para con los clientes, pero que, a pesar de ello, no logran resolver sus

problemas, ni que el cliente perciba que ellos tienen la actitud de servicio correcta. Investigando estas razones se pueden encontrar estas circunstancias:

a) A pesar de que el personal tenga la actitud correcta de servicio hacia el cliente, no pueda mejorar el servicio prestado, ni pueda evitar que el cliente juzgue una mala actitud de su parte.

b) A pesar de que se contrata al personal con la actitud de servicio deseada la empresa no logra encauzarlo adecuadamente para obtener resultados, o no logra brindar el soporte para que esa actitud dé resultados, o no logra mantener en el empleado la actitud mencionada, o, en el último de los casos, no logra retener al personal con la actitud necesaria.

Podemos resumir que los clientes y empresas obtienen malas evaluaciones en cuanto a la actitud de servicio de su personal, por las siguientes razones:

- ✓ *Incumplimiento de promesas de venta o servicio*
- ✓ *Falta de Capacitación adecuada y/o completa para el personal de contacto con el cliente.*
- ✓ *Falta de soporte o apoyo organizacional.*
- ✓ *Falta de medición y recompensa.*

Haremos mención por último al primer aspecto el incumplimiento de promesas de venta o servicio.

La influencia que el incumplimiento tiene en la falta de actitud de servicio (ya sea la que demuestran los empleados o la que perciben los clientes), la hemos detectado en 3 diferentes situaciones:

a) El cliente se vuelve más exigente. Debido a que el incumplimiento genera una insatisfacción en el cliente, y no obstante esté dispuesto o abierto a que le den alternativas para solucionarle su problema (nos da la oportunidad de recuperarlo), sus exigencias son mucho mayores para con la empresa y para con el personal que lo atiende, lo cual complica la labor de recuperación.

b) Se exige más tiempo al empleado para atender mejor a los clientes. Según muchas investigaciones, un cliente que está molesto por la situación de incumplimiento en las promesas no sólo se vuelve más exigente sino que demanda una mayor cantidad de tiempo por parte de la persona que lo atiende. Primeramente, el empleado invierte más tiempo para tratar de disminuir su descontento, su enojo o hasta molestia, y, en segunda instancia, el empleado tiene que verificar qué puede hacer en la empresa para solucionar el problema con el cliente.

Si la empresa experimenta demasiados episodios como éste, el tiempo que el empleado debe invertir es mucho mayor, pero menos productivo, lo cual puede repercutir en su posibilidad de recuperación.

Quizás pueda parecer exagerado, pero cuando constantemente se incumplen las promesas con los clientes, los empleados de atención reciben una llamada tras colgar otras (hay veces que mientras atienden a un cliente furioso les avisan que hay otro aguardando turno).

Por esta gran carga de llamadas se constata que algunos clientes consideran mala actitud de servicio de los empleados hacia ellos, porque al pasar la hora pactada no recibían llamada para conocer el status de su pedido o para conocer la solución que le ofrecían. Por tal motivo, ellos llamaban de nuevo y al preguntar qué noticias había, al no recibir respuesta, percibían falta de actitud; pero la causa es que tras colgar él, recibía la llamada del otro, también molesto, al que no le podrían colgar para resolverle el problema al primero.

Los empleados de estas compañías comentan con mucha preocupación que en esos momentos experimentan conflictos en sus prioridades. No saben si apresurar al cliente nuevo - a pesar de saber que puede percibir falta de actitud - para resolver el problema del anterior, o atender al cliente en turno aunque el anterior perciba falta de actitud.

Si una empresa experimenta un porcentaje de incumplimiento alto en sus compromisos con los clientes, el tiempo improductivo de los empleados (y en general de la organización) aumenta, pero continúa la insatisfacción con el servicio recibido, ya que le resta tiempo a los colaboradores para recuperar clientes. Es decir, que aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible, un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

c) Disminuye su ánimo por recuperar clientes. Hemos notado también que el trabajar en una empresa que constantemente incumple con sus compromisos, baja la moral del empleado por tomar como su responsabilidad la satisfacción del cliente. Aunque un empleado tenga la actitud correcta, constantes quejas por incumplimiento pueden ahuyentar su actitud hacia el cliente, o pueden ahuyentar al empleado a buscar una organización más adecuada para trabajar.

### **2.3.- Tipos de Clientes**

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de **clientes**, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que los mercadólogos conozcan a profundidad cuáles son los diferentes **tipos de clientes** que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada *tipo de cliente*.

En ese sentido existen diversos **tipos de clientes** que están clasificados según su relación actual o futura con la empresa.

Clasificación General:

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 y por tanto los ingresos actuales de la empresa.
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.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a 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; y 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos.

Clasificación Específica:

En segundo lugar, cada uno de éstos dos *tipos de clientes* (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual, permite una mayor personalización):

- **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 periodo 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 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.

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.- Cientes 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):

Cientes 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, éstos 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.

Cientes 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.

Cientes 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.- Cientes 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:

Cientes 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 [2]. 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.

Cientes 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.

5.- Cientes Influyentes: 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, 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:

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).

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.

Cientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama 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.

- **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.- Cientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras: 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.- Cientes 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.- Cientes 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

## **2.4.- Cuidado de los Clientes ya Existentes**

El marketing moderno se basa en una serie de principios respecto del comportamiento de los consumidores y su repercusión en la cuenta de resultados.

Esos principios básicos los podríamos resumir de la siguiente forma:

- a) Es mucho más costoso conseguir que nos compre un cliente nuevo que hacer que vuelva a comprar alguien que ya lo hizo antes,
- b) La rentabilidad acumulada de un pequeño grupo de clientes es mucho mayor que la rentabilidad acumulada de la gran mayoría de ellos que contribuyen de manera poco significativa al total.
- c) Las ofertas de precio y/o incentivos para la compra terminan deteriorando el margen a largo plazo, sin producir incrementos sostenidos del market-share (cuota de mercado),
- d) En la medida que invertimos en conocer a nuestros clientes y usamos esa información para brindarles un trato más personalizado, el incremento en la lealtad de éstos y por ende en el volumen de compra total genera una rentabilidad muy superior a la inversión realizada en ese proceso.

Es importante destacar que en momentos de crisis económica como lo más efectivo para desarrollar estrategias agresivas de captación de nuevos compradores, sino que por el contrario se busca consolidar la base de clientes existente.

### **2.4.1.Estrategias**

Ahora bien, lo sorprendente es que los empresarios locales siguen poniendo el foco de sus estrategias de marketing en la captación de nuevos clientes.

Ejemplo de ello son las empresas de seguros médicos, familiares, vida, etc con ejércitos de vendedores abocados a captación de nuevos asociados, que en muchos casos apenas si alcanzan a compensar bajas del período.

Tremenda inversión en captación, no se ve acompañada por ningún esfuerzo serio en fidelización de la cartera existente, que seguramente redundaría en muchas menos bajas con una inversión mucho menor.

Existen muchos otros casos que podemos mencionar de desinterés del vendedor en mantener una relación. Cuántos de nosotros compramos un automóvil, tal vez el bien mueble más costoso del mercado masivo y nunca más volvemos a saber del vendedor. ¿Cuánto tiempo y dinero le hubiera costado a ese vendedor mantener una relación cálida y demostrar interés hacia nosotros, y en qué forma esa relación hubiera hecho que en muchos casos comenzáramos a evaluar el recambio del vehículo desde una situación preferencial hacia sus ofertas y productos?

Las decisiones de compra no son necesariamente frías y racionales, como nos indican los tratados de economía. La conducta del consumidor está más cerca del consumidor, está más cerca de la psicología que de la matemática, y por ello la importancia de generar vínculos afectivos en las relaciones comerciales, que terminan inclinando la balanza hacia proveedores que merecen nuestra preferencia, más allá de circunstanciales diferencias de precios. De todo esto sabe mucho el tradicional comerciante del barrio, que cultiva cuidadosamente las relaciones con sus clientes consciente de su importancia.

Actualmente algunas empresas, principalmente de sectores de ocio, restauración y hoteles están implantando nuevas estrategias para fidelizar y cuidar a sus clientes que pasan por estos temas:

1. Adoptar modelos de compromiso preventivos con el cliente, para dirigirse a las demandas de la Generación del Milenio (consumidores nacidos entre 1975 y 2000), acostumbrados a utilizar internet, conversaciones web, smart phones y correo electrónico para comunicarse, quienes favorecen la conveniencia sobre el precio como conductor clave en sus decisiones adquisitivas. Los negocios deberían concentrarse en cuidar a los clientes existentes y potenciales que visitan su sitio web (¡potencialmente la tienda más grande que tienen!).
2. Asegurarse un personal suficientemente experto para los del Milenio, que pueda responder con eficacia tanto a las “modernas” como a las tradicionales demandas de

comunicación y afrontar la única conversación con los consumidores, a través de múltiples canales. Este tipo de empleados debería contactar con los clientes de forma dinámica y ofrecer la experiencia del cliente que cada vez más se espera que los nuevos negocios ofrezcan.

3. Poner en práctica una solución que entregue un servicio al cliente de principio a fin, que optimice todos los procesos dentro de la compañía combinando las mejores prácticas y capacidades de un juego más amplio de procesos comerciales y recursos.

## **2.5.- Conclusiones**

Debemos aprender, por tanto, que el servicio al cliente es una de las maneras mejores y menos costosas de que disponen las empresas pequeñas, propiedad de minorías, para prevalecer sobre sus competidores. Como dueño, mando intermedio o último trabajador del escalafón de de la empresa debemos impulsarnos por una voluntad de trabajar más duro que las grandes corporaciones y poder mantener un contacto más estrecho con la clientela. No debemos olvidar que las personas prefieren hacer negocios con aquellos a los que conocen, que les gustan y en quienes confían. Aprovechar nuestro conocimiento directo de los consumidores para brindar un excelente servicio al cliente.

### Las reglas de oro del Servicio al cliente

Aparte de que quizá debemos de aplicarla a nuestra propia vida personal, la Regla de oro, "Haz a los demás lo que quieras que te hagan a tí", constituye un imperativo del servicio al cliente.

### Poner al cliente primero

No importa qué clase de empresa tengamos o qué tipo de producto venda, todos estamos en el negocio del "servicio". Un servicio al cliente de calidad empieza con sus empleados. Definir estándares y comprobar de que todo el mundo en la compañía los entiende. Recompensar a los empleados por lograr sus metas de servicio. Contratar a gente orientada hacia los consumidores. Asegurarse de sondear y resolver cualquier irritación que puedan tener y que podría provocar una baja de la moral. Si usted cuida a sus empleados, ellos van a cuidar a sus clientes.

Mantenernos cerca de nuestros clientes

En las empresas más inteligentes, preguntar y escuchar cuidadosamente las respuestas forman parte importante del servicio al cliente. Debemos adiestrar a los empleados para que se enfoquen en lo que el cliente está diciendo y después desarrolle productos o servicios "a medida" para satisfacer las necesidades del cliente. Conservar los clientes existentes es más barato que atraer otros nuevos. Según el *Customer Service Institute*, atraer a un cliente nuevo cuesta cinco veces lo que se invierte en mantener satisfecho a un cliente existente.

Es insustituible la experiencia de salir y aprender de los labios de los consumidores cómo los podría servir mejor. Debemos prestar atención a cada eslabón en la cadena de distribución; eso significa escuchar a todos los que le ayudan a poner en el mercado sus productos y pedirles sugerencias sobre cómo se podría mejorar el servicio. Igualmente debemos de aprovechar el comentario que nos hacen nuestros empleados, sobre todo los que pasan el día tratando con clientes.

Prestar atención a los detalles

Muchos empresarios buscan y buscan hasta encontrar un toque personal que los ayude a destacarse la multitud. Ya sea un cupón para descuentos futuros, información adicional sobre cómo usar un producto o una sonrisa genuina, esos detalles muestran al cliente que queremos dar pasos extra para complacerlos.

Algunos de los extras más eficaces suelen ser los más básicos: contestar al teléfono al tercer timbre, tratar a los clientes con respeto y cortesía, saludarlos por sus nombres, responder de inmediato a sus preguntas y fabricar bienes de alta calidad que funcionen y sigan funcionando bien desde el primer intento.

La importancia del servicio al cliente

Varios estudios han mostrado que es más probable que sobrevivieran y alcanzaran el éxito aquellos negocios pequeños que ponían mucho énfasis en el servicio al cliente, por sobre sus competidores a quienes sobre todo les preocupaban ventajas como precios bajos o tipos de producto.

Ninguna empresa, sea o no propiedad de minorías, puede darse el lujo de no hacer caso a los clientes y suponer que ya los tiene seguros para siempre. Para conquistar

**curso: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente**

---

el éxito, debemos darle a nuestros clientes lo que quieren, no lo que nosotros creemos que quieren. Nunca sabemos de antemano quién se va a convertir en cliente, así que proporcionar un servicio cortés y amable a toda persona con la que nos encontremos, igual que a los clientes actuales. Practique un buen servicio al cliente y los conservará toda la vida.