

## ● 1. El cliente y su importancia para la empresa

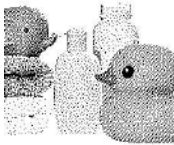
### ● 1.1. Concepto y tipos de clientes

Consejos

El cliente y el usuario pueden ser la misma persona o no con la figura de un cliente.

El cliente es el cliente usual cuando compra un bien.

El cliente es aquella persona o entidad que recibe la prestación de un servicio.



Los productos que se ven en la imagen están destinados a bebés, pero ¿quién los compra? ¿Quién es el cliente y el usuario? Como vemos en el ejemplo, el cliente y el usuario pueden ser la misma persona.

El cliente es la persona, entidad o empresa que, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien, servicio o marca.

Existen dos tipos de cliente:

- **Cliente externo:** aquella persona u organización que adquiere el bien o servicio final elaborado por la empresa para satisfacer a través del mismo una necesidad concreta. Todo aquel agente que compre el producto a otro situado fuera de su propia organización tendrá la consideración de cliente externo. Ejemplo: una familia que decide comprar un monovolumen y acude a un concesionario. Hay muchos tipos de clientes externos: el consumidor final del producto, el cliente minorista que se encarga de acercárselo, el mayorista, los distribuidores, etc.
- **Cliente interno:** departamento de la propia empresa que recibe un bien o servicio elaborado por otro departamento. Este último utiliza el bien o servicio recibido como recurso productivo y necesita de este para poder desarrollar su trabajo. Ejemplo: el departamento que se encarga de fabricar los amortiguadores del monovolumen tiene como cliente interno a la cadena de ensamblado encargada de montar el vehículo. El cliente interno es tanto o más importante que un cliente externo, ya que la calidad del producto que se entrega al cliente externo se consigue gracias a la puesta en práctica de rigurosos controles de calidad internos.

Si no somos exigentes con la búsqueda de la calidad en cada una de las fases del proceso productivo, no seremos capaces de desarrollar un producto que realmente satisfaga las necesidades y deseos de nuestros clientes externos.



#### Caso práctico

Manuel Jesús Martínez trabaja como director de producción en Textiles La Barca, empresa dedicada a la elaboración de ropa para bebé. Su estructura comercial es la siguiente:

- Tiene una plantilla de diez comerciales que se encargan de ofrecer los productos de la empresa a pequeños establecimientos textiles por todo el país.
- Dispone de dos tiendas propias en Madrid y Barcelona, desde las cuales vende directamente al cliente final.
- Ha desarrollado una web para realizar ventas a través de Internet.

Indica cuáles son los clientes internos y externos del departamento productivo de Textiles La Barca señalando por qué son internos o externos.

#### Solución:

Textiles La Barca tiene como clientes internos a los comerciales encargados de comercializar sus productos por todo el país. Las tiendas propias en Madrid y Barcelona, así como el departamento comercial encargado de las ventas a través de Internet, también se considerarán clientes internos.

Los clientes externos son los pequeños establecimientos textiles a los que los comerciales venden sus productos y los clientes finales que compran estos productos tanto en las tiendas físicas como a través de la web.

Además

La diferencia entre el cliente y el consumidor puede darse en un ejemplo de venta en el que ambos coinciden en la misma persona.

La relación entre el cliente y el usuario puede darse en un ejemplo de venta en el que ambos coinciden en la misma persona.

En los distintos clientes internos y externos a los que podría atender la empresa situada dentro del hotel.

## 1.2. Conocer y fidelizar al cliente: el marketing relacional

El cliente es la figura sobre la que gira toda la actuación empresarial. Toda empresa necesita alguien a quien vender el producto que elabora, ya que de ello depende que pueda obtener ingresos y seguir funcionando.

La búsqueda de la fidelización de la clientela brindando una experiencia individual satisfactoria que cubra todas sus expectativas recibe el nombre de **marketing relacional**.

El marketing relacional exige que todos los departamentos que conforman una empresa, y no solo el departamento comercial, tengan como guía de sus actuaciones el conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente.



Fig. 7.2. El marketing relacional pretende conseguir la fidelización del cliente ofreciendo un servicio y una promoción del producto lo más personalizados posible. Conocer al cliente mejor que el resto de empresas es esencial para elaborar un producto que acierte plenamente con lo que este desea.

### Caso práctico 2

Hipermercados Mercacasa es una empresa distribuidora de alimentación con una expansión regional en varias provincias. En una encuesta sobre el grado de satisfacción de sus clientes se ha detectado que el 25% de los mismos no suele comprar en sus establecimientos más de una vez al mes, por lo que deciden desarrollar diversas estrategias de fidelización con el fin de aumentar su frecuencia de compra.

¿Qué métodos podría utilizar Hipermercados Mercacasa para fidelizar a sus clientes?  
**Solución:**

- Hipermercados Mercacasa podría comenzar a desarrollar una estrategia de fidelización basada en algunas de las siguientes acciones:
- Desarrollar una base de datos con información de los clientes que han comprado en sus tiendas. Mediante el correo electrónico que faciliten, la empresa podría ponerse en contacto periódicamente con ellos a fin de informarles de ofertas y promociones que les interesen y ofrecerles descuentos en aquellos productos que no compren habitualmente.
  - Elaborar una tarjeta de cliente con la cual conseguir puntos canjeables por descuentos en futuras compras.
  - Crear su propio perfil en redes sociales a fin de promocionarse y mantener el contacto con sus clientes.

**Importante**

Una **Investigación de mercado** es la recopilación, registro y análisis de información relativa a la comercialización de productos y servicios.

La empresa debe dar la debida importancia a la información que obtiene sobre sus clientes, actuales y futuros, para establecer relaciones comerciales duraderas y estables. Debe conocer:

- Qué tipo de persona compra el producto.
- Qué necesidad busca cubrir.
- Cuál es su poder adquisitivo.
- Cómo suele desarrollarse el proceso de compra.
- De qué depende el grado de satisfacción del cliente.

**Claves y consejos**

Las empresas suelen desarrollar múltiples técnicas con el fin de aumentar la fidelización de su clientela, como por ejemplo:

- Tarjetas de fidelización.
- Ofertas especiales para clientes.
- Encuestas de satisfacción.
- Blogs de resolución de problemas en el uso de productos.
- Presencia en redes sociales y organización de concursos.
- Gestión de bases de datos sobre frecuencias y tipos de compras.

**Actividades**

4. ¿Por qué crees que es importante tener la máxima información sobre los clientes actuales de la empresa?
5. Busca en Internet información sobre alguna tarjeta de fidelización de alguna empresa y describe sus principales ventajas.

## ● 2. Las motivaciones del cliente y el proceso de compra

Las empresas se hacen un CRM (Customer Management o sistema de datos). Gracias a esto se analiza multitud de los clientes y de venta desarrollados viendo datos valiosos de decisiones.

Algunos ejemplos reales:

[www.crm.com/es](http://www.crm.com/es)

[www.orce.com/crm/](http://www.orce.com/crm/)

Una empresa preocupada por sus ventas actuales y futuras debe conocer a su consumidor y sus necesidades, así como las razones que llevan a este a adquirir su producto o el de la competencia.

Gracias al conocimiento de las motivaciones de sus clientes, una empresa puede mejorar aquellos aspectos menos valorados de su oferta comercial protegiendo y afianzando sus puntos fuertes.

### ● 2.1. Las necesidades del cliente y su satisfacción

El cliente, cuando adquiere un producto, no busca el producto en sí mismo, sino satisfacer una necesidad o un conjunto de estas. Unido al sentimiento de necesidad se encuentra el deseo de satisfacer dicha sensación.

Un sentimiento de necesidad surge, por ejemplo, cuando una persona compra un teléfono móvil de última generación. No lo hace por tener un dispositivo electrónico más, sino más bien por cubrir sus necesidades de comunicación, prestigio, ser aceptado en un grupo de amigos o acrecentar su autoestima.

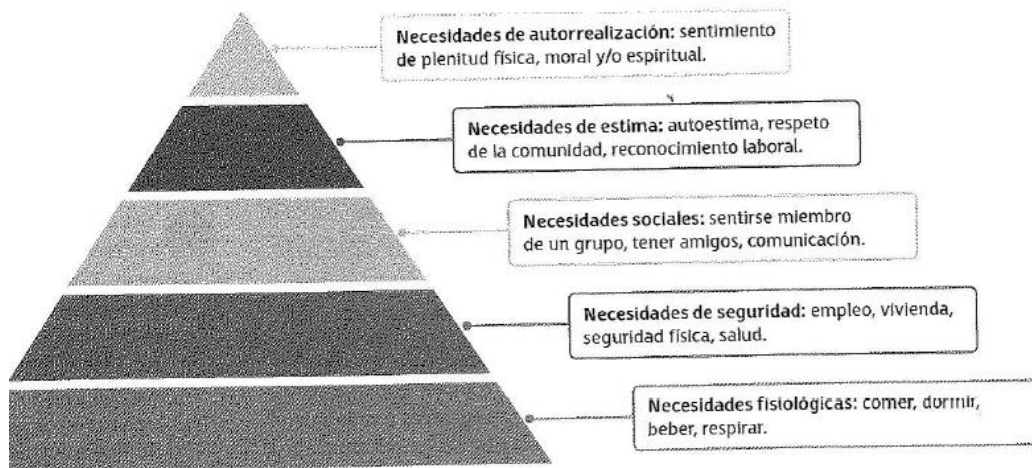
Sin embargo, satisfacer una necesidad puede realizarse de distintas formas: la necesidad de comunicarse con otras personas no solo puede ser satisfecha con un producto concreto, sino que existen múltiples alternativas; es decir, no solo hay muchos modelos de móviles, sino también ordenadores, teléfonos fijos, etc.

Uno de los instrumentos de clasificación de necesidades más conocido es la pirámide de Maslow (véase la Figura 7.3), que establece cinco niveles distintos, ordenados jerárquicamente. Según esta pirámide, las necesidades de un nivel superior no pueden cubrirse mientras no se hayan atendido todos los niveles inferiores.

Cada consumidor satisface sus necesidades de forma distinta según sus propias características, lo que hace imposible que haya dos clientes iguales. Sin embargo, sí se pueden establecer patrones de consumo similares. Sobre dichos patrones se podrá posteriormente segmentar a los clientes y ofrecerles ofertas comerciales diferenciadas. Este proceso recibe el nombre de **segmentación de mercados**.

El sentimiento de ausencia de algo.

El consumo: conjunto de bienes que consume un individuo, familia o empresa de forma que se ajusten a sus características y personales.



La pirámide de Maslow establece cinco niveles distintos de necesidades. Mientras las necesidades de los niveles inferiores no se vean cubiertas, las superiores no se comienzan a considerar.

## 2.2. ¿Qué influye en el comportamiento del cliente?

Las razones que pueden llevar a un cliente a cubrir una necesidad con un producto u otro dependen de múltiples factores, complejos y variables. Los vemos resumidos en la siguiente figura:

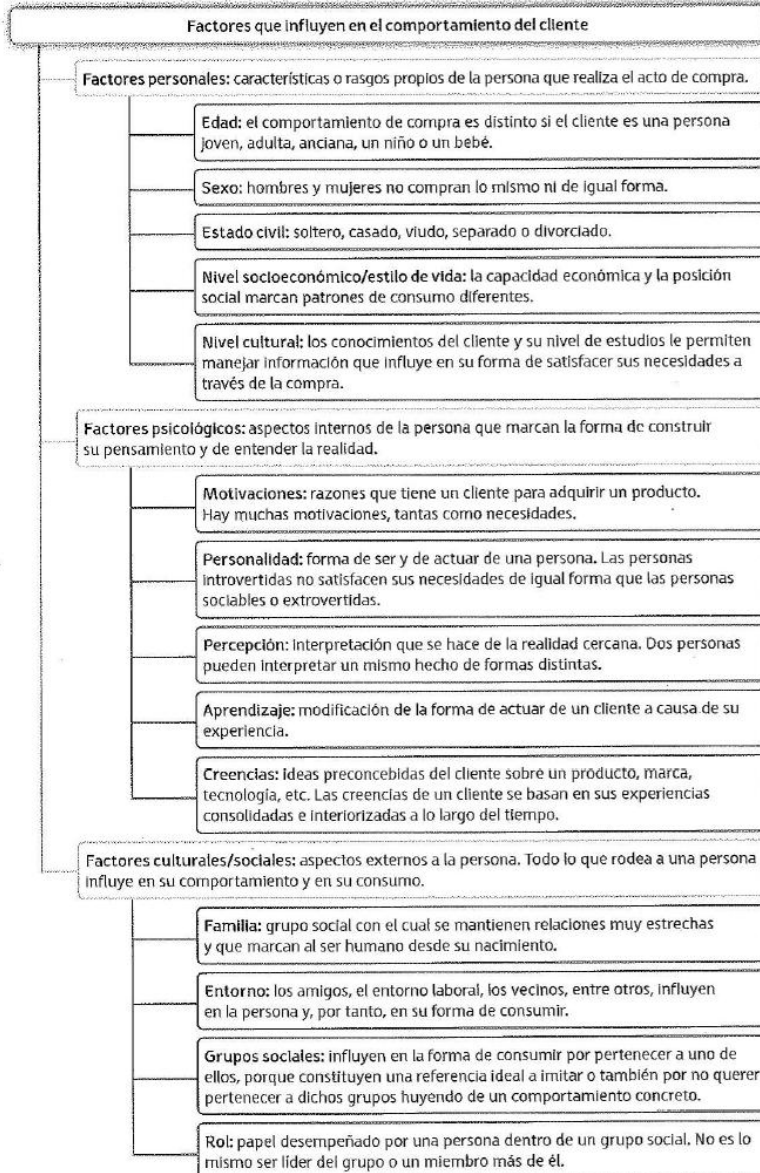


Fig. 7.4. Factores que influyen en el comportamiento del cliente.



¿Sabías que...?

En el estudio titulado «Men buy, women shop» («Los hombres compran, las mujeres van de compras») se analizó la forma de comprar de hombres y mujeres.

Algunos de los resultados del estudio fueron:

- Para los hombres comprar es una misión a la cual acuden con un objetivo bien determinado. Las mujeres disfrutan más del proceso de compra y de todo lo que le rodea.
- Las mujeres son más reactivas ante la actitud del dependiente que los hombres.
- Las mujeres piensan en las compras de un modo interpersonal y humano, mientras que los hombres consideran que es algo instrumental.
- El principal problema que percibe una mujer a la hora de comprar es no encontrar ayuda cuando la necesita. Para un hombre, no encontrar aparcamiento.

### 2.3. El proceso de decisión de compra del cliente

La empresa necesita conocer el proceso de decisión de compra del cliente con el objetivo de detectar cualquier oportunidad para influir en estas decisiones.

El análisis más aceptado sobre el proceso de compra del cliente es el desarrollado por el economista Philip Kotler, que estructura el proceso en cinco fases:

1. **Reconocimiento de la necesidad.** El consumidor siente una carencia, un sentimiento de necesidad o de insatisfacción. La necesidad puede surgir de forma espontánea o puede despertarse por la influencia en el cliente mediante una acción concreta de la empresa. Así se consigue despertar una necesidad aparentemente oculta, a la que el cliente no le había prestado atención hasta ese momento.
2. **Búsqueda de información.** Una vez que se ha conseguido que el cliente reconozca que tiene una necesidad insatisfecha y se ha despertado en él el deseo de cubrirla, este busca a su alrededor qué producto puede servirle para tal fin. Como en el mercado la oferta es diversa, el cliente se informa de las posibles opciones a su disposición y de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Este proceso no tiene por qué ser un acto consciente y predefinido: puede resolverse viendo unos anuncios o compartiendo una experiencia de consumo con alguien cercano.
3. **Evaluación de alternativas.** El cliente analiza las posibles opciones a su disposición y elige una de ellas para satisfacer su necesidad. Dicha elección la realiza siguiendo unos criterios de evaluación, distintos según las características de cada cliente. La moda, el diseño, el precio o la marca son muy tenidos en cuenta por los clientes a la hora de decidirse por una u otra opción [véase la Figura 7.4].
4. **Compra.** El consumidor adquiere el producto a cambio de un desembolso económico. La empresa analiza factores como la cantidad de producto adquirida, el lugar en el que compra o el momento del día en el que se realiza la compra para obtener información valiosa sobre sus clientes.
5. **Comportamiento poscompra.** Una vez adquirido y usado el producto, el cliente formará una experiencia sobre la que basará su opinión. De su nivel de satisfacción o insatisfacción dependerá la construcción de una relación estable entre la empresa y el cliente.

ades

¿es importante para la empresa conocer las necesidades de sus clientes?

¿cómo podrías satisfacer al cliente? ¿son las mismas necesidades de tus compañeros? ¿cómo se relaciona con el cliente?

¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente?

¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente?

¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente?

¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente? ¿cómo se relaciona con el cliente?



Fig. 7.5. No en todas las compras se reflexiona lo suficiente y se evalúan las distintas alternativas a disposición del cliente. Podemos definir una compra como impulsiva cuando esta se produce de forma instantánea a causa del impacto que producen en el cliente el producto, el envase o el precio.





## CASO PRÁCTICO 3

Francisco ha comprado hace unos días una nueva tableta. El proceso de compra comenzó cuando, al actualizar la cuenta corporativa de correo electrónico que le había facilitado su empresa, Francisco descubrió que esta era incompatible con el sistema operativo de su móvil. Esto le causó un gran malestar y decidió que era hora de *modernizarse* un poco.

Francisco acudió a un establecimiento cercano y se informó sobre los distintos dispositivos que le podrían servir para cubrir sus necesidades. De entre las distintas opciones que le presentaron se decidió por una tableta que, además de permitir la recepción de correos electrónicos y ser de una marca reconocida, incorporaba un software para la gestión de facturas y clientes.

Francisco ya lleva algunos días con el nuevo dispositivo. No está todo lo contento que desearía, ya que, aunque es muy útil para su trabajo, este modelo en concreto es muy pesado y la batería no tiene suficiente autonomía.

Señala en este caso las cinco fases del proceso de compra según Philip Kotler.

**Solución:**

El proceso seguido por Francisco se puede dividir en cinco etapas:

1. **Reconocimiento de la necesidad:** Francisco descubre la incompatibilidad entre su dispositivo móvil y su cuenta de correo, y ve necesario comprar otro dispositivo para su trabajo.
2. **Búsqueda de información:** acude a un establecimiento y se informa sobre los distintos modelos disponibles.
3. **Evaluación de las alternativas:** compara un modelo con otro, sus características, sus ventajas e inconvenientes.
4. **Compra:** se decide por una tableta y paga el precio estipulado.
5. **Comportamiento poscompra:** después de unos días de uso no está del todo satisfecho, ya que pesa mucho y no tiene la suficiente autonomía.



## CASO PRÁCTICO 4

José Carlos ha comenzado a trabajar como dependiente en un concesionario de automóviles de una marca coreana que ha abierto recientemente en su ciudad. Durante un día de trabajo se encuentra con las siguientes situaciones al atender a los clientes:

- a) Una familia con tres hijos busca cambiar el vehículo principal de la casa. ¿Qué tipo de modelo le recomendarías? ¿Por qué?
- b) En el concesionario entra una pareja joven que, según su indumentaria, parecen disfrutar de una posición económica holgada. ¿Debería fijarse José Carlos en ese detalle a fin de ofrecerle un modelo u otro?
- c) Un joven le comenta que su padre siempre ha tenido coches de dicha marca y que por eso él está pensando comprar uno. ¿Con qué factor relacionarías el comportamiento de este cliente?
- d) Una chica entra en el establecimiento y, al atenderla, comenta que, aunque le gusta uno de los modelos, seguramente no lo comprará porque con los coches asiáticos

siempre hay problemas con los recambios de piezas. ¿Con qué factor relacionarías el comportamiento de esta cliente?

**Solución:**

- a) Le recomendaría un monovolumen con posibilidad de añadirle plazas adicionales. En este caso, la edad, el estado civil y el estilo de vida son factores a tener en cuenta al decidir entre un modelo u otro.
- b) Debería mostrar atención a ese detalle, ya que puede ser indicativo de un nivel socioeconómico elevado. Por este motivo se le podría ofrecer un modelo de una gama media-alta con extras, por ejemplo.
- c) La familia es un factor que influye en el comportamiento del cliente. La experiencia positiva de su padre influye en la posible decisión del hijo.
- d) Una creencia puede influir decisivamente en el comportamiento del cliente. José Carlos deberá romper los prejuicios de la cliente e intentar aportarle razones justificadas para que no se deje guiar por ellos.

### 3. Elementos de la atención al cliente

importante

La empresa debe ser capaz de ofrecer el mejor servicio posible a su cliente, no solo para buscar la satisfacción de las necesidades del cliente, sino también a través del producto, también para complementar la oferta.

La satisfacción global del cliente depende del grado de cumplimiento de las expectativas que este se haya creado tanto del producto como del conjunto de aspectos que componen su relación con la empresa que se los sirve.

Los elementos accesorios al producto que complementan y facilitan la venta son *el entorno, la organización y los empleados*. Estos elementos serán analizados y evaluados por el cliente.

#### 3.1. El entorno

El entorno es aquello que rodea al producto en el proceso de venta y que utiliza la empresa para complementarla.

Existen muchos factores que crean un entorno con condiciones favorables para la venta y que deben ser tenidos en cuenta por la empresa:

- **Instalaciones de la empresa:** hay que prestar atención a aspectos como la limpieza del local, la colocación de los productos, la ordenación de la documentación y de los archivos a la vista de los clientes, la disposición de las salas de acogida a visitantes, el posible uso de música ambiental, los colores de paredes y la decoración, la utilización de olores y perfumes para ambientar, la iluminación del local o el control de la temperatura mediante calefacción o aire acondicionado.
- **Alrededor de las instalaciones:** la entrada al local y el posible escaparate, la limpieza de los accesos, la existencia de espacios donde aparcar sin dificultad, la adaptación de las entradas para personas con problemas de movilidad o la iluminación en las calles y avenidas cercanas son algunos aspectos a considerar por los clientes.



#### Caso práctico

María José trabaja como administrativa en una tienda de muebles. Su función principal es elaborar las facturas de compra y gestionar el envío de los pedidos. Su encargada de tienda es siempre muy insistente con la ordenación de su documentación y le solicita constantemente que su mesa esté limpia, ordenada y recogida. Además, está muy implicada en que conozca la forma adecuada de dirigirse a los clientes, aunque ella no sea comercial.

¿Crees que es normal el comportamiento de la encargada? ¿Por qué?

**Solución:**

El comportamiento de la encargada es normal. Se preocupa por el entorno en el que se desarrolla la compra y la ordenación de la documentación. Aunque sea en una oficina que, en principio, no lleva una atención directa al público, estos aspectos son muy importantes para transmitir confianza y profesionalidad al comprador. María José no trabaja como comercial, pero sí se relaciona con los clientes al elaborar las facturas y enviar los pedidos. Por ello debe comunicarse con los clientes con educación y respeto.



Todo empleado debe cuidar la imagen y su imagen utilizando una actitud adecuada y transmitiendo con sus actos confianza y profesionalidad.



#### Actividades

12. ¿Crees que la iluminación de las calles comerciales de las grandes ciudades en Navidad responde a un fin comercial? ¿Por qué?
13. Describe el entorno que rodea e influye a una empresa que vende sus productos a través de Internet.

### 3.2. La organización

Una empresa es un conjunto de elementos materiales y humanos organizados bajo la autoridad y la responsabilidad del empresario.

Esta organización agrupa actividades y departamentos siguiendo criterios de eficiencia y buscando un adecuado servicio al cliente según sus características propias.

El servicio de atención al cliente debe contemplarse tanto en el ámbito presencial como telefónico o por Internet. Este servicio debe ser homogéneo, estar organizado, buscar la satisfacción del cliente y fomentar una imagen corporativa de calidad y profesionalidad.

La organización de la atención al cliente comprende varios aspectos: horarios de atención al público (presencial, telefónica y telemáticamente), protocolos de atención a los clientes, sistemas informáticos de gestión, procedimientos de recogida y entrega de mercancía, y servicio posventa.



¿Sabías que...?

Muchas empresas se encargan de establecer su propia identidad olfativa y buscan un olor que evoque buenas sensaciones en el cliente para mejorar su experiencia de compra.

Este tipo de acciones se definen como marketing aromático, y se basan en aquellos instrumentos mediante los que se asocia una marca o producto a un aroma determinado.

### 3.3. Los empleados

Los empleados son los principales representantes de la empresa, ya que, con su comportamiento, proyectan al exterior una imagen determinada de esta.

Cualquier empleado debe intentar satisfacer al cliente con su trabajo por muy alejado que este parezca estar de los clientes.



Caso práctico 1

Alfredo trabaja como administrativo en un despacho de abogados. Durante los últimos días han tenido problemas con el servicio de ADSL y su jefe le pide que llame a la empresa proveedora para que venga a revisar la instalación, por lo que Alfredo intenta ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente de la compañía.

Después de más de 30 minutos al teléfono y de haber pasado su llamada por más de tres agentes de departamentos distintos, Alfredo termina colgando. Después, decide entrar en la web de la empresa con el fin de poner una reclamación. Al entrar en la web descubre un enlace para la gestión de incidencias que le permite comunicar la avería en menos de 5 minutos, y la compañía le garantiza una solución en menos de 24 horas.

¿Crees que este servicio de atención al cliente ha fallado? ¿Por qué?

Solución:

El departamento de atención al cliente está mal organizado porque el servicio suministrado a través de los distintos canales de comunicación no es homogéneo. La atención telefónica es más deficiente que la que se da vía web, y no permite satisfacer al cliente que decida ponerse en contacto con ellos a través de este canal.



Caso práctico 2

Miguel trabaja en el departamento de atención al cliente de una empresa de servicios de asesoría jurídica. Por las características de su puesto está obligado a acudir a su trabajo con traje, chaqueta y corbata, así como perfectamente aseado.

¿Crees que existe alguna relación entre la indumentaria de Miguel y el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?

Solución:

La imagen y vestimenta del trabajador es muy importante para la empresa. Una apariencia cuidada transmite profesionalidad y se presupone que tras ella hay una atención de calidad.



Actividades

14. Busca en Internet una empresa que sea conocida por todos y enumera los canales que pone a disposición de sus clientes para que estos puedan comunicarse con ella.

15. ¿Crees que un empleado debería dirigirse siempre y en todo momento a sus clientes hablándoles de usted? ¿Por qué?



## 4. El departamento de atención al cliente

de llamadas o *call center* es un área de la empresa o una independiente donde un número de agentes o se comunican con los

empresas de gran tamaño subcontratar los servicios *call center* para poder atender a sus clientes.

Estas empresas deben controlar constantemente la atención que se presta desde sus *call centers* para que funcionen a la perfección y no perjudiquen a su imagen corporativa.

Para más información, puedes ver un artículo sobre el servicio *call center* en [shopexpert.com](http://shopexpert.com).

La *atención al cliente* es el conjunto de actuaciones mediante las que una empresa gestiona la relación con sus clientes, actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto.

Las empresas orientadas al cliente suelen centralizar la relación con estos en un área específica y especializada de la empresa, que se suele denominar **departamento de atención al cliente**.

El objetivo del departamento de atención al cliente es lograr el nivel de satisfacción más alto posible en los clientes.

Para alcanzar este objetivo se debe observar el comportamiento del cliente y mantener una relación directa con él. De este modo podremos resolver cualquier incidencia o reclamación que el cliente pudiera tener de manera rápida y eficaz.

Las funciones del departamento de atención al cliente son las siguientes:

- **Atender y solucionar** las demandas, solicitudes, sugerencias, quejas o reclamaciones de los clientes.
- **Obtener y gestionar** la información derivada de la relación con los clientes, sobre todo en lo relativo a previsiones de ventas futuras, siguiendo su evolución y controlando sus resultados.
- **Resolver** cualquier incidencia relacionada con el servicio posventa, como garantías, devoluciones, reparaciones o sustituciones.

### 4.1. Organización de la atención al cliente

El departamento de atención al cliente puede tener una importancia mayor o menor dentro de la estructura de la empresa según las características de la misma:

- Cuanto más cercana esté la empresa del consumidor final más importante será para ella su departamento de atención al cliente. Entre mayoristas, la atención a su clientela se realiza junto con el resto de actuaciones y no de una forma separada y especializada.
- Las empresas de mayor tamaño suelen cuidar más el departamento de atención al cliente separándolo del resto de actuaciones comerciales.
- Las empresas comercializadoras de servicios suelen tener un departamento de atención al cliente más desarrollado que las que venden bienes tangibles.

Según la importancia que la empresa dé al departamento de atención al cliente en su organización, este puede adoptar diversas formas (Tabla 7.1).



Las empresas deben tener como prioridad la atención y la satisfacción de las necesidades del cliente. En muchas ocasiones utilizan el servicio de un *call center* para poder atender eficientemente a las necesidades del cliente.

La atención al cliente adquiere un papel secundario	Puede que no exista un departamento concreto para estas funciones o que la atención al cliente se desarrolle desde el departamento de comunicación o de marketing.
La atención al cliente adquiere un papel prioritario: busca la satisfacción continua del cliente	Suele crearse un departamento de atención al cliente, separado de comunicación y marketing, cuyo trabajo tiene una importancia estratégica para toda la organización.

Tabla 7.1. Organización del departamento de atención al cliente según su importancia en la empresa.



**Caso práctico 8**

Ana María es técnico en Gestión Administrativa y trabaja para Bits SA, empresa dedicada a la Importación y comercialización de accesorios para móviles y tabletas. Su principal función en la empresa es gestionar a los clientes y proveedores.

El mes pasado, Ana María recibió una oferta de un nuevo proveedor por correo electrónico, Giga SL, en la que proponía servirles una remesa de fundas universales para tabletas a un precio un 10% más barato que el que les estaba cobrando su proveedor habitual.

En un primer momento, Ana María no prestó demasiada atención a la oferta de Giga SL, pero unos días después, cuando el stock de las fundas para tabletas empezó a bajar, se puso en contacto con su proveedor para hacerle un pedido; este le comunicó que no les podría servir como mínimo hasta 30 días después porque se encontraban haciendo inventario. Ante esta situación Ana María decidió realizar un pedido urgente a Giga SL para evitar quedarse sin existencias.

En los días posteriores, Ana María comprobó asombrada como desde Giga SL hacían un seguimiento de la situación del pedido informándole puntualmente por correo electrónico de cualquier cambio en su situación. Además, el pedido llegó dos días antes de lo previsto y la calidad del producto fue óptima y se servía empaquetada en un embalaje manifiestamente mejor al que solía utilizar su proveedor habitual.

a) ¿Crees que Ana María quedó satisfecha de haber realizado el pedido? ¿Por qué?

b) ¿Crees que Ana María volverá a solicitar mercancía a su proveedor habitual o cambiará a Giga SL?

**Solución:**

a) Ana María ha quedado totalmente satisfecha con el servicio prestado por Giga SL. Al principio oponía cierta resistencia al cambio, pues sus expectativas sobre el nuevo producto suponían que, al ser un 10% más barato, quizá fuese un servicio de menor calidad al que estaban recibiendo. Sin embargo, el nuevo servicio ha superado sus expectativas iniciales y ha llegado a calificarlo como excelente.

b) Ana María seguramente cambie de proveedor. El proveedor habitual no fue capaz de satisfacer las necesidades de su empresa cuando fue necesario. Esta oportunidad ha sido bien aprovechada por Giga SL, que demostró su capacidad de ofrecer un mejor producto y servicio generando confianza y fidelidad en Bits SA.



**¿Sabías que...?**

Una cola de espera virtual ordena las llamadas que se van recibiendo en un *call center*.

Cuando los agentes tienen un exceso de llamadas y no pueden atenderlas de forma instantánea, un sistema automático asigna un turno y comunica al cliente el tiempo de espera aproximado.



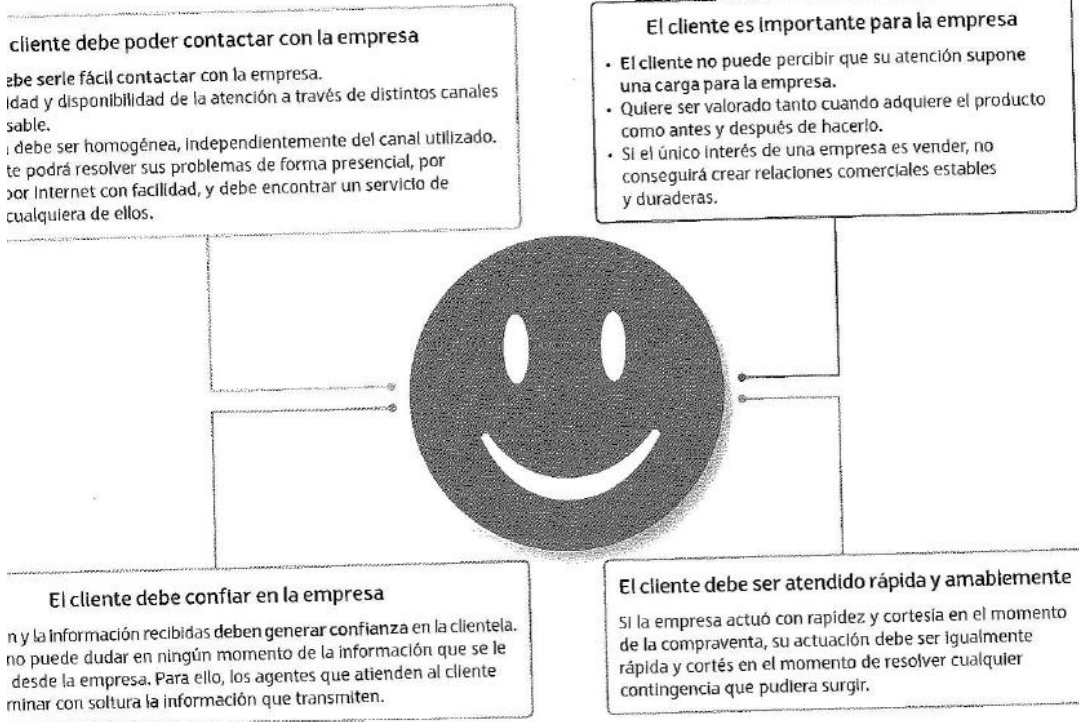
**Actividades**

16. ¿Qué características se exigen a la organización de un servicio de atención al cliente?
17. Busca información sobre qué es y para qué sirve un código de conducta en una empresa. ¿Crees que es necesaria su utilización? Razona tu respuesta.
18. ¿Cuáles son las principales funciones que desarrolla un departamento de atención al cliente? Ilustra cada una de ellas con un ejemplo.
19. ¿Será importante para una empresa aseguradora tener en su organización un departamento de atención al cliente de calidad? ¿Por qué? Razona tu respuesta con un ejemplo concreto.
20. Elige una empresa y busca en Internet los distintos canales que pone a disposición de sus clientes para poder contactar con ella. Analiza cómo es cada uno de los canales de contacto y la información que puede facilitar el cliente en cada uno de ellos. Después, comenta con tus compañeros en clase la información que has obtenido.

## 4.2. La calidad en la atención al cliente

Conseguir un nuevo cliente o recuperar uno perdido es muy complicado y supone una elevada inversión de tiempo y de recursos. A cualquier empresa le cuesta una media de cinco veces más generar un nuevo cliente que satisfacer y retener a sus clientes actuales.

Sin embargo, con una gestión y atención adecuadas podemos conservar y afianzar relaciones comerciales estables y duraderas con clientes fieles que nos proporcionen ingresos de forma regular.



Características que encontramos en un servicio de atención al cliente de calidad.

### ANÉCDOTA

José María Muñoz trabaja como administrativo en un gabinete de una multinacional. Una de sus funciones es gestionar cualquier tipo de incidencia ocurrida con los equipos técnicos de la oficina, para lo que se suele poner en contacto con la empresa proveedora de los mismos, PH Systems.

Unos días contactó con el servicio técnico de PH Systems porque una de las fotocopiadoras de la oficina había dejado de funcionar. El agente que lo atiende, tras pedirle la referencia de la fotocopiadora y dejarle más de quince minutos esperando, le comentó que la referencia no se correspondía a una fotocopiadora, sino con un equipo portátil. José María le repitió la misma referencia y el agente, ahora sí, le indicó el producto. Tras una nueva espera de más de diez minutos, José María solo consiguió que el agente le indicara

que uno de los técnicos le llamaría en unos días para comprobar si iba a ser necesario realizar algún tipo de reparación, pues él nunca había reparado un modelo como ese.

¿Crees que José María recibió una atención de calidad? ¿Por qué?

**Solución:**

El servicio de atención al cliente no ha sido de calidad porque han tratado a José María como si fuese una carga, no se han preocupado por resolver el problema, no ha sido fácil comunicarse con ellos y la atención no ha sido rápida (con esperas de más de diez minutos). Además, el agente no ha generado confianza en José María, ya que no conocía el modelo de fotocopiadora que necesitaba reparar.

## ● 5. Comunicación y asesoramiento en la atención al cliente

La atención al cliente es un proceso comunicativo. Gracias a que el cliente presenta a la empresa un asunto que necesita resolver, se genera la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente con el producto a través de la atención que recibe y, de este modo, con su grado de satisfacción.

Independientemente del canal utilizado, el proceso de atención al cliente se compone de las siguientes fases [Fig. 7.9]:



### Importante

La empresa no debe entender la atención al cliente como una molestia, sino como una oportunidad de afianzar la relación con sus clientes.

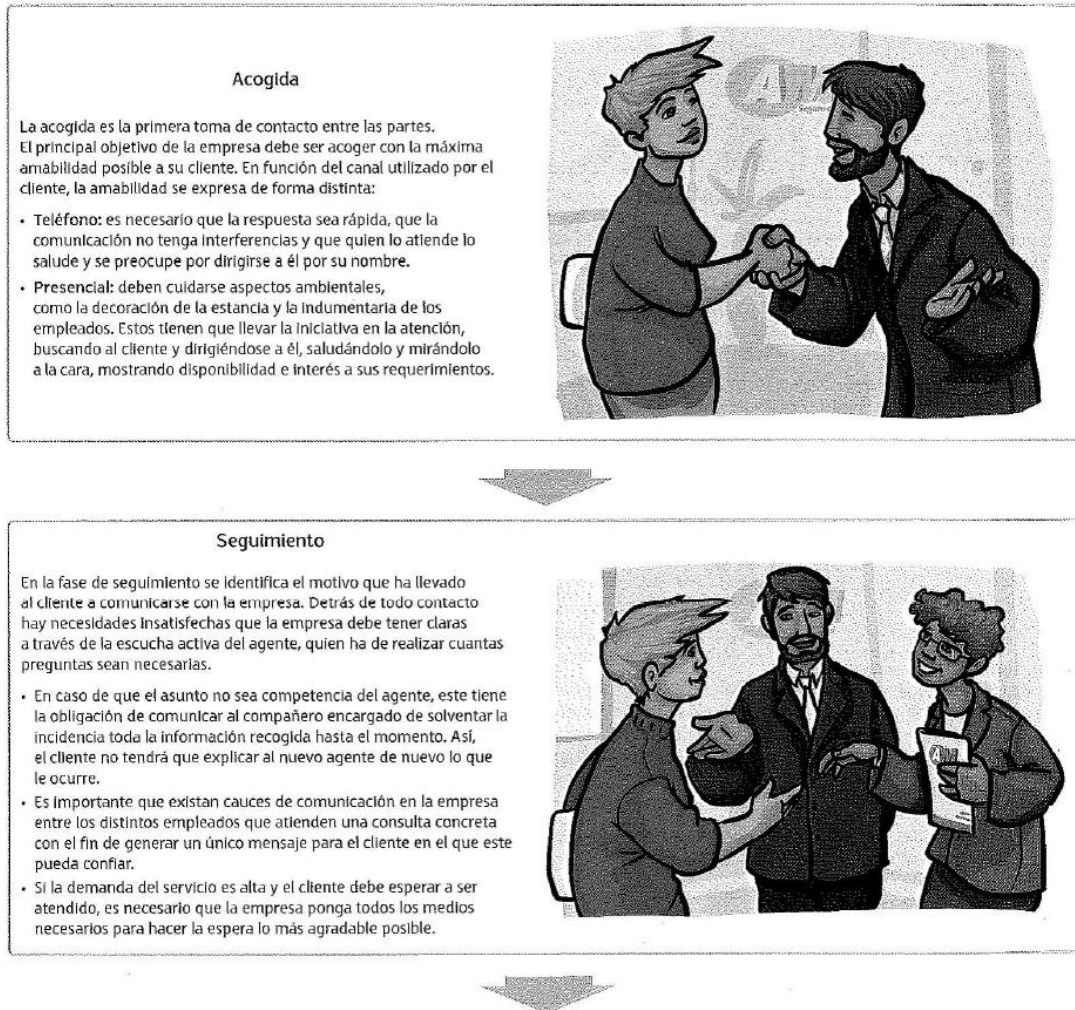


Fig. 7.9. Proceso de atención al cliente. [Continúa]

### Gestión

En la fase de gestión, el agente que interviene en el proceso debe buscar una solución a la necesidad planteada por el cliente. Para conseguirlo hace falta que el personal conozca perfectamente la oferta comercial y que, además, sepa demostrarlo al cliente, explicándole al cliente que sabe lo que sucede y que hace todo lo posible por darle una solución adecuada.

El cliente debe percibir una actitud positiva por parte del personal que lo atiende, y si no obtiene una respuesta que cumpla sus expectativas.



### Despedida

Al finalizar la atención es necesario que el agente verifique el grado de satisfacción del cliente con la atención recibida y muestre su disposición para atender cuantas dudas o preguntas puedan surgirle en el futuro.

Si no se han resuelto las cuestiones planteadas, el agente nunca deberá romper el compromiso positivo de trabajo mantenido desde el comienzo de la atención. En ese caso deberá disculparse y comprometerse a intentar buscar una solución si esta fuera posible.

El agente siempre debe percibir que detrás de la solución aportada o de los compromisos asumidos no se encuentra un agente concreto, sino la empresa en su conjunto.



Proceso de atención al cliente. [Continuación]



#### Caso práctico 10

#### Actividades

Cómo se debe actuar ante un cliente que presenta una pregunta que no sabemos contestar?

Simulad por parejas una escena en la que un cliente acude a un establecimiento con la intención de devolver un producto, pero no lleva el tique de compra. El dependiente debe explicarle que no es posible devolver el artículo cumpliendo paso a paso las distintas fases del proceso de atención al cliente.

Andrés trabaja en una gestoría. Su función principal es atender a los clientes que acuden diariamente a la oficina, contestar el teléfono y atender el correo electrónico, así como archivar la documentación que se recibe.

Mientras Andrés redacta un correo electrónico, un cliente entra en la oficina y le pregunta si Carlos, su jefe, está disponible. Andrés no contesta, ya que está entretenido redactando la comunicación. Tras una segunda pregunta, Andrés contesta sin apartar la vista de la pantalla: «Está reunido». Tras esto, el cliente pregunta si ha dejado alguna documentación a su nombre. Andrés contesta que no sabe, que a él no le ha dejado nada. Entonces el cliente decide irse.

¿Crees que ha sido adecuada la atención del cliente llevada a cabo por Andrés? ¿En qué ha fallado?

#### Solución:

Andrés ha actuado de una forma totalmente incorrecta. Cuando el cliente entra en la oficina, no deja todo y lo recibe, sino que sigue con su trabajo. A la primera pregunta no contesta y en la segunda sí lo hace, pero sin mirar al cliente. Además no soluciona el problema planteado, ni siquiera lo intenta. Finalmente, cuando el cliente se va, no se despiden de él ni se preocupa por su grado de satisfacción.



## 6. Satisfacción y calidad

La satisfacción de las necesidades del cliente supone para toda empresa un proceso de mejora continua que, a través de la búsqueda constante de la calidad, consigue clientes más fieles y mayores beneficios.

### 6.1. Satisfacción

Las necesidades de los clientes son cambiantes, varían; la satisfacción del cliente no es una cualidad que nuestro producto logre y conserve para siempre, sino que debe ser trabajada y cultivada diariamente.

- Un **cliente satisfecho** es aquel cuyas expectativas, exigencias, deseos, gustos y necesidades la empresa ha conseguido colmar mediante el producto presentado.
- Un **cliente insatisfecho** es aquel con el que la empresa no ha conseguido dicho objetivo y, como consecuencia de ello, va a buscar dicha satisfacción en la competencia.

#### Principios para satisfacer al cliente

- 1 La satisfacción del cliente comienza con la **escucha**. Para hacer un producto que colme las necesidades del cliente hay que saber escuchar dichas necesidades. Si no se escucha al cliente, no se sabe bien lo que este quiere.
- 2 Toda la empresa, de forma global, debe estar **orientada a la satisfacción del cliente**. Cualquier actuación empresarial, por alejada del cliente que esté, debe buscar como fin último su plena satisfacción.
- 3 La satisfacción del cliente externo se logra a través de la **satisfacción del cliente interno**. La exigencia debe llegar a cada uno de los procesos desarrollados dentro de la empresa.
- 4 La actuación sobre todo proceso que no aporte valor al cliente debe realizarse lo antes posible. Si es necesario, los procesos que no aporten valor añadido para el cliente deben ser eliminados.
- 5 Cualquier fallo debe ser corregido lo más rápidamente posible.

Fig. 7.10. Principios para satisfacer al cliente.



#### Caso práctico

Carlos trabaja como administrativo en el área de producción de una empresa conservera. En el desarrollo de sus funciones no suele tener contacto alguno con el departamento comercial ni con los clientes.

¿Crees que Carlos podría contribuir de algún modo a la satisfacción de la clientela aportando valor a su puesto de trabajo?

#### Solución:

Desde su puesto, Carlos puede contribuir a lograr la fabricación de un producto de mayor calidad y que responda mejor a las necesidades del cliente solicitando *feedback* al departamento comercial e intentando transmitir las opiniones de los clientes a su departamento. Si su trabajo finalmente no generase valor para el conjunto de la empresa, su puesto debería ser eliminado.



#### Claves y consejos

**Satisfacción, calidad y fidelización** son tres elementos clave para el éxito empresarial.

El grado de satisfacción de la clientela influye de forma directa en la imagen de la empresa.

Algunos estudios sostienen que un cliente insatisfecho cuenta su mala experiencia con una empresa a una media de once personas, mientras que uno satisfecho lo comparte con una media de cinco.

Además, en la actual era digital, un solo cliente insatisfecho tiene medios a su disposición para transmitir su mala experiencia a muchas más personas que antes.



#### ¿Sabías que...?

Mercadona aplica un modelo de gestión de calidad total que gira alrededor de la satisfacción de las necesidades de sus clientes y de sus trabajadores.

El cliente es conocido como «el jefe», al cual se intenta satisfacer mediante la estrategia comercial *SPB* [*Siempre Precios Bajos*] y la búsqueda de la calidad intrínseca de todos los productos.

Al empleado se le satisface con unos sueldos por encima de la media del sector, con una alta inversión en formación, teniendo una plantilla íntegramente compuesta por trabajadores fijos y pagando el 100% del sueldo en caso de incapacidad temporal.

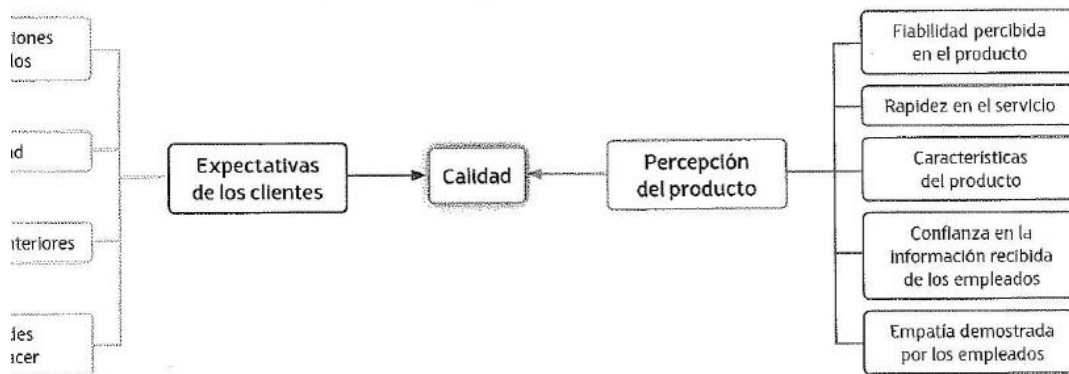
## 6.2. Calidad

Ofrecer al cliente en todo momento lo que requiere y necesita es esencial para cualquier empresa debido al actual nivel de competencia existente en los mercados.

La calidad es el conjunto de características que un producto posee y a través de las cuales se consigue **satisfacer las expectativas del cliente**.

Un producto, por muy bueno que sea, si no satisface las necesidades del cliente, no es un producto de calidad, ya que el cliente es quien decide la calidad o ausencia de la misma en un producto.

La calidad surge de la comparación que el cliente hace entre la percepción del producto o servicio que recibe y las expectativas que tenía sobre él.



que influyen en la creación de un producto de calidad.

La **calidad total** es la integración de hábitos de mejora permanentes en todos los procesos empresariales, de forma que, en cualquier parte de la empresa, se busque en todo momento la plena satisfacción del cliente.

7 consejos  
 en Española de Normas  
 Certificación (AENOR)  
 y entidades certificadas  
 reconocidas por el  
 gobierno para reconocer  
 a aquellas empresas  
 que cumplen con los  
 requisitos de calidad  
 en sus procesos a la  
 hora de proporcionar  
 un servicio o producto  
 que satisfaga las  
 necesidades del  
 cliente.

La gestión de la calidad supone buscar continuamente cómo satisfacer a los clientes. Los gustos y necesidades de estos cambian a menudo, por lo que es obligación de la empresa detectar dichos cambios y adaptar rápidamente su oferta comercial.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa no se debe conformar con ofrecer a sus clientes lo que les prometió cuando adquirieron su producto, sino que debe buscar la **excelencia empresarial**.

La **excelencia empresarial** consiste en producir una oferta comercial que sorprenda y que supere las expectativas de la clientela de la empresa.



### Actividades

23. Aplica los principios para la satisfacción del cliente en la fabricación y venta de un monovolumen.
24. ¿Se puede satisfacer a un cliente con un producto que no sea de calidad?
25. ¿Qué es la excelencia? ¿Qué relación guarda con la calidad?
26. ¿Cómo puede un empleado influir en la calidad percibida en su producto?

## 7. Evaluación del servicio y fidelización del cliente

En el departamento de atención al cliente es necesario controlar y evaluar la actividad que se desarrolla para comprobar si se está logrando cumplir con los objetivos previamente fijados. En caso de no ser así, se deben analizar las razones por las que no se han alcanzado las metas propuestas y fijar medidas que corrijan la situación.

### 7.1. Evaluación y control del servicio. Tratamiento de errores y anomalías

El trabajo del departamento de atención al cliente no finaliza cuando se ha prestado el servicio, ya que la única forma de saber si el servicio prestado responde o no a los requerimientos de nuestros clientes es a través de la evaluación del mismo.

Con la **evaluación** del servicio se pueden detectar los posibles fallos, incidencias o anomalías del proceso para sentar las bases del desarrollo de una mejora continua.

La **calidad** de un servicio resulta de comparar las expectativas que el cliente tenía sobre el servicio antes de recibirlo con la percepción real que tiene una vez lo ha recibido. A la hora de relacionar sus expectativas con sus percepciones, un cliente se fija en cinco aspectos:

1. ¿Cómo son los elementos de la atención al cliente? Por ejemplo, apariencia del personal, entorno cuidado o ambiente agradable.
2. ¿La empresa ofrece un servicio en el que se puede confiar? ¿Puede confiar en que la empresa se comporte como él desea? Por ejemplo, en la oferta de un servicio de ASDL el cliente debe tener la seguridad de que no van a producirse cortes en el servicio.
3. ¿El personal que lo atiende responde a sus requerimientos rápidamente demostrando interés por ayudarlo? Por ejemplo, el cliente valora no tener que esperar en exceso cuando llama a un servicio de atención al cliente.
4. ¿Puede confiar en las actuaciones y comportamiento desarrollados por el personal que lo atiende? Por ejemplo, un cliente no teme dejar sus electrodomésticos en manos de un servicio técnico de calidad.
5. ¿El personal de la empresa lo entiende y se pone en su lugar? Por ejemplo, un empleado que da un servicio de calidad no intenta vender siempre el producto más caro del catálogo, sino aquel que se adapta mejor a las necesidades del cliente.

En todas las empresas se producen anomalías e incidencias con el servicio. Sin embargo, lo que diferencia a una empresa comprometida, que tiene un servicio de atención al cliente de calidad, de otra que no lo tiene, es el **tratamiento** que hace de estas situaciones: una empresa comprometida con su clientela se preocupa por corregir las anomalías y pone los medios necesarios para prevenir que puedan volver a producirse.

#### Actividades

27. ¿En algún momento has recibido una llamada del servicio de calidad de una empresa intentando conocer tu grado de satisfacción con el servicio recibido? ¿Recuerdas qué te preguntaron? Comenta tu experiencia con tus compañeros.
28. Basándote en los cinco aspectos estudiados, analiza la percepción del servicio que recibiste la última vez de acudir a unos grandes almacenes. ¿Cuál fue el aspecto que más valoraste? ¿Por qué?



#### Vocabulario

**Anomalía:** es cualquier resultado en la prestación de un servicio que no se adecúe al objetivo previamente fijado.

Un ejemplo de anomalía podría ser el hecho de que un cliente que tiene un problema técnico con su producto esperase más de cinco minutos al teléfono para ser atendido por un técnico especializado.



#### Claves y consejos

Hay empresas que desarrollan programas de fidelización a través de los cuales ofrecen ventajas especiales, descuentos en compras futuras, puntos canjeables por regalos, servicios exclusivos, participaciones en sorteos y concursos, etc.

Mediante estos servicios exclusivos se busca generar una relación a largo plazo con el cliente.

