Manual de Calidad de Servicios

Curso Calidad de Servicios

Tema 1: Las "3C" de la Filosofía Gerencial Moderna. Cambios, Competencia y Cliente.

Hoy han descubierto la importancia trascendental de 3C a las cuales la filosofía gerencial de la Era Industrial no dio mayor atención: **clientes, competencia, cambio**.

Antes los productores resolvían los diferendos con esa arma sencilla y contundente "¡no te gusta, no te vendo!" ahora es **el cliente** el triunfador que utiliza una arma similar "no me gusta, no te compro!". Esta nueva condición ha hecho desaparecer la producción en gran escala destinada a clientes genéricos, sin rostro ni individualidad, para ser reemplazados por productos dirigidos a grupos cada vez más pequeños y personalizados, a través de la segmentación del mercado en nichos más y más especializados.

Los clientes son cada día más conscientes de su libertad para comprar el producto que mejor se adecue al uso que le van a dar, basados en la variedad de ofertas que existen en el mercado, incomparablemente mayor de la que se tuvo en cualquier época anterior. Además esa variedad de oferentes brinda sus argumentos sobre los productos de los distintos competidores, lo que da muchas luces sobre las virtudes y limitaciones de cada producto ofrecido.

La variedad de medios de comunicación social hace que los clientes se infirmen muy temprano de los últimos modelos que se están ofreciendo de cada producto y, una vez que lo conocen, no están dispuestos a comprar el modelo anterior. Esto obliga a las empresas a ser capaces de elaborar los nuevos modelos, antes que la competencia, bajo peligro de ser desplazados por no tenerlo.

Se trata de **la competencia (competitividad)**, la nueva posición triunfadora de los clientes es la consecuencia de dos características de nuestros días:

El desplazamiento de las grandes empresas, nacionales y transnacionales, orientadas a clientes indiferenciados, utilizando economías de escala (hacer mucho de lo mismo), por empresas de tamaños medios y pequeños, con gran flexibilidad para orientar los bienes y servicio que elaboran hacia nichos y clientes específicos, los que pueden elaborar a bajo costo eliminando la lentitud y desperdicios de la forma de operar de las macroempresas tradicionales (controles internos, reprocesos, inventarios de materias primas, en proceso, de productos terminados...).

La tendencia mundial a la globalización de los mercados, que hace que a cada país llegue la oferta no sólo de los productos nacionales, sino los de otras partes del mundo, con muy pequeño o ningún escudo arancelario o no arancelario. En el caso del turismo, la globalización se da con la cercanía entre los destinos, dadas las posibles conexiones que existen para trasladarse en periodos de tiempo relativamente cortos de un continente a otro.

El desarrollo humano siempre está en **un cambio** permanente, pero la velocidad con que se da hoy es desconocida en la historia. La velocidad actual del avance del conocimiento humano, consecuencia de la intensidad de la investigación científica y tecnológica y su efecto en los mercados, ha hecho que la vida útil de cada producto sea cada vez más breve. En efecto, ya son muchas las líneas en que se empieza a trabajar en el modelo siguiente en el mismo momento que se está lanzando al mercado el modelo predecesor. Así mientras el modelo **T** de Ford duró una generación, los computadores, las centrales telefónicas o los relojes digitales de hoy pueden tener una vida útil de un año o menos.

Esta abreviación de la vida útil de los productos ha traído consecuencias inesperadas: los clientes se niegan a comprar los modelos ya superados, creando una rápida obsolescencia a los procesos, tanto fabriles como de servicios, basados en máquinas, instrumentos de producción y procedimientos, diseñados para una alta productividad lograda mediante la repetitividad de su uso, esto es, muy rígidos, con poca vocación para aceptar modificaciones en su funcionamiento. Las empresas deben acostumbrarse a vivir en la nueva turbulencia de sus mercados y absorberla oportunamente como condición imprescindible para su supervivencia.

Tema 2: Características de los Campeones de la Excelencia.

Albrecht, Peters y Waterman, Hickman y Silva han identificado algunas cualidades especiales asociadas a las empresas excelentes, de "los campeones de la excelencia" y que están asociadas a una posición de filosofía colectiva y políticas y estrategias definidas. Así presentan una lista de rasgos concretos que se presentan dentro de la estructura organizativa de la empresa que logra un desempeño excelente. Veamos:

1. Conocimiento al dedillo de los factores básicos, "zapatero a tus zapatos":
Es decir, se dedican a lo que ellas saben hacer. Los campeones saben que un producto de calidad entregado por un precio justo, es el punto de partida para el éxito de un servicio. Comprenden el hecho de que los toques extras o empaques de fantasía van a superar las limitaciones de un producto mediocre y están convencidos de que la excelencia se crea sobre cimientos que tienen que ver con la aprobación por parte del cliente con relación a la calidad del producto o servicio que le entregan.

2. Creencia que la calidad da utilidades:
Los gerentes de las compañías de -servicio excelente- a la hora de evaluar la efectividad de sus operaciones, se preocupan más por la *excelencia de calidad*, que por el costo de producción. Creen que si el producto es de buena calidad, los beneficios para la empresa se verán reflejados directamente en las utilidades que esta obtenga.

Posición ésta que no es asumida por los gerentes de negocios -de servicio mediocre- tratan de preocuparse obligatoria y temerariamente por los costos y utilidades, con la esperanza de que la calidad llegará por si sola.

3. Actitud de "valga lo que valga", movilización alrededor de un valor clave:
Existen dos niveles de esta actitud: la filosofía fundamental de la compañía y la vida cotidiana. La primera se refiere a un valor de la organización. La segunda a asumir un posición de apertura y resolución a los problemas o situaciones que enfrente el cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y no sólo en hacer el trabajo del día. Se esta dispuestos a hacer cualquier gestión para cumplir y las peticiones de cliente se consideran oportunidades para agregar valor al producto y se considera que el esfuerzo que se realiza aunque con costo adicional, podrá generar beneficios mañana.

4. Recuperación hábil de inevitables desaciertos:
Mantienen un sentido colectivo de responsabilidad que trasciende los límites organizacionales. En los negocios del servicio excelente, cada persona se siente responsable de contribuir al éxito con el cliente. No desairan al cliente o le hacen falsas promesas y cuando algo sale mal, lo arreglan en lugar de echarle la culpa a otro. Ellos saben que habrá errores inevitables, descuidos y típicas confusiones.

Reconocen que una recuperación exitosa de un mal funcionamiento puede tener un enorme impacto sobre la percepción del cliente y sobre lo que cuente la gente acerca de la empresa.

5. Productividad por el personal que siempre está descontento con el rendimiento:
Las compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y de las ganancias de productividad. No alientan los antagonismos laborales nosotros/ellos ni consideran la inversión de capital como la causa fundamental de una mayor eficiencia. Constantemente están buscando formas de mejorar o refinar el producto del servicio. Ellos miden y evalúan su calidad permanentemente y buscan áreas que pueden requerir más atención.

6. Disposición para la acción:
Actuar ante todo. Aunque estas compañías pueden ser analíticas en su enfoque para la toma de decisiones, no están paralizadas por ese hecho. Gran número de estas son maestras en el arte de la experimentación.

7. Flexibilidad y rigor simultáneos:
Las compañías excelentes son a la vez centralizadas y descentralizadas. La mayor parte de ellas conceden autonomía a los talleres o al equipo de desarrollo del producto. En cambio, son fanáticas de la centralización en lo que respecta a los pocos valores fundamentales que les son caros.

8. Estimulo a la diferenciación y prohibición de las copias:
Para alcanzar la excelencia es requisito identificar primero lo que tenemos diferente de los demás y dedicarnos consciente e intensamente a desarrollar esa diferencia. Nunca se puede alcanzar la excelencia copiando lo que hacen otros, ya que si aquellos la han logrado es porque han sabido hacer el mejor uso de las áreas de habilidad de cada uno de los integrantes de su equipo humano. Quién

quiera copiarlos tiene muy remotas posibilidades de reunir la misma combinación de destrezas que hizo posible el éxito del grupo modelo.

9. Acercamiento a los clientes, conocimiento de ellos:

Las compañías excelentes aprenden de sus clientes. Ofrecen calidad, servicio y confiabilidad inigualables: cosas que funcionan y que duran. Muchas de las compañías innovadoras sacaron de sugerencias de sus clientes las mejores ideas para sus productos.

También las compañías excelentes están a tono con las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes. Continuamente hacen investigaciones sobre las percepciones de los clientes y se aseguran de que su gente clave entiende los resultados de estas investigaciones.

Ellos empiezan y terminan con las impresiones de sus clientes al definir el producto del servicio y mantenerlo actualizado. Para estos campeones del servicio el cliente es todo: el alfa y la omega, el principio y el fin.

10. Foco en los "momentos de verdad" para las operaciones:

Las compañías exitosas piensan en función de impacto sobre el cliente más bien que en función de puestos, tareas, reglas, departamentos y procedimientos. Los campeones del servicio tratan de estar *orientados hacia el servicio* más bien que orientados hacia el instrumento y la tarea. Ellos no se permiten llegar a introvertirse en sus operaciones diarias que los puedan hacer perder el enfoque en sus clientes.

11. Preocupación por sus empleados y sus clientes:

Esto significa un liderazgo atento y cuidadoso, que trate al empleado como una persona y no como un número o una parte intercambiante en un proceso de producción y servicio.

Las grandes compañías de servicios tratan de tener políticas de relaciones del staff que reflejen políticas de relaciones con clientes.

12. Ofrecimiento del servicio dentro y fuera de la compañía:

Los departamentos que tal vez nunca ven a sus clientes, aceptan sus responsabilidades de contribuir a los momentos definitivos de verdad que hacen el producto.

Ellos se concentran en hacer una contribución al proceso total de atender al cliente creyendo en un *concepto de servicio total,* lo cual significa que todo el mundo en la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio, cada departamento debe ayudar al otro y en esta forma, el producto total satisface las necesidades del cliente.

13.Consideración de la gerencia como ayudante y un defensor:
Por encima de la responsabilidad de establecer la dirección, fijar prioridades y tomar decisiones, los gerentes de las compañías de servicio excelente se consideran como encargados de la misión de facilitar a la ente de la línea de enlace la atención efectiva de sus clientes.

14.Autonomía y espíritu empresarial:
Las compañías innovadoras mantienen muchos conductores y muchos innovadores a todos los niveles de la organización. No tratan de tener a todo el mundo tan refrenado que no pueda ser creativo. Estimulan a correr riesgos y apoyan los buenos ensayos.

15.Estructura simple y poco personal:
Las estructuras y los sistemas básicos de los compañías excelentes son elegantemente simples. El personal de alto nivel es reducido.

La calidad del servicio
es todo lo que implique valores, expectativas, normas de conducta y recompensas; en resumen es todo lo que sea cultura

Tema 3: Conceptos Claves: Calidad. Nivel de Calidad. Costo de la Mala Calidad. Servicio. Excelencia. El Servicio Exitoso.

a.- Calidad:

Muchas de las compañías contemporáneas tienen la obsesión de alta calidad del servicio, algunos definiciones o emiendas que aportan a este concepto lo podemos observar en los siguientes textos:

Caterpillar Tractor es un ejemplo espléndido. Ofrece a sus clientes un servicio garantizado de entrega de respuestas en cuarenta y ocho horas, en cualquier lugar del mundo. Si no pude cumplir su promesa, el cliente recibe gratis la pieza pedida. La calidad del producto es algo que para el personal de Caterpillar tiene el valor de un catecismo. En el caso de Caterpillar, acercamiento al cliente significa también acercamiento al distribuidor.

McDonald's es otra compañía que aventaja en materia de calidad. Su lema desde hace muchos años ha sido: "Calidad, servicio, limpieza y precio". La calidad es la primera palabra de la divisa de McDonald's porque la calidad es lo que los clientes aprecian cada vez que entran en un restaurante de McDonald's. La calidad de los ingredientes y la calidad del servicio.

Digital Equipment tiene la filosofía de la empresa estipula: "El crecimiento no es nuestro objetivo principal. Nuestro objetivo es ser una empresa de calidad y hacer un trabajo de calidad, lo que significa que durante muchos años podremos enorgullecernos de nuestro trabajo y de nuestro producto. Al lograr calidad, el crecimiento sigue por si mismo".

Holiday Inns, la confiabilidad es un objetivo primordial y su tesis fundamental de "nada de sorpresas" que no solo se impregna en la organización, sino en su publicidad y atención al cliente.

Hewlett.Packard: "Si no conservamos nuestro 'impetu por la calidad, los japoneses nos van a dejar atrás". El punto central de la calidad tiene en Hewlett-Packard un carácter de ubicuidad porque los empleados parecen incapaces de separarlo de cualquiera otra cosa que estén haciendo. Si se les pregunta algo sobre personal, hablan de calidad. Si se les pregunta algo sobre ventas de la zona, hablan también de calidad. Si se les habla de la administración, hablan de calidad.

Freddy Heineken dice claramente: “Para mí, una botella mala de Heineken es un insulto personal”.

Calidad es la condición humana de reconocer la presencia de otro que necesita un servicio de mí y darle exactamente lo que necesita.

Un poco más sencilla:

La calidad de cualquier producto o servicio es lo que el consumidor dice que es.

Y todavía en forma más simple, la definición como cualquier cosa que el cliente percibe como calidad.

Calidad:
lo que el cliente diga que es.

b.- Nivel de Calidad:
Nivel de calidad es el grado con que se mide el producto o servicio que se brinda y esta determinado en un rango que va de -Excelente- hasta -Inaceptable- en donde este último reflejaría la peor condición.

Excelente
Muy bueno
Bueno
Aceptable
Regular
Insuficiente
Malo
Muy malo
Pésimo
Inaceptable

Por otro lado, la alta calidad del servicio brindado, hace que los colaboradores o empleados logren beneficios asociados tales como: realización, ambiente agradable y saludable, entre otros.

c.- Costo de la Mala Calidad:

Existen cuatro factores a los que usted puede ponerles precio para identificar su costo de mala calidad:

Costo de desempeño: costo relacionado con hacer bien las cosas al primer intento. Es el costo asociado con la producción de algo libre de errores, que no necesite ser refabricado o retrabajado.

Costo de reprocesos o fallas: costo de hacer algo otra vez. Reparar, rehacer y corregir fallas pueden representar hasta el 50% de su costo de hacer negocio. Otro elemento que debe ser incluido en este factor es el costo de hacer correcciones o restituciones al cliente.

Costo de detección: costo de detectar o encontrar problemas de calidad. Esto incluye costos de inspección, salarios y cualquier otro procedimiento extra que contribuya a detectar los problemas antes de que salgan de su planta.

Costo de prevención: costo de identificar fallas en la calidad antes que estos lleguen a lo que normalmente se llama inspección de calidad o control de calidad. Los costos de prevención se minimizan cuando cada trabajador es capaz de inspeccionar su propio trabajo. Estos costos también pueden estar escondidos en el factor de costos de detección.

Usted debe investigar estos cuatro factores para determinar el costo de la mala calidad. Al verificar su posición en las siguientes cinco áreas claves, usted podrá determinar cuánto le beneficiará proveer productos y servicios de calidad:

Precio: Hay investigaciones que apoyan la teoría que dice que si su calidad y servicio son mejores, sus clientes le permiten cobrar más por los bienes y servicios que usted les ofrece.

Utilidades: La verdadera calidad (que se obtiene previniendo errores y haciéndolo bien la primera vez, y que está de acuerdo a las expectativas por sus clientes)

conduce a ahorros en costos e incrementos en ventas. El resultado, especialmente cuando se combina con precios más altos, es incrementar las utilidades.

Participación en el mercado: Hay investigaciones que apoyan la idea de que alta calidad significa mayor participación en el mercado. Aun si usted está cobrando más por sus servicios o productos, la gente está conforme en pagar el precio, simplemente porque saben que están obteniendo calidad y valor por su dinero.

Costo: Al mejorar la calidad se reduce el costo de producción, porque está usted haciendo las cosas sólo una vez. La mala calidad incrementa el costo de producción porque se tiene que hacer las cosas otra vez, o bien hacer reparaciones a sus clientes con esperanza a mantenerl

Mercadotecnia y publicidad: Los costos relativos a estos puntos se abatirán por dos razones: la primera es que usted estará vendiendo más, por lo que el costo efectivo por venta se abatirá, aun se incrementa sus gastos en publicidad; la segunda es que su mercadotecnia aumentará, bajando por lo tanto sus costos externos de publicidad.

d.- Servicio:

Para lograr y mantener éxito en cualquier empresa en los años 90s, es imprescindible que ésta se aproxime al mundo de los negocios con un enfoque directo en el servicio. Clientes y consumidores lo esperan, la necesidad de llegar a un posicionamiento competitivo que tenga sentido así lo exigen y el potencial de desarrollo y utilidad de los servicio nunca ha sido tan grande.

Hoy definimos un servicio como un producto, aunque no es un producto físico. Un producto de servicio - cualquier incidente de hacer para otra algo grato - se puede distinguir de una mercancía por una o más de las siguientes características del servicio:

1. *Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.*

2. *Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralizadamente. Generalmente se presta donde quiera que esté el*

cliente, gentes que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.

3. *El "producto"no se puede demostrar ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.*

4. *La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible: el valor del servicio depende de su experiencia personal.*

5. *La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.*

6. *Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede "revocar"*

7. *La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.*

8. *La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado: comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.*

9. *Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.*

10. *Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.*

Por tal motivo podemos afirmar que el servicio es algo que se experimenta, es el efecto del ***trabajo adicional*** que el cliente recibe. En una forma simple servicio es : ***Valor Agregado!!***

De esta manera servicio es un conjunto de cosas: producto, vendedor, organización, reputación, servicio personal, etc., etc...

El desafío hoy es uno: Servir al Cliente efectiva y eficientemente. Esto es algo que cualquier empresa debe afrontar y no hay forma de evadir.

Las diferencias entre el éxito y el fracaso en la prestación del servicio es cuestión de sensibilidad, sinceridad y técnicas para las relaciones humanas, todo lo cual se puede aprender.

e-. Excelencia

Los negocios de servicios pertenecen a cinco categorías desde el punto de vista del grado de dedicación que tienen hacia la calidad del servicio.

- ☺ *Las que salen del servicio.* Estas firmas están tan fuera del contacto con sus clientes que ya están en camino de hundirse: unas lo saben, otras no.

- ☺ *Obstinada búsqueda de la mediocridad.* Estas firmas probablemente mantienen sus negocios, pero la calidad del servicio no es parte de sus programas.

- ☺ *Lo tienen y dan razón de él.* Estas firmas saben que están en el negocio del servicio y tratan de tener un respeto natural al menos por hacerlo básico. La calidad del servicio no forma parte importante de su posicionamiento estratégico.

- ☺ *Hacen serios esfuerzos.* Estas firmas están dentro del movimiento y generalmente están trabajando fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Este es el nivel en el cual la gerencia del servicio tiene sentido como una "idea motriz" organizacional. Aquí se presenta mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

- ☺ *El servicio como arte.* Estas son las firmas legendarias en el negocio del servicio: aquellas pocas que han llegado a ser nombres familiares y lideres del mercado, debido a su consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. La misión de la gerencia en estas compañías consiste en preservar y refinar la imagen de servicio excelente.

<u>Un nivel de calidad de servicio,</u>
comparado con el de sus competidores,
que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio,
gana una participación en el mercado increíblemente elevada
y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

f.- El servicio exitoso:

Las organizaciones de servicios altamente exitosas tienen en común por lo menos las siguientes características:

1. ***Poseen una gran visión - una estrategia para el servicio que se ha desarrollado y comunicado claramente.***
2. ***Ejercen una gerencia visible.***
3. ***Hablan "del servicio" rutinariamente.***
4. ***Tienen sistemas de servicios amables con los clientes.***
5. ***Equilibran la alta tecnología con alto tacto, es decir, ajustan sus sistemas y métodos al factor personal.***
6. ***Reclutan, contratan, entrenan y promueven para el servicio.***
7. ***Mercadean el servicio para sus clientes.***
8. ***Mercadean el servicio internamente, es decir, para todos sus empleados.***
9. ***Evalúan el servicio y comunican sus resultados a los dependientes que prestan el servicio***

Cuatro razones por las que la calidad en el servicio es importante:

- ☞ *Desarrollo en la industría de los servicios* Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

- ☞ *Mayor competencia.* La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

- ☞ *Más conocimientos sobre los consumidores.* Hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas ttransacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

- ☞ *La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.* La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

Tema 4. Perfil del Servidor. Un modelo del servicio. Formación de la actitud positiva y del sentido del servicio.

Una persona que trabaja en una función de servicio tiene una tremenda cantidad de cosas para dar al cliente y a la organización. Una persona que trabaja en una función de servicio también tiene unos medios de la realización de estas cosas. Este enfoque nos permite interpretar la calidad en el servicio en forma de las escalas de procedimientos y servicio personal.

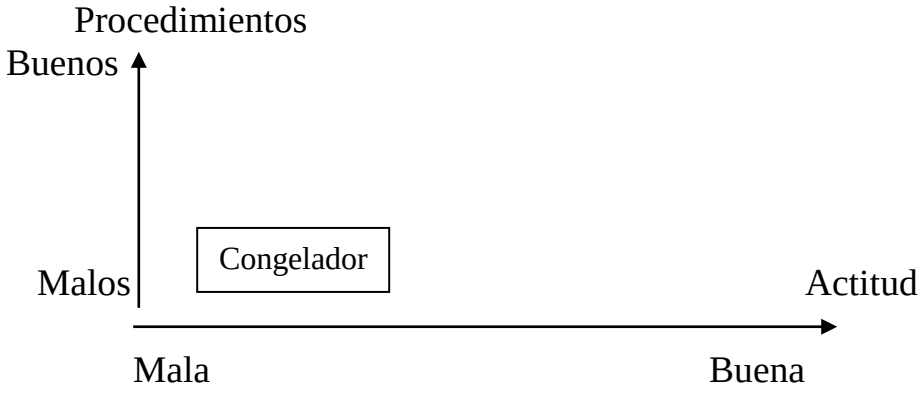
Tenemos cuatro diagramas que describirán la naturaleza del servicio que se refleja en cada diagrama. El eje vertical representa el grado de servicio a través de los procedimientos y el eje horizontal refleja la medida del servicio personal (la actitud).

Servicio "congelador"

Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos.

Procedimientos	*Actitud*
Lentos	insensible
poco coherentes	fría o impersonal
desorganizados	apática
caóticos	distante
inconvenientes	sin interés

Mensaje a los clientes: **"No nos importa".**

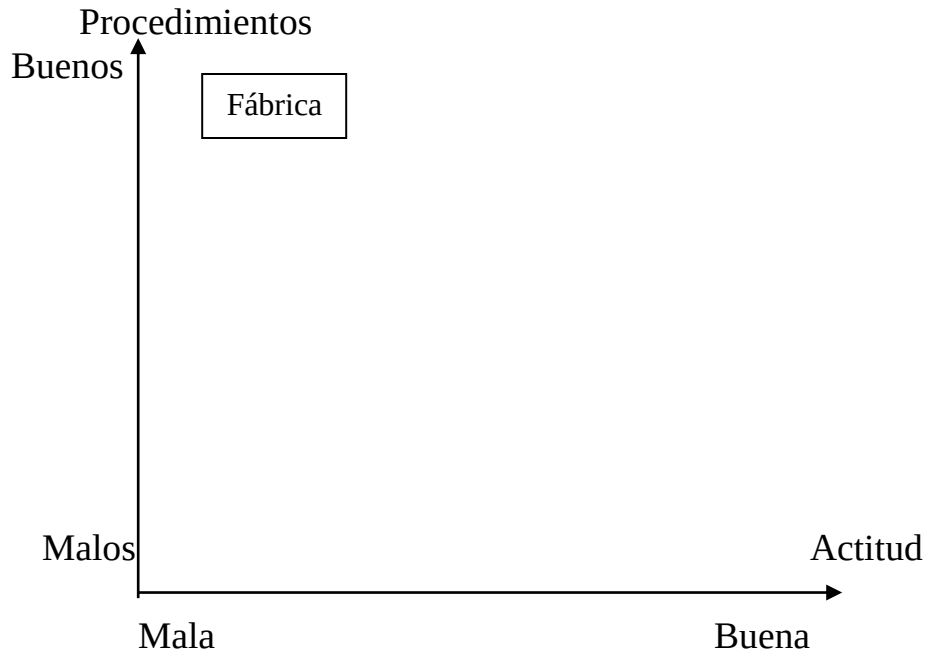


Servicio "fábrica"

Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal.

Procedimientos	*Actitud*
puntuales	insensible
eficientes	apática
uniformes	distante
	sin interés

Mensaje a los clientes:
“Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”.

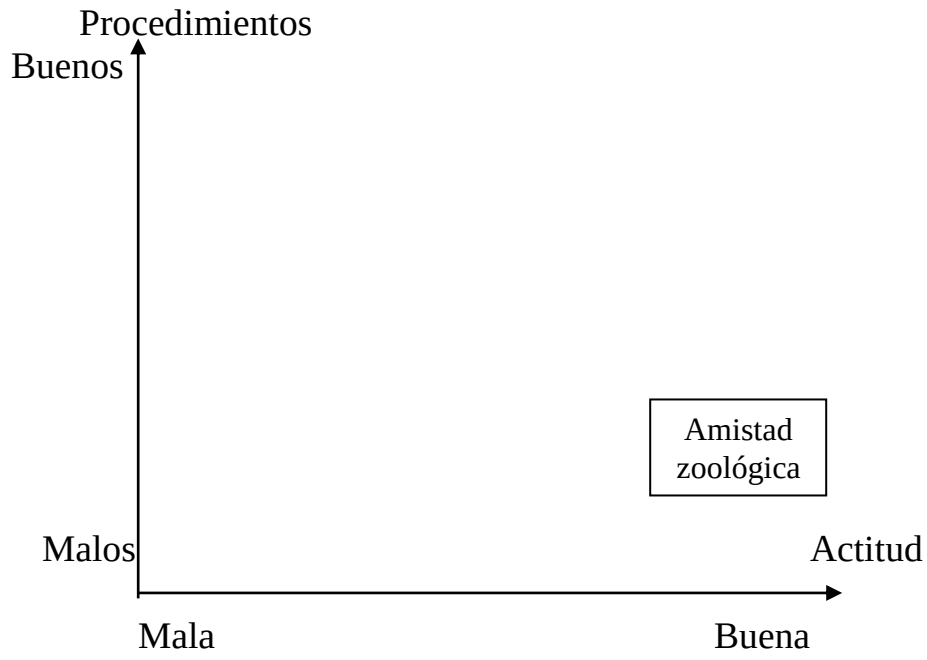


Servicio “zoológico amistoso”

El método es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos.

Procedimientos	*Actitud*
lentos	demasiado amistosa
poco coherentes	pura personal
desorganizados	con demasiado interés
caóticos	con muchísimo tacto
inconvenientes	

Mensaje a los clientes:
“Nos estamos demasiado esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.

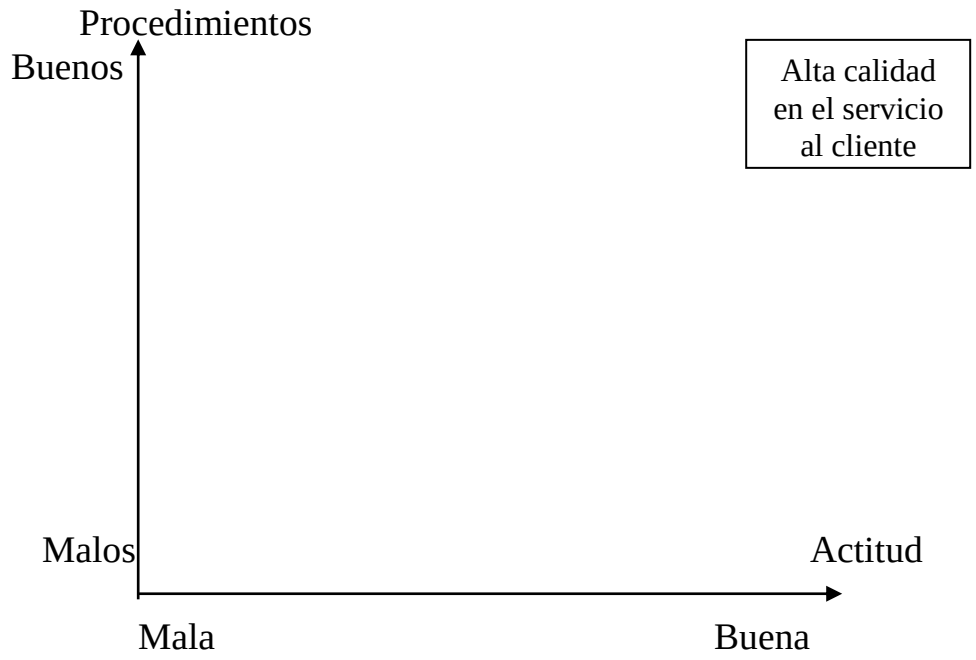


Servicio "calidad en el servicio al cliente:

Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos.

Procedimientos	*Actitud*
puntuales	amistosa
eficientes	personal
uniformes	con interés
	con tacto

Mensaje a los clientes:
"Usted nos interesa y le cumplimos".



Formación de la actitud positiva y del sentido de servicio:

Una actitud positiva es la manifestación extrema de una mente que se concentra primordialmente en las cosas positivas. Cuando algo hace que nuestros pensamientos se encaminen hacia una dirección negativa, quienes son positivos saben que para recobrarse es necesario *¡hacer ciertos ajustes!*

* Su actitud es la disposición que usted transmite a los demás. También es la manera en que usted ve las cosas mentalmente desde su interior.

* Mientras más pueda concentrarse en los positivos de su medio ambiente, más fácil le será permanecer positivo.

* La actitud positiva es la característica de la personalidad de más poder y valor que uno pueda tener.

* La manera de aprovechar al máximo nuestras características físicas y mentales es comunicarlas a los demás con una actitud positiva.

* Es imposible poseer una personalidad carismática (o tratar de tenerla) sin una actitud positiva.

*Una actitud positiva puede brindar niveles más altos de energía, mayor creatividad y mayor personalidad.

* La actitud de hallar las cosas buenas por casualidad hace que éstas sucedan.

* Una persona que tal vez no se considere "hermosa" físicamente puede serlo si mantiene una actitud alegre y positiva.

* Quizás nunca lo oiga decir (es difícil halagar a otra persona en una cuestión tan delicada), pero sus compañeros de trabajo agradecen mucho que usted tenga una actitud positiva.

* Con su propia actitud usted contribuye a que haya un ambiente mejor o peor en su trabajo. ¡Nunca hay forma de ser neutral!

* Con su capacidad y destrezas usted puede contribuir a la productividad, pero teniendo una actitud positiva coopera más de lo que pueda imaginarse.

* Nuestra actitud está bajo presión constante debido a choques emocionales, problemas con la imagen de uno mismo, la derivación negativa y otros factores.

* El mantenimiento de actitud es un proceso diario y semanal, al cual todos debemos dedicarnos; sin embargo, a pesar de hacer nuestros mayores esfuerzos, de vez en cuando es necesario llevar a cabo un ajuste total y completo de nuestra actitud.

* Es importante saber qué clase de ajuste total es necesario para que se pueda planificar inteligentemente.

Tema 5: Perfil del Cliente. Cuatro niveles de la clientela. Cliente interno. Tipos de clientes. Necesidades de los clientes.

Veremos ahora con más detalle quiénes son nuestros clientes.

Ante todo, debemos ayudar a nuestros clientes. Esto implica lograr una comprensión básica de ellos y saber identificar las diferencias que existen entre ellos.

¿Qué es un cliente? Escuchamos los comentarios de Joán Elías con nuestras pequeñas adiciones. Pues bien, un cliente es una persona sin tiempo. O con tiempo y deseo de hablar... Está delante nuestro pero no quisiera estarlo... en realidad, le gustaría estar en otro sitio, divirtiéndose, sin tener necesidad de contarnos sus penas... Lejos de allí... Pero, a pesar de ello, quiere saber, desea la información. O no quiere saber y no desea la información... Sabe lo que quiere, pero a veces no se decide. O no sabe lo que quiere.... Quiere respeto.. Desea el servicio especial para él. No quiere ser un número... (*"me llamo Sr. Rodríguez..."). *Conoce bien nuestro servicio... Quiere que todo esté ordenado y que se le preste atención rápidamente...

Cuatro Niveles de la Clientela:

Albrecht y Bradford subrayan cuatro niveles de los clientes. La categoría obvia son aquellos que hacen negocios con nosotros comprando nuestro producto o servicio. Estos son ***clientes de primer nivel***. Una buena manera de identificar a los clientes de primer nivel es haciendo la pregunta: "De

quién dependemos para realizar nuestro negocio?". Hay que identificar aquellos clientes sobre los cuales podrían decir: "sin los cuales no somos nada". Por ejemplo el cliente de primer nivel es el paciente.

La siguiente categoría: aquellos clientes con quienes podemos tener una interdependencia mutua. A estos los llamamos ***clientes de segundo nivel***. Si bien es cierto que el cliente de primer nivel en un hospital es un paciente, no habría pacientes si no hubiera médicos que los admitieran. Los médicos a su vez dependen mutuamente del hospital para ofrecer las facilidades las salas de operaciones y otros soportes necesarios para dar un tratamiento médico a los pacientes.

Pero el médico no puede ofrecer atención sin la ayuda y apoyo de muchas otras personas. Por eso hay otra categoría llamada ***clientes de tercer nivel.*** Con frecuencia éstos son nuestros empleados o personas fuera de la compañía que nos hacen posible trabajar en el negocio. En el caso del hospital, el médico depende de enfermeras, y de cantidades de especialistas y técnicos para prestar atención médica. Las ambulancias, los voluntarios, pagaderos de seguros de terceros, proveedores, fabricantes de instrumentos médicos y vendedores de muchos productos diferentes necesarios para el funcionamiento de un hospital. Todo esto forma parte de la categoría de tercer nivel.

Hay una categoría más: ***clientes de cuarto nivel***. Pueden no tener interacción directa con nuestro negocio, pero son importantes para el éxito. En un establecimiento médico esta categoría incluye floristas, capellanes, familiares de los pacientes, medios locales y funcionarios del gobierno, entre otros.

Cliente interno

Para brindar un servicio superior al cliente es necesario que exista una *cadena de calidad* que se extienda desde el momento de verdad, a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura que deben contribuir al resultado final. No solamente personal operativo brinda el servicio. Lo brinda ***toda la compañía.*** Ellos no pueden hacer más de lo que la organización les autorice a hacer.

Si los directivos de cualquier negocio de servicios desean mantener un excelente nivel de calidad de servicios, tarde o temprano deberán dirigir su atención a la organización medio para alcanzar sus objetivos. La educación, la visión y la dirección, el liderazgo, la harmonización de los recursos y de las funciones y la motivación y el compromiso de los empleados son ingredientes esenciales para lograr la excelencia de un servicio.

Si desea que las cosas funcionen bien fuera, primero debe lograr que funcionen bien dentro de la organización

Aunque ni usted ni sus colaboradores tengan un contacto directo con el cliente, *tienen sus propios clientes: ellos son las personas dentro de la organización que necesitan de su ayuda para realizar sus tareas.* Entonces, apareció la nueva noción muy importante: *comercialización interna:* sus empleados son sus primeros "clientes".

Karl Albrecht ofrece una broma que caracteriza muy exactamente la situación: "Si no saben quiénes son sus clientes, pueden hacer una prueba muy sencilla para descubrirlo. Sólo dejen que hacer lo que hacen por espacio de dos semanas y vean quiénes son los que empiezan a quejar. Esos son sus clientes. Si nadie se queja, es mejor que encienden sus procesadores de textoy actualicen sus currículos".

Tipos de clientes:

Consideramos los tipos de clientes desde los dos puntos de vista: del carácter personal y de la expresión externa.

Hay varios tipos de clientes y cada uno se motiva con diferentes valores, actitudes y creencias.

- El cliente sumiso: Este tipo de persona es tímido, reticente y opuesto a quejarse. Generalmente sufre en silencio. Ellos constituyen aquel grupo que no nos da

una oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va con el negocio donde nuestras competidores...

- El cliente agresivo: Es el opuesto al cliente sumiso. Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil de tratar con él, por lo menos no tenemoss que adivinar qué fue lo que salió mal desde el punto de vista de este cliente...

- El cliente manirroto: Se llaman manirrotos porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Cuando se quejan, probablemente lo hacen en una forma bastante razonable, a no ser que sean agresivos y manirrotos a la vez. Como el cliente agresivo, no están particularmente interesados en excusas. Les interesan los resultad os y lo que vamos a hacer para recuperarlos por la falla en la calidad del producto o servicio.

- El cliente abusivo En un mundo ideal, toda la gente, hombres de negocios y clientes, debería ser completamente honesta y ética en sus transacciones. Esto no es así. Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Ellos son aquellos que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta no es tanto hacer que se resuelva su queja como también "ganar", para obtener algo a lo cual no tienen derecho.

  Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto que falló o un servicio no satisfactorio.

- El quejumbroso crónico: Nunca están satisfechos. Siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse. Y sin embargo ellos también son clientes. No se pueden desechar, por frustrante que sea su trato.

- Los clientes constantemente nos dicen lo que piensen. Pero en forma distinta. Observemos cómo se acercan al encuentro del momento de verdad. ¿Qué estado emocional traen consigo? Casi todo el mundo se acerca al momento de verdad con una de los cuatro estados mentales: furioso, triste, feliz o asustado.

- Cliente furioso: El cliente enojado se conoce bien. Tiene una queja contra su producto o servicio y va a hablarle a usted en términos claros y realistas. Este

es un momento de verdad para la persona que encuentra a su cliente, sea que tenga o no tenga algo que ver con el problema.

- Cliente triste: Este cliente también le está hablando. Ha quedado decepcionado. Al escuchar la queja, usted puede seguir la pista de la parte del sistema que ha fallado para satisfacer al cliente. El cliente triste o deprimido se encuentra frecuentemente en un ambiente médico.

- Cliente feliz: Naturalmente, uno quisiera que todos los clientes se sintiera felices en todo momento. Pero con frecuencia dejamos de oír al cliente satisfecho. Si nuestro centro focal se reduce a aquellos que se fueron o que están a punto de hacerlo, olvidemos que es posible retener a los clientes que tenemos. Una gran parte de escuchar a los clientes consiste en descubrir lo que estamos haciendo bien y continuar haciéndolo.

- Cliente asustado: Cuando el estado emocional del cliente es de temor, se requiere un tratamiento especial. El temor es con mucha frecuencia una creencia o una preocupación porque algo precioso está en peligro o se va a perder. El temor da la incertidumbre, del dolor, de compromiso financiero o temor por nuestro bienestar, son factores posibles que contribuyen al marco de referencia del cliente atemorizado.

Evangelio de cliente:

Se cuenta con varios evangelios de cliente, entre ellos los descritos por:Albrecht y Bradford, Morgan, Gerson. Un autor desconocido nos dice:

¿Quién es un cliente?

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin el tendríamos que haber cerrado las puertas.
No lo olvide nunca.

Necesidades del cliente:

Todos los clientes, sin importar su negocio, tienen las siguientes necesidades humanas básicas en mayor o menor grado:

1. **Necesidad de sentirse bien recibido.**
2. **Necesidad de un servicio puntual.**
3. **Necesidad de sentirse cómodo.**
4. **Necesidad de un servicio ordenado.**
5. **Necesidad de ser comprendido.**
6. **Necesidad de recibir ayuda o asistencia.**
7. **Necesidad de sentirse importante.**
8. **Necesidad de ser apreciado.**
9. **Necesidad de ser reconocido o recordado.**
10. **Necesidad de respeto.**

Veamos las característica de algunas de ellas (Martín)**:**

Necesidad de ser comprendido: Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

Necesidad de ser bien recibido: Ninguna persona que está tratando con usted y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.

Necesidad de sentirse importante: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentimos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el invitado se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

Necesidad de comodidad: Los clientes necesitan comodidad física; un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza en que usted satisfará sus necesidades.

Tema 6: Siete pasos hacia el sistema eficaz del servicio al cliente. Siete pecados del servicio al cliente

Siete pasos hacia un eficaz sistema de servicio al cliente:

Paso 1. Empeño y dedicación de la dirección.

Los programas de servicios al cliente no pueden tener éxito en una compañía a menos que la dirección o gerencia les dediquen cabal atención. Corresponde al director general, al funcionario ejecutivo en jefe (el CEO, de *chief executive officer)* o al propietario , forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios. Después la dirección debe comunicar esa consideración a todos sus empleados, como una declaración del concepto de servicios en la compañía.

Paso 2. Conozca a sus clientes.

No solo debe tratar de conocer bien a sus clientes, sino de comprenderlos al máximo. Necesita saber qué les agrada de usted y de su empresa, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo quisieren que se cambiara, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, y qué debe hacer usted para seguir contando con su lealtad y confianza. Una vez que empiece a conocer a sus clientes, debe continuar aprendiendo acerca de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad, aun diariamente, y usted debe mantenerse al día.

Paso 3. Desarrolle normas para la instauración de calidad de servicios.

El servicio al cliente no es algo tan intangible como pudiera pensarse. Cada empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse. Por ejemplo: ¿Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo conteste? ¿Cuántas veces se transfiere la llamada de una extensión a otra antes de que alguien pueda responder a la queja o pregunta de un cliente? ¿Cuánto demora procesar un pedido o enviar un reemplazo? ¿Cuándo se establecen normas de las prácticas ordinarias de negocios, puede estar seguro del mejor desempeño de sus empleados? ¡Lo que puede ser evaluado de seguro se realiza!

Paso 4. Contrate, adiestre y retribuya a un buen personal.

Los programas de buen servicio y de retención del cliente puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Si usted quiere que su empresa sea buena para la gente, emplee a gente buena.

Después adiéstrela para ofrecer lo último en servicios y aseguramiento del cliente; cerciórese de que comprenden bien cuáles son las normas de la compañía, y recompénsela adecuadamente. pues es el primer contacto que sus clientes tienen con la empresa, y la razón por la cual continuarán en tratos con usted. Así mismo, ante sus clientes esas personas *son* la compañía.

Autorice su personal para tomar decisiones en el momento, para satisfacer a sus clientes. Recuerde que servir y conservar la clientela es uno de los trabajos más arduos en una empresa. Si alguien tiene esa responsabilidad, también debe tener la autoridad necesaria para decidir qué puede hacer por un cliente.

Paso 5. Recompense los logros en el buen servicio.

Siempre reconozca, recompense y refuerce un desempeño superior. Ofrezca retribuciones financieras y psicológicas e incentivos a su personal. Pondere los pequeños logros y aciertos de la misma manera que aplaudiría y elogiaría un gran triunfo.

También debe recompensar a sus clientes cuando muestren buena conducta como tales. De la misma manera que sus empleados, ellos aprecian cuando se les reconoce. El agradecimiento hacia sus clientes hará mucho para su conversación y para que lo recomienden a otras personas.

Paso 6. Permanezca cerca de sus clientes.

Manténgase en contacto con sus clientes, investigue constantemente para aprender de ellos. Pregúnteles después de que hagan una compra, envíeles cuestionarios por correo, haga concursos que requieran participar en una encuesta, reúnalos para ver qué piensan y que dan sus opiniones sobre la empresa, llámelos por teléfono, establezca un consejo de clientes para que le informe acerca de sus necesidades, y haga todo lo que se requiera para permanecer cerca de su clientela. Pero lo más importante de todo, *escúchela.*

Su relación con el cliente en mucho comienza después de ultimar una compra. Es entonces cuando debe activar sus programas de retención, y es ahí donde la clientela verá cuánto se interesa usted por ella. Disponga todas las

relaciones con los clientes de modo que constituyan situaciones ventajosas para ambos, y el resultado será tener clientes más leales.

Paso 7. Trabaje para mejorar continuamente.

Aunque haya planeado sistemas del tipo amistoso y asequible para sus servicios al cliente; haya contratado y entrenado el mejor personal, y desarrollado grandes esfuerzos por saber más y poder satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, debe recordar que no hay ningún sistema, empresa o programa que sea perfecto. Por tanto, tiene que trabajar continuamente por mejorar sus programas de servicio y conservación del cliente.

El servicio al cliente rinde y no cuesta. Debe trabajar constantemente para dar siempre el mejor servicio. Su único objetivo en su negocio ha de ser satisfacer a sus clientes. Una vez logrado lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos. Dé estos siete pasos para implementar un sistema de servicio a la clientela, y verá que le será fácil ir más allá del solo servicio al cliente.

Siete pecados del servicio

Karl Albrecht identificó siete pecados comunes del servicio. Estos pecados se cometen reiteradamente y se encuentran entre los desaciertos más comunes que fastidian a los clientes. En realidad, hay unas pocas cosas que verdaderamente enojan y exasperan

1. *Tratar los clientes con apatía:*
   En su peor forma, la apatía existe cuando el empleado de servicio le dice al cliente: "Míreme a los ojos y trate de imaginar lo poquito que me importa". Las investigaciones sobre lo que desgasta a los empleados, nos lleva a creer que la apatía es un signo prematuro de un empleado que se ha retirado durante el trabajo. Cuando los empleados de servicios dejan de preocuparse por su trabajo. por sus clientes y por ellos mismos, es el momento de hacer un cambio, personal o profesional.

2. *Desairar a los clientes:*
   Este pecado del servicio se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. Generalmente se produce cuando el empleado desea hacer algo diferente. El proceso de pensamiento de una persona que comete el pecado de desaire es así: "Si no fuera por todos estos clientes, podría

terminar por ahí otro trabajo". La idea es deshacerse del cliente lo más pronto posible.

3. *Ser frío con los clientes:*
   Todos hemos tenido esta experiencia, ¿no es cierto? ¿El camarero extremadamente formal y que nunca sonríe? ¿El oficioso empleado de hotel con la máscara implantada quirúrgicamente que no muestra ninguna emoción? El contexto del servicio se enfría: una recepción helada, mirada fija de hielo y el corazón frío son frases que vienen a la mente para describir esta escena.

4. *Tratar los clientes con aire de superioridad:*
   Abrumar con palabras a los clientes, utilizar jerga que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños son solo unas cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad. Cuando a los clientes se les trata con aire condescendiente y se les menosprecia, ellos le recuerdan. Y se van con la música a otra parte.

5. *Trabajar como un robot:*
   La ha tocado observar alguna vez que una inmensa cantidad de gente corre por todos lados inconscientemente? Esta situación se llama *portarse raro* Cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera, día tras día, el pecado del servicio del robotismo puede ir avanzando lentamente en el comportamiento diario hacia los clientes.

6. *Ceñirse al reglamento:*
   Ocurre en todo momento. Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para la del cliente, se aumentan las oportunidades de que alguien vaya a cometer el pecado de ceñirse al reglamento. Este pecado funciona así: un hombre entró al pasillo de la sala de urgencias de un hospital y empezó a sacar una silla de ruedas hacia su auto para ayudar a su esposa que no podía caminar. Una enfermera lo detuvo y le dijo que no podía usar la silla de ruedas, que debía ir al sótano del hospital, dejar su licencia de conducir y luego si podía pedir prestada la silla de ruedasw. Cuando el cliente preguntó por qué, si su mujer estaba a escasos 20 metros de distancia, tenía que atravesar casi media cuadra del hospital, se le contestó: "Esas son las reglas". Este incidente ocurrió debajo de un enorme banderín que el hospital había colocado y decía: ¡Estamos para servirle!

7. *Dar evasivas al cliente:*
   Obligar a un cliente a ir de la Ceca a la Meca en la organización es una variante del pecado del desaire. La evasiva es una forma de deshacerse del cliente para que el empleado pueda hacer algo distinto. ¿Les parece estoy muy conocido? "Me gustaría mucho ayudarle, pero eso no corresponde a este departamento.

> ***Vivimos en una sociedad cada vez más litigiosa. Los consumidores de la década del 90 van a ser más combativos. Ellos son frenéticos como nadie, y no van a aceptar ya más. Cuando el cliente de la década del 90 van a ser víctima de un pecado del servicio, lo más probable es que exija reparación. Naturalmente, la mayor parte de las respuestas de los clientes no van a incluir pleitos. La mayoría simplemente dejará de hacer negocios con nosotros. Si deseamos mantener un margen competitivo, tarde o temprano tendremos que tratar con esos gerentes y empleados que cometen los pecados del servicio.***

Tema 7: Cómo contentar los clientes disgustados y manejo de quejas. Algunas sugerencias para contentar a los clientes. Cómo manejar las quejas

Hay clientes difíciles y hay clientes disgustados. Ellos son distintos. Cuando una persona razonable se molesta, es posible que se vuelva intransigente por momentos, pero sigue siendo básicamente racional y razonable. Pero las personas difíciles tienen una necesidad psicológica de llamar la atención mediante trastornos y actitudes negativas. Generalmente es difícil comunicarse con ellas.

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otro. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador o de alguna manera no acepta ayuda, *existe algún motivo*.

A continuación hay algunos motivos comunes por los que los clientes pueden ser difíciles o/y disgustados (14):

__ sus expectativas no fueron satisfechas;
__ ya estaba disgustado con alguien o por alguna otra causa (su jefe, su esposa, sus hijos, un compañero de trabajo. otros asuntos);
__ está cansado, tenso o contrariado;
__ se sienta como una víctima: en general, carece de poder;
__ siente que nadie le escuchará si no grita y arma un escándalo;
__ se valdrá de cualquier excusa para demostrar que tiene razón, sin importar que la tenga o no;
__ anda por el mundo con una actitud belicosa: nada le va bien en la vida;
__ usted o alguna otra persona de su empresa le prometió algo y no lo cumplió;
__ usted u otra persona de su organización fue indiferente, desatento o descortés con él;
__ uno de los empleados le dijo una cosa, y otro algo distinto;
__ procedió de acuerdo con algo que lo dijo uno de los empleados, y él estaba equivocado;
__ siente que usted u otra persona de su organización, tuvo una actitud desagradable hacia él;
__ no cree que lo hayan escuchado;
__ prejuicios: es posible que no le guste el cabello, la ropa y el maquillaje de usted;
__ cree que sí hace mucho escándalo podrá manipular a quien la atiende y salirse con la suya;
__ sospecha de su organización y piensa que ella o usted no son honestos;
__ se equivocó al suponerlo que la empresa podría hacer por él;
__ se le dijo que no tiene derecho a estar encolerizado;
__ le contestaron a la ligera o de manera insolente;
__ al hablar por teléfono, transfirieron la llamada a otra persona sin su consentimiento;

__ cuando llamó por teléfono, se le impusieron obstáculos para comunicarle con quien quería hablar;
__ está apenado por haber hecho algo incorrecto;
__ su integridad o honestidad fueron puestas en tela de juicio;
__ usted o alguna otra persona de la compañía tuyo un altercado con él;
__ usted no ha recibido la capacitación suficiente que le permita manejar esa situación con rapidez y preción...

Algunas sugerencias para contentar el cliente:

Le presentamos a continuación varias "provocaciones" que enojan el cliente y algunas sugerencias de "ayudas para comunicarse" con las que se pueden reemplazar las provocaciones.

No personalice

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
No lo *hizo* bien.	Hay algunos datos en esta forma que necesitamos completar.

Si el cliente cometió algún error, indíquele su falla indirectamente. Muchas veces, se sentirá apenado o por su equivocación. Es posible que su vergüenza se vuelva disgusto y trate de culparlo a usted. Evite las frases sarcásticas, acusatorias o condescendientes. Incluso si el ciente está equivocado, el momento de hacérselo saber no es cuando lo domina el enojo.

Diga "yo" en vez de "usted"

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Está equivocado.	Veo que hubo una falla de comunicación.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Usted me confunde.	Estoy confundido.

No culpe al cliente. Al explicarse su error, use una táctica indirecta o frases con el "yo" tanto como le sea posible.

Evite dar órdenes

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Tiene que...	Por favor, ¿quiere...? Sería mejor que nosotros...

A la gente no le gusta que se le presente una sola alternativa; si quiere que haga determinada cosa, pidaselo amablemente o explíquele cómo se beneficiará con ella. A la gente no le gusta recibir órdenes. En caso necesario, dígalo de manera muy cortés o como orden indirecta.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Debía hacerlo así...	Queremos que en su próxima visita toda marche sobre ruedas. Esto le ayudará.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Espéreme aquí.	¿Le importaría esperar mientras hablo con mi supervisor?

A menudo, cuando las personas oyen un "debería", piensan en sus padres o alguna otra figura de autoridad diciéndoles qué fue lo que hicieron mal. En lugar de decirles qué *deberían* haber hecho la última vez, dígales qué le será útil para la próxima. Lo pasado, pasado y nadie puede hacer nada al respecto. Lo mejor será, concentrarse en el futuro, en la próxima vez.

Asuma la responsabilidad

Diga al cliente lo que él y usted pueden hacer, no lo que es imposible.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Yo no puedo...	No tengo autoridad para hacerlo. Pero María lo podrá ayudar. Permítame llamarla. Usted puede...

Si no puede ayudar, ponga al cliente en contacto con alguien que sí pueda.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Eso no es mi trabajo.	Veré qué puedo hacer para ayudar. Juan es especialista en esos asuntos. Permítame llamarlo.

Incluso cuando lo que el cliente necesite no sea parte de las obligaciones de su trabajo, nunca se lo comete, mejor dígale cómo le puede ayudar.

Cuando las personas creen ser objeto de las críticas de los demás, reaccionan defensivamente, es decir, con enojo.

Evite provocar actitudes defensivas

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Nunca lo hacen bien.	Es frecuente que esto no se haga bien.
Siempre está atrasado.	Es frecuente que este pago llegue retrasado.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Llenó bien esto, *pero...*	Llenó bien esto, *y...*

Las personas no escuchan lo que se les dice antes de un "pero"; se concentran en lo que sigue. Use "y" en su lugar, para que escuchen la frase completa.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
Esto le *costará...*	La tarifa es... Su inversión es...

La palabra "costará" suena negativa, sin contar con que los costos pueden implicar tiempo, irritaciones y otras cosas, además de dinero.

Provocación:	*Ayuda para comunicarse:*
¿Tiene algún problema?	Dígame qué le sucede, por favor.

A las personas no les agrada tener problemas, y tampoco les gusta que los demás lo sepan; en vez de ello, use la ayuda para comunicarse.

Use "amortiguadores" verbales: muestre empatía

Los "amortiguadores" verbales lo hacen saber al cliente que uno comprende la razón de su enojo. No decimos que sabemos exactamente cómo se siente porque no es posible saberlo, pero sí que reconocemos su derecho a sentirse de esa manera y no menospreciamos sus sentimientos.

Provocaciones:	*Ayuda para comunicarse:*
Está usted loco	Me hago cargo de lo que dice.
Ya sé cómo se siente.	Comprendo que se sienta así.

Obtenga una declaración

Repita lo que lo diga el cliente. Acepte la culpa cuando haya una mala comunicación. Asegúrese de que comprende la preocupación del cliente antes de intentar solucionarla.

Provocaciones:	*Ayuda para comunicarse:*
Está usted completamente equivocado.	Creo entender que...
Lo que dice no tiene sentido.	Tal vez entendí mal...
Eso es completamente erróneo.	Déjeme ver sí entendí todo...
¿De veras dijo usted que...?	Según lo entendí, usted dice...

Forme equipo

Hágale saber el cliente que su patrocinio es importante, y que si forman equipo pueden trabajar juntos para hallar la solución, en lugar de adoptar actitudes opuestas.

Provocaciones:	*Ayuda para comunicarse:*
No podemos hacerlo.	Quiero ayudar a encontrar una solución.
No hay duda de que tiene *usted* un problema.	Vamos a ver si juntos podemos hallar una solución.

¿Qué quieren los clientes disgustados?

... ser tomados en serio
...ser tratados con respeto
...acción inmediata
...recibir una compensación/reposición
...que la persona que los trató mal sea reprendida o castigada, o ambas cosas
...la aclaración del problema para no que vuelva a suceder
... ser escuchados

Cómo manejar las quejas:

La mayor parte de las empresas de servicios observan que los clientes tienden a quejarse más por unas cosas que por otras. ¿Es cierto? ¿Sabe cuáles son las quejas más comunes en su empresa, en su trabajo?

El enfoque básico para manejar una queja es una oportunidad de ventas. El cliente se siente más motivado a comprar en el momento en que usted le ha dado una *atención especial* (solucionando la queja) que un cualquier otro momento. Una vez que ha resuelto la inconformidad a su entera satisfacción, puede comenzar a trabajar en una venta nueva. Aplique las 10 sugerencias que siguen para *convertir las quejas del cliente en ventas adicionales, y crear para su negocio un cliente leal a largo plazo.*

CONVIERTA EN VENTAS LAS QUEJAS DE LA CLIENTELA

1. Comprenda por qué el cliente presenta una queja. Lo más probable es que no se haya satisfecho una necesidad o no se haya cumplido una expectativa.

2. Escuche con atención. El cliente desea toda su atención y respeto en relación con su problema, y lo merece.

3. Atienda una queja cada vez, aun si el cliente tiene varias. Usted puede atender más eficientemente una sola queja y tener más oportunidad de convertirla en una venta que al tratar de atender dos o tres quejas al mismo tiempo.

4. Pregunte al cliente qué necesitaba en el momento de la compra, y por qué esa necesidad no quedó satisfecha. Averigüe si las necesidades presentes difieren de las originales, y por que cambiaron.

5. Diga al cliente que comprende su desaliento y que siente que haya tenido un problema. Asegúrele que hará todo lo posible por resolver la queja de inmediato.

6. Una vez que haya resuelto la dificultad, háblele de las nuevas ofertas de ventas y sus ventajas.

7. Atienda cualquier objeción que se haga a las nuevas ofertas de ventas y sus ventajas.

8. Trata de cerrar la nueva venta resultante de la inconformidad del cliente como si fuera una venta original. A veces, "estas ventas por quejas" son más fáciles, pues el cliente ya ha efectuado la compra y sabe qué producto o servicio puede satisfacer una necesidad.

9. Si no puede resolver la queja a entera satisfacción del cliente, ofrézcale algunas opciones como, por ejemplo, hablar con alguien que tenga más autoridad, cambiar la mercancía o reembolsarle su dinero.

11. Más de 75% de las personas que se quejan y logran que sus problemas se resuelvan inmediatamente, harán otra compra. Utilice esta estadística como ventaja al

12. continuar con la "conversión" del cliente quejoso.

Aquí tenemos algunos comentarios sobre la conducta para la recuperación de servicios:

La regla de tres "R":

Recuperación
Resolución
Restitución

La *recuperación,* hay que convertirla en una *resolución* (la acción que se toma para resolver la queja), más una *restitución* (cualquier otra cosa que se haga por el cliente para compensarlo por las inconveniencias sufridas).

Usando la regla de tres "R", lo ayudará a considerar la recuperación y restitución del servicio como parte de un programa más amplio de manejo de quejas.

Tema 8: Reglas de la vida y trabajo con la actitud positiva. Malos habitos de escuchar.

Una actitud positiva es la manifestación extrema de una mente que se concentra primordialmente en las cosas positivas. Es una mente inclinada en favor de una actividad creadora más que del aburrimiento, de la alegría sobre la tristeza, de la esperanza sobre la inutilidad. Una actitud positiva es un estado mental que solamente puede mantenerse haciendo un esfuerzo consciente. Cuando algo hace que nuestros pensamientos se encaminen hacia una dirección negativa, quienes son positivos saben que para recobrarse es necesario *¡hacer ciertos ajustes!*

- ☞ Su actitud es la disposición que usted transmite a los demás. También es la manera en que usted ve las cosas mentalmente desde su interior.

- ☞ Mientras más pueda concentrarse en los positivos de su medio ambiente, más fácil le será permanecer positivo.
- ☞ La actitud positiva es la característica de la personalidad de más poder y valor que uno pueda tener.

- ☞ La manera de aprovechar al máximo nuestras características físicas y mentales es comunicarlas a los demás con una actitud positiva.

- ☞ Es imposible poseer una personalidad carismática (o tratar de tenerla) sin una actitud positiva.

- ☞ Una actitud positiva puede brindar niveles más altos de energía, mayor creatividad y mayor personalidad.

- ☞ La actitud de hallar las cosas buenas por casualidad hace que éstas sucedan.

- ☞ Una persona que tal vez no se considere "hermosa" ísicamente puede serlo si mantiene una actitud alegre y positiva.

- ☞ Nuestra actitud está bajo presión constante debido a choques emocionales, problemas con la imagen de uno mismo, la derivación negativa y otros factores.

- ☞ El mantenimiento de actitud es un proceso diario y semanal, al cual todos debemos dedicarnos; sin embargo, a pesar de hacer nuestros mayores esfuerzos, de vez en cuando es necesario llevar a cabo un ajuste total y completo de nuestra actitud.

- ☞ Es importante saber qué clase de ajuste total es necesario para que se pueda planificar inteligentemente.

Malos hábitos de escuchar:

Hacemos una demostración a la inversa presentándoles algunos *malos hábitos de escuchar,* descubiertos por el doctor Lyman K.Steil,

- 💣 *Criticar a quién habla y cómo habla.* Concentrarse no en lo que dice el interlocutor, sino en cómo lo dice. Notar un balbuceo, un acento, un

dialecto, errores gramaticales, los "este..." y "pues...", en lugar de sus pensamientos y sentimientos.

- *Estar atento sólo a los hechos y no a los sentimientos.* Tal vez el cliente no diga que está disgustado, pero su voz lo denota bien fuerte y claro. Escuche con cuidado para captar tanto las emociones como los datos.

- *No tomar notas, o tratar de escribir todo.* No tomar notas puede ocasionarle posteriores dificultades, cuando trate de recordar lo que se dijo. Por otra parte, el tratar de escribir todo lo dicho por el cliente hará que pierda usted el contacto ocular. Anote brevemente los detalles importantes como fechas, horas, cantidades y números de cuenta.

- *Simular atención.* Los clientes pueden darse cuenta en unos cuantos segundos si los escuchamos o no con atención. Si el cliente ya estaba alterado, nuestra falta de atención puede ser causa de que se encolerice. Cuando esté ayudándolo, escúchelo con verdadera atención.

- *Tolerar o crear distracciones.* No se deje distraer por las conversaciones de los demás. Procure eliminar las distracciones visuales quitando los montones de papeles y sacando una hoja limpia en la cual tomar notas. Escuche bien al cliente y elimine cuanta distracción le sea posible.

- *Descartar la información confusa o difícil.* Cuando las personas están molestas no siempre se expresan con claridad. Si usted acostumbra descartar lo que no comprende de inmediato, practique la manera de pedirle amablemente a la persona que hable más despacio. La información se entiende más fácilmente cuando se recibe en partes aisladas. Tome notas para ayudarse a unir esas partes.

- *Dejar que las palabras emotivas obstruyan el mensaje*. Puede suceder que un cliente disgustado lo insulte, lo maldiga o diga cosas desagradables sobre usted, sus compañeros de trabajo y su empresa. Procure que eso no "lo haga estallar", porque cuando nos enojamos perdemos la objetividad y es necesario conservar el control para poder hallar una solución a este tipo de situaciones.

- *Interrumpir o acabar las frases del interlocutor.* Este es un hábito irritante; lo único que logrará con él será provocar el enfurecimiento de la persona, ya de por sí enojada.

- *Predisposiciones y prejuicios.* Nos guste o no admitirlo, todos tenemos nuestras predisposiciones y prejuicios. Es posible que no nos guste la manera de vestir de alguien, el arreglo de su cabello o su tartamudez. Es difícil escuchar cuando estas predisposiciones nos distraen; esfuércese por eliminar sus prejuicios, de manera que pueda escuchar mejor y con más atención.

- *No hacer frente a la persona enojada.* Véala a los ojos. Recuérdelo que sus padres le decían cuando era un niño: "Mírame a los ojos cuando te esté hablando". Las personas saben que las estamos escuchando cuando las miramos.

- *No verificar que se ha entendido.* Repita lo dicho por el cliente según lo entienda usted. Comience su propia frase con "Veamos si lo he entendido..." o "Me parece entender..." (y luego repita lo que él haya dicho). No diga cosas como "Lo que quiere usted decir..." porque implica que el cliente es un tonto, incapaz de expresar correctamente lo que quiere decir. Evite también las trilladas y triviales como "Comprendo, lo que usted dices..."

Tema 9: Diseño del Sistema. Momentos de la verdad. Ciclo del servicio. Triángulo del servicio.

Momento de verdad

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

Una vez que sepamos lo que son estos momentos de verdad, los podemos analizar uno por uno desde el punto de vista de la calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieren mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.

Hay que tener presente que no todos los momentos de verdad implican interacción directa entre los empleados y los clientes. Cuando el cliente ve algún anuncio de nuestro negocio, ese es un momento de verdad: crea una impresión. Para el cliente, pasear por las instalaciones del negocio es un momento de verdad. Entrar a un parqueo, caminar por un pasillo y tener una impresión del sitio, recibir una cuenta o un estado de cuento en el correo, escuchar una voz grabada en el teléfono, llevar un paquete a la casa y abrirlo, todos estos son acontecimientos que conducen a una impresión sobre el servicio. La suma de todos estos posibles momentos de verdad que experimentan nuestros clientes traduce la imagen del servicio.

Los momentos de verdad son episodios que ofrecen oportunidades perecederas para dar una impresión de la calidad.

Ciclo del servicio:

¿Los servidores, ven ellos los productos como les ve el cliente? Entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas del trabajo propio.

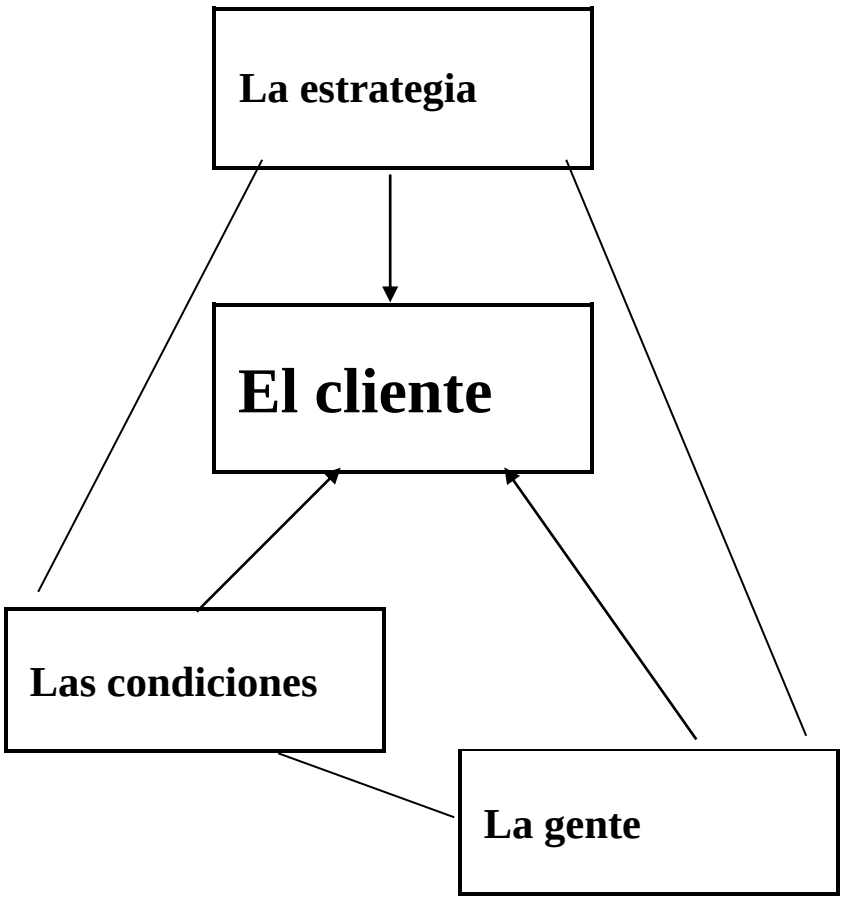
Un ciclo del servicio **es la cadena continua de momentos de verdad que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio.**

Esto es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada con nuestro enfoque "técnico" para establecer el negocio. El cliente casi nunca piensa en términos de departamentos especializados. Generalmente piensa sólo desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla. El cliente piensa en términos de un objetivo: deseo un sitio para colocar mi dinero; quiero comer algo bueno en un sitio agradable; quiero que me limpien los dientes; quiero ver mejor; quiero llegar de San José a San Pedro Sula a tiempo; quiero que mi auto vuelva funcionar bien.

Triángulo del servicio:

Existen tres características importantes, tres factores claves que son ángulos del triángulo del servicio:

1. **Una visión o estrategia para el producto del servicio.**
2. **El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.**
3. **Las condiciones amables para el cliente.**



Una estrategia del servicio bien concebida. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto-guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente.

Personal que tiene contacto con el público. A través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención "alejado del mundo", enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

Condiciones amables para el cliente. *La* atmósfera de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

Estos tres factores - **una clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y condiciones amables para el cliente** - son todos relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender. Sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental y significa ***el desarrollo del SISTEMA del servicio al cliente.***

Tema 10: Cómo construir un servicio excelente. Cómo crear la libreta de calificaciones del cliente:

El siguiente análisis presenta un plan general para la construcción del sistema.

Definir al cliente

A veces se requiere un cuidadoso proceso de pensamiento y algo de investigación del mercado, para formarse una imagen clara del cliente y de los criterios sobre la calidad.

Unos pasos que se pueden dar para ayudarnos alograr una definición más clara de nuestros clientes internos y a desarrollar una misión de servicio para el departamento, es decir, establecer, qué tipo de la relación existe entre empleado y resto de la compañía.

1. Hacer una lista de toda la gente que puede considerar como clientes.

2. Clasificar los clientes de esa lista según el tipo de clasificación escogido.

Identificar la contribución

3. Para cada uno de los clientes de la lista, especificar las necesidades primarias que en nuestro concepto tienen ellos y en los cuales podemos colaborar resolver.

Definir calidad del servicio

4. Luego, para cada uno de nuestros clientes, tratar de definir el comportamiento del cliente en términos de momentos de verdad que experimente el cliente con el servicio que proporcionamos. Hay que hacerlo en forma muy específica y concreta. Para cada momento de verdad, tratar de señalar exactamente el factor específico de calidad que en nuestro concepto el cliente considere como definitivo para la realización exitosa del servicio en cuestión. Escojamos algunos momentos críticos de verdad que nos llamen la atención. Observemos algunas de esas ocurrencias en que realmente tenemos que salir bien para satisfacer necesidades especiales de alguno de nuestros clientes. Los otros momentos de verdad de la lista también son importantes, pero estas ocurriencias de esfuerzo extra son definitivas para nuestro éxito como proveedor de un servicio.

5. Para cada cliente, establecer una tarjeta de informes sobre él, un conjunto de criterios de evaluación para el paquete de servicios. Esta es la prescripción preliminar para calidad del servicio, descompuesta por los diferentes segmentos de clientes que atendemos.

Ratificar nuestros criterios

6. En seguida, ir a conversar con los clientes y pedirles que observen el proyecto de criterios para la calidad del servicio. Después de todo, las impresiones de ellos son las que realmente cuentan. Pedirles que analicen sus necesidades y problemas con nosotros, en relación con la asistencia específica que les damos. Utilizar estos

análisis para revisar y finalmente ratificar los criterios sobre calidad en nuestra tarjeta de informes sobre servicios.

Una de las primeras preguntas para cada una de estas personas debe ser: "¿Qué necesidades tiene que yo pueda estar descuidando?" Hacer esa pregunta y estar preparado para sentarse y tomar nota de lo que nos puede estar faltando.

Es posible que en estas sesiones se escuche una verdadera arenga, pero eso debe ser lo que realmente se deseaba.

A través de estas francas discusiones, se pueden descubrir con exactitud problemas específicos que antes se escapaban. El diálogo es la parte importante.

Realizar una auditoría del servicio

7. Ahora estamos listos para llevar a cabo una auditoría del servicio, evaluando el servicio frente a los criterios sobre calidad que se establecieron conversando con la gente. Hay que hacer ajustes en el estado actual de la calidad del servicio e identificar cualquier oportunidad inmediata de mejora. Luego se debe hacer un seguimiento estable siendo un proceso para revisar periódicamente la calidad del servicio o de apoyo para las diferentes unidades y buscar maneras de mejorarla.

El éxito del servicio al cliente depende mucho de los gerentes de nivel medio que tienen que convertirse en el tipo de lideres de servicio necesarios para sus organizaciones y para su personal:

1. Deben adoptar una nueva mentalidad acerca de sí mismos y de sus funciones.
2 Deben pensar a través de las funciones que cumplen en sus organizaciones, dentro del contexto de los objetivos de toda la empresa de la cual forman parte.
3 Necesitan contar con el apoyo de una cultura orientada hacia el servicio, alrededor de ellos y por encima de ellos.

Receta para la conducción del servicio

1. Acérquese a sus clientes y manténgase próximo a ellos.
2. Defina la misión de su servicio.
3. Oriente a su personal hacia el servicio.

4. Centre sus sistemas en el servicio.
5. Centre las compensaciones en el servicio.

Cómo crear la libreta de calificaciones del cliente:

Para que una operación de servicio funcione eficazmente, s*e necesita un modelo de calidad* que le indique en que consiste un buen servicio. Nos hemos estado dirigiendo en ese sentido con el análisis de los *momentos de verdad* y de los *ciclos de servicio*. Ahora ya podrá dedicarse a identificar *los criterios de calidad* que utilizará *para medir la calidad* del servicio y *para corregir los problemas* en las áreas que correspondan. Necesita confeccionar una *"libreta de calificación del cliente".*

Una libreta de calificaciones del cliente es un marco de referencia para medir el servicio que usted ofrece, según los criterios considerados importantes para sus clientes. Si realizó el análisis, seguramente ya cuenta con opiniones sobre los factores que sus clientes consideran importantes.

Los factores que incluya dependerán de como considera las relaciones con sus clientes. Si presta sus servicios a varios tipos diferentes de clientes o realiza diversos tipos de servicios, es probable que sea necesario confeccionar más de una libreta de calificaciones, tal vez una para cada variación importante.

El siguiente es el método general para realizar su libreta de calificaciones de los clientes. En primer lugar, observa la lista de los momentos de verdad y la lista de los ciclos de servicio y comience a confeccionar una lista de los posibles *atributos del servicio,* que son los factores que desea tener en cuenta. Un atributo del servicio es una característica del producto del servicio, según lo percibe el cliente y que tiene valor para el cliente. Es una característica de contacto con el cliente que éste reconoce.

Algunos ejemplos de atributos de servicio:

1. Actitud amistosa de su personal de contacto directo con el cliente.
2. Rapidez para realizar lo encomendado por el cliente.
3. Calidad de la información que ofrece, es decir, precisión, puntualidad.
4. Experiencia técnica del personal que formula consulta al cliente.
5. Fiabilidad y disponibilidad del equipo que provee.

6. Conveniencia administrativa en el trato con su departamento.
7. Tiempo de puesta en marcha de actividades importantes.
8. Disponibilidad inmediata de quien pueda proporcionar respuestas rápidas.
9. Flexibilidad para responder a solicitudes inusuales.
10. Capacidad de comunicarse en lenguaje no técnico.

La clave consiste en identificar todos los factores que usted considera que representan calidad y valor para sus clientes. La siguiente etapa consiste en valorar los criterios de su lista, conversando con sus clientes. Tal vez descubra que hay dos o tres factores que encabezan la lista y que los demás ocupan lugares más alejados dentro de la misma. Podrá comenzar con quince o veinte factores y descubrir que sólo siete de ellos son importantes. Es posible que los otros cumplan alguna función, pero la idea es aislar los criterios de calidad verdaderamente cruciales.

Tema 11: Cómo medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Indicadores. Las siete razones básicas para hacer las medidas. Los ocho herramientas básicas para medir la calidad y la satisfacción del cliente. Técnicas de recolección de datos. Técnicas para informar:

El factor más importante ahora es la **satisfacción del cliente.** Si su cliente no está satisfecho dejará de hacer negocios de usted. Todo lo que usted haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa si no trabaja para satisfacer a su cliente.

¿Qué es satisfacer al cliente?
Es la percepción que él tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas.

Los clientes satisfechos hacen negocios con usted con más frecuencia. Compran más cada vez y más seguido, y lo recomiendan a sus familiares y amigos.

La relación que hay
entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa.

Con mejor servicio
un cliente
es más satisfecho,
gastará más dinero con usted,
usted venderá más y, normalmente,
sus utilidades son mayores.

Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con usted a través del tiempo. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicio superior al cliente son elementos necesarios cuando usted considera su meta final.
Entonces, una de las tareas más importantes en la implementación de la excelencia en la calidad del servicio al cliente es **medir nuestras actividades de calidad y servicio y determinar los niveles de satisfacción de los clientes.**

Lo que se mida se alcanza

Cuando usted mide algo, lo puede hacer, terminar y mejorar

Ésta es la razón de por qué son tan importantes las técnicas de medición para poder mejorar la calidad.

La medición es un componente crítico para determinar si los programas de servicio y desempeño general de la empresa están alcanzando o excediendo las necesidades y expectativas de sus clientes

Para medir hay saber *qué medir*. Tenemos que medir *satisfacción del cliente.*

¿Qué es *satisfacción del cliente*?

Un cliente está satisfecho
cuando sus necesidades, reales y percebidas,
son cubiertas o excedidas

Satisfacción del cliente:
normalmente un cliente
está satisfecho
cuando un servicio o producto
alcanza o excede
sus expectativas

Ya debería ser obvio que hay una indudable relación entre calidad del producto, servicio al cliente y satisfacción del cliente. La calidad y el servicio es cualquier cosa *que el cliente dice que es, no lo que usted dice que tiene.* Y satisfacción es la *percepción del cliente de que sus expectativas han sido cubiertas.*

Indicadores:

Existen algunos indicadores que permiten medir su nivel de trabajo con los clientes:

- ☞ **Calificación de calidad:** mida su nivel de calidad, siendo 10 al máximo o usando nuestra escala desde "inaceptable" hasta "excelente".

- ☞ **Nivel de satisfacción del cliente:** debe ser determinado por sus investigaciones y entrevistas.

- ☞ **Número de clientes perdidos y costo de adquisición:** pueden ser obtenidos de sus registros financieros.

- ☞ **El precio de su producto o servicio, así como su utilidad marginal,** también puede ser obtenido de sus registros.

- ☞ **El costo de publicidad y mercadotecnia** incluye todo lo que usted gaste en comunicarse con el público.

- ☞ **Su lugar en el mercado** es el lugar que usted guarda dentro de la industría.

- ☞ **Participación en el mercado** es el porcentaje de este lugar.

También vale la pena conocer *por qué medir*? Su programa de medición debe contestar las preguntas esenciales para el éxito:

* **¿Quién** hará la medición de calidad? Cualquiera.
* **¿Qué** va usted a medir? Todo y cualquier cosa que afecte al cliente.
* **¿Cuándo** debe medirlo? Todo el tiempo.
* **¿Dónde** se debe medir? En toda la compañía y en cada proceso que tenga algún efecto en la satisfacción del cliente y la calidad.
* **¿Cómo** se debe medir? Debe establecer estándares de desempeño y criterios cuantificables contra los que usted va a evaluar su desempeño usando números y datos.
* **¿Por qué** va a medir? Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente.

Las siete razones básicas para hacer las medidas:

Razón #1:
Conocer las percepciones de los clientes

Las percepciones que usted está intentando identificar incluyen:

- ✓ Qué es lo que buscan en un negocio como suyo?
- ✓ Por qué hacen negocios con su industría?
- ✓ Por qué han cambiado proveedores en el pasado (razones más recientes)?
- ✓ Qué les haría cambiar otra vez en el futuro y qué tan pronto (razones posibles)?
- ✓ Cuál es su criterio de calidad y de ejecución aceptable del servicio?
- ✓ Qué deben recibir para sentirse minimamente satisfechos (criterio de satisfacción mínima)?
- ✓ Qué debe hacer para que estén totalmente satisfechos (criterio de satisfacción excepcional)?
- ✓ Qué debe hacer para que continúen haciendo negocio con usted (criterio de retención y recompra)?

Razón #2:
Determinar las necesidades, deseos, requerimientos y expectativas del cliente

No debemos que determinar únicamente *cómo se sienten los clientes* acerca del servicio que reciben y producto que están comprando. La medición debe identificar también *qué es lo que los clientes quieren y desean que usted haga, lo que esperan de usted.* No es suficiente solamente hacer preguntas a sus clientes acerca de compras recientes sin antes tratar averiguar *por qué compraron, qué satisfacción personal y psicológica obtuvieron de la compra y cómo planean usar la compra, qué esperan de ella y cuál es la expectativa de sus necesidades en el futuro.*

¿Entonces, qué medir? Mide *lo que* los clientes

- ☞ requieren,
- ☞ necesitan,
- ☞ quieren y
- ☞ esperan

de usted y *por qué.*

Razón #3:
Para cerrar las brechas

Existen muchas brechas entre clientes y proveedores y la única forma de cerrarlas es conocerlas, aceptarlas, medirlas. Todas las brechas están basadas *en diferencias de percepción entre lo que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido.*

La brecha entre lo que el negocio piensa que necesita un cliente, y lo que el cliente realmente quiere (la diferencia en percepciones).

La brecha entre lo que el negocio piensa que compró el cliente y lo que el cliente percibe que ha recibido.

La brecha entre la calidad de servicio que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe de esa misma calidad de servicio.

La brecha entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad del servicio y el desempeño real del servicio.
La brecha entre promesas de mercadotecnia y la entrega real.

Para el éxito de su negocio es muy importante cerrar estas brechas y satisfacer y retener a sus clientes. A continuación hay 10 preguntas que pueden servirle como una guía introductoria para que intente cerrar las brechas de calidad de servicio que puedan existir:

Le ha preguntado a sus clientes lo que necesitan, quieren y esperan de usted?
Está su compañía comprometida a dar servicio de calidad superior basado en la investigación de sus clientes?
Tiene usted una idea clara de cómo toman la decisión de hacer una compra sus clientes?
Conoce usted el criterio que usan sus clientes para definir la calidad y determinar si están satisfechos?
Se ha comprometido usted de más en su capacidad de entrega?
Perciben sus clientes que usted puede satisfacer sus necesidades y expectativas?
Entiende usted las necesidades y expectativas de sus clientes?
Tiene usted un sistema para medir el desempeño y ayudar a identificar las necesidades de sus clientes, sus deseos, sus requerimientos y expectativas?
Tiene usted un programa de recuperación para tranquilizar a clientes insatisfechos o recapturar a un cliente perdido?
Son sus estándares de desempeño de calidad de servicio y satisfacción del cliente los mismos que los estándares de percepción desarrollados por sus clientes?

Razón #4:
Revisar lo que usted espera,
con el fin de mejorar
la calidad de servicio y
la satisfacción de sus clientes

sted debe *fijar estándares de desempeño, informar a sus clientes y empleados de esos estándares, y después medir su actuación real contra esos estándares.*

Cuando usted fije metas para su negocio basado en los requerimientos y expectativas de sus clientes, y publique la medición del desempeño contra esas metas, tendrá una unidad para mejorar ambos: su calidad y su servicio.

Razón #5:
La mejora un desempeño
lo lleva a un incremento
de utilidades

Conforme aumente su nivel de servicio al mismo tiempo que el nivel de satisfacción de sus clientes, es posible que éstos estén dispuestos a pagar más por el producto o servicio que reciben.

Razón #6:
Para saber cómo lo está haciendo y hacia dónde va

Ésta razón puede ser la más importante de todas. Mientras pueda usted saber qué brechas existen y la manera de cerrarlas, qué esperan y necesitan sus clientes, y cómo perciben el mundo, usted necesita saber *cómo lo está haciendo realmente, en este momento.* Además, debe ser capaz de reunir la información sobre lo que debería hacer en el futuro.

Razón #7:
Aplicar el proceso
de mejora continua

Si usted no trata continuamente de mejorar su oferta de servicio, alguien más lo va a hacer, y entonces sus clientes serán los clientes de él. Usted debe medir todo lo que hace en relación a su propia producción de bienes y servicios, y la forma como

la entrega a sus clientes. Pregúntele a sus clientes, al igual que a sus empleados, cómo puede hacer mejor lo que actualmente hace. Tome sus respuestas, sugerencias y recomendaciones, e impleméntelas en sus negocios. Después, pregunte otra vez y otra, y *siga haciendo esas mejoras en forma continua*.

Las ocho herramientas básicas para medir la calidad y la satisfacción del cliente.

Herramienta #1. Hojas de verificación

Las hojas de verificación son, simplemente, una manera sencilla de averiguar la frecuencia con que ocurren eventos de baja calidad, o incidencias de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Se diseña una forma con columnas que identifiquen los eventos que se están investigando y el periodo de investigación. Después, se recolectan los datos dentro de cada área de eventos y se coloca una marca dentro de la columna del periodo. Se acostumbra una columna de totales para resumir el proceso completo de medición. Esta técnica simple le permite determinar de dónde vienen sus costos por baja calidad, así como las fuentes importantes de insatisfacción de sus clientes.

Herramienta #2. Diagramas de Pareto

Un diagrama de Pareto es un diagrama de barras verticales que le ayudan a identificar los problemas en al calidad y en la satisfacción de los clientes por la frecuencia de su ocurrencia. La representación gráfica le ayuda también a determinar qué problemas debe resolver y en qué orden. Con un diagrama de Pareto usted puede ver fácilmente cómo algunos errores, aparentemente insignificantes, pueden causar problemas importantes y cómo estos deben requerir su atención principal. Los diagramas de Pareto se basan en métodos de recolección de datos, como son la hoja de verificación, la de distribución de frecuencia u observaciones de los participantes.

Para construir un diagrama de Pareto se debe identificar primero los problemas que se van a estudiar, y decidir unidad de medida, recopilar los datos en un período específico y después dibujar sus resultados en un diagrama en orden de prioridad, con los problemas que ocurren más frecuentemente a la izquierda (esto le dará las barras más grandes en el diagrama) y en orden descendente los otros problemas.

Este diagrama le dará a usted el análisis de cómo un porcentaje pequeño de actividades (típicamente el 20 %) causa el porcentaje más grande (típicamente 80%) de los problemas de calidad.
Por esto, el principio de Pareto también es conocido como la regla 80/20

Herramienta #3. Histogramas

Los histogramas también son gráficas de barras verticales,similares a los diagramas de Pareto, con una diferencia básica: los histogramas despliegan información numérica acerca de la distribución de frecuencias de datos continuos, mientras que los diagramas de Pareto ilustran características de un producto, proceso o servicio.

Herramienta #4. Diagramas de dispersión (Diagramas de correlación)

Los diagramas de dispersión se usan para estudiar la relación potencial entre dos variables. El uso principal de este diagrama es para probar la posible relación de correlación. Si existe una relación, verá un cambio en una de las variables tan pronto como ocurra un cambio en la segunda variable.

Viendo un diagrama de dispersión, usted únicamente puede decir que las variables están relacionadas, pero no que una es causa de la otra. Se necesitan técnicas estadísticas más confiables para determinar causa y efecto.

Herramienta #5. Diagramas de causa y efecto

Los diagramas de causa y efecto son conocidos también como diagramas de hueso de pescado, por su aspecto. Ellos tienen un efecto final e intentan determinar las causas al dividirlas en varias categorías. Las categorías estándar son: fuerza de trabajo o gente, máquinas o equipo, materiales o suministros, y métodos y procesos. Por ejemplo, en un negocio de servicios las categorías pueden ser políticas, procedimientos, gente y planta (la oficina y su localización). Su propósito es identificar todas las posibles causas y determinar cualquier relación existente entre las causas y el efecto.

Herramienta #6. Diagramas gráficos, de

control y de corridas

Una gráfica de corrida es una gráfica de líneas. Es una colección de puntos de datos (medidas) sobre un determinado periodo que está marcado en una gráfica.

También se puede usar una línea recta en una gráfica de corrida para representar el promedio de los datos medidos.

Si usted recopila suficientes datos, es de esperarse que caiga un número idéntico de puntos arriba y abajo de la línea promedio. Si los puntos indican una tendencia hacia arriba o hacia abajo, o un número significativo de ellos está por encima o por debajo del promedio, es una causa de investigación posterior.

Herramienta #7. Estratificación

Estratificación es simplemente un método para ser más exacto en la recolección y reporte de la medición de sus datos. Agrupe sus datos en categorías discretas, como tipo, ubicación, tamaño, departamento, distancia, etc. Esto lo permitirá determinar más clara y precisamente sus áreas para mejorar la calidad.

Supongamos que el 70% de sus clientes están satisfechos con sus productos y servicios, y que 30% están insatisfechos. Esta es una cifra muy general. Sería beneficioso para usted saber algo más acerca de ambos grupos. Una manera de hacer esto es estratificarlos demográficamente: edad, sexo, ingresos, etc. Con esto usted tendrá un panorama más exacto de sus clientes y sus respuestas.

Herramienta #8. Puntos de comparación (Benchmarking)

Es una técnica donde usted compara sus procedimientos en determinada área con los de otra compañía que está considerada, por ejemplo, como la mejor en esa clase o como su competidora más importante. La forma más simple de comparar es determinar exactamente lo que sus clientes quieren, pero que usted no les puede dar. Identifique al mejor proveedor "en su clase", contáctelos directamente para averiguar cómo lo hacen, y copie y adapte sus métodos. Mida lo que usted hace para determinar qué tan efectiva fue su comparación.

Técnicas de recolección de datos:

Cuestionarios
Encuestas (escritas)
Encuestas telefónicas
Grupos de enfoque
Entrevistas (planeadas y personales; escritas u orales)
Intercepciones (un estilo de entrevista personal)

Para medir la satisfacción del cliente usted debe preparar una escala de respuestas para cada pregunta y tratar de usar la misma escala siempre que sea posible dentro de la misma encuesta. Las escalas pueden ser ordinales, donde el rango de respuestas van desde "malo hasta excelente", con una, dos o tres posibles respuestas en medio.

Sus escalas siempre deben contener un número non de respuestas posibles, como 3, 5 ó 7. Esto lo permite al que responde indicar un punto intermedio o neutral. Cuando esté usted trabajando con porcentajes debe usar una escala de 10 o de 100 puntos. Cualquiera es buena mientras no mezcle el análisis de las escalas, aun cuando mezcle el uso de diferentes tipos de escala en la misma encuesta.

A continuación se muestran los tipos de escala utilizados con más frecuencia en mediciones de satisfacción del cliente.

Escala de 3 puntos		
1	**2**	**3**
Malo	**Regular**	**Bueno**

Escala de 4 puntos **(usada pero no recomendada)**			
1	**2**	**3**	**4**
Peor	**Algo mejor**	**Mejor**	**Mucho mejor**

Escala de 5 puntos

1	2	3	4	5
Malo (Muy por debajo de las expecta-tivas)	**Justo (Por debajo de las expecta-tivas)**	**Neutral (Cumple con las expecta-tivas)**	**Bueno (Arriba de las expecta-tivas)**	**Excelente (Excede con mucho de las expecta-tivas)**

Escala de 7 puntos (también conocida como escala tipo-Likert)

1	2	3	4	5	6	7
Muy mala (Insatisfecho)	**Mala**	**Más bien mala**	**Neutral**	**Más bien mala**	**Buena**	**Muy buena (Satisfecho)**

Escala de 10 puntos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inacep-table (Sin impor-tancia alguna)	**Pésimo**	**Muy malo**	**Malo**	**Insufi-ciente**	**Regular**	**Acep-table**	**Bueno**	**Muy bueno (Con mucha importancia)**	**Exce-lente**

Escala de 100 puntos

0% _____100%

Completa insatisfacción — **Completa satisfacción**

En cualquiera de las escalas de calificación y sus términos descriptivos, se puede sustituir "satisfecho" e "insatisfecho" en las respuestas o cualquier concepto por "alcanzar", "no alcanzar" y "exceder expectativas". Redacte sus preguntas de modo que las respuestas tengan sentido para el cliente.

Lista de verificación
para la construcción
del cuestionario y la encuesta

¿Incluyó o consideró lo siguiente al definir su encuesta?

*** Formato**
*** Construcción de las preguntas (un tema por pregunta)**
*** Requerimientos de las respuestas (preguntas abiertas o cerradas, selección forzada o comparaciones por pares)**
*** Tipo de escalas de la respuesta**
*** Técnicas de análisis de datos (basadas en preguntas y tipos de respuesta)**
*** Mecanismos y requerimientos de reporte (quién recibe la información final)**

Técnicas para informar a cerca de la satisfacción de los clientes:

Índice de satisfacción del cliente (ISC)

Este índice normalmente es una compilación de todas sus calificaciones dentro de un número o porcentaje. Por ejemplo, si sus clientes calificaron 50 elementos o factores relacionados con su satisfacción, se puede sacar un promedio de todas esas calificaciones y llamarla su índice. Se puede dar un peso específico a las diferentes respuestas de acuerdo de su importancia, y crear un índice para calificaciones con peso.

Sistema de medición de calidad del servicio (SMCS)

Su sistema de medición de calidad de servicio es la colección de todas las herramientas y técnicas que usted usa para recolectar datos e información acerca de qué tan bien lo hace satisfaciendo a sus clientes.

El problema con el SMCS es que algunas veces no se miden los tipos de servicio que el cliente espera para estar satisfecho. Esto ocurre cuando la compañía diseña todo el sistema sin preguntar y escuchar a sus clientes.

Antes de que prepare su herramientas y técnicas de medición de satisfacción, hable con sus clientes e investigue cómo definen calidad, servicio al cliente, satisfacción del cliente y cualquier cosa en que le pueden evaluar. Después, diseñe su SMCS para medir esos aspectos.

Tarjeta de información del cliente

Esta es una forma simple para determinar rápidamente cómo se sienten sus clientes acerca de ciertos atributos relacionados con el servicio que usted está proporcionando.

Las tarjetas de información del cliente se desarrollan preguntando primero a sus clientes cuáles son los atributos de servicio que consideran para determinar la calidad y sus niveles de satisfacción. Después los colocan en una tarjeta de comentarios y le piden a sus clientes que los califiquen de acuerdo con determinada escala. Usted puede analizar las calificaciones y los datos de esas breves encuestas de la misma manera que lo haría con los datos de una encuesta más extensa. Una ventaja de la tarjeta de información del cliente es que es corta, fácil de llenar y fácil de calificar. La forma de calificar en su tarjeta de información puede ser emplear una herramienta numérica para todas las calificaciones que haga el cliente, o bien una letra asignada a calificaciones numéricas específicas, muy parecida a las calificaciones de los estudiantes en una escuela.

Unos ejemplos de tarjetas de información de cliente:

El restaurante X aprecia sus comentarios:

Limpieza	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Calidad de comida	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Cortesía de personal	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Precios	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**

El hospital Y aprecia sus comentarios:

Procedimientos de admisión	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Calidad del cuidado	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Profesionalismo del personal	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Médicos	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Comida	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**
Servicios terapéuticos	○	○	○	○	○
	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Muy malo**

Tema 12: Estándares de desempeño del servicio (EDS). Análisis de los resultados y su seguimiento. Manejo de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes:

Esto tiene que ver más con sus empleados que son sus clientes. Los EDS son importantes para poder mejorar la calidad de servicio y la satisfacción de clientes. Se mide el comportamiento de los empleados en vista de que el servicio es intangible y, con mucha frecuencia, el nivel de satisfacción de un cliente es altamente subjetivo. Estos comportamientos son los que usted cuantifica como estándares de desempeño de servicio.

Ejemplos:

contestar el teléfono antes de la cuarta llamada;
mencionar el nombre del cliente cuando menos una vez si usted lo conoce;
decir siempre gracias al cliente;
resolver las reclamaciones en determinado tiempo y con completa satisfacción del cliente;
atenderlo no más de 30 segundos desde entre a su tienda;
mantener el tiempo de espera en las líneas en menos de 5 minutos;
devolver llamadas telefónicas dentro de las siguientes 24 horas;
responder la correspondencia recibida antes de 24 horas;
mandar a un técnico a los clientes antes de 3 horas;
embarcar pedidos antes de 24 horas;
efectuar una transacción de compra o cambio dentro de cierto período de tiempo...

Puntos de comparación de satisfacción de los clientes

Puntos de comparación es, simplemente, encontrar a la compañía que es la mejor haciendo algo y comparar aquel esfuerzo en determinada área con la misma área de usted. Entonces, usándolo como modelo, adaptar y modificar su modo de trabajar para mejorar su calidad de servicio y, subsecuentemente, la satisfacción de sus clientes.

También se puede hacer comparaciones internas contra uno mismo. Al medir consistentemente el nivel de satisfacción de sus clientes podrá usar las medidas

obtenidas como puntos de comparación para mediciones futuras. De esta manera tendrá constantemente la base de comparación contra su propia compañía.

Mapas perceptuales y calificación de atributos

Hay muchas maneras de medir la satisfacción basada en atributos. Una de ellas es pedir a sus clientes que clasifiquen varios atributos clave en orden de prioridad, para averiguar la importancia que estos tienen para ellos. A continuación tenemos un ejemplo.

Gracias por darnos su tiempo para llenar esta forma de servicio. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestro servicio e incrementar su satisfacción. Por favor ordene los siguientes elementos colocando un número del 1 al 10 a continuación de ellos, donde 10 sea el factor más importante para usted y 1 el menos importante de todos.

_ Cortesía	_ Velocidad con la que contestamos el teléfono
_ Conocimientos del personal	Disponibilidad del personal para ayudarlo
_ Rapidez al manejar su reclamo	Reclamaciones manejadas a su satisfacción-
_ Aspecto de la tienda	Aspecto del personal
_ Atención que mostramos a los clientes	Nivel de la calidad del servicio

Otro formato se llama "comparación pareada" y es tomar un atributo y compararlo contra otro(s). Un ejemplo de la comparación pareada:

En cada par de elementos mostrados en la parte de abajo, por favor ponga una marca en lo que es más importante para usted cuando nos visita. Gracias.

O

...Por favor, ponga 1 en lo que es más importante y O lo menos. Si usted no puede definir qué es más importante ponga 1/2 para cada elemento. Gracias.

_ ***Rapidez de servicio***	_ ***Rapidez de servicio***
o	***o***
_ ***Cortesía de personal***	_ ***Número de servicios disponibles***
_ ***Rapidez de servicio***	_ ***Rapidez de servicio***
o	***o***
_ ***Conocimiento del personal***	_ ***Apariencia de las instalaciones***

En este ejemplo tenemos la comparación solamente de un elemento contra tres otros. Pero para obtener la situación clara necesito comparar cada elemento contra cada, poner las estimaciones en una matriz, calcular las sumas y definir los rangos. Supongamos que tenemos los siguientes resultados comparando cada elemento contra cada:

	RS	CP	NP	NS	AI
Rapidez de servicio	**X**	**0**	**0**	**1**	**1**
Cortesía del personal	**1**	**X**	**1/2**	**1**	**1**
Conocimi-ento del personal	**1**	**1/2**	**X**	**1**	**1**
Número servicios disponibl.	**0**	**0**	**0**	**X**	**0**
Aparien-cia de las instalac.	**0**	**0**	**0**	**1**	**X**

Definimos las sumas:

	RS	CP	NP	NS	AI	SUMA
Rapidez de Servicio	**X**	**0**	**0**	**1**	**1**	**2**
Cortesía del personal	**1**	**X**	**1/2**	**1**	**1**	**3.5**
Conocimi-ento del personal	**1**	**1/2**	**X**	**1**	**1**	**3.5**
Número servicios disponibl.	**0**	**0**	**0**	**X**	**0**	**0**
Aparien-cia de las instalac.	**0**	**0**	**0**	**1**	**X**	**1**

Conocimiento del personal y cortesía del personal tienen los totales más altos: 3.5. Esto significa que la importancia de estos elementos para sus clientes es más alta.

Entonces los rangos (orden de prioridad) de ellos son más altos. El rango del número de servicios disponibles en nuestro ejemplo es más bajo.

	RS	CP	NP	NS	AI	SUMA	RANGO
Rapidez de servicio	**X**	**0**	**0**	**1**	**1**	**2**	**III**
Cortesía del personal	**1**	**X**	**1/2**	**1**	**1**	**3.5**	**I-II**
Conocimi-ento del personal	**1**	**1/2**	**X**	**1**	**1**	**3.5**	**I-II**
Número servicios disponibl.	**0**	**0**	**0**	**X**	**0**	**0**	**V**
Aparien-cia de las instalac.	**0**	**0**	**0**	**1**	**X**	**1**	**IV**

La tabla anterior muestra un posible orden de prioridad (véase la columna “rango”) de algunos atributos de un cliente. Usted tiene que asumir que se consultó a un número suficiente de clientes.

A continuación mostramos una gráfica de los atributos de servicio en una mapa perceptual. Este mapa muestre la relación que existe entre la importancia de los atributos de servicio (según la percepción del cliente), contra qué tan bien está desempeñando la compañía este servicio. Los datos de desempeño se toman de encuestas o entrevistas anteriores, o bien se puede pedir a los clientes que califiquen al mismo tiempo su desempeño en el atributo y la importancia que éste tiene para ellos, modificando la escala de los atributos.

Importancia	**Alta(o)** *I-II Cortesía* *III Rapidez*
Bajo (a)	**Desempeño** *IV Apariencia de las instalaciones* *I-II Conocimientos*

Otra cosa que se puede hacer con un mapa perceptual es pedir a sus clientes que comparen sus servicios en uno o más atributos de servicios clave contra los de su competencia, tanto en importancia para ellos como en el desempeño actual. Usted entonces podrá graficar los resultados. Los gráficas resultan extremadamente útiles cuando se está comparando su compañía contra los competidores, porque puede determinar sus áreas de fuerza, oportunidad, debilidad y las que necesiten mejora (elementos de análisis FODA).

Análisis de los resultados y su seguimiento:

Procedimientos estadísticos de uso común.

1. Media	El promedio de las calificaciones o respuestas a una pregunta, o a toda la encuesta.
2. Mediana	La calificación que está exactamente a la mitad de todas las respuestas.
3. Moda	La calificación que aparece con más frecuencia en las respuestas de los clientes.
4. Desviación estándar	Cuánto se puede desviar o variar una calificación respecto a la media (promedio). Se usa la desviación estándar cuando, al medir la calidad, se calculan los límites superior e inferior de sus diagramas de control.
5. Rango	La diferencia entre la mayor y la menor calificación de una pregunta**.**

También puede usar: La distribución de frecuencia se desarrolló en su hoja de verificación cuando midió la calidad. Sólo siga exactamente el procedimiento para crear intervalos de frecuencia. Lo mismo puede decirse para el histograma, que le dará una representación gráfica de la distribución de sus datos.

Los porcentajes que son simples de calcular y usar. Simplemente se suman todas las calificaciones y se dividen entre el número máximo de calificación posible en una pregunta o en una categoría. Esto dar una calificación porcentual.

Por ejemplo, si una pregunta es contestada por 10 personas y la calificación más alta de la pregunta puede ser 5 (excede expectativas o extremadamente satisfecho), la posibilidad más alta total sería 50. Ahora, si estas 10 personas respondieron a la pregunta con 4 (ligeramente arriba de las expectativas o muy satisfechas), el total de las respuestas sería 40; 40/50x100%=80%. Entonces, la calificación promedio en esta pregunta sería 80%.

Usted puede utilizar esta calificación para compararla con otras preguntas y categorías de su encuesta, o bien contra los resultados del año pasado, y usarla como un punto de partida o de comparación para resultados futuros.

Lo que se mide se hace,
y lo que se analiza
lleva un seguimiento

Manejo de la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes

Ahora que usted sabe cómo medir la calidad y la satisfacción de sus clientes hay que aprender *que hacer con la información.* Hay dos opciones: pueden ser **proactivas** y empezar el proceso de manejo de servicio de satisfacción de sus clientes *antes de ponerse en contacto con ellos* o pueden ser **reactivas** y esperar a que los clientes se quejan o les digan qué hacer.

Manejo proactivo:

Presentamos 10 cosas que usted puede hacer para manejar proactivamente su calidad de servicio y la satisfacción de sus clientes. Cuando implemente estas 10 sugerencias en sus negocios, sus niveles de calidad y de satisfacción de sus clientes se incrementarán definitivamente.

1. **Todo el mundo trabaja para el cliente.**
2. **Conozca íntimamente a sus clientes.**
3. **Introduzca la calidad.**
4. **Desarrolle un enfoque apasionado hacia el cliente.**
5. **Capacite a sus empleados.**
6. **Déle facultades a sus empleados.**
7. **Mida. Mida. Mida.**
8. **Reconozca y recompense.**
9. **Haga más que los demás.**
10. **Hágalo mejor.**