

Material Imprimible

Curso Atención al Cliente y Calidad en Servicio

Módulo Nociones prácticas fundamentales

Contenidos:

- La percepción y sus características
- La Calidad
- La Atención al cliente
- El Producto y el Servicio
- El Servicio al cliente
- Servicio de productos y sus dimensiones de medición desde la percepción del cliente
- Servicio de servicios y sus dimensiones de medición desde la perspectiva del cliente
- El Cliente. Clientes actuales y potenciales. Tipos de clientes

La percepción y sus características

Vamos a comenzar este curso con algunas definiciones, básicamente con aquellas palabras y conceptos que están contenidos en el título. Es muy importante trabajar con definiciones comunes. ¿Qué quiere decir esto? Que cuando hablemos de calidad, de servicio, de clientes, tenemos que estar seguros de que todos estamos hablando de lo mismo, porque eso es lo que nos evita los malentendidos, los inconvenientes, y para eso existen las definiciones.

Muchos de los problemas con los que se encuentran las empresas en relación a los clientes se basan en los malentendidos. Entonces, vamos a estar definiendo el concepto de calidad, de servicio y de atención, y el de cliente.

Además, vamos a hablar de calidad de producto, de calidad de servicio, de las características del servicio, de las de la atención, de qué es un cliente, si existen distintos tipos, y cuál es la gestión que debemos realizar con cada uno de ellos.

Por esto, vamos a comenzar con la definición de calidad. Para esto pensamos que era interesante trabajar con un juego más que con un concepto teórico. La idea es que trabajemos con algunas imágenes y que ustedes puedan dedicarle algunos segundos a cada una de ellas para ver qué percibe cada uno. Luego podemos utilizar la herramienta del foro para que cada uno de ustedes pueda contarnos a todos qué vieron en cada una de estas imágenes y qué no lograron ver.

Vamos a comenzar con la imagen número uno. Tómense algunos segundos. Son imágenes, obviamente, que de alguna manera transmiten una primera idea que es más fácil, entre comillas, de ver. Y otras que son un poco más difíciles porque están ocultas.

Bien, vamos a ayudarlos un poco. Cuando hablamos de percepción estamos refiriéndonos a una tarea compleja del ser humano y que cada uno percibe de acuerdo a sus características personales. Es decir, en función de su experiencia, según sus conocimientos. Incluso en base de lo que le ha pasado en ese mismo día o en unos segundos atrás. Eso va a influir siempre en la percepción.

A veces, cuando en algún puesto de un call center alguien trabaja atendiendo constantemente clientes que llaman para hacer reclamos o enojados, muchas veces lo que se le dice a esta persona es que cuando tenga una conversación con un cliente donde no le haya ido muy bien o donde la conversación haya sido áspera o complicada, espere unos minutos para retomar una nueva conversación. ¿Por qué? Para evitar la influencia,

la mala influencia, si quieren, de la percepción del vínculo anterior o de la llamada o del diálogo anterior a un nuevo diálogo.

Bien, entonces sigamos con la imagen. ¿Qué se percibe habitualmente? La primera imagen es cara de un señor mayor con su mano sobre el torso. También su ojo, un bigote de color canoso, la barba y el pelo. Esto es la imagen principal.

Luego, si afinan la vista, se pueden ver dos personas más, una mujer con un bebé y un hombre, anciano también, parecería como un campesino por la vestimenta. Y fíjense qué curioso, que habitualmente las mujeres ven primero la imagen de la mujer, justamente, con su bebé en brazos, y los hombres ven primero la imagen del campesino trabajando. La imagen que parece ser la mano del hombre también puede visualizarse como un perro que está en la calle recostado y en la parte de arriba de la imagen, tras la cara del señor mayor, se pueden ver algunos rostros, algunos de frente, otros de perfil.

Vamos con la segunda imagen. ¿Qué les parece? ¿Los kiwis están recortados cada uno en una parte o el triángulo está apoyado sobre los kiwis? ¿Qué ven?

¿Y qué les parece esta imagen? Nuevamente el juego de la figura y el fondo, el juego de donde pozo la mirada es donde veo. Si la mirada se centraliza en el ojo y la cara está para el lado derecho, podemos ver un conejo. En cambio, si veo el ojo y la cara está para el lado izquierdo, veo un pato. Es muy difícil salir de la imagen que se ve primero. Muchas personas dicen bueno, pero no puedo ver el conejo, no puedo verlo. Quienes ven el pato primero no logran ver el conejo, y viceversa.

Vamos con la última imagen. Esta es interesante porque si ustedes la observan lo que se dice habitualmente es que pertenece al rostro de una persona. Algunas ven allí un hombre, otras ven una mujer con anteojos, sin anteojos. Algunos dicen está enojado o enojada. Otros dicen que está triste.

Y fíjense qué pasa si damos vuelta esta imagen. ¿Qué ocurre? ¿Qué ven? Una palabra. La palabra liar. ¿Qué hicimos con esta imagen? Simplemente la rotamos.

¿Qué significa rotar la imagen? Que al hacerlo, cambia mi percepción. Cuando alguien hace algo con una palabra, como por ejemplo cambiar el tono de voz, utilizar otra palabra, cambiar el gesto en la cara, hace que el otro con el que estoy teniendo una interacción, cambie su percepción.

De todos modos, a veces hacemos grandes esfuerzos para que el cliente cambie la percepción y no lo logramos. ¿Por qué? No porque estemos haciendo las cosas mejor o peor, sino porque la percepción es subjetiva, entonces varias veces el esfuerzo no alcanza. Por eso se dice que cuando hablamos de calidad hay que intentar hacer las cosas bien a la primera.

Lo importante de la **percepción** es entender que no tiene que ver con una mirada fotográfica, con algo estático, es decir, no tiene que ver con algo ingenuo, sino que incluye siempre la interpretación de esa realidad. Entonces, cuando pensemos en percepción tenemos que pensar en ciertas características.

La primera de esas características va a ser la subjetividad. La percepción es subjetiva, lo que quiere decir que depende de cada sujeto, que es personal, individual, particular de cada persona. ¿Y eso por qué? Porque, y aquí avanzamos en otras características, también va a ser selectiva.

La subjetividad nos va a llevar a la función de selección. ¿Qué quiere decir esto? Que no vamos a percibir ni todos lo mismo, ni todo por igual. Percibimos seleccionando.

¿Qué va a influir en esa selección? Bueno, factores internos que pueden ser desde los intereses de cada uno, desde lo que a cada uno lo motiva, las experiencias, las vivencias personales, los conocimientos, los saberes de cada uno, hasta los factores externos. ¿Y cuáles pueden ser los factores externos? La intensidad del estímulo, la novedad, cuán novedoso es para nosotros ese estímulo, la expectativa previa en relación a ese mismo.

Si lo pensamos específicamente en lo que es calidad de cliente, un ejemplo posible puede ser un cliente que no esperaba nada y recibe un obsequio, o por el contrario, un cliente que esperaba ser bienvenido, atendido cálidamente, se encuentra con un representante de atención al cliente enojado o irrespetuoso, o que no tiene la información que ese cliente espera. Allí la percepción, más allá de los factores internos de ese cliente, va a tener el peso de la influencia del estímulo externo, lo que esperaba y lo que recibió, lo que le pareció una novedad, lo previo en relación a lo que sucedió luego.

Otra característica de la percepción es su temporalidad. ¿Qué quiere decir esto? Que la percepción es a corto plazo, y entonces esa selectividad se modifica constantemente.

¿Qué nos importa de esto? Que puedo modificar la percepción del otro si cambio los factores que influyen en ella. Por eso el trabajo de los representantes de atención al

cliente, y esta es una frase que queremos que recuerden: “Gestionar la percepción del cliente va a ser trabajar con esos factores que influyen en esa percepción”.

Ahora bien, una de las definiciones posibles de **calidad** va a ser aquello que nuestra clientela clave percibe, es decir, la percepción del cliente clave de la organización.

Pero... ¿Qué es la clientela clave? Aquella que define, por sus necesidades y expectativas, el producto o el servicio, o ambos, que una organización ofrece. Es decir, que de alguna manera posibilita la construcción de un segmento.

Ese concepto que ustedes habrán escuchado, la segmentación que se hace del mercado, tiene que ver con eso, con delimitar una porción específica de clientes que van a ser los posiblemente interesados en mi producto o servicio. Por ejemplo, un grupo de amigos jóvenes no va a exigir lo mismo de una habitación de un hotel, que una pareja de adultos mayores. En términos de comodidad, de iluminación, de mobiliario, y en muchas otras cuestiones se van a diferenciar por sus características.

Otra definición posible va a tener que ver con lo que se conoce como nivel de excelencia. ¿Cómo se define? Como el nivel de satisfacción y, ¿por qué no?, de superación de las necesidades de ese segmento que definimos hace unos momentos como clientela clave. Va a definir la medida en que esa empresa se ha propuesto satisfacer esas necesidades. Entonces, el nivel de excelencia es tanto una meta a alcanzar como una vara para medir ese alcance. Por eso tiene que ser constante, sostenido en tiempo y lugar. ¿Qué quiere decir eso? Por ejemplo, una misma empresa que tiene diferentes sucursales, tiene que respetar las mismas metodologías de atención, los mismos modos, las mismas formas en cuanto a cordialidad y de respuesta ante un reclamo. No podemos atender a un cliente mejor por la mañana que por la tarde. No podemos dar una solución a un mismo problema en una sede de nuestra organización que en otra, porque esto va a hablar de que algo del nivel de excelencia no está funcionando.

Hoy en día, la omnicanalidad es un requisito para garantizar esa excelencia. El cliente espera recibir la misma calidad de servicio sin importar el canal que utilice: presencial, telefónico, redes sociales, correo electrónico o chat en línea. La coherencia entre canales es parte central de la percepción de calidad.

Una cuestión a tener en cuenta es que en la actualidad, las empresas también gestionan la percepción del cliente a través de metodologías modernas de Customer Experience (CX). La experiencia del cliente se mide en todos los puntos de contacto con la organización (tienda física, web, app, redes sociales, call center, etc.), lo que se conoce como mapa de viaje del cliente (customer journey). Esto permite identificar los momentos críticos donde se forma la percepción de calidad y actuar de manera proactiva para mejorarla.

Otra definición posible tiene que ver con la responsabilidad conjunta, puesto que la calidad de la atención y el servicio es una responsabilidad de toda la organización. Decimos esto porque en todos los niveles del organigrama existen funciones y responsabilidades que, si no se ejecutan correctamente, impactan en la calidad percibida por nuestro cliente.

El último elemento que vamos a nombrar respecto de la definición de calidad tiene que ver con la diferenciación. ¿Por qué? Porque la atención y el servicio dependen de las personas, de su comportamiento. Recuerden que hablábamos de percepción, de subjetividad, y son las personas las que hacen la diferencia, para bien o para mal, entre una y otra organización.

El cómo vamos a llevar a cabo estas acciones va a tener que ver con algo que definiremos en las próximas clases, que es la estrategia de servicio. ¿Saben que es? Son todas aquellas metodologías, normas y comportamientos, pero reglados en las organizaciones, que dicen cómo hacer las cosas.

El cómo hacer las cosas va a ser la estrategia de servicio de nuestra organización y es, finalmente, lo que nos va a diferenciar del resto de las organizaciones.

La atención al cliente

Anteriormente nombramos los conceptos de gestión, y hablamos de nivel de excelencia. Y la pregunta es, ¿cómo incluimos y relacionamos los conceptos de atención al cliente y de servicio al cliente con los conceptos que trabajamos en las clases anteriores? Si ustedes observan la imagen, tanto la atención al cliente como el servicio al cliente, forman parte de las acciones que las organizaciones llevan a cabo para lograr el nivel de excelencia que se han propuesto.

Entonces, esa gestión, ese día a día, ese trabajo cotidiano, que no tiene que ver con algo improvisado, sino con una metodología pensada para alcanzar ese nivel de excelencia, va

a estar traducido en acciones que van a llegar al cliente a través de la atención y del servicio.

Cuando hablábamos de percepción del cliente, recuerden, decíamos que la misma va a ser a través del producto, pero también mediante la atención y el servicio, que son acciones que dependen del comportamiento de las personas.

¿Cómo se cierra y continúa este círculo de mejora continua? A través de la percepción del cliente se va a generar una devolución que va a modificar la gestión.

¿Y cómo se genera esa devolución? A través de resultados de encuestas de satisfacción, de reclamos, quejas, sugerencias, consultas, incluso de informes de cómo está trabajando la competencia. Todos estos datos, esta información, vuelve a la empresa, al departamento de gestión de atención al cliente, y esto hace que se definan nuevas acciones, nuevos procedimientos, para mejorar o superar esa percepción, y lograr el nivel de excelencia que la organización se ha propuesto.

Habitualmente, cuando se habla de atención al cliente y de servicio al cliente, se los define como sinónimos. Bueno, en realidad, es una diferencia conceptual, porque en la práctica, las acciones que corresponden a la atención y las que atañen al servicio se diferencian muy sutilmente.

En principio, el objetivo de ambos es lograr clientes satisfechos, ganar clientes que nos vuelvan a comprar, pero la atención estaría más dirigida a cuestiones de una rutina ya establecida, como, por ejemplo, los pasos a seguir en el ingreso de un cliente al local. Y el servicio, por su lado, estaría más definido o ligado a la satisfacción de necesidades.

En la práctica actual, la atención y el servicio están cada vez más mediados por la tecnología. Muchas empresas incorporan chatbots, asistentes virtuales con inteligencia artificial y plataformas de autoservicio para resolver consultas simples. Sin embargo, el contacto humano sigue siendo fundamental en los casos complejos, donde la empatía y la capacidad de resolución agregan valor.

Si lo pensamos en un ejemplo puntual, la atención agrega valor al servicio. Por ejemplo, en una compañía de teléfonos móviles, el hecho de que la comunicación no se corte, de que se aclara, de poder escuchar correctamente, de tener alternativas para llamar al exterior, todo esto está vinculado más al servicio. En cambio, si yo tengo que resolver un conflicto respecto de una factura que está mal hecha o de que no me haya llegado en

tiempo y forma, bueno, esto va a tener que ver con la atención. La resolución de este conflicto va a tener que ver más con la atención al cliente que con el servicio.

Les volvemos a decir que si ustedes lo piensan en la práctica, son acciones que van de la mano, pero simplemente las diferenciamos para poder pensar que la **atención** tiene que ver con algo más rutinario, y el **servicio** con algo más dirigido a la satisfacción de una necesidad.

Cuando en las clases anteriores hablamos del concepto de calidad, dijimos que existía tanto la calidad de producto como la de servicio. Entonces, nos parece que es oportuno hacer una nueva diferencia entre estos conceptos porque existe mucha confusión entre el de servicio al cliente y el de servicio como bien ofrecido de una empresa o de una organización.

Tanto el producto como el servicio son bienes que se brindan al mercado, ¿con qué objetivo? Satisfacer una necesidad. Pero no confundan el concepto de servicio como bien ofrecido con el concepto de servicio al cliente, que es el que nombrábamos anteriormente. La principal diferencia entre producto y servicio va a tener que ver con un concepto que se denomina tangibilidad.

¿Qué quiere decir esto? Algo es tangible cuando se puede percibir mediante los sentidos. Entonces, una empresa que comercializa productos como, por ejemplo, un perfume o un par de zapatos, son productos tangibles, ya que pueden ser percibidos a través de los sentidos. Por ende, la calidad de producto va a tener que ver con todo esto que rodea al producto en sí: la materia prima, el empaque, la imagen específica del producto, etc., y va a depender más de cuestiones técnicas.

En cambio, el servicio es algo intangible. Los servicios, como por ejemplo, uno de salud o de consultoría, si lo piensan concretamente, es algo que no puede ser transportado ni almacenado. Es algo que no es perecedero, y se consume en el momento. Podemos citar como ejemplo un servicio de reparación de una computadora, un salón de belleza, una peluquería.

Los servicios, como ustedes se pueden dar cuenta por la definición misma, dependen directamente del comportamiento de las personas. Entonces, a mayor contacto desde el servicio entre personas, más difícil es lograr la calidad.

La calidad de producto, entre comillas, es más sencillo, porque corresponde a un trabajo en serie. En cambio, la calidad del servicio, al depender de las personas, resulta más difícil

de estandarizar y mantener con la misma consistencia y puntualidad que la calidad de un producto.

En la actualidad, es extraño encontrar productos o servicios puros. En realidad, se los conoce como híbridos, ya que no son ni productos ni servicios puros. Por ejemplo, un comercio que vende computadoras, probablemente también ofrezca el servicio técnico o entrega a domicilio. Entonces, tenemos, por un lado, la calidad de producto en ese producto concreto y tangible, que es la computadora. Y, por otro lado, la calidad de servicio, que es ese bien intangible que va a tener que ver con el servicio técnico ofrecido, o bien con la entrega a domicilio.

Ahora bien. Hoy en día, existen distintas modalidades de atención al cliente. Podemos mencionar la atención personalizada, la atención telefónica, la atención virtual, el chat en línea y chatbots con inteligencia artificial, las redes sociales, y hasta aplicaciones móviles y autoservicio digital. Son distintas modalidades, pero todas con el mismo objetivo, que tiene que ver con realizar esas acciones ya diseñadas, para impactar positivamente en la percepción del cliente.

Si cuando ingresamos al cine, nos indican cuál es el asiento que nos corresponde, eso es atención. Si, en cambio, además de esto, nos acompañan hasta el asiento y nos entregan el programa con los horarios indicados, esto es servicio.

La acción de entregarnos y cobrarnos un producto que adquirimos, tiene que ver con la atención. La indicación sobre cuál es la mejor forma o la manera más creativa de usar ese producto, es servicio. Entonces, como dijimos, en la práctica, la diferencia es muy sutil, porque tiene que ver con acciones que realizamos en el día a día.

Si tenemos que pensar una conclusión, además de influir sobre la percepción del cliente, el objetivo principal, tanto de la atención como del servicio al cliente, tiene que ver con satisfacer las demandas, los pedidos, las necesidades de los clientes, que vamos a definir en el próximo módulo, y las expectativas en relación al producto o servicio que la empresa ofrece.

Nuevamente, les recordamos la distinción. El producto o servicio son los bienes que la empresa comercializa y se diferencian por su tangibilidad.

Por su parte, la atención y el servicio al cliente son las acciones que quienes están en contacto con el cliente y quienes definen sus procedimientos desde la dirección, llevan a

cabo en el día a día para lograr ese nivel de excelencia que la organización o la empresa se ha propuesto alcanzar.

Quisimos compartir con ustedes este video porque nos parece que, más allá del final trágico, nos permite pensar algunos elementos que vamos a trabajar en relación a conceptos que vamos a definir en este encuentro.

Bien, vamos con el primer elemento, algo que tiene que ver con la existencia de un proveedor de un producto, que en este caso es el whisky, una bebida alcohólica, pero que también brinda un servicio, y que es evidente la magnitud del mismo, ¿no? En realidad es lo que más sorprende cuando uno ve el video, ya que lo que más llama la atención es ese esfuerzo y esa coordinación, esa actitud y esa exactitud en la entrega personalizada del producto. Entonces, aquí se puede visualizar la diferencia entre el producto, que es lo que se vende, y el servicio, que es eso que aparece asociado a la venta del producto.

El segundo elemento que vamos a trabajar tiene que ver con el rol crítico del personal en contacto con el cliente. ¿Qué quiere decir esto? En el video, se presenta como un trabajo en cadena; sin embargo, aunque está mostrado de manera cómica, si lo llevamos al contexto real de la organización deja de ser gracioso, ya que impacta directamente en la percepción del cliente e incluso puede ocasionar la pérdida de este.

Y no se puede analizar este punto sin el siguiente, que habla de la necesidad del trabajo en equipo. Entonces, esta cara visible, como se la denomina habitualmente, que es la persona que, por ejemplo, le dice al cliente que no va a recibir su pedido o que la factura no está bien hecha, o le tiene que informar sobre un aumento en los costos, etc., ese rol crítico de influencia en la percepción lleva el protagonismo respecto del trabajo en equipo.

Cuando uno ve el video, lo que recuerda es la escena final. Sin embargo, lo que más esfuerzo demandó y lo que más se ajustó a la normativa de calidad fue ese trabajo en equipo. Por lo dicho, es importante tener en cuenta las dos cosas. Si bien es cierto que el rol de quien tiene que dar la cara al cliente es fundamental, también es necesario que la calidad en el trabajo diario aparezca a lo largo de toda la cadena.

Si hacemos una comparación o metáfora entre las distintas personas del video, es decir, el que manejaba el camión, el que piloteaba el avión, la chica que bajaba por la montaña,

etc., podemos vincularlo con la organización de una empresa en departamentos o áreas. Por ejemplo, alguien podría representar el sector de ventas, otro el sector administrativo, y otro el de distribución.

Aquí aparece un concepto que trabajaremos en las próximas clases: el cliente interno. El vínculo entre las distintas áreas culmina en el representante de atención al cliente, quien influye directamente en la percepción del cliente. No obstante, el éxito final depende del trabajo en equipo.

Otra característica del servicio al cliente tiene que ver con que su consumo es aquí y ahora. ¿Qué quiere decir esto? Que implica que no hay posibilidad de devolución. No es un producto que debido a que su sabor no es el que esperaba lo puedo devolver, sino que esta percepción que el cliente se lleva de, entre comillas, una falta de responsabilidad o descuido del mozo ante la atención que debía brindarle, sucede en ese momento y se experimenta en ese instante.

Para eso no hay devolución, para eso no hay vuelta atrás. Si un cliente ingresa a un negocio y no es recibido, no es saludado, no es atendido, bueno, eso ocurre en ese momento y no hay forma de resolverlo con un saludo luego de que el cliente ingresaba al negocio, diez minutos después o una hora después, o una ayuda posterior. Por eso es el servicio aquí y ahora.

Este punto hace referencia al hecho de que, por supuesto que es importante que quien nos recibe nos sonría o que tenga un tono agradable, como se ve en el video. El mozo puede tener su uniforme impecable, limpio o caminar elegante hacia los invitados con la bandeja, pero si la botella no llega o se le cae, entonces la cortesía y la amabilidad no alcanzan.

Esto es a lo que nos referíamos cuando hablábamos de gestión. Cuando nombramos dicho concepto dijimos que no se trataba de algo improvisado, de algo que dependía del sentido común de las personas, sino de una cuestión de procedimientos definidos, de métodos, de normas, no de la personalidad de cada uno, porque si no, no estaríamos brindando un servicio de calidad. Recuerden que la calidad también implica esto, normas y procedimientos a seguir, entonces este punto acentúa el hecho de que la cortesía y la amabilidad son importantes, hasta diríamos que son fundamentales, pero no son suficientes.

Asimismo, cuando decimos que el servicio no es complacencia significa que no se trata de decirle que sí a todo lo que el cliente demanda. Un ejemplo claro está en las tiendas de ropa: esas vendedoras o vendedores que le dicen a todos los clientes que todas las prendas que se prueban les queda bien. Esto tiene que ver con la complacencia, no tiene que ver con el servicio.

Fíjense que el final del vídeo, y esto claramente tiene relación con el hecho de que posee un argumento cómico, pero aparece cierto grado de complacencia cuando el cliente vuelve a llamar y toda la cadena tiene que volver a empezar. Si uno lo piensa desde el día a día real de las organizaciones, hay un elemento que ahí no aparece, que es el stock, porque ese cliente no fue asesorado correctamente o no fue atendido en el punto de sugerirle, o incluso exigirle, que contara con un stock y no que realizara la compra de una botella. Entonces, el servicio al cliente no es complacer, es ayudar, asesorar, informar, dar alternativas, instancias, opciones, es participar al cliente del proceso, es hacerlo parte incluso del propio servicio que se le brinda.

Servicio al cliente

Vamos a trabajar con lo que se conoce como las dimensiones de medición del servicio. Esto va a ser diferente, ya sea que se trate de un servicio asociado a la venta de un producto o bien de un servicio asociado a la venta de un servicio.

Si tenemos que pensar en una definición de **servicio al cliente**, y siempre teniendo en cuenta la distinción que hicimos anteriormente entre servicio como mercancía de venta y servicio al cliente, dicha definición tendría que ver con el conjunto de prestaciones, ese soporte de atenciones, de utilidades, que espera al cliente antes, durante y después de la compra además del producto o servicio que está adquiriendo.

Acentuamos el antes, durante y después porque muchas veces las organizaciones ubican el foco en el antes, y entonces le insisten al cliente, lo llaman, lo contactan, lo visitan, le envían correos, etc., solamente con el fin de que la compra se realice. Y parecería que en el durante y en el después de la compra, en la postventa, la empresa se olvida del cliente. Y esto es uno de los mayores reclamos que los mismos realizan.

Podemos decir entonces que el nivel de exigencia de estos beneficios, de estas prestaciones, va a variar de cliente en cliente, pero va a diferir también en función de cuestiones que tienen que ver con el producto, con el servicio en sí. Una de esas cuestiones va a ser el precio.

A mayor precio que pague el cliente, va a esperar mayores garantías y mayores beneficios. Por ejemplo, más alternativas de pago, menos cantidad de días que va a tardar en ser reparado el producto, si el producto va a ser reemplazado por otro mientras el suyo se repara, etcétera.

Lo mismo va a ocurrir con la imagen y con el prestigio del producto. Si una organización tiene como eslogan “30 años en el mercado”, esto va a hablar de un prestigio que para el cliente va a ser un elemento que le va a permitir exigir más. ¿Qué quiere decir esto? No solamente que le va a demandar más concretamente a la empresa, sino que esto va a formar parte de su expectativa previa.

A mayor precio, a mejor imagen y a mayor prestigio, la expectativa previa, ese nivel de exigencia del cliente, va a ser superior.

Bien, si nos referimos a una empresa que comercializa principalmente productos, como por ejemplo, autos de diferentes categorías, ya sea desde su precio, su imagen y su prestigio. Entonces, el primer elemento cuando hablamos de servicio de productos, por el que el cliente va a medir ese servicio, va a ser lo que se denomina nivel de despreocupación. ¿Qué significa esto? Que además del rendimiento técnico del producto o de su vida útil, el cliente va a valorar, por ejemplo, su costo en tiempo.

Por eso, de alguna manera se va a preguntar, “si mi auto se descompone, ¿cuánto tiempo van a tardar ustedes en repararlo?” o “si tengo un problema, ¿cuánto tiempo voy a tener que esperar en el teléfono para dar con un responsable que me lo resuelva?” Estos elementos son ejemplos de un nivel de despreocupación que el cliente va a tener en cuenta en la compra de un producto, por lo que se dice que es una dimensión por la que el cliente mide ese servicio.

El segundo elemento va a tener que ver con el costo de uso. Siguiendo con el ejemplo: “¿Cuánto me va a costar mantenerlo? ¿Cuánto me va a costar instalar un nuevo repuesto?”

Y el tercer elemento va a tener que ver con el valor agregado que el proveedor le ha dado en el tiempo a ese producto. Esto se relaciona con algo que ha construido esa organización, y que habitualmente se vincula al estatus social que me puede dar la adquisición de ese producto, o a la búsqueda de una imagen determinada. Siguiendo el

ejemplo, un auto que dé una imagen de hombre aventurero, o de hombre de negocios, o de hombre de familia, o alguien deportista o innovador.

Todas estas cuestiones van a tener que ver con el valor agregado, pero este también tiene que ver con la diversidad de alternativas que el servicio del producto ofrece. No tiene que ver solamente con la imagen. Por ejemplo, el fácil acceso al asesoramiento de postventa o distintos tipos de embalajes según las necesidades del cliente.

Un ejemplo de todos los días, sencillo y que quizá ninguno reparó, tiene que ver con la acción de ir a comprar un par de zapatos, y en lo que hace al servicio el vendedor le ofrece si quiere llevarlos en su caja o si prefiere en una bolsa. Esto tiene que ver simplemente con una alternativa de servicio más allá del producto. Quizá a alguien le resulta incómodo llevar la caja, tiene un lugar pequeño en el bolso y prefiere trasladarlo en una bolsa y poder llevarlo directamente en su cartera. Parece algo que es sencillo, pero brinda una alternativa y, por lo tanto, implica un valor agregado al producto que básicamente es el calzado.

Las mencionadas son dimensiones tradicionales. Podemos decir que actualmente, se utilizan métricas estandarizadas de satisfacción que permiten medir esos momentos de verdad de forma ágil. Entre las más utilizadas están:

- NPS (Net Promoter Score), que mide la probabilidad de que un cliente recomiende la empresa.
- CSAT (Customer Satisfaction Score), que mide la satisfacción puntual de un cliente tras una interacción.
- Y CES (Customer Effort Score), que mide el esfuerzo que el cliente percibe al interactuar con la empresa, clave en entornos digitales.

Estas métricas complementan las dimensiones clásicas y permiten tomar decisiones rápidas basadas en datos.

Ahora bien. El servicio al cliente asociado a la venta de un servicio incluye dos dimensiones. Por un lado, la utilidad, la prestación en sí que buscaba obtener el cliente, y por el otro, la experiencia vivida en el momento en que se recibe el servicio.

La prestación tiene que ver con la percepción del cliente, y con que si esa es positiva o no. Para que sea positiva, esa percepción va a tener que coincidir con la prestación con su experiencia previa.

Por ejemplo, si alguien contrata un servicio de vacaciones para descansar, no es lo mismo que si contrata un servicio de vacaciones para realizar deporte aventura. Entonces, lo que va a exigir el cliente de esa prestación va a ser diferente. Si buscaba descanso y encuentra ruido, su expectativa no va a coincidir con la prestación. Y al contrario, si quería realizar deportes de riesgo, turismo aventura, etcétera, y encuentra un lugar apaciblemente tranquilo, tampoco su expectativa va a coincidir con la prestación. Por lo dicho, va a tener que ver la satisfacción y lo positivo de la experiencia respecto de la prestación siempre teniendo en cuenta la expectativa previa.

Por su parte, la experiencia va a ser el resultado de la impresión que le provoque el momento de vivenciar la prestación. Y el cliente siempre desde la subjetividad de su percepción va a evaluar esa experiencia por algunas cuestiones que son básicas: la actitud del representante del servicio al cliente, si son amables, si son proactivos, si lo ayudan cuando es necesario. Pero también por el entorno, por las alternativas de elección, por el nivel de la información brindada, por el modo de responder a un reclamo.

Sepan ustedes que a más contactos del consumidor con el servicio, más dificultoso es lograr la calidad. Si ustedes piensan, un ejemplo claro es el hotel. El pasajero llega y su primer contacto será si lo están recibiendo en el aeropuerto. Luego, si lo llevan a tiempo al hotel. Después, si alguien lo ayuda a bajar su equipaje. Si están sus datos registrados correctamente, si la habitación está preparada, si está limpia, si el agua está caliente, si el almuerzo está preparado a la hora que dice que va a estarlo, etc. A más momentos de contacto, y esto se conoce en marketing como “momentos de verdad”, más difícil es lograr una percepción positiva, tanto en la prestación como en la experiencia del servicio. Entonces, el servicio al cliente es ese conjunto de soportes que rodean al acto de la compra. Se va a medir por el nivel de despreocupación, el costo de uso y el valor agregado, en el caso de lo que es servicio de productos. Y se va a medir por la prestación y la experiencia, en el caso del servicio de servicios.

Esto va a depender también de la empresa, de la organización, en qué va a enfocar su política. Va a haber organizaciones que van a centrar su política y van a acentuar el nivel de despreocupación antes, durante y después de la venta. Otras pondrán el acento en el valor agregado, porque saben que ese es su detalle diferenciador respecto de otros productos. Y otras en el costo de uso.

Lo mismo ocurre en lo que tiene que ver con la prestación y la experiencia. Algunas empresas se enfocarán más a la prestación y otras pondrán el foco en la experiencia. De

todos modos, nunca se puede descuidar ninguno de estos niveles, porque el cliente mide el servicio por cualquiera de estas dimensiones.

Lo interesante es poder hacer una especie de autodiagnóstico y preguntarse lo siguiente: ¿cómo estamos en mi empresa llevando adelante la política a nivel de la despreocupación del cliente? ¿O cuál es el costo de uso? ¿Tenemos un valor agregado? ¿O cómo percibe el cliente la experiencia con nuestra prestación? Son preguntas que tenemos que hacernos en una organización y nuestra política de calidad tiene que coincidir con eso que queremos que el cliente perciba.

El cliente

En las clases anteriores trabajamos con el concepto de calidad, de excelencia en la atención y en el servicio. Dijimos en varias oportunidades que esa atención y ese servicio que se le brinda a los clientes depende del comportamiento, de la metodología, de los procedimientos que implementa la empresa, y existe un concepto que nos parece que es importante nombrar. Si bien no lo vamos a trabajar en esta capacitación, creemos que de alguna manera nos permite vincular el concepto de cliente al resto de los que estuvimos trabajando, que es el de calidad total.

Es importante que sepan que tanto la calidad en el servicio como en la atención que se le brinda al cliente son una herramienta que forma parte de un concepto más integral y más general, que nos habla de la calidad total.

La **calidad total** abarca todas las actividades de la organización e involucra a todas las personas. Se refleja en la manera en que se realizan los procesos y constituye la base para afirmar que la empresa está verdaderamente orientada al cliente.

Cuando se dice que una empresa trabaja bajo la formalidad de la calidad total, lo que estamos diciendo es que todos los procedimientos y todo lo que se realiza en ella está orientado a satisfacer las necesidades del cliente, y hacerlo desde el punto de vista de lo que conocemos como lo que se define como calidad, es decir, satisfacer las necesidades del cliente según su percepción.

Entonces, si tenemos que pensar alguna definición posible de **cliente**, una de ellas tiene que ver con que es todo aquel que es impactado por la organización.

¿Qué quiere decir esto? Que el cliente va a representar el papel más importante en el tema de calidad, porque es el que demanda a la empresa los productos y los servicios, pero también es el que va a evaluar los resultados, el producto, el servicio y la atención que le brindamos. Por eso también se dice que la empresa misma depende de su existencia.

Una de las definiciones más antiguas de cliente dice que es la persona que paga por recibir nuestro producto o servicio, y que es la razón de existir de nuestro negocio.

También cuando decimos que la empresa misma depende de su existencia, estamos diciendo que la planificación, la implementación y el control de todas las actividades que se realizan en la empresa o en la organización, son por y para el cliente, para satisfacer sus necesidades.

Bien. Cuando hablamos de calidad total dijimos que todos estamos involucrados en la calidad, en el servicio, en la atención al cliente, por lo que podemos pensar que en todo proceso, cualquiera sea nuestro rol, a veces vamos a actuar como clientes, y esto tiene que ver con ese rol de recepción, de recibir de otro, de otra persona, de otro departamento, de otra área, de otra empresa incluso, un producto o un servicio; pero también podemos cumplir el rol de proveedor, y entonces estamos entregando un producto o un servicio.

Si ustedes observan la imagen, lo que nos muestra es lo que se conoce como el circuito cliente-proveedor. Allí aparece algo que se puede comparar y que se puede pensar como cualquier procedimiento dentro de una organización, donde figura, en principio, un proveedor externo, que puede ser aquel que nos entrega una materia prima, por ejemplo el papel para realizar la factura.

Este proveedor externo debe entregar ese producto de la manera en que el cliente la espera, en un tiempo determinado, y el día en el que han acordado, con lo cual ya empezamos a pensar que hay ciertas condiciones que ese proveedor debe cumplir, y entonces aparece esta rueda que va a ser la rueda de clientes y proveedores internos.

Quizá la persona que recibe en el depósito las cajas de resma de papel va a ser entonces un cliente interno, porque está tomando algo de este proveedor, y aquí empieza el círculo. Esta persona tal vez tiene que llevar esa caja de papel a otro lugar, por lo que tendrá que pasar por alguien que va a controlar la calidad del producto, por lo que vamos

a estar hablando de otro sector, y aquí tendremos un cliente final interno que probablemente sea alguien de administración, que sea quien utilice ese papel e imprima las facturas, y entonces también va a poner sus condiciones para la forma en que ese papel debe llegar, como el color, el peso, etcétera. Finalmente, el cliente externo que es quien va a recibir la factura.

Si ustedes observan esta imagen, se darán cuenta que la cadena de proveedor-cliente hace que si en cualquiera de estos eslabones fallamos, al cliente externo algo no le va a llegar bien, no va a satisfacer sus expectativas ni sus necesidades, y entonces la influencia directa en la percepción del servicio y de la atención que va a depender de todo el circuito, se va a hacer visible.

Por lo dicho, conociendo la idea del circuito cliente proveedor interno proveedor externo, nos queda un poco más definido y más claro el concepto, la relación y el vínculo entre la noción de cliente y proveedor interno y externo, y el concepto de calidad en servicio de atención al cliente.

Con la transformación digital, también se amplió el concepto de cliente. Hoy los clientes internos no son solo los empleados de la empresa, sino también los colaboradores remotos, proveedores estratégicos y socios tecnológicos que participan en la cadena de valor. La calidad depende de cómo fluye la información y la colaboración en un ecosistema digitalizado, no solo dentro de la organización.

En todo proceso, cualquiera sea el rol, actuamos como clientes y proveedores, y esto va a generar una serie de derechos y obligaciones.

Entonces, si pensamos en los derechos de esos clientes y proveedores internos y externos, por supuesto que uno de ellos va a ser recibir lo que necesito para mi trabajo en tiempo y forma. Recuerden el ejemplo que vimos de la entrega de resma de papel: si yo estoy contando con un stock y no puedo quedarme sin papel para realizar las facturas, tengo el derecho de recibir ese producto que solicité en el tiempo y en la forma en que lo hice. Por ende, ese derecho genera una obligación, que es pedir lo que necesito indicándolo en forma clara y precisa.

Esto es lo importante de una obligación. ¿Por qué? Porque ahí aparece un segundo elemento, que tiene que ver con el reclamo, pero no con una connotación negativa de enojo o de queja, sino el reclamo que se realiza cuando algo no se cumple. Entonces, sólo

puedo reclamarle al proveedor del papel que no me entregó si yo cumplí con mi obligación de explicar en forma precisa y clara qué día y en qué horario necesitaba que ese producto fuera entregado.

Esto es fundamental, porque ya veremos más adelante el lugar que juega el malentendido cuando alguien le dice a un proveedor “necesito que me lo entreguen lo antes posible” o “a última hora”. Estas cuestiones tan amplias y tan poco precisas como “a última hora” o “a primera hora”, hacen que uno no esté utilizando su obligación de pedir en forma clara y precisa, por lo que luego se pierde la posibilidad de reclamo.

El otro punto que tiene que ver con derechos y obligaciones es el del trato con cortesía y con respeto. Yo no puedo exigir o esperar que mi proveedor o que mi cliente en este circuito me traten con cortesía y con respeto si no hago yo lo mismo con ellos.

Ahora nos preguntamos... ¿por qué es importante para las empresas clasificar a sus clientes? La respuesta es porque cada grupo, cada segmento, cada selección que la empresa haga de sus clientes va a tener específicamente distintas cualidades, diversas características, y esto va a orientar a la organización respecto de cómo y cuándo, y en qué segmento utilizar sus recursos, es decir, el marketing, la publicidad, las promociones, etc. Todos los recursos que una empresa posee y debe orientar y utilizar de la mejor forma, o sea, de la forma más eficiente, más eficaz, más productiva para la empresa.

Una primera clasificación distingue a los clientes potenciales. Estos son aquellos que actualmente no compran el producto o servicio a la empresa, pero que, por sus características, podrían hacerlo en el futuro.

La identificación de estos clientes se realiza mediante un proceso de prospección, que consiste en aplicar procedimientos, herramientas y criterios previamente definidos por la empresa para reconocer qué características hacen que ciertos consumidores tengan mayores probabilidades de convertirse en clientes actuales. En otras palabras, dentro del amplio mercado existente, se busca detectar a aquellas personas u organizaciones que reúnen condiciones específicas que los vuelven candidatos a interesarse en nuestros productos o servicios y, eventualmente, transformarse en clientes efectivos en un futuro cercano.

Por otro lado están los clientes actuales, que se dividen en cliente interno y cliente externo, y esto nos acerca nuevamente al concepto de calidad total, que sostenía que

para lograr la calidad total en los procedimientos, tenemos que tener en cuenta todos los que están incluidos en los mismos.

Los clientes internos van a ser las personas que trabajan en la empresa, aquellos que participan en la producción o en el servicio de productos y servicios.

Cada departamento, cada área, va a ser su cliente y proveedor interno al mismo tiempo, y entre todos van a garantizar que la calidad interna de esos procesos de trabajo se refleje en el producto o en el servicio que reciba el cliente externo. De ahí que cuando las personas en una organización están pidiendo una máquina nueva, un servicio más rápido, un software más moderno, lo que están exigiendo es ayuda para lograr una mejor percepción, una mejor satisfacción de la necesidad del cliente externo.

Cuando hablamos de cliente externo, en cambio, estamos refiriéndonos al cliente final, ese que aparecía a lo último de la imagen del circuito de proveedores y clientes. Este es el que está fuera de la empresa y aquel que compra los productos o adquiere los servicios y, a su vez, también los evalúa.

Vamos a trabajar la clasificación de los clientes potenciales y de los clientes externos que están incluidos dentro de los clientes actuales. La intención y la obligación de las empresas de clasificar a sus clientes tienen que ver específicamente con poder adaptar sus distintas ofertas a las particularidades de cada tipo de cliente, y también con la optimización de sus recursos.

La primera clasificación de los clientes actuales es según su interacción con la organización. Esta divide a los clientes en dos grandes grupos:

- clientes activos
- y clientes inactivos

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.

En cambio, los clientes inactivos son aquellos cuya última compra se produjo hace bastante tiempo. Estos requieren un análisis especial, ya que permiten identificar posibles casos de pérdida de clientes y trabajar en estrategias de recuperación.

Cuando las empresas pierden clientes deben saber por qué esto sucedió: si se pasaron a la competencia, si fue por un grado de insatisfacción, ya sea con el producto o con el servicio que recibieron, si ya no necesitan el producto, si el negocio ha cerrado, etc.

Es importante aclarar que los clientes inactivos no deben confundirse con los clientes potenciales. Aunque ninguno de los dos realiza compras en el presente, la diferencia está en que los potenciales nunca han sido clientes de la empresa, mientras que los inactivos sí lo fueron en el pasado, pero actualmente no realizan compras. Más adelante, cuando abordemos los temas de retención, fidelización y herramientas de recuperación de clientes, veremos con mayor claridad la utilidad de esta distinción.

Bien. La segunda clasificación, dentro de los clientes actuales, se basa en la frecuencia de compra. En este caso, hablamos de los clientes activos, que a su vez pueden dividirse en:

- Clientes de compra frecuente
- Clientes de compra habitual
- Clientes de compra ocasional

Los clientes de compra frecuente son aquellos que adquieren productos o servicios de manera repetida en intervalos cortos. Generalmente, son clientes muy satisfechos y leales, lo que los convierte en relaciones estratégicas para la organización. Por ello, suelen recibir beneficios especiales con el fin de fortalecer su vínculo y evitar su pérdida.

Los clientes de compra habitual también realizan compras con regularidad y se muestran conformes con la empresa, pero suelen requerir acciones adicionales para aumentar su satisfacción y, en consecuencia, su frecuencia de compra.

Por último, los clientes de compra ocasional son aquellos que compran una sola vez o con intervalos muy amplios. Es fundamental prestar especial atención a su primera compra, obtener sus datos de contacto y, posteriormente, indagar los motivos de su baja frecuencia de compra mediante encuestas, entrevistas telefónicas o visitas. El objetivo es identificar oportunidades para transformar su comportamiento de compra y aumentar su recurrencia.

Actualmente, las organizaciones complementan estas clasificaciones tradicionales con herramientas tecnológicas que permiten conocer en profundidad el comportamiento

del cliente. A través de sistemas de CRM (Customer Relationship Management), bases de datos y análisis de consumo, es posible identificar patrones, segmentar públicos y anticipar comportamientos de compra. Esta información permite ofrecer experiencias personalizadas, promociones específicas y una atención más adaptada a las necesidades individuales, fortaleciendo así la relación con cada cliente.

Otra clasificación de los clientes actuales se basa en el volumen de compra, dividiéndolos en:

- Clientes de alto volumen
- Clientes de volumen promedio
- Clientes de bajo volumen

Una cuestión a tener en cuenta es que aunque muchas veces coinciden los clientes frecuentes con los de alto volumen, no siempre es así. Por eso, se trata de un criterio de clasificación independiente.

Las acciones empresariales hacia cada grupo varían según los objetivos: retenerlos, fidelizarlos, comprender por qué compran poco o analizar su capacidad de compra y pago.

Otro criterio de clasificación se centra en el grado de satisfacción, que distingue entre:

- Clientes leales o fieles
- Clientes satisfechos
- Y clientes insatisfechos

Los primeros están muy satisfechos e identificados con la marca. Los segundos están conformes con la empresa, aunque sin un nivel de fidelidad fuerte, y los insatisfechos perciben deficiencias en el producto o servicio.

Esta clasificación resulta esencial para diseñar estrategias vinculadas a la satisfacción, la retención y la reducción del costo asociado a la pérdida de clientes. También permite profundizar en el análisis de sus necesidades, un tema que se abordará en detalle en los próximos módulos.

Ahora bien. En la actualidad, la fidelidad del cliente no solo depende de la calidad o del servicio recibido, sino también de la coherencia de la empresa con los valores del cliente. Cada vez más consumidores valoran el compromiso de las organizaciones con la

sostenibilidad ambiental, la ética empresarial y la responsabilidad social. Por eso, las empresas que comunican y practican políticas sostenibles logran una conexión emocional más fuerte con sus clientes, generando una lealtad que trasciende el producto o el precio.

Otro criterio dentro de los clientes actuales es el poder de influencia, que puede ser:

- Alto
- Medio o regular
- Bajo o familiar

Los clientes con alto poder de influencia generan percepciones masivas positivas o negativas sobre un producto o servicio. Pueden ser celebridades, empresarios reconocidos o personalidades con gran visibilidad pública. En estos casos, muchas veces la imagen del producto queda asociada directamente a la figura influyente.

Los clientes con influencia regular tienen alcance en grupos más reducidos, como líderes de asociaciones, periodistas o referentes comunitarios. Suelen recomendar productos de manera espontánea, a diferencia de los altamente influyentes, que en general lo hacen mediante contratos publicitarios de alto costo para la empresa.

Finalmente, los clientes con influencia familiar o baja impactan en su círculo cercano (familiares y amigos). Aunque su alcance es limitado, el boca a boca puede convertirse en una herramienta de recomendación muy valiosa para la organización.

Los clientes potenciales, al igual que los actuales, también pueden clasificarse según frecuencia de compra, volumen y poder de influencia. Sin embargo, en este caso la información disponible se obtiene principalmente de estudios de mercado, encuestas u otras fuentes indirectas, por lo que está basada en probabilidades más que en hechos concretos.

En conclusión, la clasificación de los clientes, tanto actuales como potenciales, permite a las empresas orientar sus acciones, ofertas, procedimientos y políticas de manera más eficaz y eficiente. El objetivo final es mejorar la percepción de los clientes sobre la empresa y sus productos o servicios, alcanzando así un mayor nivel de excelencia.