

# Servicio Excepcional al Cliente

“Una poderosa **acción de marketing** para ganar y retener **clientes**”

# Análisis de situación

“Según un estudio realizado por una consultora en Argentina, el 50 % de las ventas se pierden por la mala predisposición y actitud negativa de los vendedores”

- Fuente: El Cronista – Junio de 2005
- Informes de mystery shoppers
- Trabajos de inv. de cátedra –2003 /2007

# Análisis de situación

¿Existe una verdadera cultura de la atención al cliente en nuestro país?



Les propongo un rápido ejercicio de calificación...

# Análisis de situación



¿Con que número califico a mi organización?

¿Mi sector?

¿Y yo?

# Análisis de situación

- Prácticamente ninguna universidad orientada a temas comerciales o de negocios tiene como asignatura: **Atención al Cliente**.
- No existe generalmente tampoco como unidad dentro de alguna asignatura referida a marketing o comunicación.

**Esto significa que este tema deberá ser enseñado por las organizaciones.**

# Análisis de situación

**Respecto a la calidad de servicio, en muchas organizaciones:**

- Es solo una expresión de deseo.
- Orientación a objetivos de venta, producción, resultados y costos.
- Doble discurso desde la dirección.
- Cursos esporádicos, pero no existen programas integrales.

# Análisis de situación

## Temas a tener en cuenta:

- Empresa manufacturera – empresa que gestiona el conocimiento.
- Los RRHH se siguen considerando un gasto mientras que las máquinas se consideran una inversión.
- La retención del personal capacitado comienza a ser cada vez más difícil.
- Existen rubros en donde comienzan a faltar recursos humanos de buen nivel.
- **El cambio generacional.**

# Algunas barreras en Argentina

- “Es muy difícil por nuestra cultura”
- El corto plazo domina.
- “Lo importante es sacarse el problema de encima”
- “Atendiendo mal igual estamos ganando mucho dinero”
- La paciencia de los usuarios.
- Es muy difícil encontrar empleados que les guste atender bien.
- La mayoría de los empleados están pensando en irse de la organización.
- Lo sindicatos que terminan protegiendo empleados a quienes no les importan los clientes.
- Exceso de trabajo.
  
- Las peleas y la incomunicación interna.





y hace lo que puede...

- “Gracias por comunicarse con nosotros en un momento lo atenderemos...”
- “En este momento estamos sin sistema...”
  - “En “cinco” te llamo...”
- “Entre hoy y mañana pasa el técnico”
  - “Mañana sin falta lo recibe...”
    - “Haga la cola...”

# Brindar un buen servicio no es fácil

## Implica RRHH:

- **Emocionalmente** estable, porque más allá de la actividad específica se manejan **emociones y experiencias** en forma permanente.
- Con una actitud positiva – se puede capacitar.
- Conocimientos exhaustivos de la organización, métodos y normas.
- Motivación / Incentivos

# Brindar un buen servicio no es fácil

## Algunos ejemplos críticos:

- Los servicios públicos.
- Servicios financieros...las colas y la incomodidad.
- Algunos servicios relacionados con la salud.
- Atención en el retail.
- La terminal de ómnibus de Retiro.

**¿Alguno más?**

# Existen tres niveles de expectativas:

**Servicio de  
Calidad**



**Excede las expectativas**

---

**Buen Servicio**



**Satisface las expectativas**

**Mal Servicio**



**Inaceptable**

# Los resultados de una mala atención

- Enojo
- Sentimientos heridos
- Frustración
- Sensaciones negativas:  
abandono – desprecio – inseguridad –  
decepción

# La calidad de servicio

Es un proceso basado en relaciones *dinámicas e inestables*, entre personas, o entre personas y objetos materiales diversos, en donde el objetivo es encontrar métodos y rutinas que permitan establecer estándares de eficacia y eficiencia para dar respuesta precisa a demandas concretas.

# La calidad de servicio

Las relaciones en parte se  
basan en  
**“contratos subjetivos”**

# Las 6 palabras clave

Servicio

Comunicación

Postventa

Calidad

Calidad

Emociones



# Servicio

- **American Marketing Association:**

“Son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que da satisfacción a deseos y que no están ligadas a la venta de un producto o servicio”

- **Philip Kotler:**

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa”

# Servicio

- Actividad o conjunto de actividades intangibles realizadas por una persona, una organización o un conjunto de organizaciones, en las que pueden intervenir o no materiales y tecnología, con el objetivo de satisfacer necesidades físicas, intelectuales, psicológicas, materiales o espirituales, de una persona o un conjunto de ellas.

Lic. C. Andreatta

# Comunicación

- **Es la clave primordial en las organizaciones.**

**Su contracara es la in-comunicación.**

**Las barreras:**

- Los intereses sectoriales y personales sobre los intereses de la organización.
- Los conflictos internos.
- Las luchas de poder.
- La mala administración del tiempo.
- El mal uso de la comunicación electrónica.

# Emociones

- **Percepciones**
- **Motivaciones**
- **Actitudes**

# Calidad

**Es cuando el cliente regresa una vez y otra vez...y otra vez y nos recomienda...y no regatea los precios...**

# Conflictos

- **Generados por la organización**
- **Generados por el cliente**
- **Generados por agentes externos**

# Postventa

- **Empowerment**
- **Soluciones**
- **Compensaciones**
- **Sistemas de devolución**

# Una más...

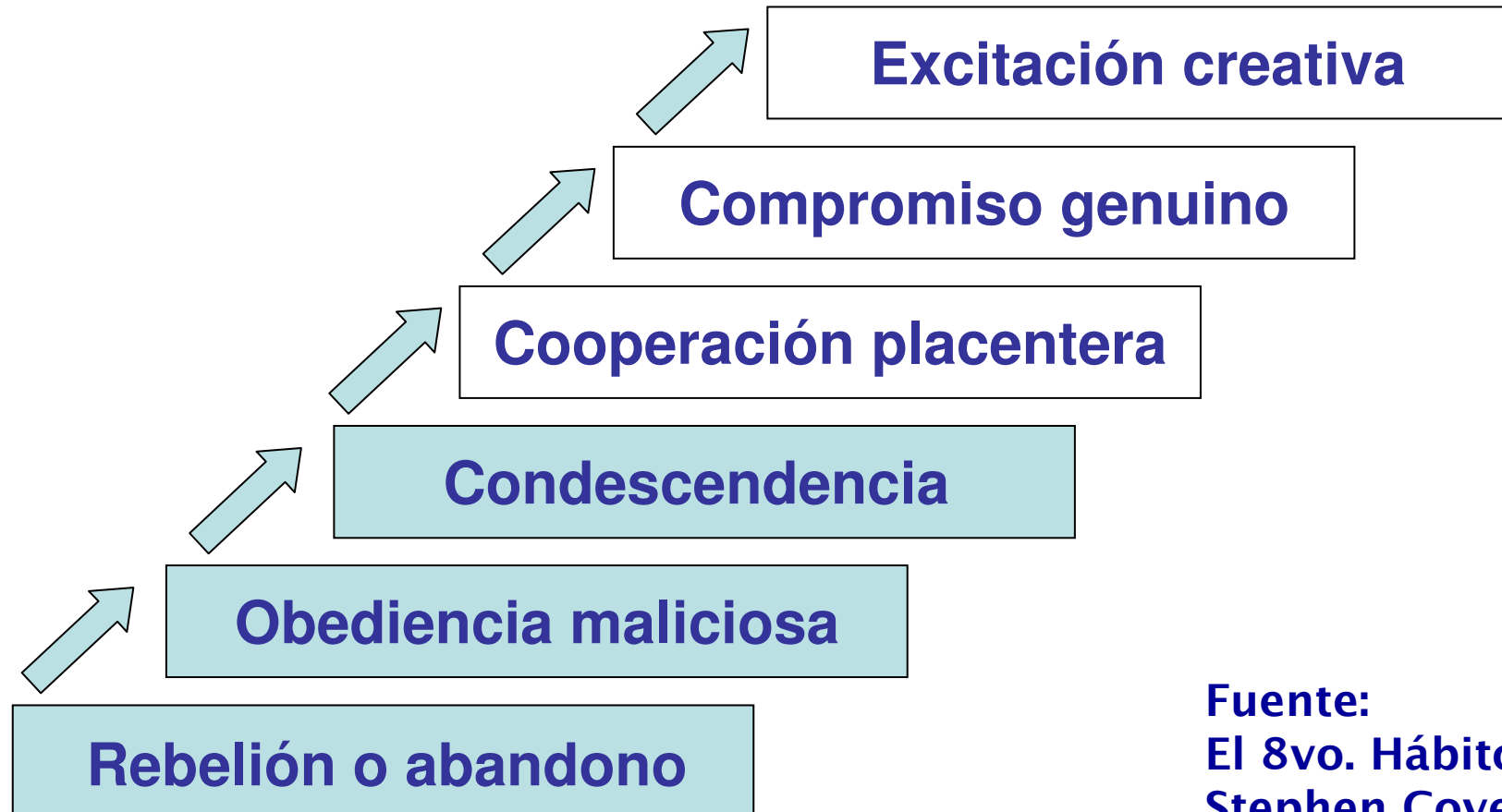
## ●Disciplina

*"Todos sufrimos uno de dos tipos de dolor. El dolor y sacrificio de la disciplina o el dolor del arrepentimiento".*

Jim Rohn



# El clima laboral



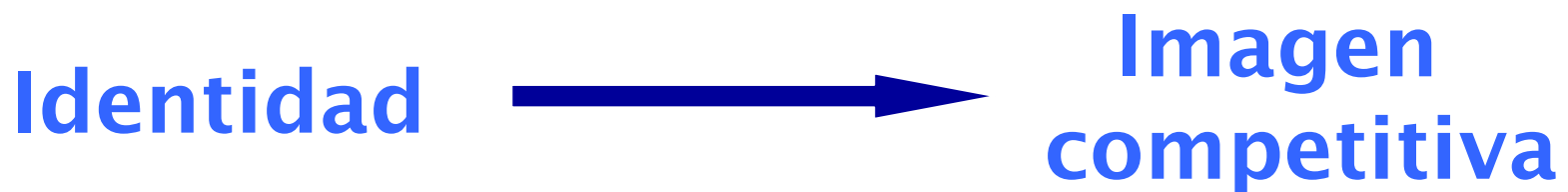
Fuente:  
El 8vo. Hábito  
Stephen Covey

# ¿Quiénes deben brindar un servicio excepcional?

Demanda asegurada	Demanda Estable	Mercado Competitivo
<p>○ D</p> <p>D</p> <p>D</p> <p>D</p>	<p>○ = D</p>	<p>○ D</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p>

# ¿Quién decide?

El nivel del servicio al cliente está definido por la percepción de sus clientes, no de sus estándares de la calidad del servicio.



# La calidad de servicio como ventaja competitiva

- Permite diferenciarse en mercados altamente competitivos.
- Permite retener clientes valiosos aumentando la fidelización de los mismos.
- Permite aumentar la rentabilidad.
- Predispone mejor a los empleados = **mejor clima laboral**.
- Genera clientes “**predicadores**”, es decir mkt. directo gratuito.

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

1. **Contrate empleados que no sientan que el servicio es algo servil.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

**2. Permita que el cliente manifieste su disconformidad.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

**3. La compañía debe comprometerse con el cliente de palabra y de acción.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

## 4. Capacite a sus colaboradores "Frontline" y al sector operativo ligado a la atención al cliente.

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--



# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

## 5. Todo el personal es responsable.

Si en una empresa trabajan 300 personas, los responsables de la satisfacción de los clientes son 300 personas.

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

**6. Utilice materiales simples y entretenidos para capacitar.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

**7. Trate a sus empleados como seres humanos valiosos, tal y como a usted le gustaría que ellos traten a sus clientes.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

**8. Servicios de calidad necesitan equipamiento de calidad.**

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

## 9. Política de premios e incentivos.

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Los 10 puntos clave para una cultura de servicios exitosa

## 10. Comunicación interna de calidad.

Califique su organización de 1 a 10	
-------------------------------------	--

# Características del personal de contacto

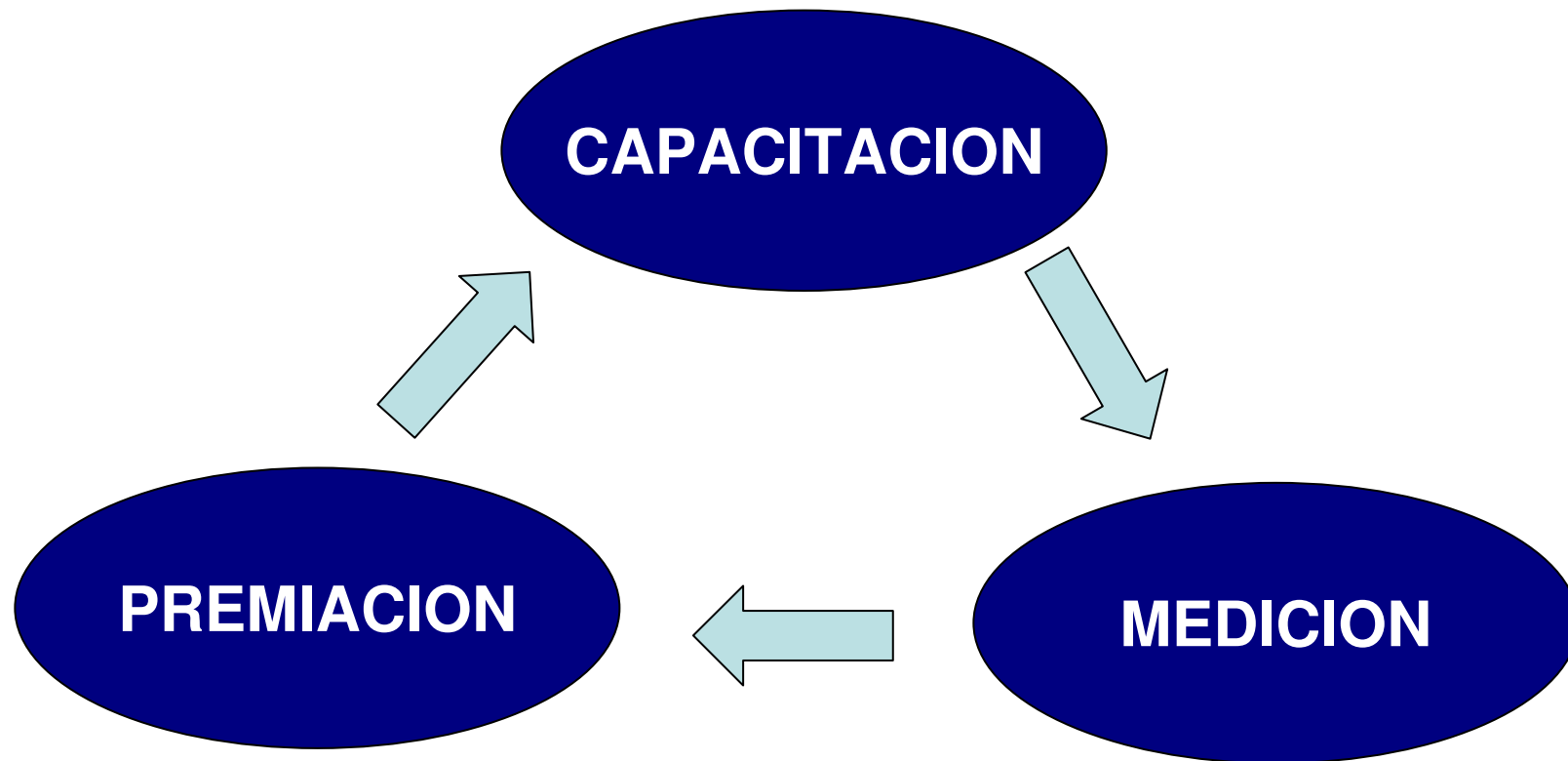
- Es entusiasta.
- Actitud pro activa.
- Auto conocimiento.
- Alta autoestima.
- Tiene amplios conocimientos de sus productos y de la competencia.
- Autonomía – poder de decisión.
- Presencia.
- Elementos de apoyo.
- Se informa y capacita permanentemente.

# Los errores más comunes del personal de contacto

- No tiene actitud empática.
- No está comprometido con la tarea o con la organización.
- Ve al posible cliente como adversario, o víctima.
- No tiene información actualizada del cliente.
- Falta de planificación = Improvisación
- No se mantiene contacto con los clientes que tuvieron algún problema.
- El rechazo se toma como algo personal.
- No se prepara adecuadamente ni se mantiene actualizado.



# El Círculo Virtuoso



# El Círculo Virtuoso

**CAPACITACION**

¿Cursos o programas?

# El Círculo Virtuoso

## MEDICION

- Mysterys shoppers.
- Seguimientos.
- Auditorías de calidad.
- Encuestas de calidad.

# El Círculo Virtuoso

**PREMIACION**

Incentivos no monetarios

# Programa de calidad

- Hay que destacar que orientarse al cliente es un cambio de paradigma importante que no se consigue de un día para otro.
- Implica poner en marcha un programa el cual, dependiendo del tamaño de una organización puede demandar varios meses.

# Programa de calidad

## 1era. etapa

1. Diagnóstico de RRHH
2. Diagnóstico de apoyo físico
3. Diagnóstico de apoyo operativo

# Programa de calidad

## 2da. Etapa

1. Definir cambios y mejoras posibles con amplia participación de todos los sectores.
2. Premiar las mejores ideas con incentivos no monetarios.
3. Definir estándares de mínima.
4. Fijar las 3/5/10 máximas que serán la guía para todo el personal.

# Programa de calidad

## 3ra. Etapa

1. Capacitación a mandos medios.
2. Capacitación a sectores de atención al público.
3. Sistemas de evaluación.
4. Capacitación a sectores operativos estrechamente ligados a la atención al público.
5. **Presentar el programa en un evento de lanzamiento.**



# Programa de calidad

## 4ta. Etapa

**1. Presentar el programa de incentivos por objetivos logrados.**

**Ej. disminución de reclamos**

**Aumento de fidelización**

**Baja de cierres.**

# Fortalezas y Contingencias

1. IDENTIFICAR sus **FORTALEZAS** claves.
2. ANTICIPE sus **INCENDIOS** claves.  
Estos momentos de la verdad no son predecibles.  
Ocurren de manera espontánea en función de las circunstancias.
3. DOMINE sus PUNTOS DE SERVICIO predecibles y FACULTE a sus empleados para que RESPONDAN a los **INCENDIOS**

# Empowerment

- Es el acto de darle a la gente el poder de actuar en respuesta a la necesidad de un cliente, y para lograr la satisfacción de ese cliente.

# Implementando el empowerment

- **Elimine las Trabas:**

Cambios de POLITICAS

Enséñeles a los empleados las ocasiones en que pueden quebrar las reglas.

- **Comunique Empowerment:**

- **Disminuya la pirámide.**

- **Transmita un sentimiento de seguridad.**

- **Provea normas flexibles a sus empleados.**

## 4 problemas del empowerment

1. La alta gerencia no confía en los empleados.
2. La alta gerencia no confía en los clientes.
3. Los empleados no están dispuestos a tomar riesgos.
4. La gerencia media se siente temerosa.

# El manejo de situaciones conflictivas

- **Existen tres tipos de conflictos:**

- 1) Los generados por uno mismo.

- 2) Los generados por un tercero identificable.

- 3) Los generados por un tercero no identificable.

# Como manejar las quejas y los reclamos

## **Queja:**

Se plantea por una situación que ya sucedió y que ya no es posible revertir.

## **Reclamo:**

Se plantea por una situación que puede tener alguna solución o se puede revertir.

# Manejando las quejas

- Pida disculpas.
- No desafíe al cliente: la meta es resolver el problema y no discutir quien tiene la culpa.
- No agregue nuevos conflictos
- No se dedique a buscar un culpable.
- Asesore si el cliente desconocía los procedimientos.



# Manejando los reclamos

## 1) Los generados por uno mismo.

- Hay que asumir la responsabilidad.
- No busque culpables.
- No busque excusas.
- Discúlpese.
- Inmediatamente comunique actitud de solucionar el problema.
- Ofrezca alternativas... y solúcelo !!

# Manejando los reclamos

## 2) Las generadas por un tercero identificable.

- No tome el reclamo como algo personal.
- Pida disculpas por el inconveniente.
- Separe a las personas del problema.
- Si considera que Ud. lo puede resolver: hágalo.
- Si considera que es mejor que lo resuelva quien lo provocó, derívelo pero acompañe al cliente.
- Inmediatamente comuníquese actitud de solucionar el problema.
- Ofrezca alternativas.

# Manejando los reclamos

## 3) Las generadas por un tercero no identificable.

- No tome el reclamo como algo personal.
- Pida disculpas por el inconveniente.
- NO busque culpables.
- Si considera que Ud. lo puede resolver: hágalo.
- Si considera que es mejor que lo resuelva otra persona dévela pero acompañe al cliente.
- Inmediatamente comuníquese su actitud de solucionar el problema.
- No ofrezca alternativas si no está seguro de lo que está prometiendo.

# Cientes en conflicto

- Cliente enojado con razón.
- Cliente enojado con parte de culpa.
- Cliente enojado sin razón.

Dentro de estos tenemos para cada una de las tres categorías los siguientes:

- **Muy agresivo y activo.**
- **Muy agresivo.**
- Enojado pero sin agresión.
- Molesto y sarcástico.
- Tranquilo (los menos salvo algún monje tibetano)

# Cientes en conflicto

- **Muy agresivo y muy agresivo y activo.**  
Representan el gasto de energía más importante y su número dependerá del tipo de servicio que brinde y de ocasiones puntuales.
- Trate de que la atención sea entre por lo menos dos personas.
- Permita que descargue todo el enojo.
- Pida disculpas y déle a entender que su reclamo es justo.
- Compénselo, en lo posible con algo que cuantitativamente supere el daño.

# El costo de perder clientes

## Ingresos perdidos

<b>Cientes perdidos por 300 días:</b>	<b>Si el cliente compra x \$1000 diarios</b>	<b>Si el cliente compra x \$3000 diarios</b>
<b>5</b>	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$4.500.000</b>

# Claves para mejorar la calidad de servicio

¿Existe un plan estratégico de Calidad de Servicio?

Parámetros:

- Cantidad de personas abocadas a solucionar problemas.
- Cantidad de reclamos por día/mes/año.
- Cantidad de respuestas satisfactorias.
- Cantidad de clientes perdidos.
- Cantidad de clientes recuperados.

# Claves para mejorar la relación con los clientes

## La atención telefónica:

- ¿Existe capacitación acerca de la atención telefónica?
- ¿Se devuelven todos los llamados?
- ¿Si posee IVR, el mismo es amigable?
- ¿Cuántas horas por día trabaja el personal del call center?
- ¿En qué condiciones?



# Claves para mejorar la relación con los clientes

## Reclamos económicos:

- ¿Cuánto demora su organización en devolver dinero ante un reclamo justificado?
- ¿Qué poder tienen sus empleados para efectuar devoluciones o realizar ajustes en el acto, o en el menor tiempo posible?

# Claves para mejorar la relación con los clientes

## Compensaciones:

- ¿Existe un sistema de compensaciones para aquellos clientes damnificados por un problema de mal servicio?

# Parámetros de evaluación

- Actitud y orientación hacia los clientes.
- Reconoce a los clientes.
- Usa el nombre de los clientes.
- Orientado a actuar bajo situaciones de presión.
- Puntualidad.
- Confiabilidad.
- Actitud hacia el supervisor.
- Actitud hacia los compañeros de trabajo.
- Cumple instrucciones.
- Capacidad para detectar problemas potenciales.

# Parámetros de evaluación

- Hábitos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Apariencia personal.
- Iniciativa.
- Conocimiento de los productos.
- Cumple las promesas.
- Comunicación positiva.
- Comunicación negativa.
- Maneja clientes enojados.
- Maneja el stress.
- Compromiso con el trabajo.
- Hace más que el mínimo.
- Asume responsabilidades.

# El concepto de Service Recovery

- ¿Cómo llevar a un cliente del infierno al cielo en sólo 60 segundos?
- Piense en todas las cosas que se hacen mal cada semana en casi todas las empresas. La mayoría de los empleados pocas veces se disculpan, o dicen que lo sienten. El problema se intensifica y así se pierde al cliente.

# Service Recovery

## 1) Actúe rápido.

- Si se deja crecer un problema suceden tres cosas:
  1. Que el cliente hable mal de la organización durante años.
  2. Que el costo para solucionar el problema se haya intensificado.
  3. El cliente se vuelve más grosero y más beligerante.

# Service Recovery

## 2) Hágase responsable.

Rara vez usted escuchará a un empleado decir, “es mi culpa, lo lamento”, o “es nuestra culpa, lo sentimos mucho”...

# Service Recovery

## 3) Tome el poder

Tome decisiones rápidas para solucionar el problema.



# Service Recovery

## 4) Compense

- Regale algo de valor para sorprender al cliente.
- Que el cliente vea cómo se reaccionó frente a un error y cómo se lo compensó.
- Toda organización tiene productos o servicios que puede regalar luego de cometido un error.

# Ejemplos exitosos

- Commerce Bank

- Atiende al público de 8hs. a 20 hs.
- Atiende sábados y domingos.
- Paga intereses bajos pero bonifica los servicios.
- La estrategia está basada en la atención personalizada de sus sucursales y no en los ATM
- Premian con u\$s 50 a un nuevo empleado que encuentre una norma que entorpezca el servicio.
- Si un banco competidor cierra una sucursal cercana al Commerce Bank, la dotación de esta última es premiada con u\$s 5.000.-

# Ejemplos exitosos

- Volvo

En el 2020 ningún muerto en un Volvo por accidente.

# Ejemplos exitosos

- **Delta Dental PPlan**

- Ofrece una garantía certificando un servicio de excelencia.
- Los clientes reciben compensaciones monetarias en caso que no se cumpla lo pactado en la garantía.
- Esta garantía no fue puesta en marcha hasta que todos los empleados fueron entrenados en aprender los procedimientos para brindar un servicio de calidad.
- Los programas de capacitación son permanentes.
- Esta compañía estuvo a punto de quebrar en 1986 y solo tenía 125 empleados. Hoy es altamente rentable con 425.

# Ejemplos exitosos

- Southwest Airlines

# Ejemplos exitosos

- Southwest Airlines

“Al igual que con todas las aerolíneas, tienes que hacer otra reservación si tus planes cambian, y esto te podría costar más. Pero nosotros no tenemos los cargos adicionales, que en otras aerolíneas te pueden costar hasta \$150.

Odiamos los cargos tanto como las otras aerolíneas los adoran. Así que continuaremos cuidando de ti, en lugar de cobrar cargos por las cosas que ya deben ir incluidas con tu tarifa. No tenemos la intención de hacerte sacar la cartera cada tres minutos”


# Ejemplos exitosos

- ...¿Y en Argentina?

# Un pedido final

- Trabajemos desde nuestra función, cualquiera que sea para satisfacer a quienes pagan nuestro sueldo.
- Exijamos como clientes calidad en donde sea.





**¡Muchas gracias!**  
**...les deseamos éxitos en la gestión  
profesional y personal...**

**...Porque van de la mano.**