

Comunicación con la clientela

Félix López Capel

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes,
posventa y reclamaciones

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

COMUNICACIÓN CON LA CLIENTELA

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-194-9

Depósito Legal: C-3362-2007

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

*Un hombre sin una cara sonriente
no debe abrir una tienda*

Proverbio chino

El autor



Félix López Capel

Ha ocupado puestos de responsabilidad en marketing, consultoría y dirección comercial en prestigiosas empresas de formación, *outsourcing*, escuelas de negocios y agencias de publicidad. Actualmente es *Regional Sales Manager* en España y Portugal de la división *Business Meeting Places*, de *REGUS Business Centre*, compañía líder mundial en centros de negocios, profesor de marketing y ventas en programas máster y postgrado en importantes escuelas de negocios y vocal de la Junta Directiva de Club Dirigentes de Marketing de Madrid y de ACN-Asociación Española de Centros de Negocios.

Contenido



Introducción. El cliente ese gran desconocido	9
--	----------



El cliente. Amo y señor de nuestro negocio	
1.1 La orientación de las empresas	11
1.2 ¿Por qué es tan importante el cliente?	12
1.3 Aspectos básicos de la orientación al cliente.....	14
1.4 El cliente, nuestra nueva filosofía	17
1.5 Estructura de la empresa orientada al cliente.....	18
1.6 Pero, ¿quién es mi cliente?.....	26



Tipos de clientes	
2.1 ¿Por qué un cliente es tan importante?.....	31
2.2 Cuentas clave	34



El proceso de atención al cliente	
3.1 El primer contacto con el cliente	39
3.2 Descubriendo al cliente	41
3.3 La despedida, un detalle de atención.....	44
3.4 Una espera aburrida	44
3.5 El lenguaje corporal. Aprenda a comunicar sin hablar	46
3.6 La importancia de escuchar	48
3.7 Posventa, quejas y reclamaciones	49



La atención al cliente a través del teléfono

4.1	La comunicación telefónica responsable	64
4.2	Cómo ser un profesional del teléfono	66
4.3	Consejos durante la conversación	69
4.4	La despedida	70



La búsqueda de información clave para conocer a nuestros clientes

5.1	Estudios cuantitativos	73
5.2	Estudios cualitativos.....	85
5.3	Encuestas para conocer a clientes actuales y servicio posventa	92



El diseño del cuestionario

6.1	Diseñando el cuestionario ideal	101
6.2	Cómo preguntar	102
6.3	Tipos de preguntas	103
6.4	El pre-test antes de nada	108
6.5	Los entrevistadores	109
6.6	Y ahora ¿qué hacemos con la información?	110



Conclusiones..... 113



Bibliografía..... 115

Introducción

El cliente, ese gran desconocido

Tenemos toda la tecnología a nuestra disposición, años de experiencia tratando con el cliente y aún así cometemos errores y los perdemos.

¿Está nuestra empresa realmente enfocada al cliente? ¿Podemos todos los recursos y departamentos apuntando hacia el cumplimiento de sus expectativas?

El cliente, en primer lugar, no es un número, es una persona y hay que tratarlo como tal. Escuchándole de una forma activa podremos vender un mismo producto o servicio de mil formas distintas si analizamos lo que nos dice y conocemos por qué compra o consume un servicio y cómo lo va a utilizar y para qué lo quiere.

Durante mis estudios universitarios, he trabajado durante dos años detrás de la ventanilla de una entidad bancaria y no hay nada más sencillo que adaptarse al cliente. He realizado una cincuentena de estudios de mercados tanto a gente de a pie, médicos y empresas y no hay nada más fascinante que recoger información clave para conocer a los clientes.

También he vendido carreras universitarias, cursos de postgrado en escuelas de negocios, estudios de mercado a medida, *outsourcing* de documentos, formación a medida y, en los últimos tres años, *outsourcing* de oficinas y salas de reunión, y al final todo es cuestión de sentido común, motivación y vocación por el cliente.



He aquí la clave, los clientes son atendidos principalmente por personas y si éstas no están a gusto realizando su trabajo lo transmiten directamente al cliente con una mala cara, antipatía, indiferencia, pasotismo, etc.

Esto lo sufrimos todos los días al subir al autobús, al ir al médico, al ir a un hotel, al reservar un viaje a una agencia de viajes, al contratar un seguro, al ir a comprar ropa o comida,...

El objetivo principal de este libro es que limemos todos los frenos que hacen que no demos un servicio excelente a nuestros clientes.

Va dirigido, por un lado, a todo el personal de atención directa al cliente cara a cara, a través del teléfono o por e-mail para evitar errores comunes, la falta de profesionalidad, la lentitud de respuesta y la falta de información sobre el cliente.

Por otro lado, va dirigido a todas las personas que tienen a su cargo un equipo de personas de atención al cliente y a todos aquellos empresarios que o bien tengan un pequeño comercio, sean los propietarios de una franquicia o bien tengan varios puntos de venta.

Espero, pues, que sea de utilidad y ayude a mejorar la atención al cliente día a día, teniendo gente motivada, clientes satisfechos y, finalmente, que esto redunde en mayores beneficios para la empresa.

El cliente. Amo y señor de nuestro negocio

1.1 La orientación de las empresas

Hoy en día cuando se constituye una empresa, ésta tiene que definir cuál es su filosofía, su razón de ser, los objetivos que se va a marcar cara al futuro.

Ésta elegirá libremente su forma de trabajar y su principal enfoque, sin embargo, si no incluye a los clientes y su satisfacción en la descripción de sus objetivos sus probabilidades de éxito se reducirán significativamente.

El cliente, por tanto, debería ser siempre nuestra principal preocupación y nuestra única referencia para trabajar.

Distinguimos dos orientaciones:

1.1.1 Orientación al mercado

Consiste en diseñar y producir productos y servicios de forma masiva teniendo en cuenta aspectos de calidad y durabilidad, pero sin testar previamente a los clientes potenciales y colocarlos en el mercado.

En este caso, es el cliente quien se adapta al producto o servicio ya que es tal y como lo ha diseñado la empresa, para ello hay que dar al producto o servicio una alta dosis de calidad y una fuerte inversión en publicidad para darlo a conocer a todo el mercado en general.



También es la opción de aquellas empresas que no pueden invertir en una producción más segmentada de acuerdo a diferentes necesidades de los clientes, por lo que la gama de producto o servicio es muy reducida.

Ejemplos de productos o servicios puramente orientados al mercado son:

- Los productos de lujo o productos de reducida gama y que gozan del monopolio del mercado.
- En cuanto a servicios, ocurre con los servicios públicos: transporte, comunicaciones, sanidad.
- Cuando empresas tienen la exclusividad en determinados servicios: TV por cable, líneas aéreas, transporte, alimentación,...

1.1.2 Orientación al cliente

Desde principios del siglo XX empezó a sonar el término de marketing. No consiste en colocar los productos o servicios directamente en el mercado, sino en realizar previamente una investigación de mercados y pre-test de productos y servicios conociendo con gran detalle gustos y preferencias de los clientes potenciales.

De este modo estamos reduciendo las posibilidades de fracaso en el mercado y más hoy en día, cuando el cliente es cada vez más exigente y dispone de mayor información.

A pesar de que el marketing es la aplicación del sentido común a nuestra actividad y estar al alcance de cualquier tipo de compañía independientemente a su tamaño, hay empresas que no invierten ni tiempo ni dinero en realizar investigación de mercados.

1.2 ¿Por qué es tan importante el cliente?

El cliente es la persona más importante de la empresa y su razón de ser, puesto que de él dependen todos los trabajadores, él sin



embargo no depende de nadie más que de sí mismo. Cuando el cliente acude a una empresa está contribuyendo a su desarrollo, supervivencia y crecimiento, démosle pues las gracias cada vez que acude a nosotros y aprovechemos cualquier contacto con él para conocerle cada día mejor.

Por otro lado, el sector servicios ha ido adquiriendo una importancia creciente en el conjunto económico de la mayoría de las naciones. Tanto en volumen de actividad como en cifras de empleo, es el sector económico más importante y el más dinámico. Tomando como ejemplo España, el turismo es su principal fuente de ingresos girando prácticamente todo en torno al sector servicios.

Por otra parte, la competencia, que en general es un factor decisivo para la aplicación del marketing, se ha hecho especialmente más intensa en los servicios. Esto ha dado lugar a una auténtica fiebre por la aplicación de los métodos y técnicas del marketing, para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Así pues queda claro que el coste de adquisición de nuevos clientes es cada vez más alto, en cambio, mantenerlos nos costará menos, pero no deberemos bajar la guardia en ningún momento.

1.2.1 Los 10 mandamientos del cliente

Existen diez mandamientos que son para grabarlos a fuego en nuestra mente ya que el día a día a veces nos hace olvidar algunos de ellos.

Sobretudo tenemos que invertir tiempo en que cada uno de nuestros empleados y colaboradores los tenga igualmente presentes ya que todos de una forma u otra establecemos contacto con el cliente y hacerlo mal supondría perderle y crear una imagen negativa de nuestra compañía.

1. El cliente es la persona más importante de nuestra empresa.
2. El cliente no es un mero número estadístico, hay que dirigirse a él como una "persona", no como a un extraño.



3. El prestigio es un activo que se genera con la honestidad, presentación y cortesía hacia el cliente.
4. Un cliente nos hace un favor cuando acude a nosotros, sin embargo, nosotros no le hacemos ninguno cuando resolvemos sus deseos.
5. El vendedor más inteligente es aquel que se adapta al cliente, descubriendo sus necesidades y satisfaciéndolas.
6. El cliente requiere una observación constante y debe ser cultivado con mimo para garantizar su lealtad.
7. Un cliente no olvida los errores graves y un trato descuidado.
8. Es libre y no depende de nadie pero nosotros sí de él.
9. La calidad de atención es el factor esencial para su compra.
10. El cliente recibirá instrucciones idóneas para facilitar el consumo inteligente de los productos que adquiera.

1.3 Aspectos básicos de la orientación al cliente

En primer lugar, deberemos trabajar por y para ofrecer calidad, que éste sea un aspecto diferencial en nuestra organización.

Llamamos **calidad** al nivel de exigencia que la empresa tiene respecto a lo que ofrece a su clientela. Ésta se halla en todas partes y no sólo de cara al exterior, no se puede concebir un servicio donde no hay calidad.

Todos los componentes de la empresa participan en el proceso:

1. **Directivos.** Generan la estrategia de negocio, planifican, gestionan y dirigen.
2. **Departamentos de diseño.** Son los encargados de crear y diseñar los productos, su imagen externa.



3. **Departamento de marketing.** Realizan estudios de mercado, investigaciones, campañas publicitarias, etc. Prestan apoyo externo y dan a conocer el producto.
4. **Fábricas y técnicos de producción.** Sacan el producto adelante. Aquí podemos incluir a todos los responsables en alguna de las etapas de la cadena de producción y al soporte técnico a su disposición.
5. **Empleados de trato directo.** Son los portavoces más cercanos al público y la puerta de acceso. Dependientes, encargados, jefes de venta, etc.

Todos los miembros de la empresa tienen un papel que cumplir en una atención de calidad hacia el cliente. El cliente puede percibir esta calidad de servicio de muchas maneras:

- A través de la exposición e información del producto que el cliente debe conocer.
- Por la acogida y el trato amable.
- Gracias a la comodidad en el acceso a la compra.
- Por el envoltorio, este puede variar en función del producto y cliente.
- A través de la amplitud de la oferta y cantidad suficiente.
- Gracias a la entrega adecuada del producto en el lugar y fecha acordada.
- Por el uso y garantía del producto.
- Por las reclamaciones y tratamiento agilizado de las mismas.
- Por la forma de pago, según el procedimiento pactado.
- A través del servicio posventa: reparación, mantenimiento, asesoramiento e información.

Obtener un servicio no sólo es un acto de consumo, sino una experiencia personal y psicológica. Por lo tanto, la calidad de muchos servicios se juzga en función de detalles, aparentemente intangibles, experimentados durante la prestación del mismo.



La calidad del servicio que ofrece una empresa está en relación directa con el ambiente interno de su organización, el cual “salpica” a los clientes, como consecuencia de su proximidad psicológica y física.

Cuando los empleados tienen la impresión de que su organización está muy orientada a los servicios, los clientes evalúan mejor el servicio recibido.

Existe un **ambiente de servicio** cuando los empleados tienen la impresión de que:

- Los sistemas y procedimientos de trabajo están diseñados para facilitar la prestación de un servicio excelente.
- La dirección recompensa, apoya y espera la prestación de un servicio excelente.

Hay una relación directa entre la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio, basada en dos conclusiones sobre los servicios:

1. La separación entre las organizaciones de servicios y sus clientes es fina y permeable, a diferencia de lo que sucede con la típica organización manufacturera. Como empleados y clientes frecuentemente trabajan juntos, se relacionan y se observan entre sí, los clientes captan lo que sienten los empleados en el trabajo.
2. El ambiente o la cultura de la empresa debe destacar la calidad de servicio en toda la organización, no sólo en aquellas secciones donde los trabajadores están en contacto directo con los clientes.

Como los servicios se producen y consumen simultáneamente, no es posible hacer un control de calidad después de la producción. El entorno total del puesto de trabajo tiene que engendrar, literalmente, calidad. Un énfasis total en la calidad entrañaría no



sólo prestar atención a los clientes, sino también prestar atención a una gestión de recursos humanos orientada a la calidad de servicio de toda la organización.

Para mayor información de cómo tener una empresa realmente centrada en el cliente podemos consultar en **www.gartner.com** su artículo sobre *Ten secrets for creating a customer-centric enterprise*.

1.4 El cliente, nuestra nueva filosofía

Ha quedado patente que el cliente es sobre quién debe girar todo lo que hagamos en nuestra empresa. Nuestro Marketing Mix o diferentes políticas de marketing tendrán al cliente como eje principal:

1. Diseñaremos los productos y servicios de acuerdo a sus gustos y preferencias y sin duda consultaremos con él por todas las vías posibles.
2. Estableceremos una política de precios de acuerdo a sus percepciones y valoraciones para que el precio no sea una barrera en el momento de la compra.
3. Analizaremos los diferentes canales de distribución del mercado, sus diferentes agentes y las costumbres de nuestros clientes para que nuestro producto siempre esté al alcance de nuestro cliente de la forma más sencilla posible, cómo y cuándo lo necesite.
4. Elaboraremos planes de comunicación buscando mensajes claros para nuestros clientes y a través de aquellos medios que nos den mayor credibilidad.
5. No escatimaremos en dar la mejor formación a todos nuestros empleados de trato directo con los clientes para que destaquemos por ofrecerles un trato exquisito para que éstos hablen bien de nosotros y nos recomienden.



Trabajando de esta forma, sin duda, el cliente nos lo agradecerá y nuestra empresa seguirá un camino en el que sólo haya crecimiento positivo.

1.5 Estructura de la empresa orientada al cliente

Como hemos indicado anteriormente, para que nuestra empresa esté enfocada al cliente, todo ha de girar en torno a él. Para ello necesitamos contar con los departamentos y personas necesarias para que nuestra relación con los clientes sea lo más efectiva posible y que estén plenamente satisfechos con nuestro servicio.

La clave está en las personas, por lo que el perfil que las defina deberá ser:

- Actitud positiva.
- Empatía (saber conectar con el cliente y ponerse en su lugar).
- Amabilidad.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Dinamismo.
- Sentido de la responsabilidad.
- Espíritu de superación.
- Formación adecuada de acuerdo al puesto a cubrir.

1.5.1 Departamentos de atención al cliente

A la hora de establecer en nuestra empresa un departamento de atención al cliente, podemos optar por establecer un departamento interno o uno externo.

El **departamento de atención al cliente interno** es la opción ideal, siempre que se respeten una serie de aspectos clave:

- Que sea independiente al resto de departamentos de la empresa.
- Con una total vocación de servicio y satisfacción del cliente.
- Que sea flexible y resolutivo.



- Que tenga comunicación directa con la dirección de la compañía.
- Puede depender de la dirección de marketing.

El **departamento de atención al cliente puede ser externalizado** cumpliendo el aspecto de independencia, pero sin duda esta opción cuenta con una serie de desventajas:

- El personal no está totalmente involucrado al no trabajar en nuestra empresa.
- Generará desconfianza de algunos clientes al saber que no se comunican directamente con la compañía de la que son clientes.
- Contará con menos recursos y capacidad de resolución de problemas y reclamaciones.

Por tanto, podemos decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y, a su vez, difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuyendo a realizar las previsiones de venta e interviniendo en el control y seguimiento de la red de ventas.

Las ventajas de establecer un departamento de atención al cliente en su empresa son múltiples. Para darnos cuenta de la importancia y utilidad que tiene, vamos a ver las principales áreas de actividad en las que actúa:

- Consecución y fidelización de los clientes.
- Minimización el tiempo de servicio.
- Agilidad de cobros.
- Descubrimiento de las áreas de mejora.
- Establecimiento de las tendencias del mercado.
- Mejora del control de la red de ventas.
- Detección rápida de la entrada de la competencia.
- Control de precios de venta reales.
- Fuente de información.



1.5.2 Canales de comunicación

1.5.2.1 El punto de venta (si lo tenemos)

No descuidar la formación y la motivación de todo nuestro personal que atiende al cliente cara a cara todos los días, hay que tener claro que esa es la primera impresión que se llevan de la empresa.

Un personal profesional y motivado multiplicará nuestros clientes y las quejas y reclamaciones serán algo puntual.

Tampoco descuidemos los aspectos de seguridad e higiene del establecimiento (mobiliario, iluminación, barreras arquitectónicas, limpieza, sistemas de seguridad y evacuación, climatización, señalización,...).

La imagen de nuestro personal, a través de su indumentaria o uniforme, higiene personal y lo más importante “la sonrisa y amabilidad” de éste, ya que todo entra por los ojos a nuestro cliente y es el recuerdo que se va a llevar.

1.5.2.2 Buzón de sugerencias o carta a la dirección

El buzón de sugerencias debe estar ubicado siempre en un lugar visible y todas las sugerencias y escritos que lleguen por parte del cliente tienen que ser tomadas en consideración.

La dirección se ha de encargar de su revisión y resolución cuando sea preciso.

Hay que agradecer al cliente ese gesto ya que nos está dando información útil.

Las sugerencias no deberán caer en saco roto, sus datos serán analizados por un sistema informático que nos permita analizar y medir la información para posteriormente actuar en consecuencia.

1.5.2.3 Oficinas, puntos de información, delegaciones (para grandes compañías)

La característica principal que deben cumplir estos puntos es ser accesibles, estar bien señalizados, que transmitan fielmente



la imagen corporativa de la empresa y estar ubicados en áreas geográficas clave.

Asimismo, deben tener horarios convenientes para nuestros clientes, facilidad de acceso y comodidad en ellos si el cliente tiene que esperar.

Por otro lado, al igual que el punto de venta, tengamos personal totalmente capacitado para atender a nuestros clientes de forma profesional y efectiva.

1.5.2.4 Encuestas de satisfacción en el punto de venta

Una opción es que sea una encuesta autorellenable por el cliente, por lo que tendrá que ser breve, sencilla, clara, con casillas, instrucciones de cumplimentación y a la vista del cliente.

La segunda opción es contratar entrevistadores para que lleven a cabo esta tarea. Una vez recogida la información tendremos que introducir los resultados para su medición y tomar medidas.

Es importante que estas encuestas tengan una periodicidad para medir la evolución de la satisfacción de nuestros clientes.

En algunos casos podemos ofrecer un incentivo por rellenar la encuesta, el sorteo de un viaje, una botella de champán, descuento en su próxima visita o cualquier otro incentivo que tenga cierta relación con nuestro negocio y que invite al cliente a cumplimentar la encuesta.

1.5.2.5 Teléfono de información y atención al cliente (gratuito o con coste)

La primera premisa será un horario lo más amplio posible para atender al mayor número de clientes, ya que hay muchos trabajadores que llegan a casa a las 8 de la tarde y es cuando se acuerdan de que quieren llamar para informarse de algún producto o servicio así como poner alguna reclamación o queja.

Según en qué mercados será importante tener personal multilingüe y que responda y atienda en otras lenguas o idiomas oficiales del país. El cliente se siente mucho más cómodo y se expresa mucho mejor en su idioma habitual.



1.5.2.6 Call centers y contact centers (externos)

En este caso tenemos también la garantía de ofrecer una imagen profesional a nuestros clientes, podemos estar a su disposición durante las 24 horas y los 365 días del año, por lo tanto reducimos el tiempo de respuesta.

El inconveniente se plantea cuando el cliente plantea una cuestión que el personal del *call center* no sabe responder y ha de consultarlo, por ello les daremos toda la información posible y pondremos a su disposición toda la información relativa a nuestra empresa.

En los *call centers* y *contact centers* podemos unificar atención telefónica, vía fax, correo, correo electrónico y vía web, pudiendo dar atención simultánea a través de la web y el teléfono al cliente.

Gracias también a las nuevas tecnologías el teléfono puede ser atendido por reconocimiento de voz y de esta forma filtrar las llamadas y dar la información de forma automatizada a nuestros clientes. Sin duda es un sistema frío pero el ahorro de tiempo es importante y sobretodo que el cliente esté recibiendo información desde el mismo momento que llama en lugar de permanecer a la espera.

Se trata de un sector en plena expansión y avance, realmente profesionalizado y preocupado por mejorar. El lector interesado en este tema podrá encontrar información en la Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (www.aecccc.com).

Algunas compañías españolas y multinacionales del sector son: Aspect, ATENTO, Call Center Consulting, CATSA, Comunycarse, Datapoint, GSS CRM Services, IPSA, Jet Multimedia, Natural Vox, Randstad, Sertel, Teleperformance, Unisono o Ydilo entre otras.

1.5.2.7 Apartado de correos, dirección postal

Es el medio tradicional de comunicación y, sin duda, el más lento y frío, ya que se desconoce si se ha recibido la petición y cuándo va a ser respondida.



Para facilitar la comunicación por este medio podemos enviar por correo al cliente una encuesta de satisfacción con el franqueo pagado.

1.5.2.8 Página web, e-mail de contacto

Sin duda el medio por excelencia hoy día. Se puede decir que la compañía que no está en Internet es que realmente no existe. No olvidemos siempre una pestaña claramente identificada con los medios de contacto: e-mail directo al departamento de atención al cliente, teléfonos de contacto y dirección.

La página web tendrá que haber pasado todos los test posibles de usabilidad y por todo tipo de usuarios, no olvidemos a las personas de avanzada edad, los que tienen problemas visuales o auditivos.

Veamos un ejemplo en el que se dan unas instrucciones claras de cómo contactar o poner una queja.

Ejemplo del departamento de atención al cliente de una compañía de seguros

Bienvenido al Departamento de Atención al Cliente de C. de Seguros:

¿Qué es el Departamento de Atención al Cliente?

Es un departamento regulado y actualizado por la Ley 44/2002 de 22 de Noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero y por la Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, que pretende resolver todas las reclamaciones y quejas de siniestros y prestaciones que presenten nuestros clientes.

¿Por qué surge?

C. de Seguros pretende ser transparente con sus clientes. Por eso ha creado este servicio que actúa con total imparcialidad e independencia.

Continúa



¿Quién puede dirigirse al Departamento de Atención al Cliente?

Toda persona física o jurídica que sea tomador, asegurado, beneficiario, tercero perjudicado, causahabiente o representante legal de los anteriores de una póliza C. de Seguros.

¿Quiere el modelo para realizar una reclamación?

Para realizar una reclamación, lea atentamente las siguientes cuestiones:

¿Cuándo puedo realizar mi reclamación?

Una vez han sido agotadas las vías de reclamación ordinaria. Es decir:

- Si el Cliente realizó una reclamación ante la Sucursal de C. de Seguros afectada sin que dicha reclamación se resolviera favorablemente.
- Cuando haya transcurrido un mes desde que el Cliente formuló su reclamación a C. de Seguros sin haber recibido respuesta.

¿Cómo puedo entonces reclamar al Departamento de Atención al Cliente?

- Me dirijo por Correo Postal mediante el siguiente escrito firmado, **(Ver escrito)** explicando las causas de mi reclamación y adjuntando la documentación que la soporte (copia de la póliza, cartas recibidas, etc.), al Departamento de Atención al Cliente.
- Dejo mi queja en el buzón de esta página web (**dac@C. de Seguros.es**) siempre que cumpla con los requisitos de la firma electrónica estipulados en la Ley 59/2003, de 19 de diciembre. Es imprescindible que consigne una dirección de correo electrónico a efecto de notificaciones, dónde se recibirá la resolución adoptada por el Departamento de Atención al Cliente.
- El plazo que tiene C. de Seguros en todos los casos para resolver la reclamación es de dos meses

¿Qué pasa si tampoco el Cliente acepta la resolución?

Si el Cliente no acepta la resolución o han transcurrido dos meses sin ninguna contestación puede:

- Dirigirse a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, sita en el Paseo de la Castellana 44, 28046 Madrid, a la atención del Comisionado para la Defensa del Asegurado y del Partícipe en Planes de Pensiones.
- Acudir a la vía judicial.

¿Cuánto me cuesta este servicio?

Este servicio es de carácter gratuito para todos los clientes de C. de Seguros.



1.5.3 Las nuevas tecnologías y el cliente. El CRM

Sin duda las nuevas tecnologías nos ayudan a estar las 24 horas en contacto directo con nuestros clientes y de forma más rápida.

Cuando un cliente nos hace una pregunta, sugerencia o queja, si ésta es on-line podemos tener un mecanismo de respuesta automática por lo que éste se sentirá atendido desde el primer momento.

También a través de nuestra página web se le podrá redirigir al departamento o área que pueda tratar su pregunta o queja de forma precisa, para evitar que pierda el tiempo.

Le podremos dar instrucciones precisas de los pasos a seguir o de las acciones que nuestra empresa va a tomar para dar respuesta a su pregunta o queja.

Para que el cliente no tenga que llamar en tres o más ocasiones por el mismo motivo, todos nuestros canales de comunicación deben estar conectados a través de un CRM.

El **CRM** (del acrónimo en inglés *Customer Relationship Management*) es la gestión de la relación con el cliente.

Son innumerables hoy día las herramientas de software que nos permiten integrar toda la información de nuestros clientes y registrar todos los contactos que hemos tenido con él, conociendo:

- Datos de contacto, datos de interés, hitos importantes.
- Su nivel de gasto, mensual, anual, medio, por tipo de producto o servicio.
- Personas de contacto, quién decide la venta, estructura.
- Acciones de marketing realizada y su respuesta a éstas.
- Fechas de renovación de contratos.
- Motivos de pérdida de operaciones.



El CRM ya no es algo al alcance sólo de las multinacionales, incluso las grandes compañías como SAP o Microsoft tienen soluciones a medida para PYMES. Veamos algunas direcciones de interés.

www.aquasolutions.com

www.b-kin.com (su CRM es básicamente on-line y mobile)

www.gtmarketing.net

www.goldmine.com

www.hipergate.com (suite de aplicaciones en código abierto basado en la web)

www.ines.eu

www.microsoft.com (Microsoft Dynamics CRM)

www.pivotal.com

www.prakton.es

www.salesforce.com

www.watermark.eu/es

1.6 Pero, ¿quién es mi cliente?

He aquí el *quid* de la cuestión. A parte de mis clientes actuales y potenciales en particular, mis clientes pueden ser:

1. Mis propios empleados.
2. Mis proveedores.
3. Mis competidores en un momento dado.
4. Mis socios o colaboradores.
5. Mis vecinos (empresas de mi entorno).
6. Organismos públicos con los que me relaciono.
7. Asociaciones profesionales, colegios profesionales, cámaras de comercio.
8. Etc.

Tratemos a todos y cada uno de la forma más cordial y profesional posible creando de este modo un entorno de confianza hacia todos aquellos actores con los que nos relacionamos todos los días.



Definamos quién es nuestro cliente o quién queremos que sea nuestro cliente.

Si no tenemos claro quiénes son nuestros clientes y nuestros potenciales clientes, difícilmente podremos transmitirles mensajes claros, comunicarnos con ellos y atenderles de la forma que éstos esperan.

- Para empezar, nos podemos orientar haciendo pseudo-compra, también conocida como *mystery shopping* “cliente misterioso”, a nuestros competidores, para ver cómo tratan ellos a un cliente potencial o actual para desmarcarnos en este aspecto. Acudiremos a su establecimiento o empresa, llamaremos por teléfono como un cliente más, enviaremos un e-mail solicitando información o por cualquier otro medio.
- Si contamos con recursos económicos, hagamos un estudio de mercado a medida sobre nuestros productos y servicios a clientes potenciales, tenemos cientos de empresas especializadas que nos pueden dar la información clave en poco tiempo.
- Por otro lado, hemos de apoyarnos en todas las fuentes de información disponibles y bases de datos que nos den información de clientes pasados y actuales.
- Analizaremos quejas recibidas, porque perdimos clientes, qué canales utilizan con más asiduidad para comunicarse con nosotros, qué herramientas han funcionado bien y cuáles no, cuáles han sido o son los clientes más rentables.
- Confeccionaremos un ABC de clientes, es decir, por orden de importancia o peso en la facturación de nuestra empresa.
- Los clientes con un peso realmente significativo en nuestros resultados requerirán de especial atención con una persona dedicada, llámese especialista de grandes cuentas, *Key Account Manager* o coordinador de grandes cuentas. En definitiva, dar a esos clientes unos canales de comunicación con la empresa aún más directos y hacer un seguimiento de estos día a día por un especialista.



Perder un cliente clave en muchos casos puede significar una caída drástica en nuestros resultados por lo que no debemos escatimar recursos dedicados a estos clientes.

Así pues, este departamento o equipo deberá conocer mejor que nadie las necesidades actuales y futuras de los clientes con mayor potencial, desarrollando más aún si cabe el negocio con ellos.

De todos modos, no dejemos de prestar la mejor atención al resto de clientes ya que en el momento más inesperado podemos encontrar una mina de oro y debemos tener personas capaces de identificarlas y pasarlas al departamento de grandes cuentas y premiar a estos empleados por su identificación.

Analicemos bien a nuestros clientes.

- Si soy un fabricante de abonos, mis clientes son desde el distribuidor local que hace llegar mi producto a los comercios minoristas y así al cliente final y también lo son los latifundios y los almacenes de distribución.
- Si soy fabricante de electrodomésticos, mis clientes van a ser las grandes cadenas especializadas, grandes almacenes, hipermercados, comercios minoristas y grandes empresas y organismos a los que hagamos venta directa.
- Si tengo una agencia de viajes, puedo tener desde la gente de a pie que entra en mi agencia, universitarios de viaje de fin de curso, novios o pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Si tengo una casa rural o pequeño hotel, dependiendo el enfoque que le demos a nuestro negocio, podremos tener como clientes parejas sin hijos o con hijos, estudiantes, grupos de amigos, clientes locales o extranjeros e incluso empresas.
- Si tengo una clínica dental, cualquier persona que pase por la calle, que me localice por las páginas amarillas o Internet o que me conozca a través de su sociedad médica.
- Si tengo una compañía de alquiler de coches, tendré desde el viajero esporádico de un día, los jóvenes que se van de vacaciones o la flota entera de una compañía.



- Si tengo una escuela de negocios, mis clientes son los institutos, estudiantes preuniversitarios y sus padres, profesionales en activo, desempleados, empresas, organismos públicos y los antiguos alumnos.
- Si tengo un restaurante, exactamente lo mismo, clientes casuales, particulares o empresas, clientes que nos conocen a través de diversas guías o mejor aún, los que vienen recomendados por un cliente satisfecho.

Con esto quiero decir que debemos tener claro a quién nos queremos dirigir, para diseñar las acciones de marketing más adecuadas y así captar a nuestros principales clientes, el resto vendrán por sí solos.

En pocas líneas

- Establezcamos un plan de atención al cliente que tenga su origen en la dirección de la empresa e implique a todos los trabajadores.
- Midamos constantemente la calidad de servicio de la empresa a través del departamento de atención al cliente.
- Hagamos estudios de mercados para ver cómo lo hace nuestra competencia
- Demos todas las herramientas necesarias a nuestro personal así como la mejor formación para que conozcan perfectamente nuestros productos y servicios.
- Analicemos todos los procesos y canales de comunicación con el cliente para eliminar barreras o problemas tanto técnicos como humanos.
- Cuidemos la imagen que transmitimos y la información que llega a nuestros clientes por todos los canales.

Continúa



- Demos a nuestros clientes todas las facilidades de comunicación a través de la web, el teléfono, apartados de correo y que estos funcionen de forma eficaz.
- Prestemos la atención y el foco necesario a aquellos clientes clave para multiplicar su número y su rentabilidad.
- Relacionémonos con todo nuestro entorno de la forma más cordial y profesional posible.
- Pongamos en marcha mecanismos de control y alertas para detectar cualquier fallo en la atención al cliente.
- Tengamos como fin último la mejora continua en la atención al cliente.

Tipos de clientes

2.1 ¿Por qué un cliente es tan importante?

Mantener un cliente es muy importante porque:

- Los clientes nuevos resultan caros.
- Los clientes actuales son muy valiosos, mantienen el negocio.
- Los clientes satisfechos perdonan con facilidad.
- Lograr un cliente fiel requiere gran cantidad de esfuerzo.

Todos los clientes son importantes en la misma medida, ya que son susceptibles de convertirse en clientes fieles. La fidelidad se consigue con un servicio de calidad y tanto mayor será cuanto más personalizado lo hagamos. Hay que hacer sentir al cliente como si estuviese en su propia casa. El trato debe ser ejemplar y la palabra “no” no existirá en nuestro vocabulario.

El cliente no siempre tiene razón pero el cliente siempre tiene la preferencia, puesto que hay que dejarle decidir libremente y no coaccionarle, permitiéndole que se exprese y opine con naturalidad. Hay que ganarse la confianza de un buen cliente, hoy en día tienen mayor capacidad de elección, miran, comparan, etc., por eso conseguir su lealtad es el mayor reto con el que se puede enfrentar un profesional de la venta.

Veamos algunos de los clientes que nos podemos encontrar en el día a día:

1. **Cliente solitario.** Quizá pasaba por allí y vio algo que le atrajo, probablemente no conoce la tienda o la conoce muy poco.



Hay que darle información suficiente aunque no compre. Es el cliente con el que más hay que trabajar, sobre todo durante la acogida.

2. **Cliente poco frecuente.** Es aquel que compra ocasionalmente, nos conoce y de vez en cuando acude al establecimiento. Hay que recordarle que siga confiando en nosotros y prestarle un servicio de acogida cálida que le permita sentirse cada vez más cómodo.
3. **Cliente habitual.** No se trata de una persona que haya depositado la total confianza en nosotros, generalmente es asiduo, pero la relación podría romperse o estropearse si no la seguimos cuidando. Posiblemente le gusten los productos, el precio, le resulte cómodo el acceso, etc.
4. **Cliente "ideal".** Se caracteriza por defender a capa y espada la empresa que le sirve. Es muy difícil de encontrar, es el que ofrece un grado de lealtad mayor y un beneficio seguro. Basa su lealtad en el servicio de calidad. Para ello: "Tratar siempre al cliente como si fuese el cliente ideal".
5. **Cientes difíciles.** Podemos topar con una amplia tipología de clientes difíciles, a los cuales deberemos adaptarnos, ya que el proceso de compra variará en función del cliente que tengamos delante.

Que sean considerados difíciles no supone una amenaza para la venta, el éxito dependerá de que sepamos adaptarnos a ellos. Veamos las diferentes tipologías y cómo actuar en cada caso:

- **El sabelotodo.** Enseguida toman el hilo de la conversación, demostrando conocer características, aplicaciones y ventajas del producto. La técnica a emplear es ir haciendo resúmenes de su disertación que luego utilizaremos para nuestra presentación de forma efectiva.
- **El indeciso.** Le cuesta tomar una decisión por sí mismo. También a la hora de elegir entre muchas alternativas. El buen vendedor buscará la coincidencia de criterios para



evitar las indecisiones. Podemos ir filtrando para centrar la compra. Muchas veces es preciso tomar la decisión por ellos, dándoles razones que les autojustifiquen.

- **El impaciente.** Cuando tienen mucha prisa, les atenderemos con rapidez y diligencia sin mostrar nerviosismo. Si buscan una solución a sus problemas de compra, les dejaremos que impongan su criterio o de lo contrario no estarán satisfechos.
- **El agresivo.** Son discutidores y peleones por naturaleza, polemizan sin importarles sobre qué. Dejaremos que descarguen su energía evitando enfrentamientos. Trataremos de argumentar a través de sus propias palabras. Usaremos el humor, halagos y pediremos su opinión, hasta que logre bajar su agresividad y entienda que estamos para resolverle una necesidad o apetencia.
- **El charlatán.** La compra puede llegar a ser un pretexto para charlar con alguien, a quien puede llegar a explicarle cuestiones íntimas y personales. Hablan de temas que no tienen nada que ver con el motivo de la compra. El vendedor debe procurar intervenir con preguntas que le obliguen a dar respuestas concretas.
- **El tímido.** Suele solicitar los servicios del vendedor porque le suele faltar confianza en sí mismo. El trato con él implica una consideración especial y la reacción del vendedor deberá estar a su altura, devolviéndole la confianza y el interés que ha demostrado cuando solicitó su atención.
- **El explorador.** Considera a los demás como objetos para sus propios fines. Conscientes de su prepotencia ante el vendedor se consideran “los señores clientes” y lo explotan. Solicitan información ajena a la compra, amenazan con comprar en otro sitio, buscan descuentos especiales, etc. Compran poco y molestan mucho. La misión del vendedor será identificarlos.



También existen prototipos de clientes contrarios a los clientes difíciles:

- **El cliente reflexivo.** Son personas a las que les gusta tomar decisiones tras haber analizado previamente todos los aspectos involucrados. No hay que fatigarlos con nuestras argumentaciones, conviene respetar su silencio y preguntar únicamente si precisa alguna información complementaria.
- **Clientes autónomos.** Han alcanzado su madurez social, es un cliente lógico y racional, no le gusta la coacción de una presentación de venta y procura aclarar antes de comprar cuál es su objetivo de compra. Debe dársele la información que solicite y no tratar de aumentar la presión.

Estas tipologías son generalmente tipos de clientes que nos podemos encontrar en un negocio de cara al cliente como comercios o a través del teléfono y reflejados en personas individuales, veamos ahora un tipo de cliente fundamental para la empresa.

2.2 Las cuentas clave

Se entiende por **cuentas clave** a aquellos clientes y/o empresas cliente de nuestras empresas que son estratégicos por el volumen de negocio que representan y su rentabilidad.

Por la importancia que tienen las cuentas clave para el valor de una empresa, ésta debe tomar una decisión consciente de atenderlas de una forma diferencial, tanto en amplitud como en profundidad.

Concretamente, es necesario decidir el nivel de relación que se va a mantener con cada cuenta clave, así como todos los papeles que éstas pueden desempeñar (no sólo clientes). Es imprescindible crear una visión para ellas.



La selección de las cuentas clave de una empresa es un proceso fundamental en el que hay que actuar con objetividad y procedimientos claros. Las matrices de atractividad-fortalezas de negocio y vulnerabilidad-atractividad son elementos básicos que nos permiten evaluar la situación actual y tomar decisiones estratégicas.

A la hora de asignar los recursos no se puede olvidar la tarea de desarrollo de negocio en cuentas clave, que pasa fundamentalmente por el incremento de la facturación de dichas cuentas, un mayor conocimiento del sistema de decisiones, personas clave, departamentos con mayores necesidades y la situación actual y perspectivas de crecimiento de dichas cuentas en el mercado.

Contaremos con un gerente de cuentas clave, que se encargará de:

- Asegurar que se cumple con los objetivos planificados en la Cuenta Clave, de facturación, margen, plazos de cobro, detección de oportunidades actuales y futuras, crecimiento de negocio, crecimiento de “cuota de cliente”, desplazamiento de competidores, mejora de la calidad de la relación.
- Desarrollar la estrategia en cada Cuenta Clave asociada a planes de acción específicos con hitos temporales.
- Asegurar la implementación de la estrategia de Gestión de Cuentas Clave y los Programas corporativos.
- Desarrollar y mantener las relaciones necesarias para conducir el negocio dentro de la Cuenta Clave, lograr las nuevas relaciones que sean necesarias para este fin.
- Construir y liderar el Equipo de la Cuenta Clave (especialmente importante en organizaciones matriciales).
- Construir y mantener relaciones con el resto de la Fuerza de Ventas que mantiene contacto con la Cuenta Clave (en organizaciones matriciales).
- Gestionar el sistema de información de sus Cuentas Clave (uso de herramientas).



Hay información de la Cuenta Clave que es básica para el gerente, porque si no la maneja pierde mucha credibilidad con sus interlocutores. Esta información sería:

- Estructura de propiedad (accionistas, propietarios,...).
- Organización.
- Nombres y responsabilidades de los principales ejecutivos.
- Localización geográfica, situación de las plantas productivas.
- Principales acciones corporativas de los últimos doce meses.
- Rendimiento financiero (resultados y cotización en la Bolsa).
- Estrategia de la cuenta y líneas de actuación a futuro.
- Fechas relevantes: Junta de Accionistas, fechas de publicación de resultados, cómo es el año fiscal, fecha de cierre de presupuestos,...
- Noticias más relevantes de la Industria y el sector.
- Competidores y posicionamiento de los mismos.

La tecnología es un aliado fundamental a la hora de hacer una correcta gestión de cuentas clave. Los sistemas que deben estar en marcha serán accesibles en modo 24 x 7 (24 horas/7días a la semana), como:

- Base de datos de clientes (CRM), con la información más relevante por cada cliente, incluyendo organigramas, llamadas realizadas a la Cuenta, ofertas presentadas, compras realizadas, ofertas ganadas y perdidas, personas de contacto y poder de decisión, evolución del negocio (por ejemplo, www.salesforce.com).
- Información de contexto (*Business Intelligence*): información sobre la industria o industrias a las que atienda la empresa, datos de mercado, tendencias (por ejemplo, Microsoft).
- Herramientas: formularios de Planes de cuenta, matriz de atractividad/vulnerabilidad, presentaciones estándar y formatos de documentos, intranet de Cuentas Clave con la



información más relevante, ordenadores portátiles e instrumentos de presentación, conexiones remotas a Internet si son necesarias, catálogos on-line.

- La red: hoy en día, es necesario estar conectados internamente en la empresa con una red y una intranet.

En pocas líneas

- Demos la misma importancia a todos los clientes en el trato diario.
- La amabilidad y la educación siempre tienen que estar presentes en el trato al cliente.
- Dejemos hablar al cliente, que se exprese y si tiene dificultad ayudémosle.
- Descubramos con una escucha activa sus necesidades y adaptémonos a éstas.
- Identifiquemos a los diferentes clientes difíciles y adaptémonos a ellos.
- Realicemos un ABC de clientes identificando cuentas clave dotando de los recursos necesarios para su correcta gestión.
- Recojamos toda la información clave de los clientes a través de un sistema CRM o herramienta alternativa que nos permita realizar acciones a medida de determinados clientes.

El proceso de atención al cliente

La venta es un acto de comunicación establecido entre una parte que ofrece y otra que adquiere o rechaza. En este proceso son muchas las variables que influyen por una u otra parte. Vamos a analizar las diferentes fases en este proceso y las variables que pueden interferir en cada una de ellas.

3.1 El primer contacto con el cliente

El primer contacto con el cliente puede marcar muy decisivamente el resto de la venta. Hay que sintonizar con el cliente, lo más importante es el saludo.

Cada cliente es único, la mayoría entran con buena disposición, pero algunos pueden hacerlo en estados como los siguientes:

1. Tienen prisa, nos piden agilidad.
2. Están inquietos sobre lo que va a ocurrir.
3. Pueden estar desorientados, todo es nuevo para ellos.
4. Están nerviosos.
5. Otros vendrán contrariados o disgustados.
6. Lo más raro es que vengan, la primera vez, con buena predisposición.



Del mismo modo, los clientes presentan diferentes necesidades en el momento de la acogida. Aquí tenemos algunos ejemplos en función de las expectativas de los clientes:

- Necesidad de ser visto y tenido en cuenta.
- Necesidad de ser atendido sin esperar demasiado.
- Necesidad de ser acogido y atenderle al entrar.
- Necesidad de ser orientado en la buena dirección.
- Necesidad de sentirse cómodo y estar bien instalado.
- Necesidad de ser tranquilizado.
- Necesidad de conocer el tiempo de espera si hay colas.

El cliente no sólo viene a comprar un producto, busca algo más, ser acogido y satisfacer sus necesidades.

El **saludo** es la fase de acogida, en ella las normas fundamentales son la amabilidad, la sonrisa, una correcta presentación y una actitud de servicio.

Distinguimos diferentes contactos al inicio de una acogida, según la situación en la que nos encontremos:

- **Cliente desconocido.** Lo normal es que el saludo vaya seguido de una frase corta que invite al cliente a iniciar el diálogo: “Buenos días, ¿qué desea?”, “Buenas tardes, ¿en qué puedo ayudarle?”.
- **Cliente conocido.** Añadir tras el saludo inicial el nombre del cliente o hacer una acogida más entrañable: “Buenos días señor García, me alegro mucho de volver a verle”.
- **Si conocemos el motivo de su visita.** Lo mejor es anticiparse a la pregunta del cliente con algo semejante a esto: “Me imagino que usted ha venido a recoger la chaqueta que encargó el viernes”.



Durante esta fase de la acogida conviene tener muy presentes algunos principios fáciles de recordar:

- La importancia de la mirada.
- La calidez del saludo.
- Indicar el tiempo de espera al cliente siempre que sea preciso.
- Interrumpir lo que se esté haciendo para atenderle.
- Eliminar preocupaciones personales.
- Conseguir la atención desde el principio del contacto.
- Dirigirse al cliente antes de que éste reclame nuestra atención.
- Mantenerle informado en todo momento.

3.2 Descubriendo al cliente

En esta etapa tenemos que descubrir cuál es el motivo de compra que le impulsa y crearle, al mismo tiempo, un interés por la venta. Estos motivos son distintos en un mismo producto, al ser distintos los clientes y varían en función del tiempo y las necesidades de los compradores.

Los artículos no son más que un medio de lograr un fin, por eso lo que realmente hay que vender es la idea contenida en ese producto el medio de satisfacer las necesidades y el deseo del cliente, es decir, sus motivos de compra. Estos pueden ser prestigio, lucro, seguridad, moda, novedad o la necesidad real.

Todos los clientes a la hora de realizar sus compras dan prioridad a unos motivos frente a otros, se debe averiguar cuál de ellos es el más importante y establecer una estrategia de venta.

¿Cómo descubrimos sus motivos de compra? Lo haremos observando al cliente, escuchándole atentamente, interpretando sus objeciones, preguntándole, etc. Esto se puede resumir en cuatro puntos fundamentales, que son los que se desarrollan en las siguientes páginas.



3.2.1 Sepa lo que quiere

Debemos obtener el máximo de información posible a través de:

1. **Preguntas abiertas.** Dan pie a respuestas desarrolladas de forma más amplia referidas a motivaciones, opiniones, intenciones,... y animan a continuar la conversación y el diálogo. De este modo sondeamos las necesidades de nuestro cliente.

Conviene emplearlas en las siguientes situaciones:

- Al inicio del contacto con el interlocutor.
- Para obtener información de tipo general.
- Para animar a otros a expresarse libremente.

2. **Preguntas cerradas.** Aquellas que inducen a respuestas concretas que se pueden responder en pocas palabras. Evitan detalles innecesarios y se deben utilizar:

- Cuando ya se disponga de información general.
- Deseamos conocer algún detalle concreto.
- Para confirmar que hemos comprendido algo en concreto.
- Si pretendemos centrar un tema que se nos escapa de las manos.

2. **Preguntas cerradas alternativas.** Éstas ofrecen la posibilidad de elección entre una o varias posibilidades y se utilizan cuando queremos ayudar al cliente a ir tomando decisiones o cuando resulta difícil cerrar una venta.

3.2.2 Que está de acuerdo

Debemos comprobar la aceptación realizando preguntas cerradas, de esta manera sabremos de forma sencilla si el cliente ha entendido y aceptado lo que le hemos dicho. Muchos fallos en la comunicación se producen porque se pasa por alto esta fase tan simple. ¿En qué situaciones debemos realizarla?:

- Tras una incidencia de la que queremos asegurarnos debidamente.



- Tras haber informado al cliente de cómo hemos realizado la operación y queremos asegurarnos que el cliente ha quedado satisfecho.
- Después de haber hecho una recomendación al cliente y deseamos comprobar si ha entendido bien.
- A la hora de transmitir información a otro compañero de trabajo.
- Al finalizar una llamada, de esta forma nos cercioramos de que no se nos ha olvidado nada.

3.2.3 Ponerse en el lugar del cliente

Es mucho más probable que los clientes se sientan satisfechos cuando perciben que les comprendemos y que sabemos responder a sus preocupaciones. La mejor forma de hacerlo es mostrar que hemos comprendido la situación, comprender su punto de vista.

3.2.4 Transmitir información

La transmisión eficaz de la información es un aspecto muy importante del mantenimiento de nuestros clientes. Esta técnica la emplearemos:

- A la hora de informar al cliente sobre los progresos de su trabajo o cuando este haya finalizado.
- Cuando sea necesario hacer una recomendación.
- A la hora de responder a cualquier pregunta.
- Siempre que haya que comunicarle lo que va a permitir solucionar su problema y ante una preocupación suya.

Cuando demos información al cliente tendremos en cuenta dos aspectos: darla en términos comprensibles y hacerle ver también en qué afecta esa información (utilidades, usos, ventajas, etc.). Para comprobar si la ha aceptado y entendido correctamente le preguntaremos. “¿Está bien así?” o “¿Tiene usted alguna pregunta que hacerme?”, evitando al máximo los malentendidos.



3.2.5 Reglas para el diálogo

En todo el proceso de venta, nuestra conversación con el cliente debe ser clara y deben seguirse los siguientes requisitos:

- Hablar con el cliente en singular, tratándolo como si fuera único.
- Eliminar los superlativos y adjetivos pomposos.
- Sustituir la forma negativa por la positiva en las exposiciones.
- Emplear el tiempo presente, no el futuro.
- Eliminar frases viejas o en desuso.
- Utilizar ideas precisas y concretas, no dar rodeos innecesarios.

3.3 La despedida, un detalle de atención

La despedida es la etapa comprendida desde el momento en que el cliente ha adquirido el producto hasta que el vendedor se despide de él. El comportamiento será el mismo tanto si ha comprado como si no lo ha hecho. Aspectos a tener en cuenta en la despedida:

- Felicitar al cliente por la compra.
- Mirarle a los ojos y esbozar una ligera sonrisa de agradecimiento.
- Invitarle a que vuelva.
- Si le conocemos, personalizamos la despedida y agradeceremos su visita.

3.4 Una espera aburrida

A nadie le gusta perder el tiempo y mucho menos cuando no sabe cuánto va a ser. Sin embargo, en muchas ocasiones es inevitable que haya aglomeraciones de clientes, sobre todo en determinadas horas o fechas.



Existe un vínculo importante entre la rapidez con que se proporciona un servicio, la demora en recibirlo y la relación del cliente con el vendedor:

- La rapidez es más importante allí donde el cliente siente una estrecha relación con quien le atiende.
- Un servicio prolongado es especialmente apreciado cuando el cliente dispone de tiempo suficiente y es una compra importante (un coche, una casa, un electrodoméstico, un curso de postgrado).

Es difícil encontrar el equilibrio perfecto y saber tomarse el tiempo necesario con cada cliente. El tiempo es un concepto subjetivo y cada cliente lo valora de forma distinta.

- La percepción del tiempo es flexible y depende de la actividad que hagamos.
- Se prolonga cuando estamos aburridos, cansados o esperando algo no placentero (el dentista, pagar impuestos,...).
- Sin embargo los tiempos ocupados se hacen más cortos y si la ocupación es agradable todavía nos parece menor.
- Las personas utilizamos el tiempo en función de lo que esperamos de él. No todo el mundo le da el mismo valor.

Si un cliente sabe que va a tener que esperar y no está informado de cuánto o no tiene qué hacer mientras espera le resultará mucho más incómodo hacerlo.

Para mejorar la atención ante las esperas, podemos seguir los siguientes consejos:

- Anticiparse al cliente y procurar engancharle con la mirada o gesto cuando entre en el establecimiento. Le mantendrá en contacto aunque no le atienda.
- Informar al cliente siempre que vaya a producirse un retraso.



- Si se necesita tiempo extra comunicarlo de forma positiva, tranquila e inmediata.
- Evitar largas colas de clientes descontentos. Crear clima de simpatía, comprensión y dinamismo.
- No abandonar nunca a un cliente en espera.
- Hacer la espera lo más cómoda posible con mobiliario confortable, climatización, música ambiental, lectura.

3.5 El lenguaje corporal. Aprenda a comunicar sin hablar

La comunicación no verbal tiene más impacto incluso que la verbal. Esta comunicación incluye todo tipo de mensajes con su significado.

1. **El contacto visual, la mirada.** En la relación comercial, es muy importante mantener un contacto visual con nuestro interlocutor. Mediante éste, podemos:
 - Crear una relación personal con el cliente.
 - Transmitir seguridad y energía.
 - Concentrarnos con mayor facilidad en lo que hacemos.
 - Recoger información de nuestro interlocutor.
2. **La expresión facial.** Ésta indica el estado de ánimo de las personas y es el emisor de mensajes no verbales más importantes. Por tanto, en la relación con un cliente debemos transmitir optimismo, un estado de ánimo predispuesto.
3. **La postura del cuerpo.** Una postura erguida es uno de los mejores signos de confianza, alerta y estado saludables. Evitar hombros encogidos y brazos rígidos, mostrar una postura natural. No hacer cambios repentinos de postura pero sí mostrar actividad y dinamismo.
4. **Los gestos.** La misión de los gestos es la de marcar y ayudar en el ritmo de la conversación. Serán naturales y nunca forzados o mecánicos.



5. **Distancia y proximidad.** Mantener aquella distancia que nos permita conversar sin elevar el tono de voz y sin acercarnos tanto que lleguemos a invadir el espacio personal de nuestro cliente. No conviene tocar al cliente.
6. **Velocidad al hablar.** Adoptaremos una velocidad que de tiempo al interlocutor a procesar, comprender y relacionar lo que estamos diciendo. No realizar pausas muy largas, utilizarlas de forma que capten la atención antes de comenzar a hablar o destacar la importancia de algún aspecto.
7. **Volumen de voz y entonación.** Si es muy alto, denota agresividad y, si es muy bajo, dificulta el entendimiento y puede indicar falta de seguridad. El tono de voz nunca será monótono, causaría aburrimiento. Variando la entonación haremos énfasis en la parte del mensaje que más nos interese y mantendremos en todo momento el interés de nuestro cliente.
8. **La vestimenta.** Aseguremos una impresión favorable, mostrando un aspecto cuidado y limpio, un atuendo correcto y evitaremos cualquier signo externo o adorno que pudiera ser malinterpretado o distraer.
9. **Tipo de vocabulario o jerga.** Evitaremos muletillas del tipo: "¿eh?", "¿vale?", "¿no?". Su uso pone nerviosos a los clientes. Eliminaremos palabras que denoten falta de cultura y de tacto. La relación comercial requiere un esfuerzo para adaptarse a otro tipo de personas y de lenguaje.

Como persona que trabaja de cara al público, constantemente se es juzgado por su rostro, su voz, su postura y su lenguaje corporal. Si lo utiliza incorrectamente los clientes pueden pensar una de estas cosas:

- Que no le gusta el trabajo.
- Que sufre mucho estrés o está nervioso.
- Que es incapaz de tener la situación bajo control.
- Que no es simpático y agradable.
- Que no quiere ayudarles y cuando lo hace no está dispuesto.
- Que no es un buen profesional de la venta.



3.6 La importancia de escuchar

Paradójicamente, escuchar es lo que más necesitamos en la actividad de venta, pero en este aspecto recibimos poca formación y es una destreza que debemos desarrollar con la práctica.

Dedicamos alrededor de un 70% de nuestra jornada a comunicarnos de alguna manera. La desglosaríamos de la siguiente forma:

- El 40% lo dedicamos a escuchar.
- El 35% a hablar.
- El 16% a leer.
- El 9% restante a escribir.

Tenemos que escuchar con todos los sentidos. Captar el mensaje de la otra persona y evitar juicios de valor y no mostrar nuestros sentimientos al hablar. Evitaremos obstáculos y lograremos una actitud más positiva hacia el cliente. Frases que demuestren que le escuchamos y entendemos son:

- “Desde su punto de vista...”
- “Entiendo que...”
- “A su modo de ver...”
- “Siente que...”
- “Cree que...”

¿Cómo practicar una escucha total? Estos son los pasos que debemos seguir durante el diálogo:

1. **Eliminar barreras físicas.** Evitar lugares bulliciosos, excesivo ruido ambiental, interrupciones constantes, etc.
2. **No desconectarse del cliente.** Concentrarse y no perder el hilo.
3. **Intentar mantener el contacto visual.** Es un gran medio para evitar distracciones y que el cliente perciba que le estamos escuchando.



4. **Evitar juzgar de antemano.** Los prejuicios e ideas preconcebidas perturban una buena escucha. No sacaremos conclusiones antes del contacto con el cliente.
5. **Observar lo que dice el lenguaje corporal.** Sólo recibimos un 10% del mensaje transmitido mediante palabras y un 50% se capta mediante lenguaje corporal, por tanto observaremos al cliente para entender qué nos quiere decir realmente.
6. **Huir del egocentrismo.** Ponernos en el lugar del otro. Aprender a escuchar al cliente sin pensar en lo que nos atañe de lo que está diciendo para comprender mejor su pensamiento.
7. **Reflexionar.** Identificaremos los puntos esenciales y nos concentraremos en una idea clave para comprobar que hemos escuchado bien.
8. **Juzgar el contenido del mensaje, no a quien lo transmite.** No criticar al cliente, su forma de vestir o aspecto externo, esto nos condicionará y no le prestaremos atención.

3.7 Posventa, quejas y reclamaciones

Las quejas y reclamaciones son hechos normales y sea cual sea la actitud y modales con que los clientes las presenten, debemos mantener siempre nuestro justo equilibrio. El servicio posventa es tan importante o más que la venta en sí misma:

- Un cliente descontento de la atención que recibe después de haber comprado un producto o contratado un servicio puede ser el responsable de que muchos otros clientes acudan a la competencia.
- El servicio posventa mejora o deteriora la imagen de marca. Puede ser por sí mismo fuente de nuevos clientes.
- El cliente no diferencia entre los diferentes departamentos de la empresa, sino que juzga por el servicio integrado que recibe y espera un equilibrio.



- Se puede considerar que la venta ha tenido éxito cuando el cliente queda satisfecho de la atención que recibe desde que entra en contacto con el vendedor hasta que comprueba que recibe las prestaciones que esperaba del producto o servicio.

3.7.1 El cliente insatisfecho

Como he reiterado el cliente es la persona más importante de nuestro negocio y cualquier contratiempo supondría una pérdida vital muy difícil de recuperar. Los principales motivos por los que los clientes suelen dejar de comprar se conocieron a través de diferentes estudios realizados en Estados Unidos en los años 90 en comercios minoristas:

- **Menos del 10%** de ellos abandonan por motivos ajenos al negocio (traslados a otro barrio o localidad).
- Otro **10%** dejan de comprar porque prefieren el producto o servicio de la competencia.
- **Alrededor de un 15%** abandonan porque no les gusta el producto o el servicio que se le ofreció.
- **Más de un 65%** se marcharán porque no les agradó la forma en que fueron tratados por alguno de los empleados.

Así pues hemos de procurar que nuestros clientes no queden insatisfechos de nuestros productos o servicios y de nuestro trato, **porque la queja es lo menos habitual**, cuando ésta nos llega ya tenemos fuego en la empresa. El comportamiento de los clientes insatisfechos es el siguiente:

- El **96%** de clientes descontentos nunca protestará por la forma en que son tratados.
- El **90%** no volverá a comprar.
- **Cada integrante de ese 90%** le contará a unas 10 personas lo descontento que está con el trato recibido.
- Un **12%** le dirá a más de 20 personas lo mal que ha sido atendido o lo deficiente que ha sido el servicio.



3.7.2 Las reclamaciones

Si el cliente no recibe por parte de la empresa lo que le ha prometido, es cuando surgen las reclamaciones.

Cuando el cliente reclama, generalmente se enfada, con o sin razón. Pero en cualquier caso hay que intentar que quede satisfecho de la atención que recibe.

A través del siguiente artículo podemos sacar una conclusión de cómo están las quejas en España:

La telefonía 'líder', con amplia diferencia, el escalafón de reclamaciones.

La Unión de Consumidores de España ha recibido 230.000 quejas en 2006. En cuanto a las telefónicas, la principal queja es el trato recibido; en cuanto a la vivienda, los consumidores se quejan de la calidad de los contratos de compra-venta.

Operadoras de telefonía, constructoras y promotoras y entidades financieras son las empresas de las que más se quejan los consumidores, según datos del Observatorio Permanente de Consultas y Reclamaciones de la Unión de Consumidores de España (UCE), dados a conocer por su portavoz, Dacio Alonso.

Ante la celebración del Día Mundial de los Consumidores, UCE informó de las más de 230.000 consultas que recibió en 2006, de las cuales un 18,9% correspondieron a compañías telefónicas, seguidas de constructoras y promotoras (8,7), comercio de electrodomésticos (5,5) y bancos y cajas de ahorros, con un 5,17%.

En telefonía, la mayoría de las denuncias han estado relacionadas con la insatisfacción por el trato recibido, la negativa o el retraso en tramitaciones de portabilidad y la falta de entrega de contrato o documentación obligatoria.

En vivienda, las quejas se refirieron a la calidad y los contratos de compra-venta, existiendo una situación en que una vivienda tiene "menos garantías que un bien de consumo", cuando "es la mayor inversión que hacen las familias", destacó el portavoz de UCE.

Fuente: tucasapress.com.



En la Tabla 3.1 se expone un ranking de los sectores más afectados por clientela insatisfecha.

Tabla 3.1. Ranking de sectores que más quejas reciben.

Porcentaje	Sector
26,14%	Empresas privadas
20,11%	Telefonía móvil
8,63%	Servicios ADSL
7,95%	Ayuntamientos
5,85%	Empresas públicas
4,92%	Bancos
4,58%	Vivienda
3,90%	Seguridad Social
3,40%	Servicios profesionales
2,47%	Planteamientos generales
2,41%	Ministerios
2,23%	Educación
2,07%	Justicia
1,67%	Trabajo
1,55%	Gobiernos autonómicos
1,14%	Medio ambiente
0,99%	Hacienda

Fuente: www.soloquejas.com.

3.7.1 Cómo tratar a un cliente descontento

Independientemente de que la causa del descontento esté justificada o no, puede seguir estos pasos para calmar a un cliente insatisfecho:

- Escuchar con atención lo que el cliente dice, observando lo que expresa a través de su actitud.



- Plantear algunas preguntas para comprender bien de qué se trata y ver cuál es la importancia que tiene para el cliente.
- Reformular las quejas del cliente, identificarse con él, con sus sentimientos y emociones que ha expresado.
- Presentar excusas por lo ocurrido y mostrar la importancia que la situación requiere.
- Hacerle ver que las intenciones van encaminadas a solucionar el problema, indicar qué acciones se van a llevar a cabo.
- Agradecer la ayuda al cliente por haber confiado en nosotros.

Además, dándole las gracias al cliente inclinamos la balanza hacia nosotros, sorprendemos al interlocutor y le damos otro matiz al diálogo. La situación cambia y pasa a convertirse en una cooperación para resolver un problema.

Ante todo nunca nos enfrentaremos con el cliente.

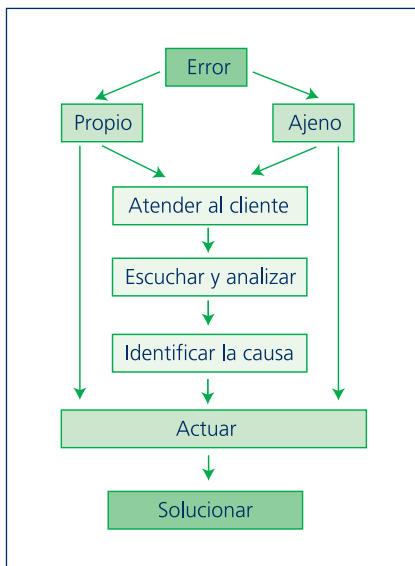
Tabla 3.2. Pautas a seguir ante un queja.

Hacer	No hacer
Escuchar atentamente las razones que la provocan.	Evitar las discusiones o expresiones de incredulidad.
Dejar que el cliente se desahogue.	Echar la culpa a otra persona o al mal funcionamiento de la empresa.
Indicar al cliente que realmente comprendemos su descontento.	Minimizar o aumentar la importancia de la reclamación.
Hacer preguntas en un tono sereno y amable.	Interrumpir al cliente antes de que termine su exposición.
Tomar notas de lo que el cliente dice para comprenderle mejor.	Dar soluciones que no sabemos si se podrán llevar a cabo.
Consultar al responsable para dar solución al problema.	Posponer la respuesta, sin explicar cuándo ni por qué.



El proceso ante una reclamación, será el que se representa en la Figura 3.1:

Figura 3.1. Proceso ante una reclamación.



3.7.2 Solucionar el problema

Ante una situación de este tipo, lo primero que hay que hacer es tratar de salvar al cliente y no la venta. **Daremos prioridad al cliente y no al producto.** En este caso tenemos la oportunidad de averiguar y conocer el motivo de la insatisfacción a fin de evitar que se produzca en el futuro. Los principios válidos para aprovechar esta oportunidad son:

- Reaccionar de forma espontánea, lo cual implica estar en disposición de hacer todo lo que podamos.



- Reaccionar con sinceridad, contestando de forma natural.
- Concentrarse en el cliente, no andarse por las ramas.
- Consultar con el cliente. Le informaremos de los pasos que daremos para solucionar el problema y lo haremos tras su "visto bueno".
- Sin duda, pedir disculpas.
- Agradecer de nuevo al cliente su fidelidad.

Todos estos pasos los llevaremos a cabo con un lenguaje claro, sencillo y directo.

Si el motivo de la queja ha sido el defecto de un producto, informaremos al fabricante, pero si el motivo de la queja ha sido por un mal servicio ofrecido por una persona, nos tendremos que dirigir a ella en privado para ver las causas y darle las pautas a seguir en el futuro.

Quizá sea también éste el detonante de que nuestro personal de atención al cliente no está debidamente formado o motivado personal y económicamente.

Después de una queja podemos responder con un detalle de atención como:

- Reducir el coste del producto o servicio.
- Si es de un valor no muy elevado no cobrar por un servicio mal dado.
- Dar un cheque para utilizar nuestros servicios en el futuro.
- Dar un vale descuento para la próxima ocasión.
- Darle la primicia de un nuevo producto o servicio.
- Un regalo que sea complementario al producto o servicio que le estamos dando.
- Una carta o e-mail de disculpa.
- Una encuesta de satisfacción para analizar los detalles del descontento.



Cuando los problemas son solventados de forma ágil y profesional reforzaremos nuestra imagen con el cliente y nos lo ganaremos en la mayoría de las ocasiones.

3.7.3 ¿Cómo y dónde se pueden quejar los clientes?

A continuación, se detallan diferentes espacios para formular quejas a través de la red o informarse de cómo proceder:

1. www.ocu.org

La Organización de Consumidores y Usuarios, lleva más de 30 años defendiendo los intereses de los consumidores. Cuanta con tres publicaciones periódicas: *Compra Maestra*, *Dinero* y *Derechos* y *OCU Salud*.

Además la OCU cuenta con más de 40 publicaciones especializadas para que conozcamos nuestros derechos cuando nos vamos de vacaciones, al contratar un seguro, al comprar un coche y un largo etcétera.

Cuenta con un departamento de asesoría jurídica al que se puede contactar por teléfono y e-mail y se pueden enviar las quejas y reclamaciones para la publicación en su revista.

2. www.consumo-inc.es

Las OMIC (Oficinas Municipales de Información) son la red de oficinas distribuidas por toda la geografía española que nos permitirán tramitar quejas o reclamaciones hacia empresas o instituciones. También podremos recoger información sobre productos o servicios que han sido retirados del mercado por deficiencias o incumplimiento de la normativa del país. En su web podrá encontrar, además, todas las oficinas del consumidor a nivel internacional.

Un papel similar lo tienen las juntas arbitrales de consumo y la dirección general de consumo en España.



3. www.facua.org

FACUA (Federación de Consumidores y Usuarios de Andalucía) ha tomado tan dimensión que tiene presencia en toda España, cuenta con 150 personas y 35 expertos para atender a los consumidores.

Su departamento recibe 16.000 consultas y quejas anuales. Las quejas se subdividen por sectores como: servicios financieros y seguros, telefonía e internet, motor, salud, ocio y vivienda, entre otros.

4. www.soloquejas.com

Es un portal de Internet que además de agrupar todo de tipo de quejas según su procedencia: ayuntamientos, vivienda, hacienda, ministerios, educación, bancos y telefonía móvil, las gestiona enviándolas a la empresa u organismo involucrado, informando de su evolución, soluciones y respuestas a través de su boletín de noticias. Las quejas son filtradas y se comprueba su autenticidad.

Otros servicios que ofrece este portal son un foro, búsquedas, encuestas y documentos tipo.

Otras direcciones

www.miqueja.es

www.opinionworld.com

www.opinión-digital.com

www.consumer.es

www.cnet.com

www.planetfeedback.com

www.eopinions.com

Otras asociaciones: UCE (Unión de Consumidores de España), AUI (Asociación de Usuarios de Internet) y AI (Asociación de Internautas).

3.7.4 Cómo realizar quejas o reclamaciones

Con las quejas y reclamaciones se ayuda a las empresas a mejorar la calidad de los productos y de los servicios que consumimos,



al mismo tiempo que hacemos valer nuestros derechos como consumidores.

Es importante reclamar si se considera que cualquier producto o servicio tiene defectos, no es bueno o nos ha causado molestias o perjuicios. Para ejercer este derecho existen varias vías:

- Reclamar directamente a la empresa proveedora del bien o servicio.
- Hojas de reclamaciones.
- Reclamar ante los organismos de protección del consumidor u organizaciones de consumidores.
- Sistema Arbitral de Consumo.
- Jurisdicción Civil Ordinaria.

El primer paso que se debe dar antes de proceder a reclamar ante las instituciones y organismos de protección del consumidor es transmitir nuestra queja por escrito a la persona o departamento encargado de la atención al cliente si lo hubiera, para que quede constancia de nuestra inconformidad, nuestro malestar o nuestra insatisfacción, o tratar de llegar a un acuerdo o satisfacción.

Es obligatorio que en los establecimientos proveedores de productos o servicios existan hojas de reclamaciones. Su tramitación es competencia de las comunidades autónomas, por lo que su funcionamiento puede variar de una a otra.

Si tras expresar nuestra queja no llegamos a un acuerdo o no quedamos conformes, podemos dirigirnos a los organismos de protección del consumidor u organizaciones de consumidores, como la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC) de la localidad, la más próxima o a la Dirección General de Consumo de la comunidad autónoma.

La función de la OMIC, según el artículo 14.c de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, es la



“recepción, registro y acuse de recibo de quejas y reclamaciones de los consumidores y usuarios, y su remisión a las entidades u organismos correspondientes”, pero generalmente en estos lugares también:

- Se facilita información sobre los derechos que asisten a los consumidores, las formas de ejercicio de éstos y cualquier información relacionada con el consumo.
- Se media entre el consumidor y la empresa proveedora de bienes o servicios, allanando posiciones de forma que se logre el resultado más satisfactorio para ambas partes.
- Se proporciona asesoramiento sobre cómo efectuar la reclamación. Algunas de ellas otorgan un modelo de formulario que orienta sobre cómo efectuar la reclamación.
- En muchos casos estas instituciones remiten las quejas al Sistema Arbitral de Consumo.

El Sistema Arbitral de Consumo, regulado por el Real Decreto 636/1993 de 3 de mayo, permite a las dos partes en conflicto resolver sus diferencias sin gastos y sin necesidad de recurrir a los tribunales.

Es un sistema voluntario. Comercios y empresas se adhieren libremente a este sistema para quedar vinculados a las resoluciones de la Junta sin necesidad de tener que recurrir a la vía judicial ordinaria.

Tras presentar el consumidor una solicitud del empresario puede aceptarla o rechazarla sólo en caso de no estar adherido al sistema arbitral. En caso de ser aceptada se constituye el consejo arbitral que oír a las dos partes y en un plazo máximo de tres meses y en un plazo máximo de cuatro meses dictará resolución.

En caso de la no aceptación por parte de la empresa del Sistema Arbitral de Consumo, se puede efectuar una denuncia por el procedimiento jurídico ordinario.



En pocas líneas

Los principios de calidad de atención al cliente son:

- Como trabajador de servicio, recuerde que no vende productos o artículos, vende atención, utilidad, beneficios,... es decir, un valor.
- Póngase en el lugar de los clientes, trate de meterse en su piel y de observar los productos y el servicio tal y como ellos lo hacen.
- Mida la satisfacción de sus clientes por el número de reclamaciones o quejas que reciba, por el contacto que haya establecido con ellos y por la atención que les ofrezca.
- El vendedor es el último eslabón de una larga cadena comercial, es el transmisor más directo de la cultura e imagen de la empresa. No desaproveche la oportunidad de hacer crecer el negocio.
- Crear una buena imagen es muy difícil, destruirla es muy sencillo. Usted como vendedor es responsable de la imagen que un cliente percibe y que la empresa en su conjunto emite al exterior.
- El carisma, la actitud positiva y de servicio y la amabilidad son los mejores estandartes que pueden representar a un excelente vendedor.
- En el proceso de atención al cliente intente buscar un nexo común que le facilite la comunicación y la relación con él. Busque la sintonía que le permita adaptarse a su cliente.

Continúa



- Preste especial atención al lenguaje del cuerpo y escuche más allá de las simples palabras que oye; de todo ello obtendrá información muy valiosa.
- Establecer una óptima situación de servicio exige un alto grado de profesionalidad, nadie nace sabiendo. Tómeselo como una actividad que necesita ir cubriendo etapas poco a poco pero siempre en continua progresión hacia la calidad.

La atención al cliente a través del teléfono

Una empresa debe invertir en el entrenamiento de cualquier persona que reciba o emita llamadas a clientes. La persona que contesta al teléfono constituye la “fachada” de la organización.

4.1 La comunicación telefónica responsable

Quien contesta al teléfono da siempre una determinada imagen de grupo y de su empresa. Que dicha imagen sea positiva o negativa sólo depende de quien contesta.

Cualquiera de nosotros hemos experimentado lo desagradable que es realizar una llamada a una empresa en la que no nos atiendan bien:

- Nos hemos creado una mala imagen de esa empresa.
- No nos apetece volver a llamar.
- Intentaremos no ser clientes de esa empresa.
- Se puede hacer publicidad negativa del personal de la empresa

Entréñese en la utilización del teléfono, además la telefonista debe tomar nota cuidadosamente de los mensajes que reciba y debe transmitirlos lo más rápidamente posible.

Toda la información sobre un cliente debe estar actualizada y los archivos de los clientes deben estar al día.

Las deficiencias de comunicación pueden presentarse por tres tipos de problemas:

1. Prometer en exceso: si dice que va a hacer algo, hágalo.



2. Manténgase en contacto con los clientes durante y hasta que un determinado problema se soluciona.
3. Para que el cliente interprete correctamente la comunicación, díglele lo que puede esperar que suceda en cada situación, lo que va a hacer y cuándo va a hacerlo, cuando se pondrá de nuevo en contacto (y hágalo), cuando exista algún contra-tiempo avísele y explíquele.

Si usted tiene muchos clientes, es muy fácil que comience a verlos como datos estadísticos. Puede dejar pasar muchas oportunidades de ofrecerles un servicio personalizado. A veces, el mismo problema se repite y se pierde sensibilidad ante la perspectiva de los clientes.

Todo el personal de la empresa debe estar habituado a llamar a cada cliente por su nombre. Mencione algunos temas personales del cliente mientras habla con él.

Para ello, después de cada contacto con el cliente, escriba una nota en su archivo con los asuntos personales que haya tratado, como, por ejemplo, nombre de los hijos, viajes recientes, y cualquier información personal importante sobre el cliente.

4.1.1 El uso eficaz del teléfono

Es importante tener en cuenta los siguientes consejos para conseguir un uso más eficaz del teléfono:

1. No lo deje sonar más de 2-3 veces.
2. Respire. Tome aire. Siéntase erguido en su silla.
3. Sonría. Sí, sonría al contestar.
4. Escuche al que llama y apunte lo necesario:
 - ▶ Nombre de la persona.
 - ▶ Su empresa.
 - ▶ Su teléfono.



- ▶ La persona a la que llama.
- ▶ El mensaje que quiere dejar.
- ▶ Hora de la llamada.
- ▶ Acción a tomar: devolver la llamada, enviar información,...

Mientras escuche, trate de imaginarse a la persona: cómo será físicamente, dónde estará sentada,... así verá al que llama como un ser humano y no como una voz.

Los usuarios del teléfono debe saber:

- Cómo contestar al teléfono.
- El nombre de todas las personas que trabajan en la empresa.
- El título y las funciones de cada persona.
- Cómo atender las quejas.
- Cómo atender las solicitudes que se reciben por teléfono.
- Cómo reaccionar ante las emergencias, incluyendo todos los tipos de emergencia que normalmente usted debe afrontar.
- Cómo manejar a personas enojadas o molestas.
- Cómo transferir las llamadas.

Especialmente los recepcionistas, secretarios o administrativos deben saber:

- Cómo filtrar o seleccionar las llamadas.
- Qué llamadas deben filtrarse y cuáles no.
- El nombre de todas las personas a quienes siempre se les pasan las llamadas o se les da un tratamiento especial.
- Cómo tomar mensajes.
- Cómo responder a demandas o solicitudes de distintos empleados o de otro personal que sean conflictivas entre sí.
- Qué hacer si no se sabe cómo atender una llamada.



4.2 **Cómo ser un profesional del teléfono**

Se debe mantener siempre actitud discreta y profesional durante los contactos telefónicos, por ello debe:

- Hablar de forma clara y audible.
- Utilizar el lenguaje adecuado al interlocutor.
- Comportarse con cortesía, decir "gracias", "por favor".
- Retener el nombre y repetirlo.
- Guardar serenidad.
- Tener paciencia.
- Tener una exquisita educación.

Al descolgar el teléfono:

- ¿Quién llama y con quién quiere hablar?
- ¿Qué quiere?
- ¿Cuándo llama?
- Cuaderno de notas y lápiz.
- "Perdón, no he comprendido bien su nombre, ¿Me lo puede deletrear, por favor?"
- Ir anotando los datos a medida que nos los van proporcionando, para no olvidarlos y repetirlos resumidamente. "No se preocupe, señor Pérez, yo le diré que usted quiere...", "Adiós señor Pérez...".
- Reformular el mensaje para dar seguridad al otro de que le hemos comprendido y para asegurarnos nosotros también.

Antes de realizar una llamada, tenga en cuenta:

1. ¿Con quién deseo hablar?
2. ¿Dónde encuentro el número?
3. ¿Cuál es el objetivo de la llamada?
4. ¿Qué puntos forman parte de la conversación?



5. ¿Qué información necesito y qué explicaciones tengo que dar?
6. ¿Qué objeciones pueden producirse?
7. ¿Cómo puedo rebatirlas?
8. ¿Tengo papel y lápiz?
9. ¿Es la mejor hora?
10. ¿Es el momento?
11. ¿Hay ruido?

Cuando es usted el que telefonea:

- Prepare de antemano su conversación. Defina el objeto de su llamada, ponga por escrito qué información desea obtener o comunicar, ello le ayudará a ser conciso y claro.
- Elija el mejor momento para la llamada, reserve un tramo horario en el que tenga menos probabilidades de ser interrumpido, teniendo en cuenta siempre la disponibilidad del interlocutor.
- Captar la atención desde los primeros segundos.
- Hablar lentamente al principio. Está demostrado que esto aumenta la tendencia del otro a escuchar.
- Atender al máximo al interlocutor, evitando distracciones y anotando. Hay que evitar silencios muy prolongados y conviene pedir puntualizaciones, explicaciones, detalles y repeticiones si es necesario.
- Utilizar frases cortas, precisas y simples para mantener la atención.
- En caso de tener que pasar una llamada a otro colaborador, deberá advertirle con quien va a ponerle en contacto y al receptor le dará la máxima información (nombre, asunto, antecedentes, etc.).
- Utilizar las emociones tanto en nuestro tono al hablar (entusiasmo, desconocimiento, dolor,...) como en las palabras. Es útil hablar sonriendo ya que incrementa la corriente de simpatía y entendimiento.



- Nunca diga “no” por teléfono, es demasiado duro. Diga “Sí, aunque...” y después exponga sus argumentos.
- Adáptese a la interacción, por mucho que haya preparado previamente su conversación, sepa ser flexible adecuándose a los intereses del otro y a los temas que éste proponga.
- Sepa terminar. Resuma la conversación al final, exponga las conclusiones, defina los objetivos y... acabe siempre con una palabra amable.

Tabla 4.1. Pautas para hablar por teléfono.

No diga	Diga
Usted se equivoca.	Es natural que usted piense así, pero...
No.	Sí, pero...
No estoy de acuerdo.	Comprendo, sin embargo...
Imposible.	Le creo, pero...
Comete usted un error.	Su punto de vista es lógico, pero...
No me ha comprendido.	Quizá no me haya explicado bien.
No tema usted.	Usted tendrá el placer.
Pienso que...	Tengo la certeza de...
Me parece que...	Usted me sugiere...
Usted debería considerar.	Considere usted...
Le ahorraría trabajo.	Dispondría usted de más tiempo.
Usted no me ha entendido.	No me he explicado.
¿No quiere nada más?	¿Quiere algo más?
¿Quién llama?	¿Puedo preguntarle quien le llama por favor?
No ha llegado todavía.	No se encuentra en su despacho en este momento.
No sé dónde se encuentra; la vi hace unos minutos.	No se encuentra en su mesa en estos momentos.
Salió temprano.	Estará fuera de la oficina esta mañana.
Está enferma.	No vendrá a la oficina hoy.



4.3 Consejos durante la conversación

A la hora de mantener la conversación, es importante que siga los siguientes consejos:

- Sea amable. Diga “por favor”, “gracias”, “disculpe”,...
- Si no conoce a la persona no la tutee.
- No hable con la boca llena, fumando o mascando chicle.
- No hable simultáneamente con varias personas.
- Vocalice.
- No se distraiga.
- Sea solidario con su jefe y compañeros, no los deje mal.
- Si promete algo, cúmplalo.
- Nunca conteste mal a nadie aunque su interlocutor lo haga, deje que el maleducado sea el otro.
- Sonría, sonría y sonría, se transmite a través del teléfono.

Otras reglas de eficacia en el teléfono:

1. Haga sentir que está atento diciendo: “Sí, entiendo”, tono empático.
2. Prepárese de antemano: esquema de conversación, Preguntas.
3. Tome notas, le permitirá acordarse de los puntos importantes.
4. Pregunte cuando no esté seguro de haber comprendido bien.
5. Frases de recuerdo: Para conseguir más información sobre un tema, “Decía usted...”, “Ha mencionado...”, “Me describía usted...”, después prosiga con alguna pregunta, quién, qué, cuándo, dónde, cómo...
6. No hable demasiado, no puede hablar y escuchar al mismo tiempo.
7. No saque conclusiones precipitadas, ni intente finalizar sus propias frases mentalmente.



8. No interrumpa una pausa aunque sea larga, no significa que su interlocutor haya dicho todo lo que tenía que decir, déjele tiempo para pensar, para responder.
9. Respire.
10. Reformule los hechos importantes.

Muestre una actitud positiva mediante la utilización del teléfono.

Las técnicas de atención telefónica son importantes porque:

- Usted sólo cuenta con su voz, en este caso no sirve el lenguaje corporal, los mensajes escritos ni la ayuda del contacto visual.
- Cuando usted habla por teléfono con un cliente, usted es el único representante de su organización, usted es la empresa.

4.4 La despedida

Cuando la conversación finaliza, hay que llevar a cabo una buena despedida:

- Tenga claro lo que tiene que hacer al colgar.
- Despídase con la misma amabilidad, diga “gracias”, “adiós”, “buenos días” o “buenas tardes”.
- Sonría al despedirse.
- Deje que cuelgue antes su interlocutor.

Y después de la llamada:

- Haga llegar la nota a su destinatario.
- Anote a su vez todo lo que deba recordar.
- Si ha sido una conversación difícil o estresante, respire hondo y olvide los detalles, piense que “no es nada personal”.



- Si hay que realizar alguna acción y se ha prometido al cliente hagámosla ya.

En pocas líneas

Para dar una buena atención al cliente a través del teléfono es imprescindible:

- Invertir en la formación del personal que atiende al teléfono.
- Planificar las llamadas que realicemos siguiendo un guión.
- Educación, simpatía y trato personalizado a través del teléfono.
- Practicar una escucha activa al cliente.
- Tomar notas durante la conversación.
- Tomar la acción necesaria después de colgar.

La búsqueda de información clave para conocer a nuestros clientes

5.1 Estudios cuantitativos

Existen diferentes estudios cuantitativos que nos ayudan a conocer más a nuestros clientes. A continuación, analizamos sus ventajas y desventajas.

5.1.1 Encuesta en el establecimiento

Entre sus ventajas destaca:

1. Comodidad. El proceso de obtención de información es sencillo y rápido. Localización inmediata de la muestra a estudiar.
2. El control de los entrevistadores es más fácil.
3. La muestra puede proceder de un área geográfica extensa.

Sin embargo, se observan los siguientes inconvenientes:

1. Problemas de representatividad de la muestra (no aleatoria).
2. Temporalidad. La distribución de las personas no es uniforme.
3. Fiabilidad de la información. Si los entrevistados tienen prisa, puede ser que no hayan respondido correctamente.



5.1.2 Encuesta a pie de calle

Tiene como ventajas:

1. Elevado índice de respuestas (> 80%).
2. Se elimina la influencia de terceros en las respuestas.
3. El encuestador se puede adaptar al nivel cultural o intelectual del entrevistado.
4. Permite la obtención de datos por observación (hábitat, edad aproximada, clase social, sexo,...).
5. Se puede utilizar material auxiliar (fotos, catálogos, muestras de producto).
6. El cuestionario tiene menor número de errores u omisiones gracias al asesoramiento directo del entrevistador.

Sin embargo, consta de los siguientes inconvenientes:

1. Proceso de recogida de información caro y lento si la muestra no es muy elevada y se encuentra dispersa en sentido geográfico.
2. Coste de obtención de información alto (traslados, dietas, honorarios).
3. Necesidad de controlar a los entrevistadores.
4. El entrevistador puede introducir sesgos en las preguntas o respuestas si no son formuladas adecuadamente.
5. El entrevistador puede coartar y cohibir al entrevistado reduciendo su nivel de sinceridad en las respuestas (presencia física, tono de voz, mirada,...).

5.1.3 Encuestas por correo

La recogida de información se efectúa mediante un cuestionario que se envía, y que lo cumplimenta y lo devuelve el entrevistado por correo. Junto con la encuesta se remite una carta de presentación, instrucciones para la correcta cumplimentación de la encuesta y un sobre franqueado para devolver el cuestionario.



Es frecuente y, sobretodo, necesario ofrecer algún incentivo al encuestado (regalo, sorteo, una copia del estudio,...), cuando devuelve la encuesta.

A continuación, analizamos sus ventajas:

1. Es un sistema económico, cuando la muestra no es muy elevada y está dispersa geográficamente.
2. Se evitan sesgos que pueden introducir los entrevistadores.
3. Permiten a los encuestados respuestas más meditadas y anónimas.
4. Posibilidad de llegar a cualquier destino o personas ocupadas.

Como desventajas tenemos:

1. Índice bajo de respuestas (< 10%). Es necesario ofrecer algún incentivo.
2. No se garantiza que haya contestado la persona seleccionada.
3. La muestra de los que responden puede no ser representativa.
4. Mayor número de cuestionarios erróneo o incompletos.
5. No se puede utilizar material auxiliar ni obtener información por observación.
6. El tiempo de recogida de la información no es corto.
7. El cuestionario debe ser reducido.
8. Según el colectivo a estudiar, no existen censos nominativos.

La carta de presentación

De su correcta redacción dependerá el éxito del estudio, puesto que su objetivo principal es incentivar al individuo a que conteste y devuelva el cuestionario. Ésta deberá estar dirigida nominalmente al destinatario e indicar una fecha de expedición verosímil.

Hará referencia expresa de: quién realiza la investigación, objetivos y repercusiones de la investigación, necesidades e importancia de la colaboración del entrevistado, instrucciones para rellenar el cuestionario y anonimato del entrevistado y tratamiento



global de los datos facilitados siguiendo la LOPD (respecto a este aspecto se puede consultar el libro *La PYME ante la LOPD* en esta misma colección).

Ejemplo de carta de presentación para una entrevista postal

Madrid, 20 septiembre 2007

A/a Sr. Velázquez
Dpto. Compras Pet Foods

Distinguido Sr. Velázquez,

Con la siguiente carta, le adjunto el cuestionario que le rogamos nos cumplimente para poder llevar a cabo nuestro estudio del Índice X. Este estudio persigue crear un sistema de valoración objetiva de proveedores. Toda la información que usted nos facilite es confidencial.

El director de "La empresa X", el Sr. Martínez, ya mantuvo previamente una entrevista con el Sr. Martín, el cual nos facilitó su nombre para hacerle a usted también la entrevista. Le rogamos que nos la envíe con la mayor brevedad posible.

Para resolverle cualquier duda que pudiera surgirle nos puede llamar a los teléfonos: 666 66 99 o al Sr. García al teléfono 91 400 10 00.

Una vez finalizado el estudio recibirá una copia del mismo en el cual se ha entrevistado a todos los jefes de compras de Día, Alcampo, Unide, Continente, El Corte Inglés, Ifa, Pryca, Ahorramás y Simago. Sin más, y agradeciendo de antemano su inestimable colaboración le saluda atentamente,

Fdo. Félix López Capel
Técnico de Investigación

5.1.4 Encuestas telefónicas

El medio de comunicación entre entrevistador y entrevistado es el teléfono. Se puede utilizar como medio único o complementario. En el caso de la entrevista personal para concertar entrevistas



o controlar a los entrevistadores. En el caso de la postal para complementar y aclarar cuestionarios confusos, para medir el envío de los cuestionarios, etc. También es útil para:

- Analizar nuevos productos después de la campaña de lanzamiento.
- Conocer la estructura de la población y facilitar las tareas de muestreo. Seleccionar muestras en poblaciones raras o poco conocidas.
- Llevar a cabo tests de audiencia o de eficacia publicitaria.
- Analizar actitudes de postcompra. Conocer el grado de satisfacción de compradores de productos o servicios.

Entre los puntos a favor de este sistema, tenemos:

1. Permite obtener la información rápidamente.
2. Es fácil contactar con la muestra (incluso personas ocupadas).
3. Alto índice de respuesta (> 50%).
4. Coste reducido respecto a la entrevista personal.
5. El área del estudio puede ser muy amplia.
6. Fiabilidad de las respuestas mayor que en la postal.

Pero también tiene inconvenientes:

1. El cuestionario ha de ser reducido, con preguntas cortas (máximo 10-15 min.).
2. Puede haber dificultades de comprensión o desconfianza del entrevistado.
3. No se puede utilizar material auxiliar.
4. No se puede proporcionar información adicional.
5. Sólo se puede entrevistar a personas que tengan teléfono.
6. Es más difícil controlar la coherencia de las respuestas.
7. Es probable que haya un mal funcionamiento de las líneas telefónicas.



5.1.5 Encuestas on-line

La consulta e investigación por Internet tiene ventajas frente a métodos tradicionales:

- Más cómodo para quien responde y quien lo organiza. Se aumenta el índice de respuesta. También es más sencillo realizar recordatorios.
- Más flexible. La encuesta por Internet es más fácil de mantener (modificaciones, cambios o preguntas adicionales en los cuestionarios, etc.) y la plataforma acepta encuestas a medida para consultas puntuales y especiales.
- Más rápido. Alrededor del 80% de las respuestas se reciben en los tres primeros días. Los resultados se pueden analizar más rápidamente incluso mientras se están recibiendo respuestas.
- Más fiable. Al no ser necesarias transcripciones manuales (el sistema almacena automáticamente las respuestas) no hay posibilidad de errores por este motivo.
- Más económico. No es necesaria la asignación de recursos a la tabulación: el proceso está automatizado y la información se ofrece estructurada facilitando el análisis.
- Más seguro. El servicio se realiza conforme a la Ley de Protección de Datos y las comunicaciones son encriptadas.
- Más fácil de distribuir. Los informes de compilación se pueden distribuir a las partes interesadas (y autorizadas) de una forma inmediata. En este sentido, el acceso a los resultados de forma inmediata o prioritaria puede ser un incentivo para la participación.

Herramientas para realizar sus encuestas on-line de la forma más sencilla

Questback: www.questback.com

Permite realizar encuestas on-line de forma rápida, segura y de forma anónima para que los entrevistados se expresen sin problema.



QuestBack le permite formular las preguntas idóneas, a la gente adecuada y en el momento oportuno, permitiéndole conseguir opiniones muy importantes de empleados, clientes, socios, etc. Sobre todo destaca la exclusiva función “Act” que le permite establecer un diálogo directo con los participantes y actuar con el conocimiento adquirido.

Podemos realizar una plantilla de una encuesta y repetirla mensualmente con mínimos cambios, suprimir alguna pregunta, enviar recordatorios, etc.

Más información de encuestas on-line en:

www.cuestiona.com
www.plantillasmil.com
www.encuestafacil.com
www.solucionesnetquest.com

En inglés:

www.querytek.com
www.formsite.com
www.2ask.net
www.chumpsoft.com
www.eurekastep.com

5.1.6 Encuesta ómnibus

Este tipo consiste en una variedad de encuesta realizada por un instituto de investigación y se lleva a cabo periódicamente a través de un cuestionario multitemático. Puede servir para realizar varias investigaciones simultáneas, siempre que la muestra que responda tenga relación con el contenido diverso del cuestionario y que su dimensión sea suficiente. Es de destacar que la muestra se obtiene cada vez que se recoge información, generalmente mediante entrevista personal o telefónica.

Una encuesta dirigida a amas de casa puede tener varios módulos: alimentos, textil, perfumería. Cada persona o empresa interesada formula las preguntas que le convienen y para su coste, que dependerá por el tipo de pregunta (dicotómica, abierta o cerrada).



Las encuestas ómnibus resultan muy interesantes para aquellas empresas que no pueden soportar el coste de investigaciones complejas y caras, siendo suficiente obtener información puntual del mercado a través de unas pocas preguntas a grandes muestras. Además, presenta las siguientes ventajas:

1. Permite detectar tendencias, pues la información es recogida periódicamente.
2. Permite estudiar poblaciones raras.
3. Las muestras están muy bien diseñadas, son estratificadas y de gran tamaño.
4. La información es objetiva, al estar los cuestionarios bien estructurados.

Como inconvenientes, tenemos:

1. Los cuestionarios no pueden ser muy amplios al tratar varios temas.
2. Es complicado emplear material de apoyo (fotos, catálogos o muestras).

Este tipo de encuesta estudia los siguientes colectivos: amas de casa, niños y adolescentes, individuos, automovilistas y hogares.

5.1.7 Los paneles de consumidores y detallistas

Las técnicas expuestas anteriormente se caracterizan por ser estáticas, debido a que se realizan en un momento del tiempo. Los paneles de consumidores son muestras que proporcionan información periódica sobre sus actos de consumo u otras variables de comportamiento.

El panel es un instrumento dinámico. Sus integrantes pueden ser estables o se pueden producir rotaciones de panelistas.

Como unidades muestrales presenta:

1. Amas de casa. Integrado por mujeres como administradoras del presupuesto familiar. Son útiles para estudiar el



comportamiento del consumidor en lo que respecta a tipo de establecimiento al que acude, frecuencia, marcas que prefiere, tamaños de envases, sensibilidad ante las promociones, etc.

2. Individuos, personas mayores de 16 años. Se supone que a partir de esta edad las personas toman algunas decisiones autónomas de consumo. Es útil para estudiar el comportamiento del consumidor por grupos de edad, estructura del gasto con el paso del tiempo, fidelidad a las marcas, frecuencia de compra, los servicios que se interesan en cada momento del tiempo.
3. *Teenagers*, jóvenes de 15 a 25 años. Se caracterizan por ser los máximos seguidores de las modas así como por ser un estrato muy cambiante.
4. Audímetros, o paneles de personas que tiene aparato de radio o televisión. Permiten estimar audiencias y hábitos de exposición a los medios de radiodifusión.
5. Baby-panel. Recogen información sobre el gasto realizado por hogar en artículos para el bebé. Alimentación infantil, textil, juguetes, salud.
6. Panel de automóviles. Para conocer los gastos realizados en el mantenimiento del automóvil. Lubricantes, neumáticos, recambios, talleres,...
7. Otros. Panel textil, gastronómico, de perfumería, calzado, medicamentos,... Recogen información sobre gastos mucho más específicos.

Como sistemas de recogida de datos, tenemos:

- **Paneles postales.** Si la información se envía por correo, frecuentemente con carácter mensual o semanal. Son cuadernos a cumplimentar por el panelista.
- **Paneles de visita personal.** Cuando un entrevistador visita a los panelistas para recoger la información.



- **Paneles mecánicos.** Compuestos por personas que poseen aparatos de radio o televisión. En ellos se instalan audímetros, que permiten registrar audiencias de radio y televisión por día, hora y persona.

Un tipo de paneles especiales son:

- **Paneles a corto plazo.** Desaparecen una vez se han medido los efectos deseados. Se utiliza principalmente en consumidores en un mercado de prueba, antes del lanzamiento de un nuevo producto.
- **Paneles ERIM (*Electronic Research in Marketing*).** La muestra de panelistas se controla mediante cajas especiales (PASS) en los puntos de venta. Están reservadas a los panelistas y permiten al establecimiento conocer el perfil de éstos y realizar experimentos comerciales.
- **Panel de destructores a corto plazo.** Mediante ellos se pretende conocer cómo son consumidos los productos comprados; quién consume, cuándo y cómo. Por ejemplo, en un hogar que se compre Coca-Cola, el refresco lo puede tomar un niño por la mañana o un adulto combinado con ron por la tarde.
- **Paneles de test de producto.** Los integrantes de los paneles con o sin rotación pueden ser periódicamente encuestados para realizar test de producto.

Los panelistas proporcionan información de forma continua que es registrada en un diario o periódico. Se registran los productos, las marcas, sus precios, las cantidades adquiridas, los tamaños de envases y el lugar de compra. También puede registrar hábitos de exposición a medios como televisión o radio. La información que proporcionan los paneles se puede emplear para realizar los siguientes estudios:

1. Comportamiento del consumidor. Conocer la estructura del gasto de las unidades familiares. Conocer la notoriedad de



las marcas, los lugares de compra, los modelos de compra, identificar prescriptores y conocer los perfiles psicográficos y sociográficos de las personas.

2. Tamaño del mercado y tendencias en los productos. Compras de marcas y sus cuotas de mercado, estudios de envases y distribución geográfica de las ventas. Evolución de los gustos del consumidor.
3. Características de los compradores. Tamaño de la unidad familiar, ingresos, número de hijos, estudios, edad, estatus profesional y zona de residencia. La información del panel puede ser muy útil para encontrar segmentos de mercado.
4. Política de precios, a través de experimentos comerciales. Su alteración en algunos mercados puede afectar a las ventas. Así se puede medir la elasticidad de la demanda, repercusión de las promociones, etc.
5. Fidelidad y cambios de marcas. En un panel de compras se pueden observar si las secuencias de compras son o no repetitivas. Las empresas pueden conocer los perfiles de sus clientes fieles para diseñar estrategias más eficaces.
6. Comportamiento del consumidor con relación al establecimiento. Conocer su fidelidad a los establecimientos de compra o el efecto de las marcas del distribuidor.
7. Medición de la eficacia publicitaria. De radio y televisión, realizando campañas dirigidas a diferentes mercados (cadenas autonómicas).

Las ventajas del uso de los paneles de consumidores son:

1. Permiten conocer el comportamiento del consumidor.
2. Se puede conocer la penetración, la difusión de productos o marcas y la transferencia entre ellas.
3. Al ser recogida la información en un diario, es de carácter objetivo.



Sin embargo, presenta los siguientes inconvenientes:

1. Resultan muy caros, motivo que hace que sólo institutos o instituciones grandes puedan soportar su coste.
2. Los paneles se degradan con paso del tiempo, lo que obliga a que deban ser renovados para que sean representativos.
3. Sólo proporcionan información cuantitativa; no permiten conocer creencias, opiniones, preferencias, motivos, actitudes, etc.
4. Pueden proporcionar una información sesgada, por el tipo de hogares participantes. Hay que ofrecer un incentivo para que colaboren todos los estratos de la población.

Un ejemplo de panel de consumidores en España es DYM-PANEL-Grupo SOFRES. Fue constituido en 1973 para hacer un estudio continuado del consumidor. Se encuentra dividido en varias secciones:

- **Panel de hogares**, integrado por 4.000 hogares representativos, que responden semanalmente a un diario en el que registran todas las compras que realizan.
- **Panel individual de compras** compuesto por 5.500 mujeres de más de 15 años.
- **Baby-panel**, compuesto por 500 madres de bebés de menos de 30 meses.
- **Panel de automóviles** que recoge semanalmente las compras de combustible, cambios de aceite y gastos realizados en estaciones de servicio.

Los paneles de detallistas. Los paneles Nielsen

Un panel de detallistas es una muestra permanente representativa de establecimientos a partir de la cual se pueden conocer la difusión de productos, rotaciones y el valor de las existencias de las empresas.

Las empresas que producen bienes y los distribuyen en multitud de establecimientos comerciales necesitan información constante



para la toma de decisiones. La información que proporciona a las empresas clientes el panel de A. C. Nielsen es la siguiente:

- Identificación del producto: marca, tamaño y tipo de envase.
- Ventas al consumidor en términos monetarios absolutos y en cuota de mercado.
- Ventas en unidades físicas en términos absolutos y relativos.
- Compras efectuadas por detallistas en cuanto a volumen.
- Existencias iniciales y finales.
- Duración de los stocks.
- Porcentaje de establecimientos que ha trabajado con el producto.
- Porcentaje de establecimientos que no tenían existencias en el momento de recoger la información.
- Porcentaje de establecimientos que se suministraron del producto durante el periodo del estudio.
- *Stock* medio del producto y ventas medias por tipo de establecimiento y por zona.
- Precio medio unitario del producto por tipo de establecimiento y por zona.
- Cuota de mercado en la zona y respecto a otros mercados, incluido el total.
- Promociones desarrolladas durante el período de estudio y su descripción.

5.2 Estudios cualitativos

5.2.1 La dinámica de grupos

Este estudio consiste en la reunión de grupos de personas que conversan entre ellas sobre un tema previamente definido.

Para su correcto desarrollo se definirán los objetivos a alcanzar y que el grupo de participantes sea homogéneo y coherente con los objetivos de la investigación.



Los grupos han de ser de dimensión adecuada, de siete a doce personas, con conocimientos o experiencias sobre el tema que se investiga. El grupo no es una muestra representativa de una población.

La dinámica de grupo es llevada a cabo por un moderador (psicólogo o sociólogo), ajeno a la empresa y para que ésta técnica se desarrolle con éxito debe:

- Ser aceptado por el grupo (presencia, tono de voz, trato,...).
- Ser sensible a las nuevas ideas que surjan de la sinergia del grupo.
- Tener una buena memoria para los nombres, hay mejor colaboración.
- Mantenerse neutral en el planteamiento de los objetivos de la investigación, como en la solución de conflictos o discusiones que surgiesen.
- Saber mantener la conversación del grupo, que no se desvíe a otros temas.

A través de las dinámicas de grupos, se persiguen los siguientes objetivos:

- Conocer el léxico de los grupos, aproximarse a los problemas.
- Generar ideas de nuevos productos.
- Preveer el éxito de nuevos productos y qué interés suscitan éstos.
- Conocer las causas de una disminución en la cifra de ventas de productos o servicios.
- Conocer el uso que se hace de los productos.
- Evaluar la competitividad de los productos.
- Evaluar envases, su tamaño, comodidad, estética, funcionalidad.
- Evaluar precios, para su posterior fijación.



La dinámica de grupos se graba en audio, pudiéndose grabar también en vídeo para el posterior análisis de la reunión. La interpretación se hace basándose en lo que se dice, cómo se dice, qué actitudes adoptan los protagonistas, la rapidez de las respuestas, etc.

Es un método rápido, flexible, dinámico (se produce sinergia), puede reducir la empatía del grupo pero por contra es subjetiva a la hora de interpretar los resultados. Es artificial puesto que la gente puede no manifestar realmente sus opiniones propias y puede haber una actuación parcial (si el moderador u otra persona cautiva a otro asistente o el moderador es influenciado por algún asistente a la sesión).

5.2.2 El Brain Storming o tormenta de ideas

El *Brain Storming* una técnica grupal de génesis de ideas que estimula un clima en el que surge la creatividad ya que, en un principio, toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Al ser una técnica de creatividad hablada permite una gran interacción entre todas las personas participantes.

El motivo de esta sesión es simplemente hacer aflorar el mayor número posible de ideas sobre el sitio. Cuanto mayor sea el número de ideas, mayor es la probabilidad de que aparezca la buena.

Confiaremos este tipo de estudio a una empresa especializada. El *Brain Storming* será conducido generalmente por un psicólogo que sabrá sacar el máximo partido de los participantes animándoles a participar y expresar sus ideas.

Respecto a sus reglas, no se debe hacer crítica verbal, juicio, apreciación o gestos a las ideas propuestas, tal y como hemos dicho en un primer momento toda idea es válida.

Es también importante separar la fase de génesis de ideas de la de su crítica y evaluación.



Podemos distinguir las siguientes fases:

- **Preparación.** Durante unos 10 minutos es conveniente realizar algún tipo de ejercicio que estimule el pensamiento creativo.
- **Exposición.** Explicación del tema a analizar.
- **Producción de ideas (Etapa individual).** Durante diez minutos cada participante debe anotar sus ideas, de la forma más resumida posible. Esta fase debe desarrollarse en silencio total.
- **Producción de ideas (Etapa de grupo):**
 - ▶ Se apuntan todas las ideas en la pizarra.
 - ▶ Se anotará una sola propuesta por persona cada vez.
 - ▶ Cada participante puede agregar a su propia lista toda idea que se le ocurra escuchando a los demás.
- **Reagrupación de ideas.** Agrupamiento de aquellas ideas que son análogas o parecidas entre sí.
- **Validación.** Se establecen unos criterios que servirán para evaluar las ideas. A partir del orden de prioridad obtenido se analiza cada una de ellas.

5.2.3 La observación

La observación consiste en la percepción de unos hechos sin que el investigador intervenga con objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento. La observación puede ser física, mecánica o electrónica.

Esta técnica recoge información en el momento de producirse los hechos. Puede hacerse de manera **formal o informal**. La primera persigue unos objetivos concretos de información, pensados antes de realizar la investigación. La segunda se limita a examinar hechos y extrae unas conclusiones generales.

Para que la observación pueda constituir una técnica de recogida de información cualitativa, deben darse una serie de situaciones:

- Los datos deben ser accesibles.



- Se aplicará para estudiar conductas que se supongan repetitivas.
- Debe desarrollarse en un corto período de tiempo.

El escenario donde se realice puede ser en el entorno natural de las personas o en un entorno artificial, creado para estudiar los comportamientos o reacciones simulando un establecimiento.

Por lo tanto, podemos utilizar la observación para examinar y evaluar:

1. El estudio del comportamiento de compradores y vendedores.
2. El control de tráfico.
3. La logística distributiva.
4. La gestión de establecimientos.

Como medios técnicos para la observación, podemos emplear los siguientes:

- Contadores de tráfico.
- Células fotoeléctricas.
- Vídeo o cámaras ocultas.

En definitiva, es una técnica ideal para estudiar el comportamiento de clientes y vendedores en todo tipo de comercios, para saber cuánto tiempo dedican a la compra, en qué se fijan más, con quién realizan la compra, si comparan los productos y precios, etc.

La observación nos sirve para tomar ideas a la hora de organizar nuestro propio comercio, hacer la tienda más atractiva y práctica para nuestros clientes. Sin embargo, también tiene puntos débiles:

- No destaca la motivación.
- En las conductas influyen las variables del entorno.
- Es una técnica estática.
- No hay selección aleatoria de la muestra.
- Extrapolación de las conclusiones difícil.



5.2.4 La pseudocompra

Tomando la definición que da la AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado y Opinión), sabemos que esta técnica consiste en una “visita que realizan investigadores a detallistas u otros puntos de venta simulando que se trata de clientes normales que quieren comprar un producto o servicio, o bien asesorarse”.

La pseudocompra permite obtener información sobre:

1. Calidad de servicio prestado a los clientes por los distintos distribuidores, establecimientos o sucursales.
2. Grado de conocimiento que tienen sobre productos o servicio los distribuidores.
3. Formación de las personas que están en contacto con el público.
4. Problemas que se puedan observar respecto al servicio al cliente.
5. Actitudes de distribuidores o vendedores con relación a la oferta de la empresa respecto a la oferta de otros competidores, en caso de distribuir productos de diferentes oferentes: cuál se recomienda, qué atributos destacan, etc.
6. Como presta el servicio nuestra competencia.

La pseudocompra ha de ser diseñada y realizada de forma que no suponga una pérdida de tiempo para el investigador y el investigado. Se realizará de forma que no se pueda identificar a las personas o establecimientos investigados y mediante simples observaciones, entrevistas cortas o compras simuladas de duración normal.

Durante el desarrollo de la visita, si existen varios vendedores, se dirigirá el investigador al máximo responsable. Se puede iniciar la conversación con una frase del tipo: “quería comprar un... (televisor, ordenador personal, etc.), por favor”.



En este momento, podremos encontrar como respuesta las siguientes actitudes:

1. El vendedor pide más información al comprador (investigador): “¿de qué tipo lo quiere?”, “¿qué marca prefiere?”,...
2. El vendedor muestra directamente algunos modelos.

Ante esto, el comparador (investigador) puede:

1. Mostrar duda “pues no sé bien, a usted que le parece”. Dar iniciativa al vendedor. Prestar atención a las recomendaciones y argumentos que da. Orden de presentación de las diferentes opciones.
2. Tratar que el vendedor argumente sobre los modelos mostrados. ¿Por qué me enseña esto? ¿Es todo lo que tiene? ¿Cuáles son sus ventajas? Atención a la argumentación del vendedor y a las diferencias de marca.

Es posible que la marca o producto estudiado:

- Sea presentado favorablemente, entonces se mostrará actitud negativa.
- Sea presentado desfavorablemente, el falso comprador mostrará actitud positiva.
- Que no sea ofrecido.

Una vez finalizada la visita el investigador realiza un resumen de la falsa compra.

La pseudocompra también se puede realizar por teléfono o a través de la web si son éstos los canales habituales de venta. En este caso será más fácil ocultar nuestra identidad.

Es recomendable utilizar esta técnica por lo menos una vez al año para medir la calidad de nuestro servicio y tomar medidas cuando los resultados sean pobres o negativos.

La pseudocompra tiene infinitas aplicaciones, especialmente en el sector servicios:

- Estaciones de servicio.



- Restaurantes, bares, cafeterías.
- Comercios, hipermercados, grandes almacenes.
- Hoteles, casas rurales, pensiones.
- Organismos oficiales, ayuntamientos, ministerios, hacienda.
- Correos.
- Servicios a domicilio, comida, flores.

Podemos encargar este trabajo a personal de nuestra compañía o a una empresa especializada.

5.3 Encuestas para conocer a clientes actuales y servicio posventa

5.3.1 El buzón de sugerencias

Ya mencioné antes su uso y cómo utilizarlo en los canales de comunicación con el cliente, el buzón nos servirá para medir periódicamente el funcionamiento de nuestro establecimiento y las posibles quejas o sugerencias de los clientes.

El buzón y sus encuestas serán accesibles para el cliente o bien le entregaremos la encuesta después de cada servicio prestado, junto con la factura, por ejemplo.

La encuesta tendrá que ser clara, sencilla, amena, y es importante que se pueda cumplimentar en menos de dos minutos. Nos encargaremos de que no se queden por el mostrador o en las mesas, sino directamente al buzón y dirigidas a la dirección general o dirección del departamento de atención al cliente.

El buzón de sugerencias también es una herramienta a utilizar para conocer la opinión de los empleados de nuestra propia empresa, siguiendo en este caso las mismas pautas y que vaya dirigido al departamento de recursos humanos o servicios generales según el caso.



Figura 5.1. Ejemplo de la encuesta de los videoclubes Blockbuster.



Hoja sugerencias

BLOCKBUSTER
VIDEO

GRACIAS POR SU VISITA. EN BLOCKBUSTER NOS ESFORZAMOS EN OFRECERLE EL MEJOR SERVICIO CADA DIA. ESTO NO SERIA POSIBLE SIN CONTAR CON SU OPINION Y SUGERENCIAS. POR ESO SUS COMENTARIOS SON VITALES PARA QUE BLOCKBUSTER LO PUEDA HACER AUN MEJOR

- Considera que el nº de películas disponibles en alquiler es:

☐ ALTO
☐ SUFICIENTE
☐ BAJO

- Hay suficiente nº de copias

☐ SI
☐ REGULAR
☐ NO

- Cree que la localización de películas por temas es:

☐ FACIL
☐ DIFICIL

- ¿Conoce las promociones que se realizan puntualmente en las tiendas BLOCKBUSTER?

☐ SI ¿las utiliza? ☐ SI ☐ NO
☐ NO

- ¿Cuáles de estos puntos le parecen los tres mejores de BLOCKBUSTER?

☐ Alto número de películas de estreno
☐ Buzón de devolución 24 horas
☐ Precio del alquiler
☐ Carné de socio gratis
☐ Otros. Especifique cuales _____

- ¿Qué número de películas alquila al mes aproximadamente?

- El personal de la tienda, ¿le ha atendido correctamente?

☐ SI
☐ REGULAR
☐ NO

- ¿Cuál es su sugerencia para BLOCKBUSTER?

TIENDA:

DIA:

HORA:

- Si desea que nos pongamos en contacto con usted anote su:

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____

Gracias por su colaboración. Deposite la hoja en el buzón de respuestas o entréguela a cualquier miembro del personal



Para ver que no hay que ser una multinacional para realizar encuestas de satisfacción veamos un ejemplo de una tienda de revelado en Santo Domingo (República Dominicana).

Figura 5.2. Formulario de satisfacción de una tienda de fotografía.

NOS INTERESA TU OPINION		SI	NO
☐	¿Recibió usted la bienvenida de parte de nuestro personal?	☐	☐
☐	¿Recibió usted un servicio rápido y eficiente?	☐	☐
☐	¿Tuvo que esperar mucho por su revelado?	☐	☐
☐	¿Cómo cataloga la calidad de nuestros servicios?		
☐	excelente	☐	bueno
☐	regular	☐	malo
☐	¿Le ofrecieron alguna oferta o producto nuevo para probar?	☐	☐
☐	¿Cómo se enteró Ud. de nuestros servicios?		
☐	amigo	☐	publicidad
☐	Supermercado Nacional	☐	cliente
☐	¿Tiene alguna recomendación para FOTO SHOP?		

☐	Comentarios adicionales:	_____	
☐	Comparada con otras tiendas de fotografía: cómo nos evalúa:		
☐	excelente	☐	bueno
☐	regular	☐	malo
Nombre: _____			
Dirección postal: _____			
Teléfono: _____ (Información personal es opcional)			

O un restaurante de comida rápida mexicana, también en Santo Domingo.



Figura 5.3. Formulario de satisfacción en un fast food.

NOS GUSTA QUE HABLEN DE NOSOTROS

ESCRIBE TUS SUGERENCIAS

Por favor, llena esta tarjeta y depositarla en la urna ubicada en el área del "counter" de la tienda. (Expresa lo que piensas de nosotros)

Localización de la tienda: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del cajero(a): _____

Nombre del gerente a cargo: _____

1. ¿Recibió salud bienvenida desde de nuestro(a) cajero(a)? ☐ SI ☐ NO

2. ¿Recibió salud un servicio rápido y eficiente? ☐ SI ☐ NO

3. ¿Tavo que esperar mucho por su comida? ☐ SI ☐ NO

4. ¿Como cataloga la calidad y servicio de nuestros productos?
 Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

5. ¿Piensa que los productos que ordenó valen lo que pagó? ☐ SI ☐ NO

6. ¿La ofrecieron alguna oferta o nuevo producto para probar? ☐ SI ☐ NO

7. ¿Considera conveniente y completo el menú? ☐ SI ☐ NO

8. ¿Estaba limpia y agradable el área del salón principal? ☐ SI ☐ NO

9. ¿Considera claro y atractivo el mensaje del material promocional localizado dentro y fuera de la tienda? ☐ SI ☐ NO

10. ¿Tiene alguna recomendación para Taco Bell? _____

11. Comentarios adicionales: _____

Su nombre: _____

Dirección Postal: _____ Zip Code: _____

Teléfono: _____ (La información personal es opcional)


TACO BELL.



5.3.2 Los cuestionarios de satisfacción

Se pueden realizar en el establecimiento justo a la salida, ya sea un hipermercado, un restaurante, un hotel, un banco, un parque de atracciones y en cualquier lugar en el que el servicio sea principalmente personal.

También se puede realizar a través de una llamada telefónica, cuando ésta sea la forma más adecuada y rápida para recoger la información. Este será el caso también para bancos, compañías de seguros, de telecomunicaciones, de electrodomésticos, etc.

O a través de la web cuando la venta se haya realizado por este medio. Para ello no olvidar solicitar el e-mail del cliente. También se le puede dirigir a la web a través de otros medios como una carta o llamada incentivando siempre su participación.

Otros medios serían un ordenador ubicado en la recepción del establecimiento si disponemos del espacio suficiente o por correo, cuando se haya enviado el producto al domicilio del cliente, se adjuntará el cuestionario a la garantía para que de este modo el fabricante tenga una respuesta del cliente final.

Es muy importante no olvidar editar el cuestionario en otros idiomas, inglés, francés, alemán, italiano, si damos servicio a diferentes nacionalidades como nos puede ocurrir en restaurantes, hoteles, alquiler de vehículos, etc.

Cuidaremos su diseño, con colores llamativos para hacerlos atractivos y que no sean demasiado extensos, con un A-4 será suficiente, si es un A-5 mejor. Los datos del entrevistado serán opcionales y siempre para poder contactar con él para resolver una queja o reclamación.

A continuación, exponemos un ejemplo del cuestionario de satisfacción de una compañía de seguros de automóvil:

En primer lugar, nos llega una carta personalizada de la compañía, firmada por un director de la misma, destacando el compromiso por un servicio rápido, ágil y conocer la total satisfacción en este caso al haber pasado un parte.



El cuestionario es un A-4 engomado para poder enviarlo por correo sin coste una vez hemos cumplimentado el mismo.

Figura 5.4. Encuesta postal de satisfacción.

Atención telefónica	Asistencia en carretera
¿Cuántas llamadas tuvo que realizar antes de que pudiera comunicar el siniestro a Génesis Auto? ☐ Una ☐ Dos ☐ Más de dos ☐ No lo recuerda ¿Se identificó la persona que le atendió? ☐ Sí ☐ No ☐ No lo recuerda ¿Tuvo la sensación de recibir un trato personalizado? ☐ Mucho ☐ Poca ☐ Nada ¿Cómo calificaría el trato con el personal que le atendió? ☐ Amable ☐ Correcto ☐ Frío ☐ Desagradable ¿Le explicaron claramente el proceso de tramitación que iba a seguir su siniestro? ☐ Sí ☐ No ☐ Me quedaron dudas (Especificar de qué tipo): _____ ¿Le especificaron la documentación que tenía que remitir? ☐ Sí ☐ No Realice una valoración global de la atención telefónica recibida, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:	<i>En caso de que todavía no haya utilizado este servicio de Génesis Auto pase directamente al siguiente bloque de preguntas.</i> ¿Contactó rápidamente, con una sola llamada, con el servicio de asistencia? ☐ Sí ☐ No (Indique cuántas llamadas necesitó): _____ ¿Le informaron con detalle de las gestiones que se iban a realizar? ☐ Sí ☐ No ¿Cuanto tiempo tardó en llegar al servicio de asistencia? ☐ Menos de 1/2 hora ☐ Entre 1/2 hora y 1 hora ☐ Más de 1 hora Realice una valoración global del servicio de asistencia en carretera, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:
Servicio de peritación <i>En caso de que todavía no haya utilizado este servicio de Génesis Auto pase directamente al siguiente bloque de preguntas.</i> ¿Fue el perito a peritar el vehículo en el plazo que se le indicó? ☐ Sí ☐ No (En este caso indicar cuánto se retrasó): _____ ¿Quedó satisfecho con la peritación realizada? ☐ Sí ☐ No Realice una valoración global del servicio pericial, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:	Servicio de reclamación de daños <i>En caso de que todavía no haya utilizado este servicio de Génesis Auto pase directamente al siguiente bloque de preguntas.</i> ¿Cómo valora el tiempo empleado en la gestión de su reclamación de daños por parte de Génesis Auto? ☐ Muy rápida ☐ Rápida ☐ Normal ☐ Lenta ☐ Muy Lenta Durante el tiempo que ha durado la gestión de su siniestro, ¿recibió la información y asesoramiento necesarios por parte de Génesis Auto? ☐ Sí ☐ No ☐ Me quedaron dudas Realice una valoración global de la gestión de Génesis Auto, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:
Evaluación global de la tramitación ¿Cómo considera el tiempo empleado en la tramitación de su siniestro? ☐ Muy rápido ☐ Rápido ☐ Normal ☐ Lento ☐ Muy Lento Durante el periodo de tramitación de su siniestro, la información que ha ido recibiendo ha sido: ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Normal ☐ Insuficiente ☐ Nula Según su experiencia, ¿cómo valora la gestión de la tramitación de su siniestro con Génesis Auto frente a otras compañías con las que ha estado asegurado? ☐ Mejor ☐ Igual ☐ Peor ☐ No puedo valorarlo Realice una valoración global de la gestión de Génesis Auto en la tramitación de su siniestro, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:	Datos personales Apellidos: _____ Nombre: _____ Dirección: _____ C.P.: _____ Población: _____ Provincia: _____ Teléfono: _____ Matrícula: _____
Por favor, si tiene alguna OBSERVACIÓN o sugerencia para mejorar el servicio de Génesis Auto, anótelas a continuación: _____ _____	



5.3.3 La visita personal

He aquí una oportunidad de oro para cultivar la relación con nuestros clientes. Es la mejor forma de analizar de primera mano su satisfacción. Evidentemente, no se podrá hacer con todos nuestros clientes, sino principalmente con las grandes cuentas.

1. Determinemos a qué clientes nos interesa visitar personalmente (Por importancia del cliente, volumen de compra, por un problema, por ser la primera vez que nos compra, etc.).
2. Decidamos quiénes son las personas más adecuadas para visitarles.
3. Concertemos la visita con nuestro cliente o bien invitémosle a nuestras oficinas ofreciéndole un café y busquemos la atmósfera más propicia.
4. Llevaremos un guión previo de los puntos que queremos analizar con él.
5. Dejaremos que se exprese sin interrumpirle y dándole el protagonismo. Además, no deberemos centrar toda la conversación en temas profesionales sino romper el hielo con temas personales.
6. Tomemos nota de aquellos aspectos que el cliente considere importantes y en los que quiere que tomemos acción.
7. Finalmente, cerremos la visita con un detalle (cualquier obsequio sin que éste sea excesivo, de acuerdo a lo que conozcamos previamente sobre el cliente: una botella de vino, un bolígrafo o pluma, una agenda, un calendario, un reloj de sobremesa, un ratón para el PC,...).

5.3.4 Seguimiento a través del teléfono

El seguimiento por teléfono no tiene por que ser siempre una encuesta formal siguiendo un guión. Podemos perseguir únicamente conocer si el producto llegó en perfecto estado al domicilio



del cliente, en el tiempo que éste esperaba, si es lo que el cliente había solicitado y recoger algún comentario o sugerencia.

Por otro lado, si ha sido un servicio ofrecido por una persona, servicio a domicilio o un técnico nos valdrá para conocer si la persona llegó a la hora acordada, si se identificó adecuadamente, si su trato fue correcto y si realizó bien su trabajo.

Si hemos enviado al cliente una encuesta por correo con el seguimiento a través del teléfono le podemos recordar su devolución o ayudarle si se le plantea cualquier duda. También se puede dar soporte cuando el cliente está realizando una consulta a través de Internet y tiene cualquier tipo de problema.

Cuando nuestro cliente es un establecimiento porque somos franquiciadores o fabricantes podremos hacer seguimiento de la formación recibida, de la correcta llegada de la mercancía o del material de marketing para el establecimiento, de los resultados de las acciones de marketing que hayamos realizado medios, etc.

En pocas líneas

Para recoger la información clave para conocer al cliente:

- Disponemos de infinidad de fuentes de información tanto dentro de la empresa como fuera de ella (anuarios, estudios, Internet), aprovechémoslos.
- Seleccionemos aquellos métodos más adecuados para recoger información de nuestros clientes incluso combinándolos (técnicas cuantitativas y cualitativas).
- Si no tenemos experiencia ni personal cualificado externalicemos la investigación.

Continúa



- La investigación de mercados se puede adaptar a todos los presupuestos
- Si tenemos cierta experiencia podemos diseñar cuestionarios incluso on-line de la forma más sencilla.
- Hagamos cuestionarios sencillos, claros, atractivos y accesibles para nuestros clientes.
- En definitiva, no perdamos ninguna oportunidad para obtener información del cliente.

El diseño del cuestionario

El cuestionario es la principal herramienta de recogida de información, no hay técnicas, lo más importante para su diseño es la experiencia. Forma parte del diseño general de la investigación.

Ha de responder a los objetivos e hipótesis que se han formulado en plan de investigación. La información que se puede recoger para una investigación puede ser:

- Hechos o comportamientos.
- Conocimientos.
- Opiniones y juicios.
- Actitudes y predisposiciones de ánimo.
- Motivos o explicación de conductas concretas.
- Posibles conductas futuras.

6.1 Diseñando el cuestionario ideal

6.1.1 Formulación de preguntas

El cuestionario deber estar cuidadosamente elaborado en contenido y forma para recoger la información necesaria para la investigación que se desarrolla. Además, debe estar redactado de forma que facilite su cumplimentación y permita obtener una tasa elevada de respuesta. En su diseño ha de definirse la codificación de las preguntas más adecuada para su tratamiento



posterior. Como consecuencia de los objetivos de investigación y con relación a las preguntas se plantean tres problemas:

1. Cómo preguntar.
2. Tipos de preguntas.
3. Medición de actitudes.

6.2 Cómo preguntar

La calidad de una investigación está condicionada por lo acertado del diseño de las preguntas. La investigación parte de una fase cualitativa en la que se trata de definir qué se va a preguntar y cómo se van a medir las respuestas. Las reglas básicas para la confección de un cuestionario son las siguientes:

- Hacer preguntas concretas, si lo que se quiere son respuestas concretas.
- Evitar cálculos al entrevistado.
- No hacer preguntas que contengan potencialmente las respuestas.
- Las preguntas deben ser neutrales, es decir, no incorporar juicios o valoraciones.
- Formularlas en términos inequívocos, para garantizar su interpretación. El entrevistado no tiene que averiguar qué es lo que se le quiere preguntar.
- Conviene facilitar la memoria. El encuestado no debe esforzarse en recordar.
- No hacer preguntas embarazosas o que dañen la sensibilidad del encuestado.
- Ordenar las preguntas de tipo general a particular.
- Las preguntas más sencillas han de ir al principio del cuestionario.
- El orden de las preguntas no debe afectar a las respuestas, cada pregunta debe ser independiente de las anteriores.



- El orden del cuestionario deberá ser lógico, por temas afines y en orden de dificultad creciente.
- Los identificadores del entrevistado deben ir al final del cuestionario.

6.3 Tipos de preguntas

Por la libertad de elección de respuestas, las preguntas pueden ser:

- **Abiertas.** En ellas el encuestado responde libremente. Se utilizan en las fases previas a la elaboración de un cuestionario. Sirve para encontrar actitudes, motivaciones, opiniones, etc. Se emplean en entrevistas en las que las personas por sus características puedan dar una información muy rica en matices. Las respuestas son más espontáneas y ricas que las proporcionadas por preguntas cerradas, pero su análisis es más complicado y costoso. Suelen utilizarse para preparar cuestionarios de preguntas cerradas y elegir las modalidades de respuesta. Ejemplo:

P.1. ¿Qué ventajas encuentra usted en el uso de hornos microondas? Indique las que le parezcan oportunas.

- **Cerradas.** En ellas las posibles respuestas están limitadas. El encuestado marca una o varias de las alternativas que se le ofrecen. Estas preguntas son útiles en cuestionarios que han de responder con rapidez o por teléfono. Sirven para recoger hechos, actitudes o motivaciones. Su codificación es inmediata y su tratamiento estadístico sencillo. Ejemplo:

P.2. ¿Cuántos cigarrillos fuma al día?

☐ *Menos de cinco.*

☐ *Entre cinco y diez.*

☐ *Entre once y veinte.*

☐ *Más de veinte.*



- **Semicerradas.** Se proporcionan alternativas de respuesta cerrada, y se deja la posibilidad de que el encuestado responda libremente a las preguntas. Se utilizan cuando se sabe que existen unas pocas modalidades que contienen la mayor parte de las respuestas, pero se desea una información exhaustiva. Ejemplo:

P.3. ¿Qué marcas de ron consume usted habitualmente?

☐ Barceló.

☐ Brugal.

☐ Macorix.

☐ Bermúdez.

☐ Otras (especificar).

Por la cantidad de respuestas y su relación, distinguimos:

- **Preguntas dicotómicas.** En ellas sólo existen dos alternativas de respuesta, mutuamente excluyentes. Ejemplo:

P.4. ¿Consume usted refrescos de cola?

☐ Sí.

☐ No.

- **Preguntas con múltiples respuestas.** Ante una pregunta se proporcionan diferentes alternativas de respuesta. La pregunta con múltiples respuestas es inequívoca, fácil de responder y de codificar, adecuada para conocer hechos, preferencias y opiniones pero no para estudiar motivaciones. Es aconsejable evitar dar demasiadas alternativas de respuesta al entrevistado. Ejemplo:

P.5. ¿Cuál de las siguientes actividades realiza usted durante su tiempo libre?

☐ Escuchar música.

☐ Pasear.

☐ Ir al cine.



[] *Esquí acuático.*

[] *Submarinismo.*

[] *Lectura.*

- **Preguntas en batería.** Se llaman así a una serie de preguntas relacionadas con un mismo tema, que se integran y complementan. Ejemplo:

P.6. ¿Qué marcas de cerveza consume habitualmente?

A B C D E

P.7. La consume

[] *En el almuerzo.*

[] *En bares.*

[] *En la cena.*

P.8. ¿Dónde la compra?

[] *Supermercado.*

[] *Grandes superficies.*

[] *Self-service.*

P.9. ¿Cuánta al día?

[] *Menos de 1 litro.*

[] *Entre 1 y 2 litros.*

[] *Más de 2 litros.*

Según la finalidad de las respuestas, hay:

- **Preguntas filtro.** Son aquellas que subordinan unas a otras. Una respuesta afirmativa o negativa excluye o requiere la siguiente. Ejemplo:

P.10. ¿Consume usted cerveza Presidente?

[] *Sí.*

[] *No (Entrevistador pase a P.16).*



- **Preguntas de recuerdo.** Sirven para medir la capacidad de retención de los encuestados. Se pueden referir a afirmaciones hechas en alguna parte del cuestionario o por el encuestador.
- **Preguntas de control.** Su misión es verificar la coherencia en las respuestas proporcionadas por el encuestado. Son muy útiles para eliminar cuestionarios incoherentes.

Por la forma de realizarse:

- **Preguntas directas.** Para obtener respuestas directas y sin rodeos.
- **Preguntas indirectas.** Se formulan así porque de lo contrario sería más difícil obtener una respuesta. Se aplica la filosofía de las técnicas proyectivas.

6.3.1 Escalas de medida

Las **escalas métricas o variables cuantitativas** nos darán información precisa de cómo valorar ciertos aspectos del entrevistado:

- **Numéricas.** Por ejemplo, precio, renta, edad, unidades adquiridas, etc.
- **De intervalos.** Cuantifica la distancia entre dos números.
- **Escalas de orden y nominales o variables cualitativas.**
- **Ordinales.** Se establece un orden de preferencia y se basan en relaciones de orden.

Aplicaciones prácticas de las escalas anteriores

- **Escalas de categorías detalladas.** El entrevistado muestra su actitud mediante niveles prefijados de la variable. Ejemplo:

El café...

	[]	[]	[]	[]	[]	
<i>Me gusta</i>	2	1	0	-1	-2	<i>No me gusta</i>



- **Escalas jerarquizadas.** El que responde establece un orden de preferencia.
- **Escalas de suma constante.** Reparte una puntuación entre unos determinados atributos. En la práctica es poco empleada y queda reservada a cuestionarios cortos.
- **Escalas de Likert.** Consiste en formular proposiciones relativas a una serie de atributos; el entrevistado muestra su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala del 1 a 5 o del 1 a 3. A la hora de codificar se da 1 punto a la opción más opuesta y mayor puntuación a la más favorable. Ejemplo:

P.15. BMW fabrica automóviles seguros

Muy en desacuerdo 1

En desacuerdo 2

Indiferente 3

De acuerdo 4

Muy de acuerdo 5

o escala de 3 opciones:

Nada 1

Poco 2

Mucho 3

- **Diferenciales semánticos.** El criterio viene definido por categorías opuestas. Ejemplo:

El motor Honda

1 2 3 4 5

Es poco potente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ *Es muy potente*

Es caro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ *Es barato*



- **Escalas de asociación.** Se trata de relacionar atributos de diversos conjuntos. Ejemplo:

<i>Los automóviles</i>	<i>Honda</i>	<i>BMW</i>	<i>Toyota</i>
<i>Son potentes</i>	[]	[]	[]
<i>Son rápidos</i>	[]	[]	[]
<i>Son estables</i>	[]	[]	[]

La elección del tipo de escala depende no solo de los objetivos de información perseguidos, sino también del tratamiento estadístico posterior que se dará a los datos.

6.4 El pre-test antes de nada

Antes de lanzarnos al ruedo... el cuestionario debe ser sometido a un grupo de personas para efectuar una prueba. En una primera confección, es posible que no se acierte con aspectos semánticos en las preguntas. Es decir, la redacción del cuestionario puede no ser del todo correcta o que no se comprenda bien. Es posible, también, que algunas preguntas importantes no se hayan incluido, o no estén bien matizadas, o que haya un exceso de preguntas y algunas no sean significativas.

Los defectos de contenido y/o forma que pudieran aparecer en el cuestionario se detectan mediante pruebas piloto, dirigidas a pequeños grupos. Una vez subsanados los errores o perfeccionado el cuestionario se podrá dirigir a la totalidad de las personas que se considere oportuno que deben responderlo. De esta manera, se evita tener que repetir la investigación por haber difundido un cuestionario erróneo o confuso.

La prueba piloto del cuestionario persigue:

- Eliminar ambigüedades.
- Eliminar preguntas superfluas.



- Añadir preguntas relevantes.
- Cambiar el orden de las preguntas para agilizar las respuestas.

6.5 Los entrevistadores

Los entrevistadores son una de las claves para que la recogida de información cubra nuestras expectativas.

Tenemos que dedicarles todo el tiempo necesario explicándoles los objetivos que persigue el estudio, a quién vamos a entrevistar, de qué forma, cómo rellenar correctamente el cuestionario y, en caso de duda, a quien acudir.

Realizaremos los primeros cuestionarios con ellos y estaremos a su disposición para poder ayudarles en cualquier momento.

Contaremos con un equipo de entrevistadores tanto propios como externos que sean:

- Extrovertidos.
- Con un buen nivel cultural para poder adaptarse a los entrevistados.
- Con fluidez verbal.
- Dependiendo de la información a recoger, tendrán que dominar un segundo idioma.
- Con buena presencia, para no influir negativamente en los entrevistados.
- Motivados, que realmente les guste el trabajo que van a realizar.
- Incluso experiencia o conocimiento del sector (electrónica, medicina, banca, telefonía,...).

Estas características se corresponden con el perfil solicitado en diferentes ofertas publicadas en la web de ofertas de empleo de Infojobs.



6.6 Y ahora ¿qué hacemos con la información?

El trabajo más engorroso es registrar toda la información recogida en los cuestionarios para poder analizar y cruzar la información y extraer así conclusiones.

Para ello, contamos con empresas dedicadas a la tabulación de resultados y también tenemos programas de software para realizarlo.

Si tenemos un buen dominio de las hojas de cálculo también se pueden realizar los principales análisis de información como extraer la media, la moda, el valor más repetido, el menos, etc. pero también es realmente laborioso. Incluso nos permitirá obtener gráficos para visualizar mejor la información.

Pero si queremos ahorrarnos todo este trabajo y podemos diseñar el cuestionario con una plataforma como la de Questback, con la que, al cumplimentar los cuestionarios, la información es automáticamente procesada para que podamos elaborar informes.

Éstos se pueden exportar a Excel, podemos obtener datos, seleccionar únicamente los resultados obtenidos en una fecha concreta o las personas que respondieron que estaban descontentas, o que no repetirían, y analizarlo separadamente.

En pocas líneas

Para diseñar cuestionarios efectivos deberemos:

- Tener claro qué información queremos obtener de nuestros clientes actuales o potenciales.
- Fijar los objetivos que perseguimos, medir el servicio, lanzar un nuevo producto, ver la aceptación de un nuevo servicio, saber cómo nos perciben nuestros clientes,...

Continúa



- Diseñaremos cuestionarios muy concretos, con preguntas cerradas para simplificar su cumplimentación y posterior codificación.
- Realizaremos siempre un pre test del cuestionario para ver su funcionamiento y posibles errores
- Confiaremos la recogida de información a un equipo de entrevistadores con el perfil adecuado para que no haya sido una pérdida de tiempo todo el trabajo anterior.
- Sacaremos el máximo provecho de la información analizándola y extrayendo informes que nos ayuden a tomar acción.

Conclusiones

Son muchas las compañías que afirman, e incluso presumen, de que su foco es la excelencia en el trato al cliente, pero ¿cuántas en realidad lo aplican? ¿cuántas de ellas miden la satisfacción del cliente?

La revista *Operations & Fulfillment* entrevistó a 158 compañías de todo tamaño y más de la cuarta parte de ellas no miden el servicio al cliente y desconocen los errores que comenten.

Se utilizan encuestas de satisfacción pero no se diseñan correctamente, no hay objetivos claros, no se analizan bien los resultados y no se hace de forma periódica.

Dar un buen servicio no es nada sencillo, hay que dedicar recursos y, sobretodo, que la dirección se implique en ello, que realmente todo gire en torno a él, algo que está demostrado que es rentable. El mal servicio se paga tarde o temprano.

Hay que dejar de centrarse excesivamente en los resultados a corto plazo, la reducción de costes e invertir en todo menos en sistemas de información para conocer a los clientes así como pagar adecuadamente y formar al personal de atención al cliente el cual es “el rostro de la compañía”.

El personal de atención al cliente ha de sentirse valorado, ya que si no está motivado su expresión no será nada amigable, así que si vemos que recibimos quejas constantes y numerosos errores analicemos cuál es el problema para solventarlo.

Los consumidores cada vez son más exigentes, disponen de mayor información y tienen el respaldo de organismos y asociaciones que les defienden.



Por otro lado la mayoría de la población puede difundir sus quejas e insatisfacciones a través de diferentes portales específicos en Internet o publicarlos en blogs, los cuales ganan cada vez más peso y cuentan con la credibilidad de los usuarios.

Tenemos que escuchar a nuestros clientes de forma activa, nos pueden ayudar a mejorar nuestro negocio en lugar de tratarles como a un número. Darle diferentes canales que hagan fácil la comunicación en ambas direcciones.

No perdamos ninguna oportunidad por no escuchar adecuadamente al cliente, descubrir qué tipo de cliente es, cuáles son sus necesidades, cómo utiliza el producto, qué ventajas e inconvenientes le encuentra.

Todas las compañías, independientemente del sector en el que estén, ofrecen un servicio de una forma u otra y se relacionan con su entorno, cuidemos, pues, las relaciones con nuestro entorno para generar una imagen positiva y una orientación pura al servicio al cliente.

Apoyémonos en las nuevas tecnologías contando con un CRM que nos permita sacar el máximo partido de nuestros clientes y que los canales de comunicación que le ofrecemos desemboquen en nuestro CRM para no duplicar contactos, retrasar la respuesta a quejas y reclamaciones, insistir llamando a clientes no interesados, pidiendo otra vez sus datos cada vez que nos llaman, etc.

Tenemos que cuidar con sumo cuidado la comunicación con el cliente tanto cara a cara cuando acude a nuestro negocio, como por teléfono o a través de la web, es tan sencillo como seguir una serie de pautas clave para que la comunicación sea efectiva y el cliente finalmente se vaya satisfecho.

La clave para mantener a los clientes satisfechos es cumplir con el servicio que le hemos prometido, cubrir sus expectativas.

Bibliografía

Esteban Plaza, Ricardo (1996), *Venda más en su tienda*. Griker & Asociados, Madrid.

Guía de atención al cliente de *El Corte Inglés*. Madrid, 1997.

Krohe, James Jr. (2007) "¿Por qué es tan malo el servicio al cliente?", en *HSM Management*. Nº 1. mayo-junio.

Muñiz, Rafael (2001), *Marketing en el Siglo XXI. Técnicas de ventas y comunicación comercial*. CEF Centro de Estudios Financieros, Madrid.

Santesmases Mestre, Miguel (1993), *Marketing, conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid.

Solanas Ruiz, Santiago (2001), *Curso de Gestión de Cuentas Clave*. Intras, Santo Domingo.

Referencias web

www.marketingdirecto.com

www.masterdisseny.com/master.net/glosario/index.html

(a lo largo de todo el libro se ha hecho referencia en los apartados correspondientes a numerosas páginas web que pueden servir de consulta y/o ampliación de la información)

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-196-3

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

