

Tema 4. El Servicio de atención al cliente en la empresa

Introducción

El servicio al cliente no es un departamento, es una actitud.

Para prevenir en la empresa la pérdida de eficacia de la cultura y las prácticas del servicio, es necesario concebir al **cliente como una estrategia de cambio**. Para lograr esto, la organización debe considerar la instalación de un servicio de atención al cliente, en el cual se realicen actividades que permitan renovar habilidades y técnicas para la innovación de un servicio al cliente.

Los empleados que tratan con los clientes no sólo representan a la empresa, sino que son la empresa misma. El manejo de la relación con los usuarios debe redefinirse como una meta de la organización para conocer más de cerca al cliente y servirlo de mejor manera cada vez que hay un contacto entre el proveedor y el usuario.

La implementación de un centro de servicio de atención al cliente puede llegar a ser una ventaja competitiva en la empresa sobre sus competidores, pero más que eso, se debe ver como un estilo de vida, como algo que defina a la empresa.



Subtema 1. Funciones de un sistema de Servicio de atención al cliente



Muchas empresas ven a los departamentos de servicio al cliente como un costo, en lugar de una inversión que va a generar un aumento en la rentabilidad. Este departamento cumple con una variedad de funciones, desde ayudar a los usuarios, responder sus dudas y generar información valiosa para generar ventas nuevas; en pocas palabras, ayuda a impulsar a la empresa a satisfacer clientes internos y externos y a obtener más clientes externos.

Revisemos el siguiente **caso**:

El líder en el servicio de salas de cine en México es Cinépolis. En el año 2000, el *Service Quality Institute* le otorgó un reconocimiento a la organización por ser el cliente del año y por su liderazgo centrado en el servicio al cliente. El nivel de servicio de Cinépolis está a años luz del que ofrecen las firmas estadounidenses y la calidad de sus salas es superior. La compañía da capacitación, respeta y respalda a sus empleados para que éstos ofrezcan un servicio excepcional. ¿Cómo lo logró Cinépolis? La compañía de salas de cine implementó un programa de servicio de atención al cliente, en el cual se apoyó para establecer un medio de comunicación entre el cliente y la empresa, para conocer sus necesidades y crear productos que las satisfagan; a través de este programa la empresa encontró muchos beneficios ya que logró conocer a su cliente y establecer una relación duradera con éste.

Un sistema de servicio de atención al cliente es una mezcla de personas, procesos y herramientas que tiene como propósito mejorar la calidad del servicio que se ofrezca y aportar valor a la empresa. De acuerdo con Tschohl (2008), las funciones de un servicio de atención al cliente son las siguientes:

Funciones de un servicio de atención al cliente

- 1. Coordinar y mantener el vínculo y el entendimiento con cada usuario.**
Para lograr lo anterior, es necesario establecer un canal de comunicación con el cliente para que éste pueda tener la certeza de que el proveedor va a estar cuando el cliente lo necesite, puede ser un “número 01-800” y a través del correo electrónico, entre otras herramientas. También es importante que el cliente tenga bien identificado a la persona que lo va a atender, lo cual crea un estrechamiento en el vínculo entre el usuario y abastecedor.
- 2. Vigilar los cambios que se producen en las necesidades de los clientes de cada área de la empresa.**
El estudio de nuestro cliente es esencial para lograr esta función, mediante la implementación de un servicio de atención al cliente se pueden tener las herramientas suficientes para lograr este objetivo por medio de encuestas realizadas a los usuarios para estar al pendiente de las últimas necesidades o expectativas que el cliente tenga.
- 3. Estimular la creatividad al desarrollar nuevas respuestas en el área del servicio al cliente.**
Hay que ofrecer respuestas que demuestren que al empleado le importa la inquietud de su cliente y que corroboren que lo está escuchando; un ejemplo podría ser hacerle preguntas en relación a la petición del empleado, en pocas palabras, preocuparnos por las inquietudes del cliente sugiriéndole una o más alternativas para responder a sus preocupaciones.
- 4. Crear mecanismos que refuercen constantemente el sentido de compromiso.**
Darle seguimiento a las peticiones de los clientes es un claro ejemplo del sentido de compromiso que el empleado tiene con su usuario; esto se logra a través de una llamada, visita física, etc., preguntándole si se resolvió su problema, cómo se sintió con el servicio brindado, entre otros.
- 5. Planificación de un programa de capacitación para los empleados de la empresa.**
Esta función es muy importante porque no basta capacitar en relación el servicio a los encargados del departamento de servicio al cliente, sino que hay que entrenar a todos los empleados de la empresa de cualquier nivel. Esto se logra realizando un plan en el que se definan los aspectos más urgentes e importantes de capacitación para cada área de la empresa con sus fechas.

Para que la implementación de un centro de servicio de atención al cliente sea exitosa, es importante definir estrategias en las que se contemplen cada una de las funciones y así lograr el propósito general, que es la satisfacción del usuario. Cabe recalcar que la implementación de un sistema de servicio de atención al cliente es un esfuerzo en conjunto entre los directivos y los empleados.

Innovación con propósito de vida.

Subtema 2. Desarrollo del modelo de atención al cliente y diseño de estrategias



Cuando se hace referencia a la **cultura del servicio**, debe estar reflejada al interior y exterior de la organización; es por eso que para desarrollar un modelo de atención al cliente se deben incluir a todos los usuarios de la empresa, en todas las áreas.

De acuerdo con Restrepo (2006), para enfocar el estilo gerencial hacia la cultura del servicio, se requiere identificar en la organización las áreas críticas de éxito que le apunten a satisfacer al cliente. Parte de la filosofía de este modelo se debe interiorizar al usuario como corazón de

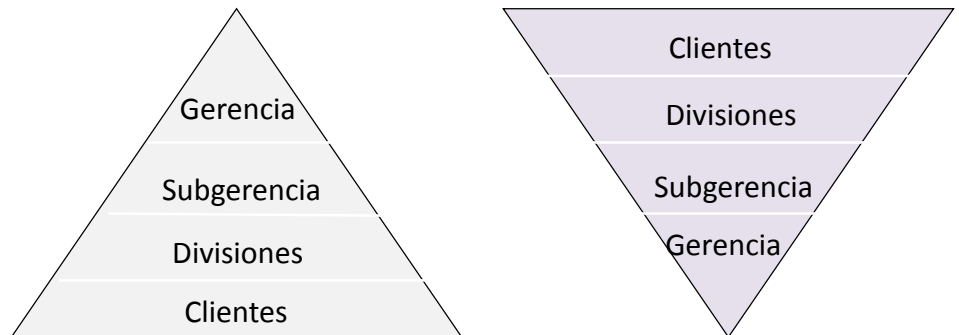
éste y proponer un cambio en la pirámide organizacional, donde el nivel más alto se encuentre el cliente, seguido de las divisiones y diferentes áreas de la empresa. Una vez llevados a cabo los aspectos anteriores, se debe seguir la siguiente metodología para proyectar la empresa en función del cliente.

Las áreas de la organización en que se tiene una mejor relación con el cliente externo son:



Por lo que la filosofía de la empresa debe dar un giro de 180 grados en la que el cliente debe estar en primer lugar en la estructura organizacional:

Filosofía



Para lograr que el usuario esté en primer lugar de su estructura se debe seguir la siguiente metodología propuesta por Restrepo (2006):

Metodología para que el usuario esté en primer lugar de la estructura

1. El equipo del departamento de satisfacción del cliente debe promover la filosofía de colocarse en la posición del cliente.
2. Los aspectos del servicio de cada área de la empresa en las que el usuario está satisfecho se deben identificar.
3. Los grandes problemas que se han tenido con los usuarios se deben identificar.
4. La manera en que se manifiestan estas áreas de oportunidad en la empresa y cómo los proveedores de cada área de la empresa le dan solución se deben identificar.
5. Las estrategias para dar solución a los retos existentes y los que se vayan a presentar se deben definir.
6. Las estrategias definidas en cada una de las áreas de la empresa deben darles seguimiento.

Para lograr esta metodología es necesario **establecer un plan de trabajo** en el que se defina la manera en que se van a llevar a cabo cada uno de los pasos; esto debe de aplicarse en cada una de las áreas de la empresa, involucrando a cada trabajador.

Definición de estrategias

Para definir las estrategias que la organización necesita para la implementación del centro de servicio de atención al cliente, se sigue el siguiente formato que debe ser aplicado para cada uno de los departamentos de la empresa, incluyendo a cada empleado.

Diseño de estrategias	
Departamento:	
Problemas	
1)	
2)	
3)	
4)	
Causa	
1)	
2)	
3)	
4)	
Estrategia	
1)	
2)	
3)	
4)	
Resultado	

Formato para definir estrategias. Adaptado de Tschohl, (2008).

Una vez que el departamento de servicio al cliente y el departamento de la empresa en específico hayan desarrollado este formato, se debe identificar a cada empleado (s) con el problema definido para generar una solución más eficiente. Cada organización debe generar los ajustes necesarios al modelo para no perder su identidad organizacional y también esta revisión de estrategias debe realizarse

Innovación con propósito de vida.

periódicamente para darle seguimiento. Al seguir meticulosamente estos pasos se favorece el que la empresa esté centrada en el cliente, considerando todos sus aspectos.

Subtema 3. Instrumentos para medir el servicio que brindamos al cliente

Cuando se pide retroalimentación al usuario se ayudará a mantener el enfoque y las prioridades en orden pero esto no es fácil, tanto para los clientes internos como para los externos. Para tener una **opinión objetiva del cliente** es necesario utilizar instrumentos con los que se pueda monitorear el servicio que se les da a los usuarios.

Existen herramientas que nos pueden ayudar a tener una buena percepción del servicio, las cuales son las siguientes:

Herramientas de apoyo para la percepción del servicio

- **Buzón de sugerencias**
Consiste en instalar un buzón de correo en un lugar que esté a la vista de los usuarios dentro de la empresa; este instrumento debe estar acompañado por un formulario en papel en el que los clientes puedan escribir sus sugerencias. Aplica para empresas que no tengan los recursos necesarios para instalar un instrumento más sofisticado y su ubicación puede ser un lugar en el que todos los empleados puedan tener acceso y lo puedan ver, como la entrada de la empresa. El tipo de información que se puede obtener a través de este instrumento es de manera general como opiniones del departamento, servicio y del producto.
- **Panel**
Es la realización de entrevistas en un tiempo definido a los clientes internos y externos de la empresa. Se realizan una serie de preguntas con la finalidad de que la empresa conozca las expectativas que el usuario tenía antes de recibir el producto/servicio. Dentro del panel es adecuado que participen responsables del servicio del departamento para obtener información directa para aclarar dudas y comentarios por parte del cliente.
- **Encuesta**
Es la entrevista a un número determinado de usuarios en la que se hacen preguntas de manera concreta acerca de las expectativas que se tienen en relación al producto/servicio. Son una poderosa herramienta para la comunicación entre los usuarios y el entrevistador. Es necesario asegurarse que la información obtenida refleje lo que realmente piensa el cliente por medio de un diseño adecuado de preguntas, para esto es necesario saber qué es lo que se quiere y cómo se quiere.

Innovación con propósito de vida.

- **Actor espía**
Es contratar a personas que actúen como clientes para poder corroborar la atención que recibieron por parte del empleado de la empresa. Esta alternativa es muy objetiva porque mide el grado de la calidad del servicio de la empresa por alguien externo a ésta. Las evaluaciones se deben realizar de acuerdo con un sistema preciso, de manera regular y periódica con el fin de detectar cualquier tendencia en la prestación del servicio.
- **Call center**
Apropiado si la empresa tiene una infraestructura en la que se cuente con un equipo tecnológico y personal para realizar llamadas telefónicas para atender sugerencias y dudas de los clientes, además para realizar encuestas o dar información en relación al producto o servicio que la compañía ofrece.

Innovación con propósito de vida.

La siguiente es una tabla donde se relaciona el tipo de instrumento con el grado de utilidad de acuerdo con el tipo de empresa:

Tipo de instrumento	Relación con tipo de empresa
Buzón de sugerencias	Este instrumento puede ser de gran utilidad para las pequeñas y medianas empresas ya que es una herramienta que requiere de poca inversión y es accesible para este tipo de empresa.
Panel	Esta herramienta es aplicable para las empresas medianas y grandes ya que cuentan con un mayor número de clientes internos tanto externos y hay una mejor estructura organizacional en los departamentos establecidos por la empresa, lo cual trae grandes beneficios porque se genera una perspectiva real del servicio que se le da a los clientes según el área de la empresa.
Encuesta	Al igual que el panel esta herramienta es aplicable para las empresas medianas y grandes ya que es un recurso que representa un desembolso considerable para la empresa, porque en ocasiones llega a requerir de contratación de un medio externo para que realice la encuesta y presente resultados.
Actor espía	Este es una herramienta muy accesible para cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño ya que cualquier persona puede representar este papel, solamente es cuestión de explicarle los aspectos a considerar.
Call Center	Generalmente las empresas grandes o multinacionales son las que utilizan este recurso, ya que requiere de una infraestructura costosa pero que rinde grandes beneficios.

Estos instrumentos se pueden utilizar en cada área de la empresa, sólo es cuestión de evaluar cuál es más aplicable dependiendo de cada departamento de la organización. El criterio de selección del instrumento es de acuerdo con las necesidades, con la capacidad económica de la empresa y con el tipo de información que la compañía quiere obtener de su tipo de cliente. Los beneficios de la utilización de estos instrumentos son innumerables porque representan un

Innovación con propósito de vida.

medio de comunicación entre el usuario y la empresa en el que el cliente se siente tomado en cuenta y se puede expresar abiertamente.

La implementación de un departamento de servicio al cliente permitirá que la organización brinde el mejor servicio a sus usuarios y que pueda responder de una manera efectiva a las necesidades de sus clientes. Nada de esto se puede lograr si la empresa no centra al cliente como la finalidad y sin el involucramiento de cada una de las áreas de la organización, partiendo de la dirección general. Tanto la corrección de los problemas existentes como la prevención de estos es muy importante, ya que uno de los principales errores que se cometen dentro de la atención al cliente es pensar que sólo este servicio es necesario cuando se presenta una queja o un problema. Es por eso que tenemos que tener una relación dinámica con nuestros usuarios, por medio de la identificación de los problemas, de estrategias para resolverlos, de la utilización de instrumentos como el buzón, encuesta, panel, etc.



“Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”.

Philip Kotler.

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre las **implicaciones que tienen la implementación de un centro de Servicio al Cliente** te recomendamos leer el siguiente artículo: Pérez, J. (2010). *Oportunidades de mejoramiento de una línea de atención al cliente de telefonía móvil desde la perspectiva del asesor*. Revista Chilena de Ingeniería, en/ <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77218811010>
- Para conocer sobre las **ventajas de las herramientas** que nos pueden ayudar a tener una mejor percepción del servicio te recomendamos leer el siguiente artículo. Botero, M. (2006). *Calidad en el servicio: El cliente incógnito*. Revista Suma Psicológica, en/ <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870007>

Innovación con propósito de vida.

- Para conocer **un ejemplo de las ventajas que tiene la implementación de un centro de Servicio al Cliente**, te recomendamos ver el siguiente video titulado **Atención al cliente** en/
<http://www.youtube.com/watch?v=dlkdHxmAC7w>

Mi Reflexión

Un centro de servicio de atención al cliente permite centrar al usuario en la máxima prioridad de la empresa. Identifica las áreas de oportunidad que hay en el servicio que desarrolla y define las estrategias que debe seguir para solucionar ese problema.

Bibliografía

- Restrepo, L. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Revista Scientia Et Technica. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. México: Editorial Pax.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.