

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SANTIAGO DEL ESTERO**

**FACULTAD DE HUMANIDADES
CS. SOCIALES Y DE LA SALUD**

**TRABAJO FINAL
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA
DE ATENCION AL CLIENTE**

CARRERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MARIA MAGDALENA SALEGA

DIRECTOR DE TESIS

LIC. MARIANO LESCANO

DEDICATORIA

..... Con todo mi amor y agradecimiento para los dos seres maravillosos y grandiosos, a los que les debo toda una vida, por su dedicación, honestidad, humildad y sencillez y por sobre todo el enorme sacrificio, y a los que nunca terminare de agradecer.

..... Para ustedes **MIRTA y RICARDO**, por ser participes principales de un gran anhelo, el de recibirme.

AGRADECIMIENTOS

...A mi familia por haberme brindado su cariño y apoyo constante.

... A Diego por su amor, y por estar siempre.

...A mi Director de Trabajo Final Lic. Mariano Lescano, por su paciencia, confianza y dedicación.

... A mis amigos, por estar siempre: Loly, Ramo, Paulita, Maia, Yayo, Joaquín.

...A los Ing. José Barrientos y Gabriel Galvan, por aportar sus conocimientos e ideas, Gracias.

... A todas aquellas personas que me acompañaron en este recorrido. Por confiar en mi, por la motivación que me brindaron y sobre todo por su cariño.

¡ GRACIAS !

I N D I C E

	Pág. Nº
Introducción	2
CAPITULO 1	
1. Conceptos que se deben tener en cuenta	4
1.1. Tipos de Clientes	5
1.2. Tipos de Investigación	12
1.3. Técnicas de Fidelización	15
1.4. Momentos de verdad	19
1.5. Valor del cliente	23
CAPITULO 2	
2. Importancia de la Implementación de un PAC	26
CAPITULO 3	
3. Implementación de un PAC	30
3.1. Los objetivos y las Metas	32
3.2. Estructura	34
3.3. Cultura Organizacional	37
3.3.1. Comunicación	39
3.3.2. Resistencia al cambio	41
3.4. Procesos	47
3.5. Personal de contacto	51
3.6. Medios y recursos materiales	55
CAPITULO 4	
4. Monitoreo y Evaluación	58
4.1. Monitoreo del programa	58
4.2. Evaluación de la implementación del programa	60
Conclusión	62
Bibliografía	64

CAPITULO 1

1. CONCEPTOS CLAVES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA

Cuando las estrategias fallan, los primeros en darse cuenta son los clientes, seguido del personal de contacto y finalmente, los cargos directivos, que son precisamente los que pueden y deben tomar decisiones al respecto. Es por ello, que es conveniente a la hora de implementar un PAC que toda la organización y en especial el Personal de contacto tenga conocimiento de los comportamientos del cliente frente a distintas situaciones y sobre todo saber que éstos pueden agruparse para lograr una mayor comprensión de sus comportamientos.

También se debe conocer qué representa cada cliente para la empresa en su relación costo - beneficio.

Los conceptos claves que se deben tener en cuenta en una empresa donde se van a desarrollar acciones para conseguir y mantener la satisfacción del cliente, deben conocer distintos temas que son importantes.

Los directivos de una empresa a la hora de implementar un programa de Atención al Cliente se harán los siguientes interrogantes que permitirá imaginar o proyectar más claramente el escenario al cual enfrentará. Estos interrogantes son:

- 1- ¿ A quién quiero satisfacer: TIPOS DE CLIENTES
- 2- ¿ Cómo conocerlos: TIPOS DE INVESTIGACIÓN
- 3- ¿ Cómo fidelizarlos : TÉCNICAS DE FIDELIZACIÓN
- 4- ¿Cómo se comportan ante situaciones determinadas? : MOMENTOS DE LA VERDAD
- 5- ¿ Qué significa el cliente para la empresa en su relación costo/beneficio?: VALOR DEL CLIENTE

Estos interrogantes desembocan en temas como tipos de clientes, tipos de investigación, técnicas de fidelización, momentos de verdad y valor del cliente, que son muy amplios. En este trabajo solo se pretende resumir resaltando a grandes rasgos estos temas para poder comprender que son necesarios conocerlos para una mejor implementación del programa.

1.1. TIPOS DE CLIENTES

El estudio de los comportamientos de los clientes es complejo ya que cada uno se comporta de manera muy particular, pero es posible agruparlos según las características generales para su mejor estudio. Este estudio nos ayuda a interpretar mejor sus comportamientos frente a determinadas situaciones para que la empresa pueda anticiparse y saber como actuar ante distintos estímulos de los clientes y así lograr la adquisición o compra de los productos y/o servicios.

Existen diversas clasificaciones de clientes que se encuentran en el mercado, según la actitud observada de los mismos, algunas de ellas son:

SABELOTODO	GRUÑÓN	EXIGENTE
INFLUYENTE	COMPLACIENTE	CRITICO
PREGUNTON	APÁTICO	QUITATIEMPO
MELODRAMÁTICO	DESCONFIADO	GROSERO
SIMPATICO	CONFIADO	IGNORANTE
AUTORITARIO	DESESPERADO	QUEDABIEN, y
otros		

..... que podrían hacer una lista interminable, y que el estudio de estos nos llevaría a explorar la sicología. Es por ello que se agrupan tratando de generalizar conceptos para su mejor estudio y comprensión.

Una clasificación sencilla y de fácil interpretación, porque se definen con su propia denominación, son: ¹

- Clientes Especiales
- Clientes Eventuales
- Clientes Fieles
- Clientes Cautivos

Clientes Especiales: Todos los clientes deben ser tratados con la misma atención que a cualquier otro, pero a algunos clientes les gusta ser tratados con atención especial.

¹ Algunas partes de este trabajo proceden de la obra del autor José R. Robinat Rivadulla "Gestión y relación con los clientes" publicado por Editorial OCEANO

Pues bien, hay que dar una atención especial siempre y cuando no se lastime la dignidad ni la importancia de otros clientes.

Cuando eso suceda lo mejor es actuar con justicia y no con favoritismo.

Clientes Eventuales: lo ideal es conservar al cliente, sin embargo, no todos los clientes son iguales ni constantes.

A los clientes que compran esporádicamente se los conoce como clientes eventuales.

Clientes Fieles: los clientes constantes son importantes porque son los que mantienen el negocio.

Pero es muy importante que también asegure en su mediano y largo plazo su permanencia, por lo que no hay que perder el contacto con los clientes eventuales.

Son aquellos que frente a posibles opciones optan por mantener y consolidar las relaciones con la organización al ser esta capaz de cubrir con mayor frecuencia la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Clientes Cautivos: Son clientes que por no disponer de otra opción de compra, por ser la opción menos negativa que tienen o por otras causas de orden Organizacional, ya sea por preferencia de precios, financiación, calidad, etc. deciden su compra.

No se debe caer en el error y la miopía de creer que, por el hecho de tener clientes, se están haciendo las cosas bien, al cliente se le ofrece crear una relación con la empresa y se pretende de él mucho más que un consumo eventual, lo que se busca es la relación a largo plazo, a través de la cual repita y aumente sus compras y consumos.

Ante estas definiciones, toda organización debe plantearse las tres preguntas claves, que permiten obtener mayor información sobre los clientes y el mercado donde compite.

1- ¿Tienen clientes, porque son los únicos?

Está claro que si son los únicos (situación monopolística) que ofertan los productos y/o servicios que los clientes precisan, tendremos clientes. No obstante, ello no indica que dichos clientes sean fieles.

2- ¿Tienen clientes porque son los menos malos?

Los clientes tienen otras opciones, pero dentro del contexto de mercado en el cual operan son los menos malos, lo cual no es sinónimo de que estén alcanzando los niveles de satisfacción requeridos por los clientes. Sin duda, es la posición estratégica más peligrosa, pues se puede crear una gran miopía que se traducirá en una gran oportunidad para cualquier competidor externo que quiera penetrar en el mercado o cualquiera de los ya existentes que sea capaz de reaccionar adecuadamente a las necesidades de los consumidores.

3- ¿Tienen clientes porque son los más competitivos?

A pesar de que se puede operar en un contexto altamente competitivo las empresas son capaces de mantener la fidelidad de los clientes consolidando la relación cliente – empresa e incrementando su valor ya que así cubren de forma más eficaz los deseos y necesidades de los clientes.

Para aportar y enriquecer los conceptos de cliente, es oportuno definir las diferencias existentes entre consumidor y cliente, ya que estos sujetos se dan en distintos momentos o situaciones de compra.

CONSUMIDOR ≠ CLIENTE

Podría decirse que el concepto de consumidor y cliente se refieren a grupos de entes anónimos en los mercados masivos, el concepto de cliente incorpora un matiz de mayor proximidad a la organización o sea cliente se podría definir como un conjunto personalizado y hasta nominado, al que las empresas invitan cada vez más ha interactuar con las organizaciones.

Es necesario transcribir los conceptos aportados por el autor “**José M. Ferré Trezano**” en su obra: “el cliente y el consumidor, protagonistas del mercado”:

** Un **consumidor o comprador** es aquella entidad –persona física o jurídica- que adquiere los productos y/o servicios de una empresa gracias a las acciones comerciales realizadas por ésta, y a través de ello la organización tendrá la oportunidad de relacionarse con el consumidor, en este momento es cuando la*

organización deberá demostrar si es capaz de convertir a este comprador en cliente y, con ello, iniciar una relación comercial continuada.

Entonces, el concepto de comprador queda enmarcado en una visión estática, a corto plazo y basada en una relación que implicará futuras transacciones.

Desde la óptica del marketing relacional, un comprador debe ser visto como una oportunidad – la oportunidad de inicio de una relación - de creación de valor para la organización, y en ningún caso, como un éxito u objetivo final del proceso de comercialización.

** El cliente se define mediante una serie de características:*

- Aquel comprador que está satisfecho con los productos y servicios.*
- Aquel que mantiene los lazos comerciales, relación continuada y es fiel a la organización.*

- Aquel que cada vez comprará más con menos esfuerzo por parte de la organización, menos inversión en acción comercial- como consecuencia de esta inversión - y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización aumentará.*

- Aquel que aceptará de buen grado las nuevas propuestas (nuevos productos y servicios), pues confía y está satisfecho con la organización.*

- Aquel que, a través de una relación continuada, se conocen mejor sus necesidades y deseos y, con ello, la propia capacidad para satisfacerle aumenta con menor esfuerzo (curva de experiencia).*

- Aquel que aporta los recursos (beneficios) que permitirán seguir invirtiendo en desarrollar la organización y el mercado: captar nuevos compradores para convertirlos en clientes.*

- Aquel que verterá opiniones favorables sobre la organización y marca, y, en consecuencia, creará corrientes de opiniones favorables.*

Pero, sobre todo, el cliente es:

- La razón de la existencia de la organización; ésta existe porque tiene clientes.*
- La plataforma para el desarrollo de la organización. El cliente aporta los recursos necesarios para poder seguir compitiendo en el mercado.*

Se coincide con los conceptos ofrecidos por este autor, ya que son completos y describen el comportamiento de estos sujetos, dejando claro que éstos se presentan en momentos diferentes, y depende de las acciones comerciales de una empresa que un consumidor se convierta en cliente o se pase a formar parte de su cartera de clientes.

Siguiendo estos conceptos, cabe destacar que, tradicionalmente el marketing y la actividad comercial de las organizaciones han venido desarrollándose desde una óptica transaccional. Es decir, las estrategias y los planes se han centrado y han invertido sus esfuerzos en mantener y desarrollar su actual cartera de clientes.

Pero actualmente se han desarrollado y entran en escena nuevas estrategias y técnicas centradas a potenciar la actual cartera de clientes, teniendo en cuenta que no debe la empresa perder el foco, o sea debe invitar al cliente a interactuar con la misma, agregando al marketing tradicional un nuevo componente llamado marketing interactivo o marketing relacional.

El marketing transaccional y relacional, son conceptos indisolubles, ya que estos se complementan para dar una nueva visión a la empresa con respecto a los clientes, esta claro que para conseguir clientes, primero se debe haber sido capaz de captar compradores mediante estrategias y acciones con productos, servicios, precios, distribución, comunicación e impulsión. Es decir, a través del desarrollo de un mix adecuado.

Los primeros contactos o relaciones comerciales son fundamentales, pues el comprador todavía no puede ser considerado como cliente, estará evaluando cada una de las acciones y no perdonará los errores que le causen insatisfacción. Cuando, a través de la relación, se haya sido capaz de demostrar que la empresa está en condiciones de satisfacerle sus necesidades, frente a posibles errores, cabe la posibilidad de que se muestre más flexible y conceda una segunda oportunidad. No existe un período determinado en el cual se pueda definir cuándo un comprador

pasa a convertirse en cliente, pues siempre conviven ambos roles, pero en cualquier caso la relación es un proceso constructivo basado en el tiempo y los contactos comerciales.

El cliente siempre estará en contacto con los productos, los precios, las comunicaciones, las promociones, etc., por tanto, los conceptos de marketing transaccional y relacional se superponen y conviven simultáneamente.

En los inicios del siglo XXI, cuando los procesos de producción están ya dominados y la informática se ha consolidado como una práctica común en cualquier empresa, el signo más característico es la competitividad que se manifiesta y concreta de una forma inequívoca por la gran oferta, que crece y es cada vez más profesional frente a una demanda a la que le cuesta crecer, lo que provoca la reticencia del comprador ante unas posibilidades cada vez más tentadoras para adquirir productos.

Con frecuencia se escucha que una de las fórmulas para que una empresa tenga éxito es ofrecer atención impecable, para lo cual hay que conocer a fondo su clientela.

Muy bien pero ¿cómo acercarse a ella?

La mayoría de los emprendedores está de acuerdo en que puede vender más y mejor si conoce a su cliente, sin embargo, al tratar de llevar a cabo la investigación sobre los gustos y necesidades de sus clientes, notan que es más complicado de lo que parece. Al no saber como investigar cual es la información importante que hay que recabar, existe la posibilidad de que en el intento fracase y el emprendedor considere que la recomendación está equivocada o que puede aplicarse en su entorno de negocio.

Para conocer a los clientes se debe establecer un sistema de monitoreo mediante el cual se obtenga un panorama general de su relación con la empresa y, no considerar sólo hechos aislados. Este sistema debe ser periódico y sistemático

para que pueda registrar datos representativos. Que permitan crear una base de datos.

1.2. TIPOS DE INVESTIGACIONES PARA CONOCER A LOS CLIENTES

Para tener éxito en el acercamiento con el cliente, lo primero que se debe saber es cómo llevar a cabo la investigación. Pues, no es necesario enviar cuestionarios por correo ni contratar investigadores de mercado. Tampoco es requisito indispensable elaborar una encuesta a través de internet.

Se puede realizar innumerables investigaciones sin necesidad de invertir demasiados recursos. Estos son algunos puntos importantes que me permitirán recabar información valiosa y me permitirá conocer mejor a los clientes.

Este trabajo llevó a explorar abundante bibliografía donde se encontró puntos importantes como "tipos sencillos para investigaciones para conocer a los clientes", también a través de internet, por ejemplo la página de CESC www.cesc.com.mx, que se dedica a la actividad de consultoría especializada en la calidad del servicio al cliente, de donde se extrajo estos puntos sencillos para recabar información valiosa del cliente:

- El Personal de contacto. Los vendedores, almacenistas, personal de facturación, cobradores y todo el personal de su empresa que tiene comunicación constante con el consumidor, estas pueden ofrecer información valiosa a través de su interacción diaria. Con solo escuchar y hacer unas cuantas preguntas puede alimentar una útil base de datos. El siguiente caso ejemplifica el uso de esta táctica: al reclamar una factura vencida, por ejemplo: un ejecutivo de cobranzas de una empresa XX recibió una negativa de pago por parte del cliente, quien alegó que el material recibido no cumplía con la calidad estipulada, por lo tanto no pagaría hasta recibir una visita del ejecutivo de ventas. También el consultor de ventas se enteró de que el cliente tuvo que comprar un producto de la competencia para no perjudicar sus procesos de producción. Gracias a que se recabó esta información, la empresa comenzó a verificar la calidad del producto, y en el momento en que se entrega el producto, el cliente emitía su conformidad, y si éste no cumplía con las especificaciones, se le reponía el material.

De esta manera no se perdía la venta y el cliente sentía que se le daba un trato especial.

- **Quejas.** La recepción de inconformidades de los clientes permite obtener información valiosa para atenderlos de manera especial. Todavía existen varias empresas que no le dan la importancia a la resolución ni a la utilidad que pueden tener para prevenir problemas futuros. Una empresa que vende tinacos, alertada por la sugerencia de otorgar especial importancia a las quejas, recibió una muy seria de un cliente que decía que sus pedidos nunca llegan a tiempo y que por esa razón no podía vender más. Al investigar a fondo, resultó que varios clientes de la zona tenían ese problema. Cuando se resolvió y los pedidos se surtieron con mayor agilidad, las ventas se duplicaron.

- **Visitas.** Los ejecutivos de ventas que mantienen contacto con el público deben visitar a sus clientes con regularidad. Por lo general el único que visita al cliente es el consultor de ventas, esta oportunidad de retroalimentación la deben aprovechar otras áreas de la empresa, el almacén, el departamento de pedidos o el de crédito pueden plantear sugerencias para atender mejor al cliente.

El segundo requisito para poder conocer mejor a su cliente es tener una idea de cual información es útil y cual no. A continuación mencionamos algunos de los datos más eficaces:

- **Primera Compra:** identificar a quienes compran por primera vez su producto le permitirá saber si el cliente requiere mayor orientación acerca de sus servicios.

- **Individualidad:** cada cliente es único, y tiene características personales derivadas de su formación escolar, su condición económica, sus necesidades y sus deseos. Hay que buscar la flexibilidad.

• **Finalidad de la compra:** investigar el uso o la finalidad con que el cliente compra su producto o servicio le permitirá orientarlo acerca de si lo que solicita es lo adecuado. Por ejemplo: una empresa fabricantes de calcomanías recibió la llamada de su cliente más importante solicitando una fuerte cantidad de las calcomanías que compraba con regularidad. El fabricante no preguntó la finalidad de la compra porque asumió que el cliente sabía lo que pedía. Meses después, el cliente hizo su reclamo por la calidad de las calcomanías y le exigió que la repusiera. Resultó que las calcomanías fueron utilizadas a la intemperie, pero sus especificaciones técnicas no consideraban ese uso. Para no perder al cliente, la empresa tuvo que fabricar las calcomanías adecuadas para ese uso. Si hubiera investigado con anticipación, habría evitado la molestia del cliente y ahorrado dinero a la empresa.

• **Organización:** cada cliente estructura de diferente manera sus actividades dentro de su negocio; saber un poco sobre esta organización le permitirá identificar áreas de oportunidad. Por ejemplo: una empresa comercializadora de muebles vivió el problema de que, en ocasiones, al enviar el camión a entregar un pedido al cliente, este no se encontraba, entonces el viaje resulta en vano. Al parecer, la empresa no preguntaba al cliente cuando podía recibir la mercancía. La empresa desperdiciaba viajes y los clientes se molestaban al no recibir sus pedidos. Conocer un poco más del cliente le permitirá satisfacerlo y optimizar sus recursos.

• **Limitaciones:** así como nuestros negocios tienen limitaciones, las organizaciones de nuestros clientes también pueden tenerlas. Al identificarlas tendrá grandes herramientas para resolverlas. Además, cautivará a sus clientes de tal forma que difícilmente querrán cambiar de proveedor.

1.3. TÉCNICAS DE FIDELIZACIÓN

Un servicio adecuado al cliente se corresponde con las denominadas técnicas de fidelización, es decir, todo aquello que puede hacer la empresa en las relaciones con sus clientes para mantener e incrementar su satisfacción.

Volcar la calidad en el servicio de atención al cliente nos llevara a encontrar una ventaja competitiva en el mercado, la fidelidad del cliente implica que este comprara más veces y durante más tiempo, o sea la empresa no tendrá que realizar grandes esfuerzos en sus actuales clientes, y deberá concentrar todos sus esfuerzos en incrementarlos.

Incorporar la atención al público no impide que el sistema funcione bien, sino que más bien le de un toque personal: ofrecer una sonrisa franca, dar tiempo para que el cliente se sienta de nuevo como una persona, para que se sienta valorado por estar ahí. Conseguir esto es sencillo; si sólo tiene que girar el mostrador y ver como se sentiría si fuera cliente y le aplicaran esas normas y procedimientos. Dar atención NO debe convertirse en una actuación dramática y exagerada.

Dar demasiada atención puede hacer que el cliente se sienta perturbado o incluso molesto teniendo que contestar a tantas preguntas. No es necesario pedirle que nos cuente su vida sólo porque quiere comprar, ni deshacerse en elogios porque ha escogido un determinado plato del menú.

Este ingrediente adicional (Técnicas de fidelización) requiere que los empleados sepan «leer» al cliente y le proporcionen la dosis justa de atención (la que necesita) en un momento dado. Lo que necesita puede variar fácilmente. Por ejemplo, los huéspedes de hotel suelen tener necesidades de atención totalmente distintas para el almuerzo y para la cena. O, también, es distinto hablar con un cliente por teléfono que trata con el mismo cara a cara.

Una adecuada calidad de servicio al cliente es todo lo que la empresa hace para poder satisfacerlos, y más específicamente todas las acciones que realice el departamento de marketing para mantener e incrementar la satisfacción de sus clientes.

Para todo esto, la organización deberá planificar los objetivos y las estrategias que se pretenden alcanzar por la empresa. Desarrollar en su día a día de la relación con el cliente, ósea, convertir las estrategias planificadas en hechos concretos, y por último controlar y revisar periódicamente, para así poder conocer que las gestiones que se están desarrollando siguen a los objetivos planteados.

Existen distintas clasificaciones de factores fidelizantes o algunas veces llamadas herramientas o técnicas fidelizantes, las se encuentran integrados en tres ejes básicos.

En la obra mencionada en la cita 1, ofrece las tres dimensiones que aportan valor a la calidad por el cliente, son: ²

- La gestión de las expectativas
- Eficacia – profesionalidad
- Rasgos afectivos

La gestión de las expectativas: se resume en sí realmente se está cumpliendo con lo que los clientes esperan. Es el diferencial entre lo esperado frente a lo realmente recibido por el cliente. La organización, ya sea de forma directa o consciente (informaciones diversas, publicidad, comunicación personal del equipo de venta, etc.) o de forma indirecta (opiniones de los demás, imagen de infraestructura, etc.), trasmite unos inputs de comunicación de la más diversa índole, y eso hace que el cliente potencial o cliente actual se genere unas expectativas acerca de la calidad de servicio que espera recibir.

² José R. Robinat Rivadulla – La Gestión y Relación con los Clientes – Plan de calidad de Atención al Cliente, desarrollo y puesta en marcha. Editorial OCEANO

Eficacia – profesionalidad es todo lo concerniente al núcleo de la actividad de la empresa y los procesos comunes en la relación cliente-empresa. Es decir, productos y/o servicios, precios, condiciones de pago, facturación, logística, plazos de entrega, información, servicio posventa, etc. es la capacidad competitiva técnica de la empresa: el qué. Por ejemplo: que un restaurante ofrezca una comida y un entorno adecuado, que un cirujano sepa realizar su trabajo, que un consultor sea capaz de aportar soluciones a los problemas, que un fabricante de automóviles produzca productos y servicios técnicos adecuados, etc.

Rasgos afectivos se corresponderían con la función relacional del personal de contacto. Constituyen el cómo, la forma de hacer las cosas. Son las relaciones humanas y apelan a lo emocional. Su puesta en escena está en manos del personal de contacto. Dados los altos niveles de competitividad y la dificultad de diferenciación mediante los atributos técnicos, se configuran hoy en día como una fuente de ventajas diferenciales.

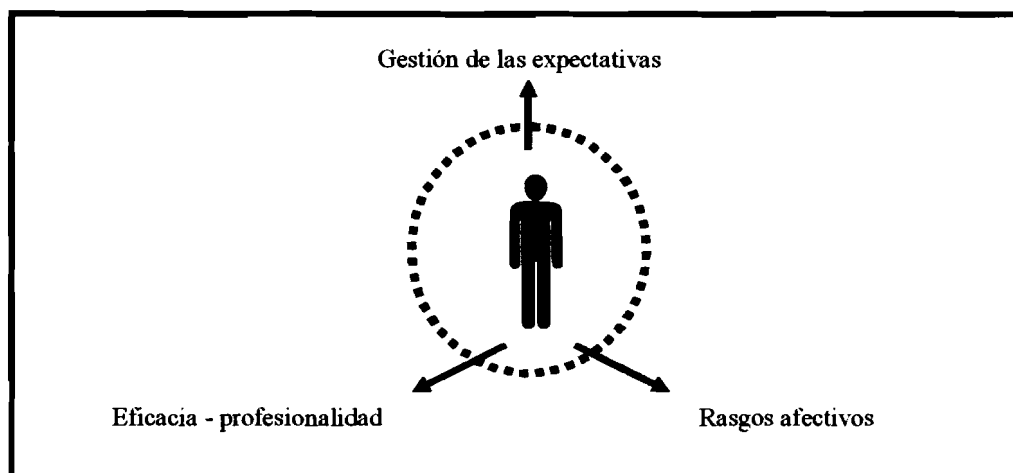


FIGURA 1.1 (Fuente: José R. Rovinat Rivadulla)

En definitiva, lo que tiene que pretender una organización es asegurar y controlar que estos tres niveles se estén desarrollando de forma adecuada para los clientes. Una

buena gestión de los rasgos afectivos jamás podrá tapar carencias en eficacia – profesionalidad o en una mala gestión de expectativas y si los niveles de eficacia – profesionalidad presentan carencias, difícilmente podrá realizarse una correcta gestión de expectativas. Resulta evidente que los factores fidelizantes difieren según la empresa de que se trate, pero en cualquier caso se encontraran integrados en uno de estos tres ejes.

1.4. MOMENTOS DE LA VERDAD

Este momento se da cuando la organización y el cliente entran en contacto o sea, en la actividad misma de una organización con sus clientes. Es aquí cuando cualquier fallo en los procesos se pondrá en evidencia. Nada sucede hasta que se produzca el momento de la verdad. Por ejemplo, una empresa, por error del jefe de compras, se queda sin stock de un determinado producto, todo estará en orden mientras este producto no sea solicitado por algún cliente, entonces se ha producido una rotura de stock y la consecuente insatisfacción cuando este producto sea solicitado.

Es aquí cuando suceden las cosas y cuando se obtienen los beneficios. Los momentos de la verdad en la empresa pueden darse a través: de una venta, una consulta por teléfono por parte del cliente, a través de repartidores, servicio de asistencia, área de facturación, etc.

Lo cierto es que no existen dos contactos iguales, pues al hablar de contactos de servicio se está haciendo referencia fundamentalmente a contactos entre personas, y éstas no son estándar, objetivas y estables, ni son iguales los contextos que determinan los contactos. Sin embargo existen distintas topologías de contactos más o menos comunes en las organizaciones.

A la hora de informar al personal de contacto que se debe tener en cuenta a la hora de tratar con un cliente, el como se les va a hablar, como se debe expresar las ideas y ventajas del producto, etc., para ello se extrajo de la obra "Técnicas para mejorar la atención al cliente" de **Simon Jhonson**³ consejos o recomendaciones que cabe tener en cuenta y que se han establecido al considerar unas tipologías de contactos más o menos comunes en las organizaciones:

✓ Se debe escuchar, escuchar implica un esfuerzo por parte del personal de contacto, se trata de captar y analizar los inputs verbales y no verbales del cliente

³ Simon Jhonson "Técnicas para mejorar la atención al cliente" Biblioteca de desarrollo Directivo – Ediciones Folio S.A. 1995.

(comunicación no verbal: 75% de los inputs en un proceso de comunicación cara a cara). Se debe analizar lo que se dice, se debe sacar conclusiones mentalmente y aportar la información que realmente precisa el cliente.

✓ Se debe aportar información que requiere el cliente, la que más conoce o le es más fácil de aportar, sin abrumar al cliente con demasiada información del producto o servicio.

✓ Los horarios de atención se deben adaptar al ritmo de los clientes.

✓ Gestionar adecuadamente las expectativas, decir la verdad sobre la empresa, los productos y los servicios, la mentira no es productiva, se debe prometer lo que se va a cumplir, ya que detrás existe una organización y unos procesos que estarán implicados en el logro de cumplir esas promesas. No se debe caer en el error del pan para hoy, hambre para mañana. Al cliente lo que realmente lo frustra es sentirse engañado.

✓ Poner en escena toda la información necesaria para el buen desarrollo y transparencia de la relación: lo bueno (beneficios y ventajas para el cliente), y lo menos bueno (costes para el cliente), y gestionarlo adecuadamente.

✓ Se debe apoyar la gestión con los clientes con medios materiales por ejemplos: base de datos, muestras, etc.

También, se debe tener en cuenta ante la implementación de un PAC que el cliente en muchas ocasiones puede estar desconforme con cualquier característica del producto o el servicio que se le está brindando, ante ello éste puede expresar su reclamo.

Frente a las reclamaciones de los clientes, se puede modificar la manera de atender a los clientes. Según José R. Rovinat Rivadulla en su obra "La Gestión y relación con los clientes" muestra los momentos de verdad que se exponen mediante un reclamo por parte del cliente y que ayuda a mejorar la gestión con los mismos:

- ▶ Una reclamación resuelta es un plus de satisfacción para el cliente y una oportunidad que se le presenta a la empresa de demostrar profesionalidad y sobre todo hacer saber al cliente la importancia que representa él y sus problemas.
- ▶ No partir de la base de que el cliente está equivocado o que el problema se debe a él, parta de la base contraria, con ello no significa que se deba darle siempre la razón al cliente aunque no la tenga, sino que, buscar el razonamiento del cliente desde su postura para expresar lo correcto.
- ▶ Una reclamación no resuelta es una insatisfacción sobre insatisfacción con unos importantes costes para la empresa.
- ▶ Se debe pedir que los clientes reclamen, agradezca y valore cuando lo hagan. Es una importante fuente de información.
- ▶ No hay que burlarse de los clientes: si ha desarrollado un sistema de sugerencias y reclamaciones por ejemplo: teléfono, buzón de sugerencias, etc. hay que gestionarlo en el corto plazo, hay que dar respuesta personalizada a las sugerencias y reclamaciones cuando sea posible o hacer que el cliente note que ha tenido en cuenta esta información y se ha considerado. En caso contrario por ejemplo, buzones que nunca se abren, reclamaciones y sugerencias que se acumulan encima de una mesa y nunca son gestionadas, etc. logran perder la credibilidad frente a sus clientes y su espontánea colaboración; por ello:
- ▶ Es mejor no tener un sistema de gestión de reclamos y sugerencias que tenerlo y no gestionarlo adecuadamente.

También en su obra subraya la manera de comunicarse con los clientes, demostrando que a través de su comunicación verbal y no verbal el agradecimiento e interés, y sobre todo hacer saber al cliente que esta colaborando con la empresa.

Muchas veces sucede que el cliente se encuentre alterado, irritado y exaltado, sabemos que los errores son inevitables y que es probable que en ocasiones tengamos que enfrentarnos a clientes frustrados, exaltados e irritados, para estos casos se

aconseja o se debe capacitar al personal de contacto que ante determinadas situaciones se debe:

- ➔ Ser profesional, se debe actuar racionalmente. Evitar caer en la dinámica de la discusión.
- ➔ El personal de contacto debe mostrarse simpático, y ponerse en el lugar del cliente, entender las causas de su estado de ánimo y adoptar una actitud de cooperación, comprensión y sinceridad ante su problema.
- ➔ Debe escuchar e identificar correctamente las causas que han dado lugar a la situación problemática.
- ➔ Se debe controlar la comunicación verbal, o sea, el tono de voz, las expresiones, etc. y también controlar la comunicación no verbal, es decir, los gestos, expresiones y miradas.
- ➔ Buscar la forma de minimizar el problema, pero a través de la vía de una propuesta de rápida solución.
- ➔ Pedir disculpas, pero no culpar a nadie de su organización. Se debe aceptar la responsabilidad y exponer las disculpas en plural, ya que el personal de contacto es quien está representando la empresa en ese momento.
- ➔ El personal de contacto no debe tomar un reclamo una agresión como algo personal sino como un reto profesional y una oportunidad de demostrar su eficacia.
- ➔ Si la situación de crispación se da frente a otros clientes, aisle físicamente al individuo, llevándolo a otra área (despacho, etc.) y gestione su tema o reclamo.
- ➔ Buscar el origen del problema, pedir ayuda en otras áreas internas si es preciso, y asegurarse de solucionar el problema.
- ➔ El personal de contacto siempre tendrá que explicar al cliente lo que va a hacer y sobre todo hacerlo.

1.5. EL VALOR DE LOS CLIENTES

Se sabe, que la necesidad de captar nuevos clientes es muy costosa y en muchas ocasiones las acciones realizadas para ello arrojan resultados negativos, que el de mantener y desarrollar a un cliente.

El valor de una empresa se apoya en su cartera de clientes y en la capacidad que tiene la empresa para conservarla y sobre todo incrementar esa cartera de clientes basándose en estrategias bien desarrolladas, las cuales deberán ser elegidas teniendo en cuenta las características de esa cartera. Un cliente, representará más rentabilidad para la empresa, ya que este adquirirá productos y servicios con menos esfuerzos por parte de la misma, es por ello que, atraer nuevos clientes requiere de grandes inversiones en acciones de marketing por parte de la empresa, y estos grandes desembolsos deberán ser capaz de mantener y desarrollar una relación, o sea convertirlos en clientes para recuperar dichas inversiones de tal manera que estas sean justificables con el aumento de la rentabilidad.

El estudio de la rentabilidad por cliente nos lleva nuevamente ha buscar la rentabilidad del negocio fuera de la empresa, por ello decimos que la ecuación de la rentabilidad tiene que ver con la cantidad de clientes, su vida promedio dentro de la organización, el costo de inversión que requiere su captura y la rentabilidad que genera.

Todo esto lleva a las organizaciones a definir cual es el verdadero **valor de los clientes**. Éste es bien definido a partir de dos parámetros: el valor del cliente estará en función de los **beneficios** que aporte a lo largo de la relación y/o del **tiempo** que este con la empresa u organización:

$$\text{Valor del cliente} = f(\text{beneficios, tiempo})$$

Para incrementar el valor de un cliente, se debe principalmente lograr que el cliente compre más y hacer que esté más tiempo en la empresa para que el departamento de atención al cliente pueda alcanzar su principal objetivo que es incrementar su "cartera de clientes". Entonces, el crecimiento interno se centra en ganar participación en la actual cartera de clientes, es la llamada tasa de penetración.

$$\text{Tasa de penetración} = (\text{compras del cliente} / \text{compras totales}) \times 100$$

La tasa de penetración en los clientes viene dada por la relación porcentual entre las compras que realiza el cliente, respecto a las compras totales que realiza de productos y/o servicios que la empresa oferta. Se trata de considerar a cada cliente o segmento de éstos como un mercado en el cual se debe ganar participación, cuota de mercado.

Según José R. Robinat Rivadulla, la organización deberá concentrar sus esfuerzos sobre la cartera de clientes actual puede ser una opción estratégica inteligente, teniendo en cuenta que los clientes están satisfechos, centrar e intensificar acciones comerciales sobre ellos ya que estas acciones se traducirán en un incremento de las ventas con un menor coste comercial que el de intentar incidir sobre nuevos mercados. El Departamento de Atención al Cliente para conocer el estado actual de la cartera de clientes, y si esta debe ser desarrollada deberá hacerse las siguientes preguntas a:

- 1- ¿Que participación tengo en mi cartera de clientes?
- 2- ¿Quiénes son mis competidores y como actúan?
- 3- ¿Podemos todavía vender más de lo mismo?

Se trata de investigar, que necesidades y preferencias que tienen los clientes, que expectativas tienen de la empresa, y que tenemos para seguir ofreciendo cada vez más a los clientes, poner en escena estas inquietudes ayudará a desarrollar estrategias que permitan incrementar la cartera de clientes y como consecuencia de ello aumentar la rentabilidad de la empresa.

El consumidor o cliente, es cada vez más importante en la empresa, ya que de estos depende las decisiones de marketing que se tomen dentro de la organización, porque la empresa siempre pretende vender más, y aumentar su rentabilidad, o sea esta debe saber que es lo que esperan sus clientes o consumidores de ella, para poder satisfacerlos. Este punto también es muy importante para saber la gran importancia que forma dentro de la organización un departamento de atención al cliente.

CAPITULO 2

1. IMPORTANTANCIA DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Dada la actual dinámica de los mercados y el poder que ostentan los clientes (oferta > demanda), para toda organización será necesario plantearse el desarrollo y la implementación del programa de atención al cliente.

La implementación de un programa de atención al cliente es muy importante dentro del proceso, ya que para ser eficaz deberá tener la estructura suficiente para poder contemplar todas las posibilidades que se presenten en las gestiones realizadas con los clientes, sobre todo saber que entienden los clientes por calidad de servicio, que expectativas tienen los éstos con respecto a la empresa. Ya que en definitiva, quien clasificará si el servicio es el correcto, será quien reciba este servicio, o sea, el **CLIENTE**.

Cuando en una empresa se plantea la necesidad de un departamento de atención al cliente, nos damos cuenta que esta empresa ya tiene visión de futuro y que su gran interés es el de mantenerse en el mercado.

Por ello, una empresa se remite a la creación de un SERVICIO y como tal se configura como un conjunto de elementos y/o acciones comerciales realizadas por el área comercial y destinados a la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente.

Poner en escena un sistema y programa de servicio y relación con los clientes requiere la realización de sucesivas etapas que son indispensables, donde el incumplimiento de algunas de ellas o alteración de estas nos provocaría el fracaso del sistema, ya que su cronología es simple e imprescindible para lograr el éxito de un programa de atención al cliente.

Como ya dijimos en el punto 1.1. que existen distintos conceptos de clientes que difieren por los distintos puntos de vista que le dan distintos autores con enfoques en diversos productos y/o servicios, que permiten observar el comportamiento del cliente aportando información para el estudio del cliente.

Con ello, ha nacido una serie de estrategias, técnicas y métodos de marketing centrados en el cliente, que hoy llamamos la época de clientización o el CRM (Customer Relationship Management), marketing centrado en el cliente.

El CRM da un nuevo punto de vista a la relación y la gestión con el cliente.

Se hace necesario entonces, citar al autor **José M. Ferre Trenzano⁴** que ilustra mejor los conceptos de consumidor y cliente, en esta frase:

«El objetivo de toda organización es captar a un comprador, convertirlo en cliente y conservarlo. Es la única vía para la permanencia y el crecimiento en los mercados actuales.»

A través de esta frase se puede decir que todo cliente es un comprador, pero lamentablemente no todo comprador se convierte en cliente, ya que estos conceptos, consumidor y cliente, como se dijo en el punto 1.1. se dan en momentos diferentes y las características de éstos son distintas, por que es sabido que una organización debe concentrarse en captar una gran cantidad de consumidores, para lograr su objetivo principal "aumentar la rentabilidad", pero no se debe olvidar que, dentro de este gran grupo de consumidores, existen los clientes y que de estos depende la existencia de la organización. Por lo tanto se debe procurar que este grupo de consumidores se convierta en clientes de la empresa.

⁴ José R. Robinat Rivadulla "El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado" Editorial OCEANO.

Un Programa de atención al cliente tiene como finalidad principal atender satisfactoriamente las necesidades de los clientes y prestar un servicio de calidad.

Un programa de atención al cliente es considerado una estrategia para aumentar la rentabilidad empresarial, para conservar a los clientes, para aumentar la cartera de clientes. Pero no hay que olvidarse de un paso previo y fundamental a la implementación del programa que es el diseño del programa, esta primera etapa implica analizar las actividades de la empresa y diseñar un programa de atención al cliente acorde a las necesidades de la misma. Que como se dijo anteriormente, se trabaja bajo el supuesto de que ya existe el diseño del programa de atención al cliente.

Una vez diseñadas las actividades del programa de atención al cliente se deberá evaluar su capacidad respondiendo a la siguiente pregunta ¿es posible que éste proceso tal cual ha sido diseñado alcance la calidad prevista?. La respuesta a la pregunta es clave para evitar errores o rediseños por mala conceptualización del servicio.

Se puede decir, entonces, que la implementación del programa consiste en ejecutar las acciones conforme a lo diseñado.

Concluyendo, se puede decir, que muchas empresas se consideran este programa como una "estrategia", enfocándose principalmente en la "satisfacción del cliente".

El proceso que desarrolla este trabajo es básicamente la implementación del PAC. La figura N° 2.1 muestra qué es necesario antes de la implementación de un PAC, la creación y diseño del mismo y después que éste programa sea evaluado continuamente.

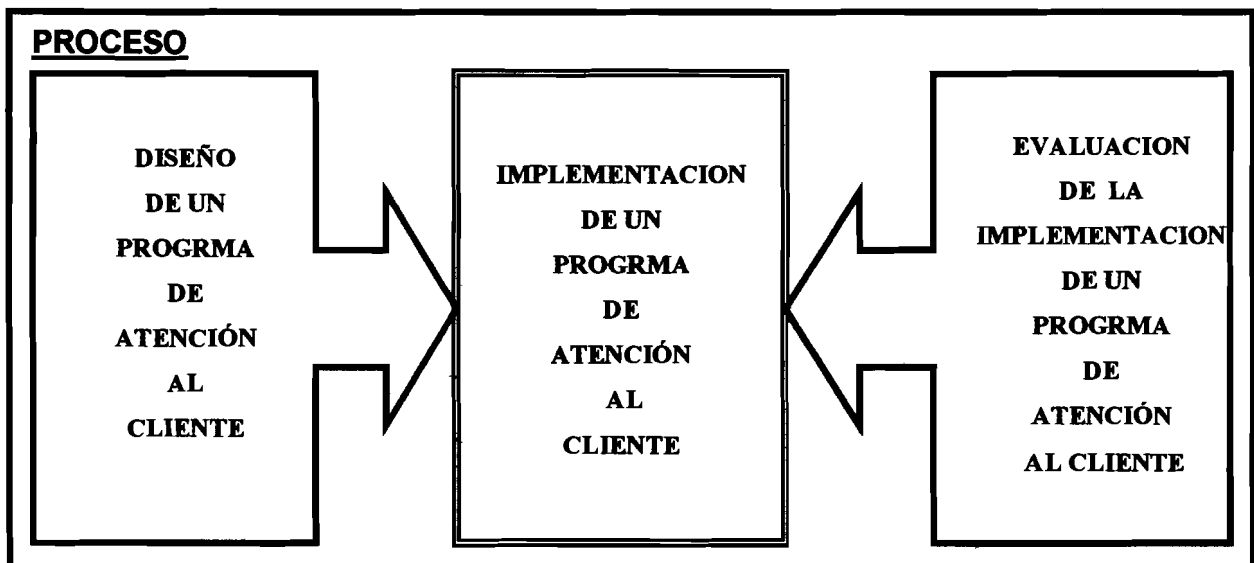


FIGURA N° 2.1 (Fuente: María Salega)

Muchas empresas intentan implementar un programa de atención al cliente, los cuales fracasan en su intento por presentar fisuras en el diseño o la interpretación del negocio. Esto es así porque todavía no tienen definidos los parámetros en los cuales se desarrolla un programa de atención al cliente.

Concluyendo, la etapa de la implementación es importante debido a que esta es fundamental para que tenga éxito ésta estrategia, o sea el programa de atención al cliente.

CAPITULO 3

3. IMPLEMENTACIÓN DE UN PAC

Para lograr una correcta implementación del PAC (Programa de Atención al Cliente) sería necesario ordenar de alguna manera las variables que intervienen y que se deben tener en cuenta. En la actualidad existen un sin número de pasos, etapas, elementos, variables que son enunciados por distintos autores con el propósito de crear una serie ordenada que permita dar un seguimiento a la implementación de un programa, las cuales varían de acuerdo a los enfoques de cada autor.

En este trabajo se denomina elementos o variables que intervienen en la implementación de un PAC. Estas variables son: los objetivos y las metas, la estructura y la cultura organizacional, los procesos, el personal de contacto, la calidad, los medios y recursos necesarios y por último la evaluación.

En la actualidad y en el ámbito local son pocas las empresas que están desarrollando estos conceptos, y otras tantas realizan innumerables intentos por mejorar la atención al cliente, los cuales no son llevados con toda responsabilidad y dedicación que demanda esta actividad.

En este trabajo se presentan los elementos para la implementación de un Programa de Atención al Cliente, los cuales han sido elegidos después de una rigurosa investigación bibliográfica del tema, los cuales consisten en una serie de pasos ordenados que permiten una correcta implementación del PAC. Los ocho elementos son:

- Los **objetivos y las metas** del programa en sintonía con los de la empresa
- Una **estructura Organizacional** que permita desarrollar el PAC
- Una **cultura** empresarial orientada al cliente
- Adecuar los **procesos** de la empresa al PAC

- Contar con **personal de contacto** eficiente para el desarrollo PAC
- Los **medios y recursos** necesarios para ejecutar el PAC
- Por ultimo, la **evaluación** de la implementación

En definitiva, el éxito de la puesta en practica depende de la correcta asignación de recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen la estrategia, crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir los objetivos del desempeño o bien superarlos.

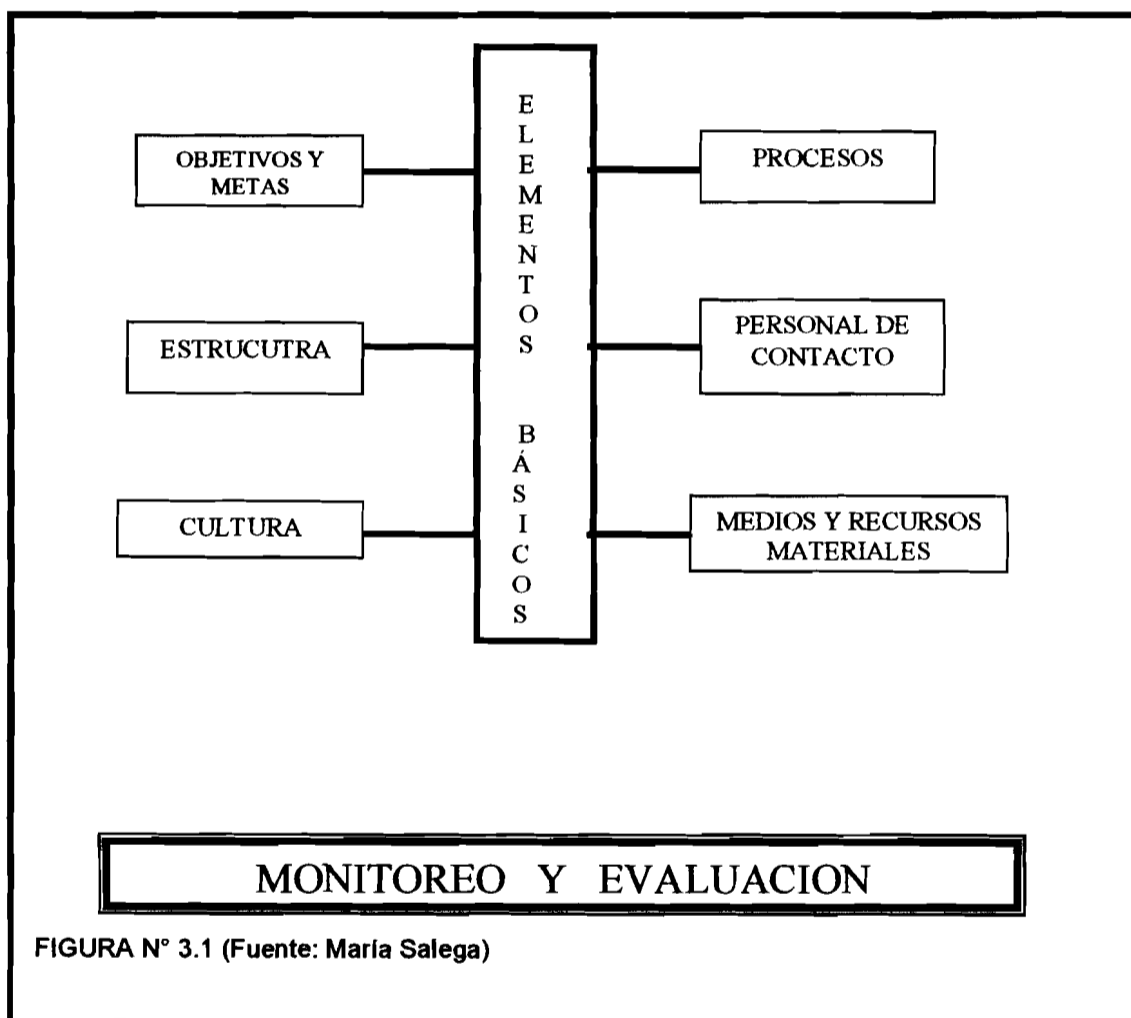


FIGURA Nº 3.1 (Fuente: María Salega)

3.1. LOS OBJETIVOS Y LAS METAS

Antes de poner en práctica un plan de atención al cliente se debe saber que es lo que se quiere lograr o cual es la meta por alcanzar.

Es muy importante saber de ante mano que se quiere lograr con la implementación del PAC. Para ello, se debe verificar que los objetivos del PAC estén adecuados a los requerimientos de la empresa antes de su puesta en ejecución, para detectar cualquier desvío que se pueda producir durante la ejecución del programa.

Los objetivos y las metas a alcanzar por el PAC deben ser desarrollados teniendo en cuenta la estructura de la empresa, o sea, que los objetivos sean coherentes y alcanzables por la empresa.

Se sabe que los objetivos deben ser reales, concretos, alcanzables, cuantificables y claros, que faciliten la medición de la eficacia y la eficiencia de las acciones ejecutadas en el programa.

Los objetivos del PAC pueden ser uno o varios, no importa la cantidad de estos sino su consistencia y que principalmente a la "Satisfacción del Cliente".

Según Simón Jonson, dice: el objetivo adecuado en la puesta en marcha de un programa de atención al cliente tiene que apuntar como mínimo a lo siguiente:⁵

- Mantener un servicio correcto al cliente
- Comunicación con los clientes
- Desarrollar relaciones profesionales positivas
- Resolver los problemas del trato con los clientes
- Iniciar y evaluar cambios para mejorar el servicio al cliente.
- Captar nuevos consumidores y transformarlos en clientes.

⁵ Simon Jonson "Técnicas para mejorar la atención al cliente" Ediciones FOLIO S.A. -1995

Philip Kotler ⁶ dice: *existen modos de relación que permiten alcanzar el objetivo de convertir a un comprador ocasional en un fiel cliente.*

En definitiva, se puede decir que, buena parte de la teoría del marketing ha puesto tradicionalmente más énfasis en la misión de obtener nuevos clientes que en la de retenerlos una vez de que se los ha conquistado. Sin embargo, las empresas que descuidan esa primera línea de defensa que consiste en conservar su clientela, se arriesgan a perder rentabilidad.

⁶ Philip Kotler "El marketing según Kotler, paidós"

3.2. ESTRUCTURA

Esta es la base para el desarrollo o implementación del programa, es aquí donde se van a desarrollar las acciones planificadas.

El programa de atención al cliente debe estar acorde a la estructura de la empresa. Por ejemplo: no se pretenderá implementar un PAC complejo en una Pymes el cual necesite para llevarse a cabo el desembolso de importantes sumas de dinero y requiere de gran espacio en la empresa para ser puesto en ejecución.

Con esto se trata de dejar en claro que un programa de atención al cliente debe ser desarrollado de acuerdo a la necesidad de cada empresa, a la cartera de clientes, a las expectativas de calidad que quiera alcanzar, etc.

La empresa debe prepararse para el cambio, ya que la implementación del programa de atención al cliente repercutirá en todas las áreas de la misma, dando un cambio de enfoque en el trabajo diario, ya que esta estará orientada a la satisfacción del cliente además de los fines anteriormente perseguidos.

La puesta en marcha de un programa, cualquiera fuera, dentro de una empresa provoca un cambio debido a que ésta modificará su actividad diaria añadiendo otras acciones y objetivos para ser alcanzados, por ejemplo: se amplía el personal, los recursos materiales y costos fijos, etc. En el área de personal se deberá incrementar su presupuesto por los costos fijos en sueldos que consumirán los nuevos empleados, implicará emplear nuevos recursos, o sea que también, afectará al área de administración, ventas y al área de producción cuando por ejemplo el departamento de atención al cliente informe los gustos y preferencias de los clientes para el diseño de nuevos productos.

Ejecutar un programa de atención al cliente en una empresa implica en muchos casos anexar en su estructura el departamento de atención al cliente que dependerá directamente de la gerencia de marketing o comercialización y se vinculará con las áreas de ventas, facturación y cobranzas, en muchos casos también con el área de producción cuando se informe por ejemplo: sobre algún defecto del producto, o añadir algún uso alternativo del mismo, etc.

La figura del director comercial será el máximo responsable del departamento comercial, el cual integra claramente las áreas y funciones de marketing y ventas, esta claro que para que una empresa pueda operar con éxito en el mercado, ambas áreas deben estar perfectamente integradas, ser totalmente complementarias y trabajar de forma conjunta. Ésta es la primera y principal tarea del director comercial o del máximo responsable del área comercial de la empresa, obtener una sinergia entre ambas capaz de asegurar el correcto desarrollo o ejecución del PAC en la empresa.

Para que el director comercial o gerente de Marketing sea capaz de poner en ejecución un Programa de Atención al Cliente, deberá adecuar a toda la organización para que el programa se desarrolle con la menor cantidad de inconvenientes posibles. No se descarta que también debe contar con el apoyo del gerente general y los gerentes de las distintas áreas de la empresa, ya que estas últimas también sufrirán modificaciones hasta lograr adecuar a toda la empresa a este cambio.

La organización comercial de una empresa debe ir evolucionando, adaptándose a su realidad en el mercado, es decir, su estructura tendrá que evolucionar tanto cuantitativa (tamaño de la organización) como cualitativamente (funciones en la organización) en relación con la posición que ocupe la empresa en el mercado y la realidad de éste. Por todo esto, es necesario crear un proceso que proporcione información detallada y básica para poner en ejecución un Programa de Atención al Cliente (P.A.C.).

Cuando se incrementa un departamento más dentro de la organización, el organigrama de la misma también cambia, en este caso, si se implementa un programa de atención al cliente, el cual se desarrolla dentro del departamento de atención al cliente, el organigrama de la empresa quedaría de la siguiente manera: **Figura 3.2**

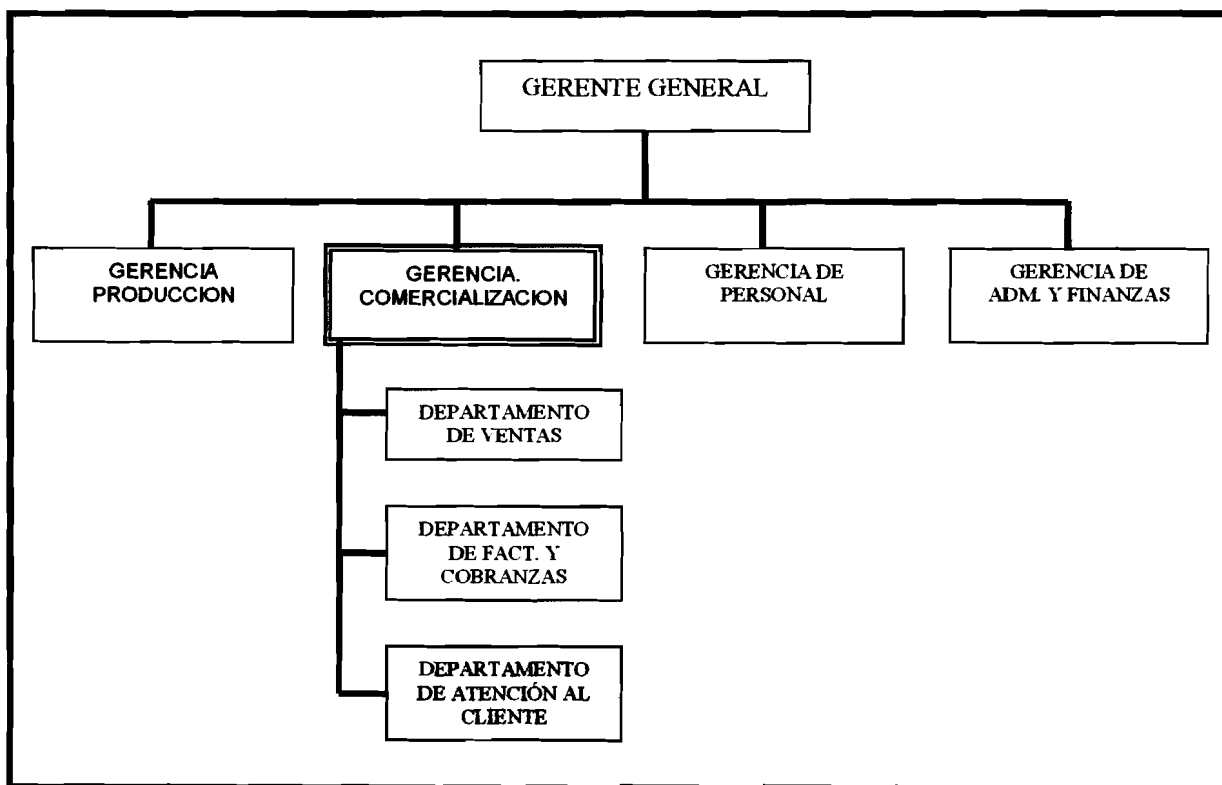


Figura3.2

3.3. CULTURA

La organización debe tener una cultura orientada al cliente, donde el cliente sea el centro de todas las decisiones tomadas en la empresa, que le permita al personal de contacto, participar en estas decisiones, o sea, se necesita una comunicación fluida entre este personal y los directivos de la empresa.

Las creencias, la visión, los objetivos y los enfoques que apuntalan la estrategia de una empresa pueden o no ser compatibles con su cultura. Cuando lo son, la cultura se convierte en una visión aliada en la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia. Cuando no lo son, por lo general a la empresa le resulta difícil poner en práctica con éxito la estrategia.

La cultura y valores en la empresa es el conjunto de creencias que identifican a una organización y que se reflejan en el trato con el cliente.

Una organización debe tener en cuenta que la cultura es la base para implementar un programa de atención al cliente, teniendo en cuenta que el personal puede resistirse a la hora de la ejecución.

Según, **José Ramón Robinat Rivadulla**, los directivos de la empresa deberán tener en cuenta lo siguiente: ⁷

- Que la empresa esté orientada al marketing, y sobre todo que el cliente sea el centro de todas las decisiones.
- Un sistema de administración participativo y por objetivos.
- Un buen sistema de comunicación interno. Debe haber conexión permanente entre donde se toman las decisiones (alta dirección) y donde se ejecutan, donde suceden las cosas (personal de contacto).

⁷ José R. Robinat Rivadulla "Gestión y relación con los clientes" Editorial OCEANO. 2004

- Involucrar al personal de contacto en las decisiones y los planes ya que son los que están donde suceden las cosas y realmente conocen lo que ocurre – saben sobre las necesidades del cliente y las reacciones de los mismos.
- Valorar al personal de contacto, motivarlo, formarlo e informarlo.
- La toma de conciencia del flujo de poder real por parte de la alta dirección.
- Los objetivos deben ser definidos en función de la satisfacción de las necesidades del mercado y han de ir evolucionando basándose en éste.

Una cultura basada en valores, prácticas y normas conductuales que se ajusten con lo que se necesita para una buena ejecución de la estrategia de aliento a las personas para desempeñar sus trabajos en una forma que respalde la estrategia.

Los niveles de responsabilidad y capacidad para gestionar los medios y recursos van en sentido contrario: a los directivos, por poseer unos conocimientos y una experiencia, se les dota de la capacidad de tomar decisiones y asignar estos medios y recursos. Pero ¿cuál es su verdadera función? Sabemos que su verdadera función es la de asignar los medios y recursos necesarios a la organización y personal de contacto para que la relación con los clientes se produzca de forma satisfactoria, ya que de esto dependerá en forma directa el incremento de los beneficios a la empresa.

La cultura y los valores sobre los que se apoya deben ser auténticos, ser verdaderas creencias. Demasiadas veces los valores son definidos desde una convicción teórica, y después no se desarrollan y no se corresponden con la realidad cultural de la organización. Muchas veces se encuentran escritos valores como: el cliente es lo primero, el desarrollo de nuestro recurso humano esta orientado a la atención del cliente, etc. y luego en la práctica poco se ejecutan.

Sabemos que cada empresa tiene su propia cultura que son los principios y la filosofía de cómo llevar a cabo los negocios, es decir, las razones por las cuales hace

las cosas como las hace. La cultura de las empresas se manifiesta en los valores y principios que predica y practica la administración, en sus tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y conductas de los empleados, en las políticas que impregnan el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas, algunas de las cuales operan en una forma muy sutil, se combinan para definir la cultura de una organización.

Para la implementación de este programa se necesita una cultura orientada al cliente, que las actitudes y las conductas del personal de contacto estén enfocadas principalmente a la satisfacción del cliente, que los procesos internos, los objetivos y metas, la estructura, las políticas concluyan con la satisfacción del cliente.

3.3.1. Comunicación

La comunicación es muy importante a la hora de implementar el programa de atención al cliente, ya que de ésta depende en gran medida el éxito del mismo.

La comunicación debe ser precisa y clara. A través de ésta se pueden exponer los objetivos y metas del programa, los cuales deben ser bien transmitidos a la hora de implementar el programa de atención al cliente, por ejemplo a través de charlas en la empresa dictada por el responsable del mismo, también con reuniones realizadas con jefes de las distintas áreas, etc.

La clave del proceso de comunicación es garantizar que las personas correctas reciban la información correcta (en cantidad y calidad), en el momento oportuno, teniendo siempre en cuenta que el proceso de comunicación se ve como algo dinámico, constante, con nuevos factores, nuevos medios y nuevas definiciones.

Se debe establecer metas que empujen a los trabajadores a crecer, las metas deben motivar, no desmoralizar. La cultura basada en el trabajo se debe sostener en la premisa de que los procesos pueden mejorarse constantemente. Sin importar cuán productivo se es ahora, se puede ser aún más productivo mañana.

A través, de la buena comunicación se puede lograr que se trabaje en equipo, para coordinar las actividades que demande el programa. Es importante enfatizar la idea de que los procesos siempre están sujetos a mejoras, y premiar las ideas de los subalternos sobre como hacer mejor las cosas.

La comunicación debe contribuir a transmitir a los trabajadores que es lo mejor para el buen desempeño en sus tareas. La capacitación de los trabajadores debe orientarse a las actividades nuevas o mejoradas a desarrollar, porque se debe tener en cuenta a la hora de tratar con los clientes, el cómo hablar, como expresar las ventajas del producto por ofrecer, etc. o sea capacitar a los trabajadores para poner es escenas toda la información necesaria para el buen desarrollo y transparencia de la relación cliente-empresa: lo bueno (beneficios y ventajas para el cliente), y lo malo (costes para el cliente), y gestionarlo adecuadamente.

Aunque no es suficiente establecer metas y transmitir a los trabajadores que es lo mejor, el administrador debe contribuir a que esto suceda. Hay que dar tiempo, consejos y apoyo. Consiguiendo el mejor entrenamiento posible, darles las herramientas para que se alcancen las metas.

Se debe de seleccionar un conjunto de recursos y esfuerzos con el objetivo de dar apoyo al programa de atención al cliente y a todas las áreas para que sea de fácil comprensión las acciones que se deban ejecutar.

Se pueden alinear los procesos, propiciar un ambiente positivo para la implementación del programa.

Como es necesario, que los trabajadores entren en contacto con los clientes y equipos de la empresa es imprescindible comunicar de manera sistemática y ordenada la información, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos que fortalezcan la cultura orientada al cliente.

En resumen, la comunicación debe aportar el trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna que son acciones y actividades que contribuyen a que se logren los objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad del PAC.

3.3.2. Resistencia al Cambio

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Desgraciadamente muchas personas no puede cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Los empresarios deben visualizar un cambio para su empresa y saber que cambiar no basta, la clave está en la integración de varios factores, sus recursos humanos y sus competencias, el cambio comienza en cada individuo, en cada área de trabajo, donde es necesario que los integrantes de una empresa puedan aportar conocimientos y habilidades que favorezcan una cultura de cambios y de marcadas exigencias.

En la actualidad, existen organizaciones que vienen incorporando en sus políticas de acción el "*proceso de aprendizaje continuo*", porque creen como fundamental la opción de establecer dentro de sus estructuras un ámbito de reflexión, de "vivenciar las experiencias de cada integrante para entender los resultados".

Es tiempo de que desaparezca la formación "como herramienta de imagen" y surja como "sentido de existencia y eficiencia", *como medio de crecimiento*, permitiendo un desarrollo más real del ser humano en su puesto de trabajo y una mayor calidad en sus relaciones dentro de su ambiente laboral.

Sólo en esa senda el individuo podrá comprometerse al ser entendido, ser reconocido y aportar su potencial, o como expresa Jean Pierre Doly en una de sus obras: ***“El poder dar el alma... Si queremos reconciliar el trabajo con la vida, debemos incluir en el trabajo la presencia humana que falta... Dar el alma es hacer sentir esta presencia.... Es vivir plenamente lo que hacemos...”***

Y ello a preguntarse si los directivos comparten siempre los valores de sus recursos humanos, si entienden sus aspiraciones, sus creencias, sus deseos y compromisos. La respuesta se encuentra en *“aprender a vivir en la empresa en tiempos de cambios y de valores perdidos”*, a elevar los procesos de motivación y comunicación, entendiendo que esos recursos humanos creen en su tarea y pueden enriquecerla con un desempeño colectivo.

Se habla, en muchas ocasiones, en los pasillos de las empresas, de participación, de liderazgos compartidos, de objetivos claros, pero no se jerarquiza siempre “el saber escuchar”, “el saber entender”, “el saber reconocer”, “el humanizar la tarea” para que cada individuo pueda sentirse parte de un cambio, de la ruptura de viejas culturas, de viejos modelos. Y esta situación se trasluce no sólo dentro, sino fuera de la estructura organizacional.

Se debe comenzar a humanizar la tarea, crear lazos que optimicen las relaciones interpersonales durante la acción, ayudar a que el cambio en la empresa sea menos traumático, desde un plano más real y sentido.

Los cambios organizacionales adquieren cada día mayor velocidad y las conductas del individuo deben atender esa situación para que el compromiso sea verdadero y poder alcanzar de esa forma el objetivo planteado que permita una especial identidad con la tarea realizada.

En estos tiempos de búsqueda de culturas empresariales nuevas, donde se puede convivir con valores como el reconocimiento justo, la suma de habilidades con

responsabilidad, la solidaridad y la aceptación de diferencias, la existencia de un lugar de trabajo donde se pueda crear con el otro y para el otro, de compartir desafíos con la empresa y no desde la empresa, de construir un espacio común en el que el individuo sepa ejercer su autonomía, perfeccionar sus capacidades y asumir roles desafiantes.

El cambio en muchas organizaciones es importante porque genera en los trabajadores el compromiso con sus compañeros y la empresa. Muchas veces viene dado desde arriba, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para la implementación del cambio.

En la implementación del PAC, el cambio debe fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio debe nacer en el área de marketing donde se desarrolla el programa y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse y solucionarse de cerca.

Si el personal reconoce y responde al cambio, o sea, que muestra una actitud positiva hacia ese cambio, se estará ante la situación ideal.

Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto o que el contenido de su puesto, (entiéndase función o tarea) la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

Se debe implementar la administración de la resistencia al cambio, la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia.

El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible.

Antes de comunicar este cambio propuesto, debe analizar cuidadosamente de qué forma afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro. Se debe prever las preguntas que se harán los trabajadores. De esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas.

Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se lo involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo la afectará.

Ahora que las empresas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, son múltiples los cambios que se comentan y prevén. Estas son algunas recomendaciones extraídas de la obra "La estrategia del cambio" de R. D. Gilbreath, para que estos cambios se logren de la manera correcta:⁸

Acciones clave a tener en cuenta a la hora de implementar un cambio

En primer lugar se debe tener en cuenta que el administrador debe estar convencido qué hace falta el cambio.

Una vez convencido de los beneficios que acarrea el cambio, entonces debe elegir qué hacer, porque sólo con las buenas intenciones no cambian las organizaciones.

Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces comunicar a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es, en definitiva, para todos.

Acciones para administrar la resistencia al cambio:

⁸ Gilbreath, R.D. (1989). La estrategia del cambio... Mc Graw Hill, Bogotá.

- El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Explicar las razones a los empleados para que ellos entiendan por qué se está efectuando el cambio. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

- Simplificar el cambio, hacer saber a los trabajadores que en el mundo no se virará al revés. **Maquiavelo** decía: "Divide y vencerás". Lo que puede parecer mucho se verá mejor si se lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, se alcanzara dos objetivos. En primer término, esquematizar qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información.

- Absorber emociones, aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No tener en cuenta los comentarios negativos porque, los tendrá. El objetivo es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuchar cuidadosamente, captar señales que permitan encontrar las reacciones de los trabajadores.

- Aplaque el humo, cuando se prepara el cambio, es normal que existan malos entendidos, por ello es importante aclararlos y llenar los vacíos con información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

- No conformidad de los cambios. Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, la tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión. Reconocer que existe la diferencia y luego, abiertamente, pedir el apoyo al trabajador.

3.4. PROCESOS

La implementación de un PAC dentro de una organización, como dijimos, produce un cambio en la organización y por ello es necesario adaptar a toda la empresa a ese cambio, por ejemplo los procesos que se realizan dentro de la organización, desde la elaboración de un producto hasta su aparición frente al cliente en mano de los vendedores y el personal de contacto. Los procesos deben estar planificados, ser integradores de todas las partes de la organización que intervienen y consensuados internamente.

Poner en ejecución un PAC significa también contar con procesos como realizar una buena atención de un cliente, atender reclamos, etc. que permitan al personal de contacto desarrollar sus tareas siguiendo una línea para ser eficientes.

También son considerados dentro de los procesos los proveedores y la calidad de servicio que de éstos se recibe, así como la forma en que puede afectar a los propios procesos. Los departamentos de logística, producción, compra y facturación juegan un papel clave dentro de los procesos.

Dentro de este cambio, uno de los procesos que se añadirán son el servicio telefónico, por ello es necesario, hacer hincapié para tener en cuenta los puntos que se deben tener en cuenta si se implementa este servicio.⁹

“La decisión de implementar los teléfonos como un servicio de atención al cliente no es solo contratar una nueva línea de teléfono e informar a los clientes de la empresa”

⁹ German Diaz Sossa “Timecomunicaciones@cable.net.com”

Para implementar este servicio hay que hacerlo correctamente, no se debe permitir que sea esta una oportunidad para demostrar ineficacia y mal servicio.

Se tendrá que analizar si este servicio ayudará a incrementar sus ventas, y si el costo de implementar este servicio se justifica en dinero para la empresa.

Si la organización decide implementar este servicio, deberá hacer lo imposible de que este sea un servicio 24 horas, y para ello deberá considerar los puntos contenidos en la Figura 3.3:

- Indicar los horarios de atención junto al número de teléfono, para orientar mejor al cliente.
- Establecer los horarios de atención de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- No se debe permitir que atiendan el teléfono personas que no están capacitadas para tal fin.
- En las horas que no se disponga de personal para atender las llamadas de clientes, se deberá conectar un contestador automático, y responder los mensajes registrados con rapidez.
- Las centrales telefónicas automatizadas, si bien son prácticas y reducen los costos, estas son la antítesis de la humanidad, recuerde que el cliente ante todo es una persona y requiere de una atención personalizada, tiene sus problemas específicos y difíciles de estandarizar.
- Se deberá reflexionar y ponderar objetivamente los puntos a favor y en contra que le pueden aportar al cliente y se deberá investigar a los clientes sobre el nivel de aceptación de dicha decisión.
- Realice de vez en cuando un análisis de las acciones ejecutadas para evaluar y corregir lo que sea necesario.
- De igual manera con otros sistemas de comunicación aplicar estos criterios de actuación, por ejemplo en páginas web, correo electrónico, etc.

Figura 3.3 (Fuente: Timecomunicaciones@cable.net.com)

El Servicio de Atención telefónica

Si la función del personal de contacto es la atención telefónica, es muy importante que este éste capacitado para tal fin dentro de la organización, porque depende de este servicio que el cliente se acerque a la empresa y realice la compra.

Para ello se necesita tener en cuenta las distintas situaciones que se presentarán, que aclararán la manera de atender las llamadas telefónicas.¹²

- Hay empresas que tratan mejor las llamadas equivocadas, que otras las llamadas de sus propios clientes.
- Ser amistoso antes de saber quien llama. De esta forma se dará un buen servicio al cliente.
- El cliente que llama tratará al personal de contacto como éste lo trate a él.
- Usar siempre palabras amortiguadoras ayudará a comenzar mejor el dialogo con el cliente, "Buenos días", "Buenas Tardes", "Buenas Noches". El saludo recomendado es: "Buenos días, empresa XXX, habla María Fernanda.....".
- Jamás se debe decir: "No está" o: "Salió a almorzar". El personal de contacto debe presentarse decir quien es y cual es su función, y ofrecer ayuda: ¿En qué le podemos ayudarlo?
- Preguntar si quien llama puede esperar en línea. Cuando uno decide que sí desea esperar, espera con más tranquilidad.
- Si se toma el mensaje, entregarlo lo más completo que se pueda. Se anotará siempre los teléfonos de quien llamó.
- El saludo y la despedida son altamente importantes. Se debe realizar la despedida con frases como: "Mil gracias por llamar"; "Fue un placer servirle"; "Esperamos que nos llame pronto". "Que tenga un feliz día".
- La mejor manera de suavizar la voz, es sonreír. Si se sonríe, el llamador lo notará.
- Como se transfiere una llamada: se debe explicar a quien se va a pasar la llamada y por qué razón transfiere la comunicación. Adicionalmente, contar a quien recibe la llamada el motivo, de tal forma que el cliente no tenga que repetir su historia a todo el que le conteste.
- Nunca contestar el teléfono mientras se masca chicles o come. Estos ruidos son supremamente molestos.
- Los clientes requieren rapidez. No quieren oír música por largos minutos.
- Hay que dar información precisa y evitar el rebote burocrático.
- Los clientes quieren que los escuchen. Quieren que se conozcan sus necesidades; quieren que se les den soluciones, que les resuelvan sus dificultades. El cliente quiere que se lo valore. Y se le valora cuando se le da un buen servicio.
- La persona que contesta un teléfono, representa a la compañía, y asume el ciento por ciento de la responsabilidad de atender esa llamada. La atención telefónica es un trabajo en equipo.
- Nunca se deberá responder a un cliente: "No se". El trabajo de quien recepciona las llamadas es justamente, averiguarlo. Preocuparse por saber todo cuanto pueda sobre su puesto de trabajo y su compañía es obligación del personal de contacto.
- El cliente percibe si tienen ganas de ayudarlo. A través de la voz pasa la personalidad. Hay que tener siempre una buena actitud, autoestima, sentimientos, deseos de ayudar, etc.

¹² German Diaz Sossa "Timecomunicaciones@cable.net.com"

En la actualidad existen infinitos 0800 pero pocos son los que se ocupan con responsabilidad de este servicio.

3.5. GESTIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO

El personal de contacto se encuentra al final de los procesos y frente al cliente. Es el receptor de todo lo que acontece en la organización, es el elemento clave en los procesos de contacto y relación con los clientes.

También es el responsable operativo de la calidad del servicio al cliente en las relaciones de éste con la organización.

El personal de contacto debe tener la capacidad profesional para representar la organización de forma correcta ante el cliente.

La tarea del personal de contacto no es fácil, ya que se encuentra sometido a unas fuerzas de orden interno (la organización) y de orden externo (los clientes). O sea, por un lado, debe luchar por los intereses de la empresa a la cual pertenece y representa frente a los clientes, y por otro lado, debe defender los intereses de los clientes, los cuales quieren obtener la mejor calidad de servicio en sus relaciones con la empresa.

La gestión del personal de contacto debe convertirse en un aspecto muy importante para quienes dirigen una empresa, donde los responsables de la organización, según el autor **José R. Robinat Rivadulla**¹⁰, deben tener en cuenta lo siguiente:

- Que el personal de contacto son quienes representan a la organización frente al cliente.
- Que el personal de contacto debe ser capacitado para el desarrollo de su función dentro de la organización, teniendo en cuenta que este debe hacerse a través de la práctica o trato con el cliente.

- Que la actividad del personal de contacto tiene características peculiares (en especial el contacto humano continuado) que hace que este puesto difiera de los demás dentro de la organización.
- Que la organización debe brindar todos los recursos necesarios (soporte informático, elementos técnicos, comunicación, integración, etc.) para que el personal de contacto pueda desarrollar las tareas asignadas.
- Que las opiniones del personal de contacto deben ser tomadas seriamente, ya que estos son quienes están en contacto constante con el cliente y sobre todo, quienes deben considerar sus opiniones son los directivos de la empresa.
- Que su posible falta de motivación, disgusto, trabajo mal hecho repercute directamente sobre el cliente.

Funciones del personal de contacto, según el autor Simon Jhomson¹¹, destaca tres funciones básicas del personal de contacto que se representan en el gráfico siguiente y se desarrollan a continuación:

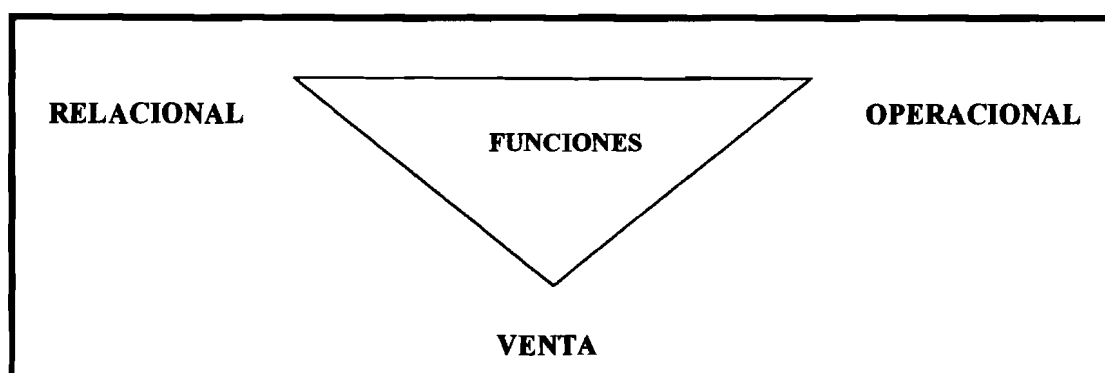


Figura 3.4 (Fuente: Simon Jhomson)

¹⁰ José R. Robinat Rivadulla "Gestión y Relación con los clientes" Editorial OCEANO 2004

¹¹ Simon Jhomson "Técnicas para mejorar la atención al cliente" Biblioteca de desarrollo Directivo - Ediciones Folio S.A. 1995.

Función operacional: el personal de contacto debe desarrollar su papel para que se produzca el servicio con la calidad requerida. Para ello precisa conocer a fondo los procesos previstos para su consecución. En este sentido, tiene que ser un profesional experto en los equipos, los procedimientos del proceso y todo lo que éste integra e implica.

Función venta: en muchas ocasiones el personal de contacto es el encargado de realizar la función de venta de la empresa (vendedores, técnicos comerciales, etc.). Para ello debe tener la formación adecuada para poder desenvolverse en su rol de vendedor, el cual implica que a la vez que consigue unos resultados (cifra de ventas), mantiene y desarrolla la relación con los clientes.

Función relacional: su labor cotidiana (actitud) ha de hacer que el contacto con el cliente se produzca adecuadamente. Debe desarrollar su labor de forma eficaz y agradable para el cliente. Este aspecto agradable de la interacción con el cliente es el que constituye el papel relacional del personal de contacto. Esta función viene constituida por tres conjuntos de elementos:

- *Lo visible:* todo lo que ven los clientes (orden, limpieza, buen estado de equipos y materiales, apariencia física, indumentaria, imagen, etc).
- *Lo gestual:* aquello que se apoya en la comunicación no verbal (gestos, expresiones del rostro, miradas, sonrisas, atención, etc.) y que debe transmitir al cliente una predisposición al servicio.
- *Lo verbal:* es decir, las expresiones que utiliza el personal de contacto y que integra tanto el fondo como la forma, lo que dice y el como se dice (tono, nitidez, timbre de voz).

3.6 MEDIOS Y RECURSOS MATERIALES

También es importante para la implementación de un PAC que se disponga de todos los recursos y medios materiales necesarios para el desarrollo de las tareas (presupuesto).

El personal de contacto, que integrará el área de atención al cliente, y todo el personal de la organización necesita para desarrollar las actividades designadas los recursos ya sean materiales o económicos para lograr la calidad de servicio al cliente requerida por la empresa.

En este punto se tiene en cuenta las instalaciones, equipos diversos, materiales de comunicación, productos, etc. O sea, todo aquello no humano necesario para el desarrollo del servicio, también denominado soporte físico.

El autor **José R. Robinat Rivadulla** integra como medios y recursos materiales e indispensables para desarrollar la actividad comercial a los productos y/o servicios objeto de comercialización. Los bienes alrededor de los cuales se desarrolla la calidad de servicio al cliente.

Dependiendo del tipo de organización, deberán ser ponderados cada uno de los medios y recursos materiales, así como el nivel de impacto que pueden tener estos en las relaciones con los clientes.

Por ejemplo, para una empresa fabricante de refrescos, sus productos y sus materiales de comunicación serán el vínculo principal con los clientes, pues no es habitual que éstos se desplacen hasta las instalaciones de la empresa fabricante. Por el contrario, para una escuela de negocios, las instalaciones y los equipamientos serán el soporte físico principal en la relación con el cliente.

Este soporte físico presenta tres importantes componentes:

Ambiental: debe crear un entorno adecuado para el cliente y el personal de contacto, donde estos puedan sentirse cómodos, ni muy humildes y ni muy arrogantes, simplemente el adecuado.

Técnico: debe proporcionar los medios necesarios para la correcta realización del trabajo y del intercambio comercial.

Comunicacional: configura un importante potencial de comunicación y de creación de expectativas sobre la organización y su imagen.

Dentro de los recursos materiales una empresa puede optar por ofrecer también el servicio de atención telefónica, el cual demandará los medios y recursos necesarios para brindar una buena atención. Los teléfonos son un medio de atención e información al cliente, este tipo de servicios, se basa en un número de teléfono gratuito o semigratuito (pago compartido empresa y cliente), que se va dando cada vez más en muchas empresas, donde la experiencia recibida demuestra que en ocasiones fue causa de insatisfacción y conflictos que una fuente de servicio al cliente.

Si una empresa decide poner en marcha el servicio del teléfono como atención al cliente deberá tener en cuenta todo lo que implica, inversión en medios técnicos y humanos y asumir el compromiso que se requiere para gestionar el mismo.

Una empresa que este dispuesta a asumir el costo del contacto (teléfono gratuito) debe asumir también la responsabilidad que implica este servicio, ya que se debe gestionar los reclamos de forma individual y rápida para lograr un servicio eficiente.

Se debe seleccionar el responsable (personal de contacto), que no puede ser cualquier persona, porque debe tener un alto conocimiento de la organización, su actividad comercial, los procesos, etc., y tener la capacidad de dar respuestas y soluciones a los requerimientos de los clientes.

Cada empresa debe asegurarse si son adecuados los elementos físicos, para el servicio de atención al cliente ya sea atención personalizada o vía telefónica. Desde sus propios productos hasta las instalaciones. Encontrar coherencia con la imagen y el posicionamiento que plantea la organización en su estrategia para proporcionar el entorno correcto para el desarrollo de la atención con el cliente.

CAPITULO 4

4. MONITOREO Y EVALUACION

A fin de garantizar que se han cumplido los objetivos del Programa de Atención al Cliente, se deberá realizar el monitoreo y la evaluación del programa para controlar si el mismo se desarrolla según lo planeado.

La importancia de establecer un sistema de seguimiento y evaluación reside, en que el mismo constituya un instrumento fundamental para controlar y medir el cumplimiento de los objetivos fijados por el programa y, a su vez, actúe como canal de retroalimentación que sirva para mejorar la gestión y desempeño de los servicios que presta una empresa y genere actitudes más responsables en la implementación del P.A.C.

4.1 MONITOREO DEL PROGRAMA

Según el autor **Francisco Blanco Illescas** en su obra "El Control integrado de gestión", define la evaluación de la gestión como un plan que permite a una empresa ir identificando los desfases, cuellos de botella y puntos débiles que condicionan la expansión rentable de la empresa, los potenciales no explotados en que apoyar su progreso y las líneas de fuerza de un desarrollo armónico.

Para otros es el procedimiento a través del cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución del programa con el objetivo de recomendar, en los casos que corresponda, las medidas correctivas para optimizar resultados esperados del programa.¹³

¹³ Halliburton, Eduardo; Blasco, Daniela y Baxendale, Patricia – Medición de la gestión y los Resultados en las Organizaciones.

Estos coinciden en que es necesario realizar un monitoreo del programa con la finalidad de identificar problemas de desempeño en su ejecución para solucionarlos en forma rápida y satisfactoria.

Según **Halliburton Eduardo**, un monitoreo efectivo permite detectar problemas antes que se compliquen, para poder así actuar de manera efectiva. El monitoreo del programa genera los siguientes beneficios:

- Identifica fallas en el diseño y el plan de ejecución
- Establece si el programa se está realizando conforme al plan de ejecución
- Examina continuamente los supuestos del programa, determinando así el riesgo de no cumplir con objetivos.
- Determina la probabilidad de que se logren los servicios en la forma planificada.
- Verifica si los productos y/o servicios desarrollados permitirán obtener los objetivos fijados.
- Identifica problemas recurrentes que necesiten atención.
- Recomienda cambios al plan de ejecución del programa
- Ayuda a identificar soluciones a problemas.

En general, los datos recogidos en el monitoreo del programa deben contribuir a responder las siguientes preguntas:

📄 Los insumos y actividades del programa (recursos materiales, personal de contacto, procesos, etc.) ¿se están utilizando y llevando a cabo en forma oportuna y eficaz en relación a sus costos?

📄 ¿Hasta que punto siguen siendo válidos la justificación y los supuestos en base a los cuales se diseñó el programa?

📄 Los objetivos y metas del programa ¿se están logrando tal como fueron planificados en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y costo?

📄 ¿Hasta que punto es probable que el programa alcance sus objetivos estratégicos si se confirma la validez de su justificación y se verifica el cumplimiento de los supuestos en forma continua?

4.2 EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Tiene como objetivo principal determinar en que medida la organización del programa y su contenido responden a su diseño original.

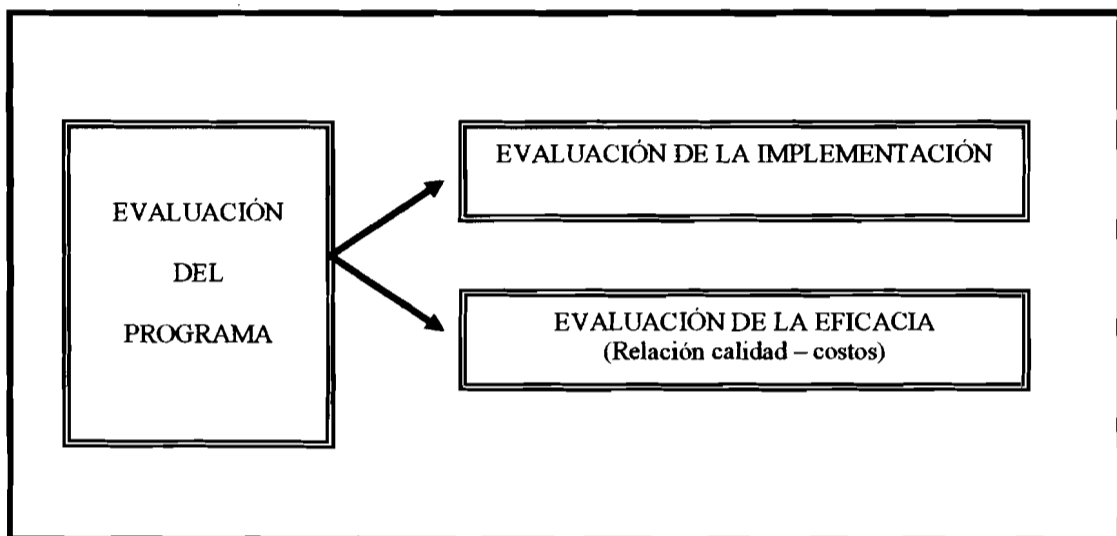


Figura 3.5 (Fuente: María Salega)

A través de la evaluación se verifica y valora principalmente el cumplimiento de los siguientes puntos:

- Que los clientes cuenten, en forma directa y clara, con detalles sobre los diversos servicios.
- Que los estándares establecidos de desempeño sean claros, desafiantes y significativos para los clientes.
- Que el personal sea respetuoso y que brinde colaboración. Asimismo evaluar que el servicio sea el correcto (horario de atención, atención telefónica y cualquier otra necesidad especial que tenga el cliente del servicio).

Evaluación de la eficacia Relación calidad – costos:

Tiene como objetivo principal determinar si se realiza un uso adecuado de los recursos y si se logra mejorar la calidad de los servicios sin aumentar el gasto e incluso disminuyéndolo. A través de esta se verifica y valora principalmente el cumplimiento de los siguientes puntos:

- El uso adecuado de las capacidades administrativas y de gerenciamiento.
- La optimización del uso de los recursos presupuestarios.
- La consulta al Personal de contacto sobre el uso de los recursos.

De esta manera, podemos concluir que la evaluación de un programa nos permite detectar los problemas a tiempo, para poder así actuar de manera efectiva ante esas desviaciones, a través del cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución del programa de atención al Cliente con el objetivo de recomendar, en los casos que corresponda, las medidas correctivas para optimizar resultados esperados del programa.

CONCLUSION

En este presente trabajo se presentan los elementos básicos a la hora de implementar un programa de atención al cliente, la estructura, los objetivos y las metas, la cultura organizacional, el personal de contacto, los procesos, los recursos materiales necesarios, y finalmente el seguimiento del desarrollo del programa (monitoreo y evaluación).

Estos elementos pueden variar según las interpretaciones y la importancia que le asigne cada ejecutivo a cada elemento. Este trabajo simplifica la tarea de un ejecutivo a la hora de implementar un programa de atención al cliente.

Esta herramienta es útil a cualquier ejecutivo que pretenda implementar un programa de atención al cliente en cualquier empresa, cualquiera fuera el tamaño de esta última, tomando a estos siete elementos como herramienta o soporte para poder llevar a cabo la ejecución de un Programa de Atención al Cliente, ya que ofrece una completa cobertura de los puntos a tener en cuenta antes de la puesta en ejecución del mismo.

Algunos autores le asignan denominaciones diferentes: puntos, elementos, herramientas, pautas, etc., como el autor del libro base de este trabajo, que a criterio de la autora de este trabajo le resta importancia a la estructura, a la comunicación, a la resistencia al cambio y a la evaluación y monitoreo del PAC, siendo estos elementos muy importantes, y que no deberían dejar de ser tomados en cuenta a la hora de implementar un PAC, por ello, se desarrollaron estos temas y se ampliaron otros para cubrir las necesidades de un administrador que tenga la tarea de implementar un programa de atención al cliente.

Se concluye con esta investigación bibliográfica que la satisfacción de las expectativas del cliente es el indicador más claro de la calidad, por ello podemos

pensar la calidad desde el cliente y esto último no es otra cosa que "pensar y re-pensar permanentemente en la organización".

Este trabajo no hará grandes aportes a este tema, pero sin duda servirá de ayuda a los empresarios a organizar la implementación de un programa de atención al cliente.

Luego de esta investigación bibliográfica podemos decir que la implementación de un programa de atención al cliente consta de seis elementos muy importantes, que el investigador ofrece en este presente trabajo, como herramienta principal.

Así entonces, queda planteado los pasos a tener en cuenta para poner en marcha un Programa de Atención al Cliente, o sea "Su implementación".-

BIBLIOGRAFÍA

- **SIMON JONSON - Técnicas para mejorar la Atención Al Cliente – Ediciones Folio, S.A. – TOMO 8.**
- **JOSE MARIA FERRÉ TRENZANO – El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado – Editorial Océano.**
- **JOSE MARIA FERRÉ TRENZANO – La gestión y relación con los clientes – Editorial Océano.**
- **PORTER S.S. – Ventaja Competitiva – Editorial C.E.C.S.A. – Edición 19997**
- **CLARÍN MERCADO – Líderes del tercer milenio, Manual integral de Marketing – Ediciones Clarín.**
- **THOMPSON ARTHUR A. – Administración Estratégica – Editorial MC GRAW-HILL - Edición Nº 13.**
- **HALLIBURTON EDUARDO, BLASCO DANIELA Y BAXENDALE PATRICIA – Medición de la Gestión y los Resultados en las Organizaciones – Dir. Nacional de organizaciones. Argentina 1999**
- **FRANCISCO BLANCO ILLESCAS – El Control Integrado de Gestión**
- **INTERNET**

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- **ROBERTO SERRA – EDUARDO KASTIKA – Re-estructurando Empresas – Ediciones Macchi**
- **HAROLD KOONTZ – HEINZ WEHRICH – Administración “Una Perspectiva Global” – Mc Graw Hill – 11a Edición.**
- **PHILIP KOTLER – El Marketing según Kotler, Paidós”**

Handwritten scribbles and marks on the left side of the page, including a vertical line of small, repetitive marks.

