



Universidad de Chile **UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA**

**“MODELO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON APOYO  
TECNOLÓGICO”**

**Seminario para optar al título de  
Ingeniero en Información y Control  
de Gestión**

**Participante :**

**María Gabriela Moya Gómez**

**Nombre Director**

**Gustavo Zurita Alarcón**

**Otoño-2004**

## **INDICE GENERAL**

### **CAPITULO I Introducción, Objetivos, Metodología**

1.1 Introducción.....	7
1.2 El Porque de la Investigación.....	7
1.3 Contextualización del Tipo de Servicio.....	11
1.4 Determinación del Problema.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Resultados Esperados.....	13
1.7 Metodología.....	14

### **CAPITULO II Marco Teórico**

2.1 Introducción.....	16
2.2 Definición de Servicio.....	16
2.2.1 Características de los Servicios.....	16
▪ Intangibles	
▪ Heterogeneidad	
▪ Percibilidad	
▪ Propiedad	
2.3 Calidad de Servicio.....	17
2.3.1 Definición de Calidad.....	18
2.3.2 Importancia de la Calidad.....	18
2.3.3 Definición de la Calidad del Servicio.....	19

2.3.4 Elementos Básicos en la Calidad del Servicio.....	20
▪ Atributos de la Calidad del Servicio	
▪ Servicio Esperado	
▪ Factor de Influencia	
▪ Servicio Percibido	
▪ Calidad del Servicio Prestado	
▪ El Nivel de Satisfacción	
▪ Nuevas Actitudes	
▪ Nuevo Comportamiento	
2.3.5 Componentes de la Calidad del Servicio.....	21
▪ Confiabilidad	
▪ Respuesta	
▪ Seguridad	
▪ Empatía	
▪ Tangibles	
2.3.6 Dimensiones de la Calidad del Servicio .....	21
▪ Respuesta	
▪ Atención	
▪ Comunicación	
▪ Accesibilidad	
▪ Amabilidad	
▪ Credibilidad	
▪ Comprensión	
2.4 Definición de Clientes.....	22
2.4.1 Tipos de Clientes.....	22
▪ Clientes Internos	
▪ Clientes Externos	
2.5 Definición de Valor Para el Cliente y Satisfacción.....	23
2.5.1 Valor Para el Cliente.....	23
2.5.2 Satisfacción del Cliente.....	24
2.5.3 Herramientas Para Vigilar y Medir la Satisfacción de los Clientes.....	26
▪ Sistemas de Quejas y Sugerencias	
▪ Encuestas de Satisfacción de Clientes	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras Fantasma</li> <li>▪ Análisis de Clientes Perdidos</li> </ul>	
2.5.4 La Naturaleza de las Empresas de Alto Desempeño.....	28
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partes Interesadas</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Recursos</li> <li>▪ Organizaciones y Cultura de la Organización</li> </ul>	
2.5.5 Como Atraer y Retener Clientes.....	31
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como Atraer Clientes</li> <li>▪ Calculo de los Clientes Perdidos</li> <li>▪ La Necesidad de Retener a los Clientes</li> </ul>	
2.6 CRM (Customer Relationship Management)	
El Gran Marco Organizacional Pro-Cliente.....	33
2.6.1 Definición.....	33
2.6.2 Importancia de Esta Estrategia en la Empresa.....	35
2.6.3 Recursos Humanos: Su Papel.....	35
2.6.4 Problemas Actuales de las Organizaciones.....	36
2.6.5 A Donde Debería Llegar la Empresa.....	37
2.6.6 Proyecto de Implementación.....	37
2.7 Formas de Servicio al Cliente.....	38
2.7.1 Tradicionales.....	38
2.7.2 Científicas.....	39
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto Cara a Cara</li> <li>▪ Relación con el Cliente Difícil</li> <li>▪ Contacto Telefónico y Call Center</li> <li>▪ Contacto por Correo Tradicional</li> </ul>	
2.7.3 Contacto a Través de Internet.....	44
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Influencia de Internet</li> <li>▪ Ventajas y Desventajas del Contacto por Internet</li> <li>▪ Factores de Impacto en la Atención del Cliente por Medios</li> </ul>	

Electrónicos	
▪ Calidad en la Atención al Cliente por Medios Electrónicos	
▪ Adaptación del Modelo Tradicional de Atención al Cliente al Medio Electrónico	
▪ Herramientas de Atención al Cliente	
2.8 Desarrollo de las Tecnologías de Información en Chile.....	61
2.8.1 Estudio “Acceso y Uso de Tecnologías de Información en las Empresas Chilenas” .....	61
2.8.2 Estudio Nacional Sobre Tecnologías de Información (ENTI).....	63
2.8.3 Sofofa.....	65
2.9 Realidad de Algunas Empresas Chilenas y su Relación con los Clientes.....	65
2.9.1 Telefónica CTC Chile.....	66
▪ Relación con los Clientes a Través del Portal de Internet	
2.9.2 Falabella.....	68
2.9.3 Conclusión de la Situación de Ambas Empresas.....	71

### **CAPITULO III Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico**

3.1 CRM.....	72
3.2 Recursos.....	73
3.3 Personal.....	74
3.4 Tecnología.....	75
3.5 Satisfacción y Valor Para el Cliente.....	76
3.5.1 Herramientas Para Vigilar y Medir la Satisfacción.....	77
▪ Sistema de Quejas y Sugerencias	
▪ Encuestas de Satisfacción de Clientes	
▪ Compras Fantasma	
▪ Análisis de Clientes Perdidos	

3.5.2 Factores Claves Para el Exito de la Empresa.....	78
▪ Partes Interesadas	
▪ Procesos	
▪ Recursos	
▪ Organizaciones y Cultura de la Organización	
3.6 Calidad y Servicio.....	80
3.6.1 Problemas con la Medición del Nivel de Satisfacción de los Clientes.....	80
3.6.2 Características del Servicio.....	80
3.6.3 Categorías de los Servicios.....	81
3.6.4 Elementos Básicos de la Calidad del Servicio.....	81
3.6.5 Componentes de la Calidad del Servicio.....	82
3.6.6 Dimensiones de la Calidad del Servicio.....	82
3.7 Formas de Servicio al Cliente.....	83
3.7.1 Formas de Servicio al Cliente con Apoyo Tecnológico Evidente.....	83
▪ Contacto Telefónico y Call Center	
▪ Contacto a Través de Internet	
3.7.2 Calidad en la Atención al Cliente a través de Medios Electrónicos.....	90
▪ Transparencia	
▪ Relación con el Cliente en el Canal de Distribución	
▪ Personalización de Servicios	
3.7.3 Características de una “Buena” Página Web.....	91
3.7.4 Formas de Servicio al Cliente sin Apoyo Tecnológico Evidente.....	92
▪ Cara a Cara	
▪ Relación con el Cliente Difícil	
▪ Contacto por Correo Tradicional	
▪ Atención de Reclamos y Cumplidos	
▪ Instalaciones	

Esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo”

Esquema 2 “Modelo Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico”

Esquema 3 “Problemas de Algunos Componentes del Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico”

## **CAPITULO IV Como Evaluar el Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente**

4.1 Como Evaluar el Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente.....	97
4.2 Ejemplo de Puntos a Considerar por la Empresa a Partir de la Aplicación de Esta Forma de Evaluación de Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente.....	101
<b>CAPITULO V Conclusión.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>107</b>

## **CAPITULO I Introducción, Objetivos, Metodología**

### **1.1 Introducción**

La meta de toda empresa es crecer a través del tiempo entregando servicios o productos de calidad a sus clientes, para de esta manera satisfacerlos y retenerlos, lo que finalmente conduce a un crecimiento de las ganancias para la empresa a través del aumento de las ventas.

Por cual es necesario considerar, que en un mundo globalizado y competitivo como el que vivimos en la actualidad, las Tecnologías de Información e Internet, se han convertido en una de las herramientas más eficaces para lograr que las empresas estén en contacto con sus clientes en pocos segundos, a través del uso de diferentes formas de servicio de atención al cliente, manejar grandes volúmenes de información, realizar transacciones vía electrónica, ofrecer promociones y ofertas vía Internet y mucho más, logrando establecer una estrecha relación con sus clientes permitiéndole a la empresa lograr sus objetivos en relación al aumento de sus utilidades.

Es por ello que surge la necesidad de evaluar los puntos críticos que la empresa debe considerar, para que el uso de estas tecnologías, como apoyo en el servicio de atención al cliente, sea realmente eficiente y que junto con todos los otros componentes relacionados, como los conceptos de Calidad, Herramientas y Formas de Atención al Cliente, Estrategia de CRM, etc. permitan llegar a cumplir y exceder las expectativas de sus clientes junto con la entrega del valor esperado por ellos, logrando su retención a través de su fidelización y compromiso.

A continuación se plantean algunas inquietudes y problemas de algunas organizaciones que motivaron la elección del tema de investigación y el plan de trabajo que se ha llevado a cabo para el desarrollo de esta tesis.

### **1.2 El Porque de la Investigación**

En un mercado tan competitivo y dinámico como es el que se observa hoy en día, se prevé que aquellas empresas que sean capaces de centrar su atención en el cliente, dispondrán de una ventaja frente a sus competidores.[20]

Enfocarse en el cliente implica que la empresa sea capaz de gestionar de la forma más eficiente posible, todas las relaciones que se establecen entre él y cualquier elemento de la organización, cuidando extraer, de estas relaciones, el conocimiento que ayude a mejorar cada vez más, tanto el trato con los clientes actuales, como la captura de potenciales futuros clientes; obteniendo como resultado la definición de una estrategia empresarial, que permita traducir un mejor servicio de atención al cliente en una mayor rentabilidad para la organización.[17]

Por lo tanto, el desafío de toda empresa que desee permanecer en el tiempo, se basa en una exitosa atención al cliente. La lealtad de los clientes cobra una vigencia cada vez mayor en los mercados actuales, caracterizados por una creciente integración internacional y competencia a nivel mundial.[2]

La empresa debe estar consiente de que en la **actualidad el rey en el mundo de los negocios es el cliente**, el comprador. El cliente quiere que se le conozca y se le escuche. Que se le ofrezcan productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades. Busca una experiencia positiva y personalizada cada vez que interactúa con la empresa (ya sea por teléfono, a través del correo electrónico, por carta, a través de la Web).

La empresa debe procurar contar con los medios para escucharles, conocerles y diseñar productos y/o servicios adecuados a sus necesidades, de esta manera conseguirá, a través de la atención entregada por un servicio al cliente de calidad, diferenciarse de la competencia. (El proceso de diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores [13]). Cabe señalar, que el servicio de atención al cliente, no es la única herramienta de diferenciación que debe considerar la empresa, también debe preocuparse de la calidad del producto, el prestigio de la marca, precios atractivos, canal de distribución etc. pero estos últimos a la larga son posibles de imitar, en cambio la calidad del servicio de atención obtenida a partir de una filosofía pro-cliente es un factor más singular y más difícil de imitar.

Cuando la empresa, en busca de la diferenciación, analiza lo que sucede a su alrededor con el resto de las organizaciones, debería entre otras, plantearse las siguientes preguntas:

- Considerando la amplia y variada oferta de productos o servicios que hacen todas las empresas que compiten en su mercado, ¿por qué los clientes, consumidores y/o usuarios, deberían comprar en esta organización y no a cualquiera de sus competidores?.

- ¿Por qué, después de haber comprado la primera vez en esta empresa, los clientes deberían volver otra vez?.

- Considerando aquellos que en alguna ocasión fueron sus clientes y ya no lo son ¿Por qué razón ellos abandonaron la empresa?.

Al respecto de estas interrogantes, algunos estudios realizados con clientes, como el de Denton y Boyd en su libro "Hechos fascinantes sobre el mundo empresarial", indican que en promedio las empresas pierden hasta un 20% de sus clientes cada año debido a un mal servicio. Una empresa que pierde cada año un 20% de sus clientes y no hace nada al respecto, en cinco años se queda sin clientes. Por lo tanto, que una empresa, que ofrece servicios o productos a sus clientes, busque los mecanismos para mantenerlos satisfechos, es de suma importancia ya que implica obtener su lealtad y compromiso, lo que se traduce en un incentivo para mantenerse

fiel a la empresa y a la vez convertirse en un buen canal para la consecución de nuevos clientes.

La empresa debe tomar conciencia de que la decisión de un cliente de ser leal o no, es la sumatoria de muchas instancias de interacción entre ellos[13] (cara a cara, a través de Web, correo electrónico, correspondencia tradicional, teléfono, catálogos, etc.) Y si esta interacción no se cuida activa y conscientemente el problema de la lealtad, se hace cada vez peor. Y la realidad indica que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de "clientes" (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, usuarios, etc.). Las empresas, en especial, sólo existen por y para sus clientes.[2]

Una de las respuestas a la pregunta ¿Por qué algunos (o muchos) clientes dejan de volver a una determinada empresa? Esta dada por la realización de una investigación entre los ex-clientes de la empresa en particular. Pero, si en esta empresa, no existe ese tipo de estudio de mercado, se encuentran los resultados de una amplia investigación realizada en los EE.UU., por la prestigiosa organización The Forum Corporation.

En esa investigación, que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, a la pregunta ¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?, La distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:[2]

16% debido a la CALIDAD DEL PRODUCTO.

15% debido al PRECIO.

20% debido a **FALTA DE CONTACTO Y ATENCION PERSONAL** (es decir, falta de conocimiento de la verdadera "necesidad" del cliente).

49% debido a la **BAJA CALIDAD DEL SERVICIO**.

En otras palabras, el 16 % de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 % respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. **El 20 % se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuada. Y el 49 % indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores, era de ínfima calidad.**

Además de este estudio están los realizados por instituciones especializadas[6] los que indican, que el 68% se va por un servicio deficiente y 41% porque no encuentra a la persona adecuada, o porque quien les contesta el teléfono no tiene la información ni la actitud adecuadas. El 28% cambia de proveedor, porque la empresa no cumple con el perfil de las necesidades del cliente, 20% se aleja porque se topa con empleados descorteses y, el 13% porque se desespera ante una respuesta lenta.

Otros estudios recientes muestran que el 96% de los clientes insatisfechos no se quejan, pero sí, comentan sus experiencias a 7 personas más, 13% de estas personas lo contarán a 20 personas más y 90% de los clientes insatisfechos nunca

volverán. Cuesta 5 veces más atraer a un cliente nuevo que retener a un cliente actual. Por este motivo, hay que atender bien a los clientes actuales, motivarlos para que den sus opiniones y usarlos como embajadores.[16]

Otros estudios relacionados con él por qué las empresas pierden clientes, indican distintos motivos:

- 14% presentan insatisfacción con el producto;
- 9% son tentados / seducidos por su competidor;
- 5% pueden estar influenciados por pares y/o familia;
- 3% por mudanza,
- 1% por muerte,
- 68% se pierden por la pobre calidad de servicio de la empresa.

Estos datos, coinciden con los resultados de otra investigación realizada en España, con los auspicios de la Universidad de Valencia, que tenía como objetivo, identificar cuáles eran las principales causas de insatisfacción de los clientes con los proveedores que estaban utilizando en ese momento. En esa investigación, el 63 % de las respuestas se centró en dos aspectos:

**-Negligencia del personal de contacto** (descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto).

**-Descortesía del personal de contacto.**

En todos estos estudios señalados, se observa que un gran porcentaje de la pérdida de los clientes, es por una deficiente atención al cliente. Los resultados indican que prácticamente, un 70% de los ex-clientes abandonaron a sus antiguos proveedores, porque no se sentían satisfechos con el trato recibido.

Se confirma a través de estos estudios, que los clientes valoran la atención recibida por parte de la empresa, tanto como las características mismas del producto y su precio. Por lo tanto, estos resultados debieran preocupar a cualquier dueño, directivo empleado consciente de sus responsabilidades. ¿O no? La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que: Hoy en día, **para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en poderosas armas competitivas para captar y mantener "contentos" a los clientes.**

Además de estudios relacionados con las causas por las cuales las empresas pierden clientes, es necesario conocer que ocurre con la realidad tecnológica actual, en particular del país, ya que el desarrollo tecnológico: Internet, banda ancha, call center, etc. están produciendo cambios significativos, entre otros, en la manera en que las empresas se contactan con sus clientes.

La Subsecretaría de Economía, en el año 2002, realiza la primera encuesta sobre Tecnologías de Información en las empresas "ACCESO Y USO DE TECNOLOGÍAS

DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS CHILENAS”, con el objeto de dimensionar los grados de acceso y uso de las TIC en las empresas.

El resultado para el año 2003, indica que la mayor parte de las grandes y medianas empresas, y casi la mitad de las pequeñas, estaban conectadas a Internet.[1]

Las empresas usan Internet para informarse de lo que hace el sector público, conocer el estado de sus cuentas corrientes y depósitos, pero realizan pocas transacciones. Además que muy pocas cuentan con un sitio Web.[1]

Además, existe el Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información(ENTI) desarrollado por la pontificia Universidad Católica de Chile. Este considera la relevancia de las tecnologías de información (TI) en la economía de Chile y todo el mundo, ya que es capaz de generar oportunidades de negocios, aumentar la productividad, mejorar los procesos internos de las empresas, y realizar de manera más eficiente y segura las transacciones.[8]

Estos estudios chilenos, aunque no mencionan de manera explícita la relación de la tecnología y el área de servicio de atención al cliente, constituyen una referencia para conocer los avances en materia tecnológica y como se le considera a esta herramienta, un apoyo a la gestión global de las empresas en Chile y en el mundo.

### **1.3 Contextualización del Tipo de Servicio**

Consideraré para efectos de este estudio, aquellas relaciones, establecidas entre clientes y empresas, que ofrecen sus productos y/o servicios de las características de aquellas, que permitan una visita relativamente frecuente (transacciones bancarias, compras en un supermercado o en una tienda de departamentos, utilización de servicios básicos como teléfono, electricidad, gas, etc.), no considerando aquellas otras, que dependiendo de las características del producto y del monto involucrado, podrían llevarse a cabo en “una sola transacción” en un tiempo relativamente amplio, como es el caso de la compra de un automóvil o una propiedad, tomando en cuenta que esto ocurre, no por haber recibido una mala atención o haber tenido problemas con la empresa proveedora, sino que simplemente obedece a las particularidades que implican la compra de un bien de estas características.

El contexto en que este estudio analizará la relación de la empresa con sus clientes, considera el concepto de servicio de atención al cliente tradicional y científico [7](cara a cara, teléfono, fax etc.) en dependencias de la empresa, como también el que considera el contacto a través de algún medio electrónico sin contacto físico directo (Web, correo electrónico, call center, etc.) como es el caso de Bancos. Empresas de Telecomunicaciones, Tiendas de Departamentos, tomando en cuenta que estas formas de servicio de atención al cliente, están muy relacionadas con el uso de alguna herramienta tecnológica y que por lo tanto, una vía de mejora de esta área, estaría dada por el uso óptimo que se les dé a estas herramientas, obviamente esto va de la mano con el desarrollo de mecanismos de mejora, que involucran la aptitud

del personal hacia los clientes, como es en una filosofía empresarial pro-cliente, para de esta manera mejorar el servicio de atención cliente y transformarlo en uno de verdadera calidad, al contar con el apoyo de la tecnología digital.

#### **1.4 Determinación del Problema**

Las empresas se enfrentan al problema de que deben ser capaces de mejorar su servicio de atención al cliente, es decir, de establecer una buena relación con ellos, en otras palabras, sobre la base de los resultados de los estudios señalados anteriormente, deben contar con un servicio de atención con las características de uno de calidad, que les permita tanto mantener a sus clientes actuales fieles y comprometidos, como también contar con los medios para la captura de los nuevos.

Considerando, que algunas de las formas de servicio de atención al cliente más utilizadas en la actualidad, como son los call centers, correo electrónico, páginas Web, etc. están muy relacionadas con el uso de alguna herramienta tecnológica, es posible señalar, que una de las vías de mejora, de esta área estaría dada por el uso óptimo que se les dé a estas herramientas, obviamente esto va de la mano con el desarrollo de mecanismos de mejora, que involucran la aptitud del personal hacia los clientes (capacitación, motivación, etc.) como ocurre con la implementación de una estrategia empresarial, como el CRM, para conseguir de esta manera, mejorar el servicio de atención cliente y transformarlo en uno de calidad, apoyado por tecnología digital.

Claro está, que la solución omnipresente, no está sólo en manos de la tecnología, aquí es necesario señalar, que también existen muchas dificultades con el uso de la tecnología, como es el caso de la falta de educación y capacitación del personal de la empresa y de los clientes, lo que genera un uso ineficiente o escaso de ella, además, está el problema de la poca confianza en las nuevas herramientas poco conocidas, que también tiene como resultado un uso ineficiente o escaso de la tecnología, es por ello que el análisis del apoyo tecnológico en el área de servicio de atención al cliente debe considerar las ventajas y desventajas de este apoyo tecnológico y buscar el equilibrio entre ambas situaciones.

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar las características, que debe cumplir el área de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio y facilitar el contacto y atención de los clientes, en empresas que ofrecen servicios o productos a sus clientes (especialmente bancos, empresa de telecomunicaciones, tiendas de departamentos), de tal manera, de permitir a la empresa, gozar de las ventajas que implica la fidelización de sus clientes, que se obtiene claro, como la consecuencia directa del servicio de calidad entregado.

Considerando para esto la posibilidad del uso de las herramientas tecnológicas de apoyo a esta área, disponibles hoy en día.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Identificar los FACTORES CRITICOS DEL EXITO de un buen servicio de atención al cliente.

Entregar un listado de interrogantes que le permitan a la empresa evaluar en que situación se encuentra SU PROPIO SERVICIO de atención al cliente.

Determinar que apoyo tecnológico para el área es necesario, dando una pauta a las empresas para que sepan como utilizar, de manera eficiente, las herramientas tecnológicas (tanto las disponibles dentro de la organización como las que existen en el mercado) para conseguir que este servicio al cliente tenga las características de uno de calidad que aporte valor a la empresa.

### **1.6 Resultados Esperados**

La idea central de esta investigación es apuntar a que la empresa, a través de un buen uso del área de servicio al cliente logre ser exitosa, es decir, sea:[20]

- Capaz de adoptar una visión estratégica que centre toda la gestión en el cliente, que le permita centralizar toda la información sobre ellos, desde las perspectivas de ventas, operaciones y distribución de productos, crédito y finanzas, mercadeo y servicio al cliente, estableciendo un vínculo con sus clientes a través de un servicio de atención al cliente de CALIDAD, que le permita al cliente evaluar precios, calidad de los productos o servicios entregados, recibir una atención personalizada en la que se capturen constantemente las preferencias y percepciones, retroalimentación inmediata a todos los componentes de la empresa relacionado con el cliente, etc. para así retener a sus clientes manteniéndolos "satisfechos" y en consecuencia "fieles " y "comprometidos", disminuyendo los costos de la consecución de nuevos clientes, aumentando de esta manera los ingresos provenientes de las ventas de bienes y/o servicios, utilizando el servicio como elemento "diferenciador": clave de la diferenciación y fuente de ventajas competitivas.

- Capaz de desarrollar nuevas medidas del desempeño, desarrollar nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, que permitan relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.

- Capaz de utilizar las herramientas tecnológicas (Tecnologías de Información, Tecnologías de la Comunicación, gestión del conocimiento, programas de gestión (ERP) CRM y similares), DE ATENCIÓN AL CLIENTE, de apoyo para el logro de los anteriores puntos, tanto las disponibles al interior de la empresa o bien adquiriendo

las adecuadas a sus recursos y necesidades, que le permitan interactuar con los clientes en todas las dimensiones (paginas Web, correo electrónico, telefonía tradicional y/o digital, etc.) DE MANERA OPTIMA Y EFICIENTE.

## 1.7 Metodología

Para cumplir este propósito ¿Qué debe ocurrir en la empresa?

La empresa, y por tanto todas las personas que la integran, ha de vivir obsesionada por aportar valor al cliente en cada momento. Aunque en la mayoría de los casos supone un cambio que, no siempre será fácil de conseguir, está totalmente justificado por los importantes beneficios que aporta.

La empresa consiente de los dinámicos cambios que presenta el mercado actual, ha de iniciar una serie de modificaciones que le permitan potenciar una estrategia que, cada vez más, se centre en la satisfacción de las necesidades reales, para cada uno de los clientes, por sobre las estrategias tradicionales, que se conformaban con llegar a ofrecer sus productos a un precio atractivo, lo cual no llegaba a constituirse en una ventaja real, pues solía convertirse en una estrategia fácil de imitar. Todo indica que la estrategia para competir en el mercado es conservar al cliente, conocerlo y satisfacerlo lo mejor posible, pues se ha señalado a través de los resultados de los estudios antes señalados, que resulta más económico retener un cliente, que establecer medidas para atraer nuevos clientes potenciales.

Con relación a herramientas para conseguir la calidad del servicio de atención al cliente, una de ellas es la tecnología. Los sistemas de información e Internet (correo electrónico, web, call center, sistemas CRM, etc.) tienen mucho que aportar en este sentido ya que nos permiten aproximarnos y relacionarnos con el cliente, para detectar sus necesidades y ofrecer satisfacciones.

También debemos considerar el apoyo de una estrategia de negocio, que con el apoyo de las nuevas Tecnologías de Información (SW, HW, Sistemas de Información, etc.), permiten mejorar las relaciones con los clientes, retener los existentes y capturar los potenciales, ya que logra involucrar a todo el negocio en este objetivo, dicha estrategia es conocida como (CRM) Customer Relationship Management.

Las necesidades de las empresas en adoptar CRM en sus negocios son, en general, tan claras y diversas como mejorar la eficiencia de su fuerza de ventas, automatizar el consumo de tiempo en las tareas administrativas, reducir la rotación del personal de ventas, tener una mejor comunicación entre sus clientes y el grupo de ventas, mantener la competitividad, aumentar las ventas instalando las mejores practicas en metodología de ventas, reducir sus costos, entre otro motivos. Pero, en general, los beneficios que se obtienen al implementar una solución CRM, se basan en las mayores eficiencias obtenidas en los distintos procesos de negocios, en el aumento de las capacidades técnicas que se puedan entregar a la fuerza de ventas y **perfeccionamiento continuo del servicio que se entrega a los clientes.**

¿ En que nos puede ayudar la tecnología para conseguir este propósito?

La tecnología ofrece muchas oportunidades en esta área, ya que es una herramienta de gran utilidad para:

**-Comunicarse con los clientes a coste muy bajo.** Las posibilidades de comunicación que otorgan el sitio Web y el correo electrónico permiten acercarse a los clientes a un costo muchísimo menor que con medios físicos.

A través del sitio Web, se cuenta con un “vendedor” que atiende 200, 500 o 5.000 personas diarias de manera gratuita. ¿Cuánto puede costar eso con un vendedor físico?

Y si se compara el costo de un envío por correo electrónico, frente a su homólogo en carta, los costos no tienen ni comparación. El correo electrónico es muchísimo más barato aunque también hay que tener en cuenta algunas de sus limitaciones, **conocer más a los clientes y sus necesidades.** Las posibilidades de tener bases de datos de los clientes y obtener información a partir de ellas es clave.

Es posible recoger información tanto de medios físicos (contactos telefónicos, fuerza de ventas) como de medios electrónicos: A través de la Web y del correo electrónico, tanto de manera activa (cuestionarios) como pasivas (huellas de los usuarios que emplean el sitio Web).

Así, a través de la Web, es posible conocer cuales son los productos que más consultan, cual es el tiempo de permanencia en cada una de las páginas (lo que nos indica su interés), qué páginas usan para salir de nuestra Web (lo que nos indica su poco interés en su contenido), etc.

**-Interacción los 365 días del año** y 24 horas al día a través del sitio Web y del correo electrónico.

**-Mejora de la comunicación** a los clientes y de la **información que tienen de los** productos o servicios: Las facilidades de comunicación y el bajo costo de las mismas unido a la mayor información sobre los clientes, permite personalizar más el mensaje.

Así, tendrán más información sobre los productos / servicios, lo que llevará a un incremento de ventas.

Las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías, en el área de relaciones con los clientes son infinitas. Obviamente, si la empresa hace todo esto bien ,alcanzara uno de sus fines principales: **VENDER MÁS Y MEJOR.**

## **CAPITULO II Marco Teórico**

### **2.1 Introducción**

Al comenzar el segundo capítulo haré mención de la reseña teórica que he considerado importante examinar e incluir en esta investigación, dicha base teórica, es la que da el sustento conceptual necesario, para el entendimiento del modelo más adelante planteado para el área de Servicio de Atención al cliente con apoyo tecnológico.

Conceptos como el de Servicio, Calidad del Servicio, Clientes, Valor para el Cliente y Satisfacción, Estrategia de CRM, Formas de Servicio al Cliente y Herramientas de Atención al Cliente, Valor y Satisfacción para el Cliente y la realidad chilena en relación a las Tecnologías de Información, constituyen el barniz conceptual que da la base al Modelo y Cuestionario desarrollados como aporte de esta investigación.

### **2.2 Definición de Servicio**

Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.[29]

#### **2.2.1 Características de los Servicios**

Las características más frecuentes de los servicios son:[29]

- **Intangibles**

Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar ante mano opiniones o actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicio. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es, que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo de su consumo y sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente

funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras, sin embargo, aquí se puede apreciar una fusión más que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio (consume).

- Heterogeneidad

Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además no es fácil asegurar un nivel de producción desde el punto de vista de la calidad, desde el punto de vista de los clientes ya que también es difícil juzgar a la calidad con anterioridad a la compra.

- Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

- Propiedad

El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

## **2.3 Calidad del Servicio**

Debido a la Globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión. Los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio de atención al cliente, así mismo el servicio de atención al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí. La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado.[9]

Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto. En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal más el ambiente del producto. Así, para llegar hacer un

proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta. [9]

En consecuencia debido al potencial que ofrece el ambiente del producto, tanto como para diferenciarlo como para realzar la calidad total percibida por el cliente, la administración del servicio se ha convertido en lo más importante, ya que, implica la habilidad de medirlo y por tanto, para contratarlo (Benchmarking Competitivo).[9]

### **2.3.1 Definición de Calidad**

Es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad resuelve un problema o agrega valor para alguien.[9]

### **2.3.2 Importancia de la Calidad**

Recientemente ha habido un deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un criterio más objetivo y concreto. Ellas permiten a las empresas comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes con relación a productos y servicios. Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación con la calidad del servicio del producto que recibieron.[9]

La medición de la actitud de los clientes se está volviendo un elemento cada vez más importante en el movimiento para la calidad total en las organizaciones. El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones conocerán las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si están atendiendo a esas necesidades.

Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con exactitud esas percepciones y actitudes. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, representaran de manera impropia las opiniones de los clientes. Las decisiones basadas en esas informaciones pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización. Por otro lado, las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes con relación a la calidad de sus servicios y productos pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.[9]

En un estudio realizado por TARP-Technical Assistance Research Program en más de 400 grandes corporaciones en Estados Unidos, Japón y Europa, fueron identificados tres problemas básicos con estudio de satisfacción de los clientes:

El primero es que una empresa no consigue interpretar el significado de insatisfacción de sus clientes. El segundo es que pocas empresas que miden la satisfacción de los clientes incluyen preguntas sobre los acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción o el servicio. El tercer problema que se encontró que no se indaga entre los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción. Podemos inferir que la satisfacción no puede ser considerada en un vacío. Las acciones y los comportamientos de los clientes relacionados a su satisfacción son críticas para el éxito duradero de una empresa. Por eso, la causa de la insatisfacción debe ser traducida en términos de pérdida o perjuicio del mercado.[13]

### **2.3.3 Definición de la Calidad del Servicio**

Existen varias razones por la que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas y la que es más importante es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no solo desean un servicio mejor sino que lo esperan. Otra de las razones es que el crecimiento nuevo del futuro va a concentrarse más aún sobre el sector de servicios. Un ejemplo claro de ésta situación la representa la situación vivida en EEUU que después de la recesión en 1982, casi el 85% de los puestos creados, pertenecen a las industrias de servicio, en comparación con el sector de fabricación. Otro motivo para este mayor énfasis podría consistir en que muchas industrias de servicio, cuyos mercados eran limitados hace unos años (por ejemplo, la banca, seguros, comunicaciones, tratamiento de datos.) está ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Existe otro motivo por el que se centra la atención en el servicio: la competencia, puesto que, muchos productos esencialmente son iguales, el campo de batalla se centra en el servicio. Ya para finalizar, el servicio de calidad tiene sentido para las empresas por que marcan la diferencia entre ellas.[29]

Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:[9]

-Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.

-Servicio en la Transacción: Esta directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.

-Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta.

Podemos concluir que la Calidad de Servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.[9]

### 2.3.4 Elementos Básicos en la Calidad del Servicio

Para evaluar la calidad del servicio es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:[9]

- **Atributos de la Calidad del Servicio**

Esta compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que la empresa será capaz de desarrollar medidas para evaluar su desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente algunos atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

- **Servicio Esperado**

Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan de adentro hacia fuera, ellas saben lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de afuera hacia dentro. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

- **Factor de Influencia**

Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

- **Servicio Percibido**

Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

- **Calidad del Servicio Prestado**

La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de un determinado servicio está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

- **El Nivel de Satisfacción**

Si el cliente quedo o no satisfecho con el servicio recibido es fundamental para obtener su lealtad con la empresa.[13]

- **Nuevas Actitudes**

Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

- **Nuevo Comportamiento**

Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

### **2.3.5 Componentes de la Calidad del Servicio**

Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:[9]

- **Confiabilidad**

Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.

- **Respuesta**

Es la capacidad para brindar un servicio puntual.

- **Seguridad**

Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

- **Empatía**

Atención personalizada y cuidadosa a clientes.

- **Tangibles**

Corresponde a los aspectos físicos del servicio.

### **2.3.6 Dimensiones de la Calidad del Servicio**

Para medir la calidad de servicio percibido por el cliente ,la empresa y su personal deben tener en cuenta 7 dimensiones:[9]

- **Respuesta**

La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que se tiene para entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Por ejemplo, si se trata de servicio hospitalario la capacidad de respuesta puede ser trágica. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

- **Atención**

Todo lo que implica para el cliente ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No se debe dar lugar a la apatía, la indiferencia , el desprecio o los prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

- **Comunicación**

Establecer claramente que se esta entendiendo al cliente y que también la empresa esta siendo entendida. No utilizar términos muy técnicos en presencia de alguien que pueda no entender nada acerca de lo que se esta hablando.

- **Accesibilidad**

¿Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido algún servicio y no lograron comunicarse con la empresa a tiempo?. No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

- **Amabilidad**

Se debe generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, por que muchas veces es altamente vulnerable al trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Se debe ser siempre amables.

- **Credibilidad**

Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No se debe jamás prometer algo en falso, por que una promesa incumplida es un atentado a la credibilidad de la empresa. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

- **Comprensión**

Es mantener una empatía con el cliente, colocándose en el lugar del cliente para entender sus necesidades, como por ejemplo, para un técnico que repara refrigeradores un servicio puede significar un cambio de termostato, pero para el cliente es solucionar algo que afecta la alimentación de su familia.

## **2.4 Definición de Clientes**

Entre algunas definiciones podemos citar: “Es el que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial de nuestro negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones similares a los nuestros y merece un trato respetuoso. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo. Un cliente nos hace un favor cuando llega, nosotros no le estamos haciendo un favor atendándolo. El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él tendríamos que cerrar las puertas”. [29]

### **2.4.1 Tipos de Clientes**

Los clientes se pueden clasificar de la siguiente manera:[29]

- **Clientes Internos**

Se refiere al que recibe o es el beneficiario de las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización.

- **Clientes Externos**

Se refiere al que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa.

## **2.5 Definición de Valor Para el Cliente y Satisfacción**

Hace más de 35 años, Peter Drucker observó que la primera tarea de una empresa es “crear clientes”. Sin embargo, los clientes actuales enfrentan una amplísima gama de opciones de productos y marcas, precios y proveedores. ¿Cómo toman unas decisiones los clientes?. Creemos que los clientes realizan un cálculo o estimación de qué oferta les proporcionará el mayor valor. Los clientes son maximizadores del valor, dentro de los límites de costos de búsqueda y de conocimientos, movilidad e ingresos limitados. Ellos se forman una expectativa de valor y actúan de conformidad. Que la oferta esté o no a la altura de la expectativa de valor afecta tanto a la satisfacción como a la probabilidad de una compra repetida.[13]

### **2.5.1 Valor Para el Cliente**

Nuestra premisa es que los clientes compran a la empresa que, desde su punto de vista, ofrece el valor más alto entregado al cliente.

El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.[13]

El valor total para el cliente será la suma del valor del producto más el valor de los servicios más el valor del personal y el valor de la imagen de la empresa que ofrece el producto o servicio.[13]

El costo total consiste en algo más que el costo monetario. Como Adam Smith observó hace más de dos siglos, “el precio real de cualquier cosa es la molestia de adquirirlo”. Además, el costo total para el cliente incluye los costos de tiempo, de energía y los costos psíquicos del cliente. El cliente evalúa estos costos junto con el costo monetario para formarse una imagen del costo total. Después de calcular éstos, el cliente considera si el costo total es demasiado alto en relación al valor total que la empresa le entrega. El cliente comprará a quien le ofrezca el valor entregado más alto.[13]

La Empresa puede mejorar su oferta de tres maneras:

1. Puede incrementar el valor total para el cliente mejorando los beneficios de producto, servicios, personal e imagen.
2. Puede reducir los costos no monetarios para el comprador aminorando los costos de tiempo, energía y psíquicos.
3. Puede reducir el costo monetario de su producto para el comprador.

El que vende debe evaluar el valor total para el cliente y el costo total para el cliente asociados a la oferta de cada competidor para saber qué lugar ocupa su propia oferta en la mente del comprador. Si el que vende está en desventaja en cuanto al valor entregado, tiene dos alternativas: incrementar el valor total para el cliente o reducir el costo total para el cliente. Lo primero requiere fortalecer o acrecentar los beneficios del producto, servicios, personal e imagen de la oferta. Lo segundo exige reducir los costos para el comprador reduciendo el precio, simplificando el proceso de pedido y entrega, o absorbiendo parte del riesgo del comprador con la oferta de una garantía.[13]

### **2.5.2 Satisfacción del Cliente**

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en relación con las expectativas del comprador. En general:

**Satisfacción:** Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona la comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.[13]

Como deja en claro esta definición, la satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Muchas empresas ponen la mira en una satisfacción elevada porque los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presenta una mejor oferta. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crea un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es una alta lealtad de los clientes. Para una empresa un cliente muy satisfecho o encantado vale 10 veces más que un cliente satisfecho. Es muy probable que un cliente altamente satisfecho permanezca fiel a la empresa muchos más años y que compre más que un cliente satisfecho.[13]

¿Cómo forman sus expectativas los compradores? Con base en experiencias de compra previas, consejos de sus amigos y conocidos, e información y promesas de la parte vendedora y de sus competidores. Si la gente de Marketing eleva demasiado las

expectativas, es probable que el comprador sufra una decepción. Por ejemplo, Holiday Inn lanzó una campaña hace unos cuantos años a la que llamo “Nada de sorpresas”. Sin embargo, los huéspedes de sus hoteles siguieron encontrando múltiples problemas, y Holiday Inn tuvo que cancelar la campaña. Por otra parte, si la empresa fija expectativas demasiado bajas, no atraerá suficientes compradores (aunque sí satisfará a los que compran).

Algunas de las empresas de mayor éxito en la actualidad están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas. Esas empresas ponen la mira en la satisfacción total del cliente (STC), Xerox, por ejemplo, garantiza “satisfacción total” y reemplaza el equipo de cualquier cliente insatisfecho dentro de un período de tres años después de la compra, cubriendo todos los gastos. Cigna anuncia: “Nunca estaremos 100% satisfechos si usted no lo está.” Y uno de los anuncios de Honda dice: “Una razón por la que nuestros clientes están tan satisfechos es que nosotros no lo estamos.” Nissan invita a los compradores potenciales a que los visiten y sean huéspedes de su automóvil (en lugar de invitar a probarlo) porque, en japonés, la palabra cliente significa “ huésped de honor.”[13]

La decisión de un cliente de ser leal o de desertar es la sumatoria de muchos encuentros pequeños con la empresa. La empresa consultora Forum Corporation dice que para que todos estos pequeños encuentros produzcan lealtad las empresas necesitan crear una “experiencia de marca del cliente.”[13]

La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado. Según Michael Lanning, autor “Delivering Profitable Value”, una empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor superior. La propuesta de valor de una empresa es mucho más que su posicionamiento respecto a un solo atributo; es una afirmación acerca de la experiencia resultante que los clientes tendrán con la oferta y su relación con el proveedor. La marca debe representar una promesa acerca de la experiencia total que los clientes pueden esperar. Que la promesa se cumpla o no dependerá de la capacidad de la empresa para administrar su sistema de entrega de valor. Dicho sistema incluye todas las comunicaciones y experiencias de canal que el cliente tendrá durante el proceso de obtener la oferta.

Simon Knox y Stan Maklan hacen hincapié en un tema similar en su Competing on Value. Demasiadas empresas crean una brecha de valor al no hacer coincidir el valor de la marca con el valor para el cliente. Quienes hacen marketing de marca tratan de distinguir su marca con un slogan (“más blancura”) o con una propuesta de venta única (“un Mars al día te ayuda a trabajar, descansar y jugar”) o acrecentando la oferta básica con servicios adicionales (“Nuestro hotel le proporcionará una computadora sí la solicita”). Sin embargo, estas empresas tienen menos éxito en cuanto entregarle valor al cliente, primordialmente porque su gente se concentra en desarrollar la marca. Que los clientes reciban o no realmente la propuesta de valor prometida dependerá de la capacidad del mercadólogo para influir en diversos procesos centrales. Knox y Maklan quieren que la gente de marketing de la empresa

dedique tanto tiempo a influir en los procesos centrales de la empresa como dedica a diseñar el perfil de la marca.

Además de mantenerse al tanto de las expectativas de valor y de la satisfacción de los clientes, las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas. Por ejemplo, una empresa comprobó con beneplácito que el 80% de sus clientes decían estar satisfechos. Luego la empresa averiguó que su principal competidor alcanzaba un nivel de satisfacción de clientes del 90%. Su desaliento fue mayor cuando se enteró de que su competidor estaba procurando alcanzar un nivel de satisfacción del 95%. [13]

En el caso de empresas centradas en los clientes, la satisfacción de los clientes es tanto una meta como una herramienta de marketing. Las empresas que obtienen altos niveles de satisfacción de clientes se aseguran que su mercado meta lo sepa.

Aunque la empresa centrada en el cliente trata de crear una satisfacción elevada entre sus clientes, su meta principal no es maximizar esa satisfacción. Si la empresa aumenta la satisfacción de sus clientes bajando su precio o acrecentando sus servicios, el resultado podría ser una baja en las utilidades: La empresa podría ser capaz de aumentar su rentabilidad por otros medios ( como mejorar los procesos de fabricación o invirtiendo más en investigación y desarrollo). También, la empresa tiene muchas partes interesadas, que comprenden empleados, concesionarios, proveedores y accionistas. Gastar más en incrementar la satisfacción podría desviar fondos que podrían invertirse en la satisfacción de otros "socios". En última instancia, la empresa debe operar según la filosofía de que esta tratando de entregar un alto nivel de satisfacción a sus clientes sujeto a la entrega de niveles aceptables de satisfacción a las demás partes interesadas dentro de las restricciones de recursos de que dispone. [13]

### **2.5.3 Herramientas Para Vigilar y Medir La Satisfacción de los Clientes**

Existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre ellas encontramos: [13]

- **Sistemas de Quejas y Sugerencias**

Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formatos para que los huéspedes informen lo que les gustó y lo que no les gustó. Algunas empresas centradas en los clientes, establecen líneas directas sin cargo por larga distancia (números 800). Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bi-direccional. Estos flujos de información proporcionan a las empresas muchas ideas de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas.

- **Encuestas de Satisfacción de Clientes**

Los estudios muestran que aunque los clientes están satisfechos con una de cada cuatro compras, menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan y la mayoría de los clientes compra menos o cambia de proveedor. Por tanto, los niveles de queja no son una buena medida de la satisfacción de los clientes. Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los clientes directamente realizando encuestas periódicas: envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra aleatoria de clientes recientes, y también piden las opiniones de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores.

Al recabar datos de satisfacción de clientes, también resulta útil hacer preguntas adicionales para medir la intención de volver a comprar, ésta normalmente será alta si la satisfacción del cliente es alta. También es útil medir la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y la marca a otros. Un puntaje de boca en boca positivo elevado indica que la empresa está produciendo mucha satisfacción entre sus clientes.

- **Compras Fantasma**

Las empresas pueden contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores. Estos compradores misteriosos, incluso pueden probar si el personal de ventas maneja bien o mal diversas situaciones. Por ejemplo, un comprador misterioso podría quejarse acerca de la comida de un restaurante para ver cómo el establecimiento maneja la queja. Las empresas no sólo deben contratar a compradores misteriosos, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas de vez en cuando, participar en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores en las que sean incógnitos, y experimentar por sí mismos el tratamiento que reciben como “clientes”: Una variante de esto es que los gerentes llamen por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o quejarse, y vean cómo se manejan sus llamadas.

- **Análisis de Clientes Perdidos**

Las empresas deben ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la causa. Cuando IBM pierde un cliente, realiza un esfuerzo exhaustivo para averiguar en qué falló. No sólo es importante realizar entrevistas de salida cuando los clientes dejan de comprar sino también es necesario vigilar la tasa de pérdida de clientes. Si dicha tasa va en aumento, es una indicación clara de que la empresa no está logrando satisfacer a los clientes.

Cuando los clientes califican la satisfacción con un elemento del desempeño de la empresa; digamos, la entrega; la empresa necesita reconocer que sus clientes varían en cuanto a la forma en que definen una buena entrega: podría querer decir una pronta entrega, entrega a tiempo, que el pedido esté completo, etc. Sin embargo, si la empresa tuviera que detallar cada elemento los clientes tendrían que contestar un cuestionario enorme. La empresa también puede darse cuenta de que dos clientes podrían afirmar que están “altamente satisfechos” por diferentes razones. Uno podría

ser fácil de satisfacer casi siempre y el otro podría ser difícil de complacer, pero quedó contento en esta ocasión particular.

Las empresas también deben tener presente que los gerentes y vendedores pueden manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. Por ejemplo, ellos podrían ser especialmente amables con los clientes justo antes del sondeo, o podrían tratar de excluir a los clientes descontentos del sondeo. Otro peligro es que si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a sus clientes, algunos podrían expresar insatisfacción ( a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir más concesiones.

#### **2.5.4 La Naturaleza de las Empresas de Alto Desempeño**

Algunas empresas sortean todos estos escollos para llegar a sus metas en cuanto a valor y satisfacción para sus clientes. Se llama a esas empresas negocios de alto desempeño.[13]

La empresa consultora Arthur D. Little propuso un modelo de las características de una empresa de alto desempeño, señalando los cuatro factores claves para el éxito: partes interesadas, procesos, recursos y organización.

- **Partes Interesadas**

Como primera parada en el camino hacia el alto desempeño, la empresa debe definir sus partes interesadas y sus necesidades. Tradicionalmente, la mayor parte de las empresas dedicaba la mayor parte de su atención a sus accionistas. Hoy, cada vez más empresas se están dando cuenta de que si no cuidan sus otras partes interesadas, clientes, empleados, proveedores, distribuidores, es posible que el negocio nunca produzca suficientes utilidades para los accionistas.

Un negocio se debe esforzar por satisfacer las expectativas mínimas (de umbral) de cada parte interesada. Al mismo tiempo, la empresa puede fijarse como meta proporcionar niveles de satisfacción por arriba del mínimo a diferentes partes interesadas. Por ejemplo, la empresa podría tratar de deleitar a sus clientes, tener un buen desempeño con sus empleados y proporcionar un nivel de satisfacción de umbral a sus proveedores. Al establecer estos niveles, la empresa debe tener cuidado de no violar el sentido de equidad que tienen las diversas partes interesadas acerca del respectivo tratamiento que están recibiendo.

Existe una relación dinámica que vincula a las partes interesadas. Una empresa inteligente crea un nivel elevado de satisfacción de los empleados, lo cual da pie a un mayor esfuerzo, y ello, a su vez, redundando en productos y servicios de más alta calidad; esto crea una satisfacción más alta entre los clientes, lo cuál genera más compras repetidas; estas compras repetidas producen un mayor crecimiento y utilidades, y ello hace que los accionistas estén satisfechos, lo cual da lugar a una mayor inversión, y así sucesivamente. He aquí el círculo virtuoso que implica utilidades y crecimiento.

- **Procesos**

Una empresa sólo puede alcanzar sus metas en cuanto a satisfacción controlando y vinculando los procesos de trabajo. Por tradición, el trabajo de una empresa se ha efectuado en departamentos, pero la organización departamental presenta ciertos problemas. Los departamentos por lo regular operan tratando de maximizar sus propios objetivos, que no necesariamente son los objetivos de la empresa. El trabajo pierde ímpetu y los planes se alteran, a medida que pasan de un departamento a otro.

Las empresas de alto desempeño se están concentrando cada vez más en la necesidad de manejar los procesos centrales del negocio, como el desarrollo de productos nuevos, la atracción y retención de clientes y el surtido de pedidos; por otra parte, están sometiendo a reingeniería los flujos de trabajo y están creando equipos multifuncionales que se encargan de cada proceso.

- **Recursos**

Para llevar a cabo sus procesos, una empresa necesita recursos: mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, etc. Los recursos se pueden comprar, arrendar o rentar. Tradicionalmente, las empresas poseían y controlaban la mayor parte de los recursos que ingresaban a su negocio, pero esta situación está cambiando. Las empresas se están dando cuenta de que algunos de los recursos que controlan no tienen tan buen desempeño como los que podría obtener fuera de la empresa. Muchas empresas actuales han decidido obtener de fuentes externas los recursos menos cruciales si así pueden lograr una mejor calidad o reducir los costos. Entre los recursos que con frecuencia se obtienen de fuentes externas están los servicios de limpieza, cuidado de prados y control de flota de automóviles. Hace poco Kodak turnó el manejo de su departamento de procesamiento de datos a IBM.

La clave, entonces, es poseer y nutrir los recursos y competencias centrales que son la esencia del negocio. Nike, por ejemplo, no fabrica sus propios zapatos, porque ciertos fabricantes asiáticos son más competentes en esa labor. Lo que sí hace Nike es nutrir su superioridad en el diseño de calzado y las actividades asociadas a la venta. La 3M Company tiene competencias centrales distintivas en sustratos, recubrimientos y adhesivos, que conjunta para crear varios negocios de éxito. Podemos decir que una competencia central tiene tres características:

1. Es una fuente de ventaja competitiva en cuanto a que contribuye de forma significativa a los beneficios que el cliente percibe.
2. Tiene potencial para aplicarse más ampliamente a una gran variedad de mercados.
3. Es difícil que los competidores la imiten.

También logran una ventaja competitiva las empresas que poseen capacidades distintivas. Mientras que las competencias centrales suelen implicar áreas de conocimientos técnicos y de producción especiales, las capacidades por lo regular describen la excelencia en procesos de negocios más amplios. Por ejemplo, Wal-Mart

tiene una capacidad distintiva en reabastecimiento de productos basada en varias competencias centrales, que incluye el diseño de sistemas de información y logística. El profesor George Day considera que las organizaciones impulsadas por el mercado sobresalen en tres capacidades distintivas, a saber, detección de mercados, vinculación con clientes y fusión con el canal.

- Organizaciones y Cultura de la Organización

La organización de una empresa consiste en sus estructuras, políticas y cultura corporativa, todas las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de negocios que cambia vertiginosamente. Mientras que las estructuras y las políticas se puedan modificar (con cierta dificultad), la cultura de la empresa es muy difícil de cambiar. No obstante, modificar una cultura corporativa a menudo es clave para implementar con éxito una nueva estrategia.

¿Qué es exactamente una cultura corporativa? Poca gente de negocios encuentra las palabras precisas para describir este concepto tan evasivo, que algunos definen como “las experiencias, relatos, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización”.

No obstante, cuando uno entra en cualquier empresa lo primero que le llama la atención es la cultura corporativa: la forma en que la gente viste, cómo hablan entre sí, cómo saludan a los clientes.

A veces la cultura corporativa se desarrolla orgánicamente y se trasmite directamente de la personalidad y hábitos de los ejecutivos de Informática a los empleados de las empresas. Eso sucede en el gigante de la computación Microsoft, que inició como una pequeña operación emprendedora. Aunque Microsoft ha crecido hasta convertirse en una empresa de \$14.000 millones de dólares, no ha perdido la cultura obsesiva perpetuada por su fundador Bill Gates. De hecho, la mayoría de la gente piensa que la cultura ultra competitiva de Microsoft es la principal clave de su éxito y de su tan criticado dominio de la industria de la computación.

Las empresas de éxito podrían tener que adoptar una nueva perspectiva en cuanto a crear su estrategia. La perspectiva tradicional es que la alta gerencia detalla la estrategia y la comunica a los niveles inferiores. Gary Hamel ofrece la perspectiva contrastante de que hay ideas imaginativas en cuanto a estrategia en muchos puntos de la empresa. La alta gerencia debe identificar y fomentar ideas frescas de tres grupos que suelen estar sub-representados en la definición de estrategias: empleados con puntos de vista jóvenes, empleados que están muy alejados de las oficinas centrales de la empresa, y empleados que son nuevos en la industria. Todos estos grupos pueden desafiar la ortodoxia de la empresa y producir ideas nuevas estimulantes.

Se debe preparar una estrategia en cuanto a identificar y escoger entre diferentes visiones del futuro. El análisis de situaciones hipotéticas, que consiste en crear representaciones razonables del posible futuro de la empresa con base en diferentes supuestos acerca de las fuerzas que controlan el mercado, e incluyendo diferentes

incertidumbres. Los gerentes necesitan explorar a fondo cada situación pensando siempre en la pregunta “¿Qué haríamos si sucediera esto?” Luego se debe adoptar una situación hipotética como la más probable y, con el paso del tiempo, mantenerse alerta para detectar indicios que podrían confirmar o refutar la hipótesis.

Las empresas de alto desempeño se organizan con el fin de entregar valor y satisfacción a los clientes.

### **2.5.5 Como Atraer y Retener Clientes**

Además de mejorar sus relaciones con sus socios de la cadena de suministro, muchas empresas están dedicadas a forjar lazos de lealtad más fuertes con sus clientes finales. En el pasado, muchas empresas daban a sus clientes por descontado. Tal vez sus clientes no hayan tenido muchas otras fuentes de abasto, o todos los proveedores daban un servicio igualmente deficiente, o el mercado estaba creciendo con tanta rapidez que la empresa no se preocupaba por satisfacer a sus clientes. Es obvio que las cosas han cambiado.[13]

Los clientes actuales son más difíciles de complacer: son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores. El reto, según Jeffrey Gitomer, no es producir clientes satisfechos; varios competidores pueden hacerlo. El reto es producir clientes leales.

- **Como Atraer Clientes**

Las empresas que quieren incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos. La adquisición de clientes requiere gran habilidad para generar prospectos, calificar prospectos y convertir cuentas. Para generar prospectos, la empresa crea anuncios y los coloca en medios que lleguen a los nuevos prospectos; envía correo directo y hace llamadas telefónicas a posibles prospectos; sus vendedores participan en exposiciones del ramo donde podrían encontrar nuevos prospectos, etc. Toda esta actividad produce una lista de sospechosos. La siguiente tarea consiste en determinar cuáles de los sospechosos son realmente buenos prospectos, y esto se hace entrevistándolos, verificando su situación financiera, etc. Los prospectos se pueden calificar como calientes, tibios y fríos. Los vendedores primero se ponen en contacto con los prospectos calientes y tratan de convertirlos en cuentas, lo que implica hacer presentaciones, contestar a objeciones y negociar términos definitivos.

- **Cálculo de los Clientes Perdidos**

No basta con ser hábiles para atraer nuevos clientes, la empresa debe conservarlos. Demasiadas empresas padecen un elevado recambio de clientes, es decir, ganan nuevos clientes pero pronto pierden muchos de ellos. Es como añadir continuamente agua a una olla que tiene fugas. Las empresas actuales deben poner más atención en su tasa de deserción de clientes (la rapidez con que se pierden clientes). La reducción de la tasa de deserción requiere de cuatro pasos:

1. . La empresa debe definir y medir su tasa de retención. En el caso de una revista, la tasa de renovaciones es una buena medida de la retención. En el caso de una universidad, podría usarse la tasa de retención entre el primer y segundo año.
2. La empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor.
3. . La empresa necesita estimar qué tantas utilidades pierde cuando pierde clientes. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente; es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado de manera prematura.
4. . La empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción. En tanto el costo sea menor que las utilidades perdidas, la empresa deberá gastar esa cantidad para reducir la tasa de deserción.

Por último no hay nada mejor que simplemente escuchar a los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo continuo que mantiene a los gerentes senior en contacto permanente con la retroalimentación de clientes.

- La Necesidad de Retener a los Clientes

Lamentablemente, casi toda la teoría y la práctica se centran en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a clientes actuales. Tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en pre-vender y vender más que en cuidar al cliente después.

No obstante algunas empresas siempre han tenido una pasión por la lealtad y la retención de clientes.

La clave para retener clientes es la satisfacción. Un cliente muy satisfecho:

- Se mantiene leal más tiempo.
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.
- Habla favorablemente de la empresa y sus productos.
- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa.
- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Por todo esto, a una empresa le conviene medir la satisfacción de los clientes con regularidad. La empresa podría llamar por teléfono a compradores recientes e indagar cuantos de ellos están muy satisfechos, simplemente satisfechos, indiferentes, insatisfechos y muy insatisfechos.

Hoy en día, más y más empresas están reconociendo la importancia de satisfacer a los clientes actuales y de retenerlos. He aquí algunos datos interesantes relacionados con la retención de clientes:

-Adquirir clientes nuevos puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para inducir a clientes satisfechos para que cambien de proveedor.

-Una empresa promedio pierde el 10 % de sus clientes cada año.

-Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre un 25 % y un 85%, dependiendo de la industria.

-La tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido.

Hay dos formas de fortalecer la retención de clientes. Una es erigir grandes barreras para el cambio. Los clientes serán menos propensos a cambiar de proveedor si ello implica mayores costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de descuentos de cliente leal. Una mejor estrategia es entregar alta satisfacción a los clientes. Esto dificulta que los competidores puedan superar las barreras para el cambio con sólo ofrecer precios más bajos o estímulos para cambiar.

## **2.6 CRM (Customer Relationship Management) El Gran Marco Organizacional Pro-Cliente**

### **2.6.1 Definición**

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Clientes o Administración de las relaciones con los clientes, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.[30]

No sólo el término CRM es ya mundialmente conocido por los directivos de las empresas, sino que el concepto que le dio vida (satisfacción y retención del cliente) es también tan antiguo como los negocios mismos, pero a medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se iba dejando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva impersonal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Toda esta situación, hace que las empresas tengan que comenzar a estudiar más en detalle el costo-beneficio de la implementación de los sistemas CMR, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales. El alcance final de esta herramienta estará delimitado por la capacidad innovadora de la empresa que la aplique, dejando claro que a mayor innovación, mayor será la probabilidad de tener éxito en esta cruzada que las empresas que pretendan sobrevivir a la realidad, deben afrontar.[3]

Para poder aproximarnos al concepto en cuestión y llegar a su comprensión de la manera más simple posible, vale la pena comenzar aclarando que se trata de un “sistema”, es decir un Software y una cierta infraestructura de Hardware, redes, comunicaciones, la organización, los usuarios, etc. donde muy probablemente cierta parte de Hardware ya se encuentre disponible en la infraestructura actual de la empresa y, los Software podrán ser comerciales, desarrollados para una empresa “universal”, o bien pueden ser desarrollados a la “medida” de la empresa.[40]

Vale la pena aclarar que únicamente el software no resolverá los problemas de la compañía ni incrementará la lealtad o satisfacción de los clientes. Lo que es verdaderamente importante es la correcta estrategia de CRM, y la redefinición de los procesos de la compañía.[30]

Con el fin de comenzar a definir el alcance de esta herramienta, podemos ir definiendo que el verdadero objetivo del CRM, es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones identificar, atraer e incrementar la lealtad de los consumidores más rentables. Bajo este concepto, sería bueno profundizar, ya que las tres palabras del CRM, implican mucho más que lo comentado. Según Barton Goldenberger, el CRM, incluye los siguientes 10 componentes:[35]

1. Funcionalidad de las ventas y su administración.
2. El Telemarketing.
3. El manejo del tiempo.
4. El servicio y soporte al cliente.
5. El Marketing.
6. El manejo de la información para ejecutivos.
7. La integración con el ERP (Enterprise Resource Planning).
8. La excelente sincronización de datos.
9. El e-commerce.
10. El servicio en el campo de ventas.

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

David Sims, en su artículo “What is CRM?” [19] dice: “CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber que le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo”. El CRM no es nuevo, las nuevas tecnologías han permitido su potenciación.

Las empresas que cuenten con esta tecnología, presentarán una ventaja competitiva, respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentará el nivel de servicio y generará muchas más oportunidades de contacto entre cliente-proveedor.

## **2.6.2 Importancia de Esta Estrategia en la Empresa**

La competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.[30]

CRM se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.[30]

## **2.6.3 Recursos Humanos: Su Papel**

Se trata del recurso clave para poder implementar exitosamente cualquier programa relacionado con la Tecnología de Información, tal es el caso de una estrategia de CRM.

Estos recursos humanos son parte de la cultura corporativa u organizacional, que debe entenderse como la “Piedra Fundamental”, de esta filosofía. Es imposible pensar en cualquier proyecto de cambio o implementación de nuevas herramientas de Gestión, si desde los más altos niveles de la organización, no se siente un total convencimiento y compromiso con el plan de acción.[30]

Es importante destacar una breve reseña de lo que marcó la evolución de los negocios y la forma de competir a lo largo de los años. En los tiempos posteriores a la revolución industrial, las empresas que eran competitivas, eran aquellas que lograban producciones seriadas en maquinas estándares, es decir altos volúmenes en el menor tiempo posible, haciendo que los costos sean menores y las empresas más competitivas. Con el correr del tiempo, las tecnologías fueron siendo más universales y las diferencias de costos se lograban a través del desarrollo de proveedores en países orientales (China, India, etc.), esta situación, luego de un cierto tiempo se volvió universal, convirtiendo al “know how” como el nuevo responsable de los menores costos, es decir la gente clave de cada empresa que conocía los mercados, los procesos, su optimización, etc. Hasta que también llegó momento en que la alta rotación de personas entre empresas del mismo giro, hizo que se pierdan los secretos de cada empresa que permitían el menor costo. Es entonces como surge la Tecnología de Información y la administración del conocimiento como el Factor Diferenciador (Weisman) clave para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.[40]

Y es precisamente el ser Humano quien tiene todo el poder posible para potenciar el uso de la tecnología de la información (y el conocimiento asociado), convirtiéndose en el Factor Clave del proceso de Implementación de herramientas como el CRM. La forma en que la alta dirección debe apoyar a los empleados claves, es mostrándoles la confianza depositada en ellos para integrar el grupo selecto de Implementación, compartir sus logros, motivarlo y apoyarlo para que pueda seguir participando adecuadamente. Por último, vale la pena aclarar que serán los mismos empleados quienes realicen y/o coordinen la adaptación, generalmente a través de una redefinición (reingeniería) de los procesos.[41]

Para concluir, vale la pena rescatar la perspectiva de Alberto Lizama, donde asegura que las ideas constituyen la diferencia entre hacer un uso meramente instrumental de la tecnología y el uso para el desarrollo estratégico de la empresa, lo que permite asegurar que es a partir del individuo que se gesta el proceso.

## **2.6.4 Problemas Actuales de las Organizaciones**

La gran crisis de la economía mundial, esta obligando a las empresas que quieran permanecer en el mercado, a realizar grandes ajustes económicos, lo que en ciertas oportunidades termina en una reducción de personal, generando un cierto recambio de la línea de ventas de las empresas, y a su vez, el clima organizacional no es estable, haciendo que la gran mayoría de la gente este intranquila, buscando otro trabajo por las dudas, etc. Estas situaciones hacen que los vendedores, no puedan dedicarse de la forma que debieran al cliente, quien al percibir el servicio deficiente, se dedicara inmediatamente a la búsqueda de nuevas alternativas. Estadísticas dicen que el 65 % de los clientes que se alejan es debido a una pobre atención al cliente. También se conoce que el costo de hacer un nuevo cliente es entre 5 y 10 veces mayor al costo de retenerlos.[3]

Estos parámetros indican la real necesidad de reaccionar de alguna manera para reducir el impacto negativo de esta situación. Incluso la fuerza de ventas comienza a advertir la percepción de descontento de ciertos clientes a veces a través de deficientes servicios o tratamiento de reclamos. También la empresa se comienza a dar cuenta que no se tienen estrategias claras para retención de clientes, mientras que paradójicamente se espera lograr mayores ventas en conjunto con una cierta reducción del costo de ventas.

Por otra parte el rápido avance de las alternativas de comunicación, como son los mails, página web, las intranets, etc. obligan a que la empresa desarrolle eficientes medios de comunicación en cada uno de los distintos canales de manera de poder brindar un servicio homogéneo.

Internamente, la desorientación en la comunicación también es muy grave, ya que habitualmente, la mano derecha de la empresa, no sabe lo que esta haciendo la mano izquierda, lo que probablemente lleve a que al dedicarse a la resolución de los problemas internos, se deje de escuchar verdaderamente al cliente.

En el ámbito de mercado, también es importante conocer como están las demás empresas del giro ya que son parte importante del contexto en que a la empresa le toca interactuar y generalmente no se cuenta con una buena información al respecto.

Toda esta situación descrita debe ser el punto de partida para convencernos de la necesidad de realizar “algún cambio” en la organización de manera de contar con herramientas que le permitan adaptarse al ritmo que ahora el mercado impone: Alta competencia, mejor servicio, menores costos etc.

### **2.6.5 A Donde Debería Llegar la Empresa**

La nueva organización debe estar centrada en el cliente, de manera que se debe involucrarlo en este rediseño del proceso con el fin de asegurar que el está comprando lo que necesita y no lo que la empresa quiera venderle, es decir asegurar que no exista divergencia de expectativas. Dicho de otra manera, se debe facilitar al cliente el hacer negocios con la empresa. Entonces es de vital importancia obtener cierta información de parte del cliente, ya que nadie mejor que el mismo sabe lo que quiere, pero teniendo presente que no se le debe acosar. Toda participación que pueda darse a un cliente, debe tener como finalidad generar una cierta fidelidad o compromiso, que permita construir relaciones a más largo plazo para conocerlo y aprender a servirlo. Es importante también tener muy presente que la empresa no debe obsesionarse por la tecnología de forma tal que se olvide del cliente.[40]

Un cambio importante de visualizar es que la costumbre era dedicar todos los esfuerzos tecnológicos en el “BackOffice”, es decir a todos los sistemas enfocados al interior de la empresa, en cambio ahora la tendencia es empezar a desarrollar sistemas de “Frontoffice”, es decir de la empresa para afuera y como conectarlos con los sistemas tradicionales.[17]

A través de una exitosa implementación de un CMR, potenciado con las herramientas tecnológicas necesarias (Datawarehousing, call center, e-commerce, etc.) la empresa lograra anticiparse a la necesidad de sus clientes. ,Lo que será un factor clave para poder retenerlos a largo plazo. Se debe tener presente que cada interacción con el cliente debe ser una oportunidad para deleitarlo(superar sus expectativas), de manera de poder establecer una relación ganar - ganar que permita a la empresa un verdadero interés en la relación mutua.

### **2.6.6 Proyecto de Implementación**

Para llevar a cabo una feliz implementación de esta herramienta se deben tomar en cuenta una serie de factores.

Es imprescindible conocer primero cual es la estrategia de la organización, de manera de comprobar que la decisión de un proyecto de esta naturaleza esta realmente

alineada con la estrategia del negocio, de forma que toda la organización, este convencida, que todo esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.[41]

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de la dirección, para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de la empresa, como así también para realizar todas las inversiones o gastos que el proyecto requiera al momento correcto de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto.

Una vez que se cuente con el apoyo de la dirección, y estando realmente alineado con la estrategia tecnológica, sé esta en condiciones de comenzar a planear el proyecto, cuya duración estimada será de aproximadamente un año a un año y medio, según las siguientes etapas:

1. Definir con la dirección el alcance esperado.
2. Definir la forma en que se evaluarán los resultados.
3. Nombrar a un responsable del proyecto.
4. Designar un equipo de trabajo con los miembros claves de la empresa, de manera de comprometer a los mejores.
5. Presentarle al equipo el alcance de la herramienta.
6. Definir las bases de datos.
7. Desarrollar los procesos que se hallan elegido como críticos.
8. Definir la infraestructura de tecnología necesaria.
9. Realizar pruebas pilotos de los nuevos procesos desarrollados, de manera de ver su efectividad.
10. Realizar los ajustes necesarios.
11. Hacer un prototipo (simulacro de la realidad) con la información real.
12. Entrenar en la herramienta a los involucrados, incluyendo clientes.
13. Hacer ver a toda la organización la filosofía de servicio al cliente, no sólo a ventas.
14. Lanzamiento gradual del sistema con los clientes que más hallan participado.

Es posible advertir la importancia de conocer con cierto grado de detalle el concepto de CRM, que juega un papel trascendental en la vida de la empresa ya que sin clientes esta no sería nada y por lo tanto cabe reflexionar sobre los alcances de esta estrategia.

## **2.7 Formas de Servicio al Cliente**

### **2.7.1 Tradicionales**

El servicio al cliente en su forma tradicional (según Hernández, Enrique) comenzó justamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.[7]

## 2.7.2 Científicas

EL servicio al cliente desde hace algunos años ha adquirido una significativa importancia dentro del campo de la Mercadotecnia. Es el punto de partida para las estrategias comerciales, "The Practical Handbook of Distribution Customer Service" de Warren Blandig asegura que para tomar en cuenta una Mercadotecnia dinámica y científica también se debe tomar en cuenta científicamente el "servicio".[7]

Las formas de servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, estas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo el proceso de comunicación humana. Nos encontramos con "elementos racionales" del servicio al cliente que le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables.[7]

Cada uno de los elementos a continuación detallado servirá de herramientas del servicio al cliente, aunque no en la misma proporción de acuerdo a la importancia que les han proporcionado algunos autores citados y a la relevancia que se le dé en la organización en relación con el tipo de servicio al cliente que en ellas se establezca.

### ▪ Contacto Cara a Cara

Entre sus factores encontramos las aptitudes positivas en el trato con el cliente como:[7]

- Respeto.
- Sonrisas Amables.
- Ayuda Desinteresada.

En cambio las aptitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo, alejan el compromiso de uso de este elemento. Lovelock afirma que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente. El mejoramiento de este contacto no puede conseguirse aisladamente. Se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara ya que el cliente se comunica con el no cliente.

Representa la primera herramienta del servicio al cliente, en la que se debe considerar los siguientes atributos:[7]

- Respeto a las Personas.
- Sonrisas al Momento de Conversar con el Cliente.
- Técnicas Adecuadas de Conversación.
- Ofrecer Información o Ayuda.
- Evitar Aptitudes Emotivas, Nunca dar Ordenes o Mostrar Favoritismos.

- Relación con el Cliente Difícil

Shiffman considera que el personal de atención al cliente debe estar consiente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como la sordera, parálisis o mal humor entre otros, que hacen “difícil” su atención, por lo que en lo posible cada empleado debe servir al cliente de este tipo de la manera más natural posible.

Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de “tratar” con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.[7]

- Contacto Telefónico y Call Center

Desde el punto de vista de Lovelock, también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. No importa si una empresa esta diseñando cualquier sistema de atención al cliente, los planificadores deben abordar los aspectos claves, desde el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en que se debe establecer la comunicación especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física, tal es el caso de los mensajes telefónicos que deben ser recibidos conforme a todas las aptitudes positivas de “servir al cliente “para que el individuo que recibe o emite un mensaje quede consiente que fue comprendido.

Lovelock asegura que un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de este, al momento de hacer una llamada después que el teléfono timbra mas de lo debido.[7]

Dentro de las herramientas tecnológicas útiles en esta forma de servicio al cliente encontramos

- Call Center

Se calcula que más del 70% de las transacciones empresariales se realizan por teléfono, por lo que la presencia de los Call Centers en la vida económica de la sociedad actual es indispensable para la actividad comercial. Asimismo, es esencial que este tipo de servicio esté bien diseñado y gestionado. El diseño de los Call Centers no es tarea fácil, aunque es un trabajo que está al orden del día. En este sentido, es habitual que las empresas y los bancos se sirvan de los Call Centers como carta de presentación, de forma que la relación virtual entre las empresas y los clientes no resulta tan fría cuando oímos una voz agradable al otro lado del hilo telefónico. Por ello, la buena gestión de los Call Centers es una tarea esencial para el desarrollo adecuado de las empresas que disponen de este servicio.[23]

¿Pero qué se entiende por Call Centers? Mehrotra dio la definición siguiente: "Cualquier grupo que tiene como principal actividad el contacto telefónico con los

clientes actuales o potenciales". Este grupo puede estar ubicado en un espacio único, en diferentes espacios o distribuido entre diferentes operadores en despachos individuales. Normalmente, los operadores de los Call Centers comparten ordenadores y recursos.

Podemos encontrar otra definición de Call Center en la página web del Call Center News Service [23]. Este servicio da esta definición: "El concepto tradicional de Call Center es el de un emplazamiento donde se efectúa o se recibe un gran número de llamadas con finalidades comerciales, de marketing, de servicio al cliente, de telemarketing, de servicio técnico o con algún otro objetivo empresarial especializado". Sin embargo, a veces se habla de Call Centers como lugar para llevar a cabo una actividad comercial por medio del teléfono que combina una base de datos centralizada con un sistema automático de distribución de llamadas. No debemos olvidar el resto de funciones que pueden tener este tipo de centros, como por ejemplo:[29]

- Centros de telemarketing de grandes proporciones,
- Servicios de asistencia técnica, tanto internos como externos,
- Empresas de contratación externa que utilizan su gran capacidad para ofrecer servicios a muchas empresas a la vez,
- Centros de reserva de plazas hoteleras y de líneas aéreas, y
- Campañas y entidades para la recogida de fondos.

Por tanto, la función tradicional asignada a los primeros Call Centers de los años setenta ha cambiado sustancialmente. Actualmente los Call Centers se ubican en una sala grande con estaciones de trabajo, ordenadores con terminales telefónicos (o auriculares con micrófono) conectados a un gran equipo de conmutación telefónica y a una o diversas estaciones de control. Estos Call Centers pueden ser autónomos o bien estar conectados a otros Call Centers o a la red de datos de la empresa, que puede incluir microordenadores, sistemas PC y redes internas. Los canales de voz y de datos de los Call Centers están cada vez más integrados gracias a un conjunto de nuevas tecnologías de integración de telefonía e informática, o CTI (computer - telephony integration).

Las empresas típicas que han incorporado un Call Center para la gestión de la relación con los clientes son los centros de reserva de boletos de avión, las empresas de venta por catálogo, los servicios de atención al consumidor o los servicios de asistencia técnica informática. Hasta el principio de la década de los noventa, solo las grandes empresas se podían permitir una inversión en tecnología que hiciera posible la gestión de grandes volúmenes de transacciones; pero actualmente, con la llegada de los equipos de conmutación para redes internas, la gestión de transacciones por Internet, los sistemas informáticos cliente/servidor y los sistemas abiertos de telefonía, cualquier Call Center puede disponer de un sistema avanzado de gestión de llamadas y clientes, con un número reducido de diez o menos operadores.[23]

A escala internacional, el volumen de negocios directamente relacionado con los Call Centers es enorme, omnipresente y de rápido crecimiento. El principal problema que

debe afrontar la gestión de Call Centers es el gran volumen de transacciones. Tanto los directivos como los responsables de departamento quieren Call Centers cada vez más grandes con el fin de obtener un buen retorno de la inversión y reducir costes. Sin embargo, cuanto mayor es el Call Center, más difícil resulta su gestión. Asimismo, los Call Centers de grandes dimensiones requieren una optimización más intensa que los de pequeñas dimensiones. Por otro lado, el número de Call Centers en todo el mundo aumenta rápidamente como consecuencia de la inmersión en la economía global, aunque su ritmo de crecimiento disminuye, pasando del 4% en 1999 a un 0,8% estimado para 2003, lo que se atribuye a la madurez y la consolidación del sector de los Call Centers.[23]

La experiencia de crear y gestionar un Call Center se ha ido acumulando desde los años setenta, cuando aparecieron los primeros. Estos conocimientos han sido compilados en el libro de Bodin y Dawson y en el manual de consulta de Dawson. La primera característica descriptiva de un Call Center es el sentido en el que se dirigen las llamadas o bien la parte que toma la iniciativa de la llamada. Esta característica permite distinguir entre Call Centers de llamadas entrantes y Call Centers de llamadas salientes. Como su nombre indica, los Call Centers entrantes son los que gestionan las llamadas que entran del exterior, generalmente por medio de números gratuitos. Estas llamadas suelen estar relacionadas con la atención al cliente y con el servicio técnico, así como con las ventas entrantes. Los Call Centers salientes generalmente se ocupan del telemarketing de salida. Actualmente, las llamadas entrantes representan la mayor parte del tráfico de los Call Centers, aunque se prevé que las llamadas salientes experimentarán un fuerte crecimiento durante los próximos años. En la práctica, en la mayoría de Call Centers se gestionan tanto llamadas entrantes como salientes.

La supervisión de los Call Centers la lleva a cabo un responsable cuya función es garantizar el funcionamiento diario e ininterrumpido del Call Center, es decir, definir sus niveles de servicio (número de llamadas respondidas, de media, o número de contactos por hora que deben realizar los operadores de llamadas salientes). El jefe del Call Centers es responsable de solucionar los problemas cotidianos, prever el número adecuado de operadores y el puesto que deben ocupar, y garantizar el buen funcionamiento del Call Center, desde el punto de vista técnico. Otra tarea esencial del jefe del Call Center es la mejora de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes: buena atención a las demandas de los clientes, establecimiento de una relación duradera, etc. La gestión de la relación con los clientes es la función principal del jefe del Call Center, aunque este cargo debe saber responder a cualquier tipo de petición o incidencia que surja.[23]

Cada vez resulta más compleja la gestión de los Call Centers, lo que repercute enormemente en la optimización de la gestión de los clientes. Cuando se crearon los primeros Call Centers a primeros de los años setenta, la gestión de las llamadas se efectuaba según un modelo matemático secuencial muy sencillo: una línea estándar basado en un sistema FIFO (First-In-First-Out, "el primero en entrar es el primero en salir"), porque el cliente quería un producto estándar para una finalidad estándar y a un precio estándar. Esta situación se basaba en la uniformidad de la demanda de los

clientes. Sin embargo, la situación actual es mucho más compleja: el cliente, desde la óptica de la empresa, es distinto en función de las preferencias que tenga, el historial de compras, la referencia publicitaria y el conjunto de productos adquiridos. Por último, los Call Centers mantienen una estrecha relación con los clientes, de manera que son la carta de presentación de calidad para la mayoría de ellos. Así pues, los Call Centers de los departamentos de ventas y de atención al cliente están conectados de forma decisiva y constituyen una ventaja estratégica.[29]

Algunos ejemplos de aplicaciones de las llamadas de entrada son:

- Calificación de posibles contactos (prospectación).
- Atención a solicitudes derivadas de medios.
- Captación de datos.
- Informar puntos de venta distribuidores, etc.
- Orientar y asesorar a clientes y prospectos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Evaluar niveles de respuesta a publicidad.
- Establecer citas.
- Actualización de bases de datos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.

Ejemplos de aplicaciones de las llamadas de salida son:

- Generación de contactos.
- Venta de productos y servicios.
- Acciones pre, durante y post publicitaria.
- Creación y prueba de listados.
- Mantenimiento de bases de datos.
- Establecer citas.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.
- Seguimiento de cotizaciones.
- Encuestas para determinar la satisfacción del cliente.

▪ Contacto por Correo Tradicional

Corresponde a otro elemento del servicio al cliente, Peel sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, por que incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la organización. Por eso se concluye que la correspondencia debe dirigirse a cada cliente en forma particular y no entregada como folletos o similares, lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora. Por ningún motivo debe considerarse al cliente como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de esto se llegara también al no-cliente, por que es probable que el cliente actual se lo comunique.

### 2.7.3 Contacto a Través de Internet

- La influencia de Internet[43]

Sin lugar a dudas, las nuevas tecnologías han llevado consigo un cambio espectacular y drástico en todas las empresas. En los últimos años cabe destacar a Internet como el elemento revolucionario, seguido de la telefonía móvil. En escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño, y tal ha sido su influencia, que la mayor parte de los hogares lo utiliza constantemente. Aún queda camino por recorrer, pero ya se empiezan a ver casos de empresas en las que los conceptos tradicionales desaparecen a consecuencia de Internet. Una de las consecuencias más claras es el cuestionamiento de los planteamientos tradicionales sobre el tamaño.

Ya existen empresas que operan en Internet con un ámbito de operaciones mundial y, sin embargo, son consideradas pequeñas o medianas bajo los parámetros tradicionales de número de empleados o cifra de inversiones en activo fijo.

La mayoría de la sociedad realiza un uso diario del ordenador, cuya utilización tiene lugar sobre todo en el hogar y en el centro de trabajo. Por tanto, podemos deducir, que gran parte del uso tiene un objetivo laboral (todo el tiempo empleado en el trabajo y parte del dedicado en casa, ya que muchas personas prefieren trabajar en casa). En cuanto al uso de Internet, es más reducido, sobre todo en las PYMES. Así, diversos estudios destacan que las organizaciones no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes causas:

- Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e Internet en particular).
- Poco apoyo por parte de la dirección.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
- Falta de personal calificado para esta área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario.
- Resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Con lo que, como se puede observar aún hay mucho camino por recorrer aunque muchas de ellas ya han dado el primer paso. Las PYMES tienen multitud de posibilidades en Internet, con un enfoque distinto a las multinacionales, pues sus inversiones son necesariamente mucho menores, pero tienen muchísimas posibilidades por delante.

- Ventajas y Desventajas del Contacto por Internet[42]

Internet es un medio de comunicación de alta tecnología que cada vez tiene más usos prácticos. La red de Internet ofrece beneficios a las empresas comerciales y de

servicios que buscan conseguir clientes y satisfacer a los que ya tienen, y esto representa al mismo tiempo ventajas reales para sus usuarios, pues le permite realizar actividades, propias de la vida diaria, con un ahorro significativo de tiempo y recursos.

Entre las ventajas del servicio por Internet, se destacan la comodidad, el cliente tiene ahora acceso desde su computador a los servicios que ofrece las empresas las 24 horas del día, sin verse sujeto a horarios, que generalmente no se ajustan a los particulares; y la rapidez, pues puede realizar en pocos minutos sus transacciones, sin necesidad de formar filas o esperar por turno.

Otra ventaja es la versatilidad y la capacidad de personalización del servicio, el cliente posee ahora en su computador, su propia sucursal, que le permite acceder u obtener información de los servicios que más se ajusten a sus necesidades. Esto representa una mejora en la interactividad del cliente y la empresa, que al mismo tiempo genera información valiosa para el diseño y desarrollo de nuevas estrategias, productos y servicios acordes al perfil de cada cliente.

El uso del medio electrónico también amplía la accesibilidad y la cobertura de los servicios de la empresa, pues rompe con las barreras geográficas. El cliente puede ponerse en contacto con la empresa o tener acceso a sus cuentas, desde localidades donde el mismo no cuente con oficinas físicas e incluso cuando se encuentre en el extranjero.

Cabe mencionar que las ventajas del servicio no sólo alcanzan a los particulares, sino también a las empresas que hacen uso del mismo, pues evita el desplazamiento de personal para realizar algunas operaciones habituales, además que permite una mejor gestión del control de las transacciones de la compañía.

Por el contrario, el aspecto de la seguridad de las operaciones en línea y la privacidad de los datos personales, la falta de velocidad de las conexiones a la red y el trato impersonal son las principales desventajas.

La seguridad en la red es un problema al que se enfrenta todo el conjunto de empresas que promueven el comercio electrónico. Este aspecto se ha convertido en uno de los mayores impedimentos para que un elevado número de usuarios se decida a utilizar el servicio por Internet. Esto a pesar de la eficiencia que han demostrado los actuales sistemas de encriptación de los datos que viajan por la red, esto se refiere a las técnicas para convertir los datos a una forma ilegible excepto para las personas autorizadas a su acceso. Las instituciones financieras esperan que dicha preocupación vaya pasando a medida que su utilización se refuerce en el mercado, como ha sucedido en el caso de los inicios de tecnologías anteriores, como los usuarios de tarjetas de débito y crédito y la inseguridad que les creaba disponer de efectivo en los cajeros automáticos, que la necesidad creada ha logrado hacer olvidar.

La solución para los problemas con las conexiones lentas puede ser resuelta con la llegada del Internet de banda ancha y con la expansión de las tecnologías

inalámbricas, especialmente en el caso de América Latina. En cuanto a la atención al consumidor, el desarrollo y la adaptación de las tecnologías para ofrecer soluciones inmediatas a sus clientes a través de Internet, teniendo siempre como meta principal la satisfacción del cliente representa la clave del éxito de este servicio.

- Factores de Impacto en la Atención al Cliente por Medios Electrónicos[42]

1. Confianza.
2. Seguridad.

Los actuales sistemas de seguridad en Internet se basan en cuatro aspectos básicos:

- Autenticación: tener certeza de quien esta al otro lado del computador.
- Confidencialidad: solo el receptor podrá leer el mensaje.
- Integridad: los datos serán completos y consistentes.
- Irrepudiabilidad: las transacciones realizadas en Internet no podrán ser desconocidas por sus autores.

Una empresa en Internet se presenta a sus clientes a través de la página web. Esta es la cara y la interfaz a través del cual éstos intercalan con sus activos, utilizando para ello un simple navegador. Como primera medida, la máquina dónde dicha pagina está situada no es la máquina donde están los datos de los usuarios. Es una aplicación especial la que, cuando es necesario, accede a la máquina en la que se encuentran los datos reales de los usuarios.

La red a la que pertenece la máquina dónde se halla ubicada la página web de la empresa, está protegida por lo que se conoce como un muro de fuego (firewall en inglés). Quiere decir esto que hay una barrera ante ella que va a rechazar sistemáticamente todo intento de conexión no controlada, basándose en una política de reglas que se establecen en dicho muro. Es decir, sólo se admitirán determinadas conexiones, de determinadas procedencias.

Existe pues un primer nivel de seguridad física que protege los datos almacenados en la empresa.

Además de esto la página web cuenta con ciertos elementos en los que se basa su sistema de seguridad, descritos a continuación:

a. Las Claves

Conocidas como clave personal, PIN (del inglés, personal identification number, número de identificación personal) o clave secreta. Cuando se accede a la empresa en Internet, se requiere un código de usuario y una contraseña, que se otorgan al contratar el servicio. En muchos casos, como medida adicional de seguridad, al tercer intento consecutivo erróneo el usuario es expulsado y deberá notificarlo a la entidad para la reactivación del servicio.

b. El Certificado Digital

Un certificado es un documento electrónico, emitido por una entidad certificadora, que identifica de forma segura al poseedor del mismo, evitando la suplantación de identidad por terceros.

Es una herramienta que garantiza la identidad de los participantes en una transacción que requiera altos niveles de seguridad. Mediante éste la entidad demuestra a quien recibe la conexión que se trata realmente de la institución con quien desea conectarse. Esto se conoce con el nombre de autenticación.

### c. Servidores Seguros

El servidor es seguro, esto es, establece una conexión con el cliente de manera que la información circula a través de Internet encriptada, es decir codificada, lo que asegura que sea inteligible sólo para el servidor y el navegador que accede a la página web, entendiéndose ambos mediante un protocolo especial de comunicación. De este modo, ninguna persona externa, que eventualmente estuviera espiando la transmisión de la información, podrá descifrar los datos confidenciales mientras viajan hacia y desde la red de la empresa.

Para que un servidor sea seguro es necesario que tenga un certificado emitido por una autoridad de certificación quien concede dicho certificado después de una exhaustiva comprobación de los datos aportados por la empresa solicitante.

El usuario puede saber que esta conectado con un servidor seguro cuando en el navegador aparezca el símbolo correspondiente: un candado cerrado.

Se espera que la utilización de estos elementos aumente la confianza en las transacciones vía Internet en general , si bien no se puede garantizar que ningún sistema sea invulnerable. La mejor estrategia para las empresas en Internet es explicar al consumidor el enorme esfuerzo que se ha realizado para hacer de la red un canal seguro, y los riesgos que inevitablemente existen y existirán, y como minimizarlos. Debido a la infraestructura de este canal es difícil exigir seguridad total, pero lo que un cliente si le puede exigir a la empresa es sinceridad respecto al tema.

### 3. Accesibilidad

El surgimiento de los servicios a distancia, ha traído como consecuencia un cambio del tipo de relación entre el cliente y la compañía, tradicionalmente basado en la inevitable presencia física del cliente en la sucursal. Se pueden, realizar gestiones desde cualquier parte y no se requieren avanzados conocimientos de informática, pues los sistemas están elaborados en función a la intuición de los usuarios y la familiaridad con los mismos se obtiene en poco tiempo.

En los sitios web que ofrecen actualmente, se puede observar que la tendencia es procurar una mayor participación o interactividad entre el usuario y la empresa. Cada vez más, el usuario puede sentirse desde su propia casa o lugar de trabajo como si estuviera en las mismas oficinas de la entidad, lo que le permite visitar con más periodicidad que nunca antes.

La conexión por Internet también permite al cliente poder evaluar las distintas ofertas disponibles en el mercado. El poder de decisión está desplazándose hacia los clientes en la medida que la accesibilidad a través de Internet ofrece fundamentalmente tres ventajas. En primer lugar una elección instantánea a más de un proveedor distinto. En segundo lugar, una facilidad de comparar precios de cada una de las entidades, y por último, la supresión de barreras geográficas.

▪ Calidad en la Atención al Cliente por Medios Electrónicos[42]

La calidad del servicio a través del medio electrónico es posible de observar considerando los siguientes aspectos:

1. Transparencia

Internet en general y las empresas en particular, actúan en la red como agregadores de la oferta de las distintas entidades, y proporcionan al cliente una visión de conjunto, por lo tanto, aumentan su capacidad de elección. Pero, además, la red habilita al usuario para conocer exactamente qué contrata y qué va a obtener a cambio. Y lo que es más importante: le permite al usuario comparar entre distintas ofertas, con la posibilidad de determinar rápida y sencillamente cuál es la que más se adecua a sus necesidades. De este modo, se garantiza al usuario insatisfecho la opción de una alternativa mejor. Internet sitúa al usuario en una posición más equilibrada frente a las entidades.

Esta nueva posición de ventaja del cliente no se observa solamente en la posibilidad de tener mayor información de los productos que ofrecen las distintas empresas, sino en conocer mejor los servicios que se le pueden brindar. Muchas veces al ser atendidos en una sucursal, los clientes sólo reciben información del producto o servicio por el que originalmente establecieron contacto. A través de Internet el cliente tiene acceso a todos los productos en conjunto, con mayor libertad a obtener información o utilizar los que realmente le interesen, o los que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

2. Relación con el Cliente en el Canal de Distribución

En el medio electrónico la relación con el cliente sufre cambios trascendentales. Si en las sucursales tradicionales, lugares físicos de encuentro, de relación y de servicio; hay todo un lenguaje ambiental que es portador de la identidad distintiva de la empresa, en Internet, lugar virtual de encuentro, de relación personalizada, de servicio a medida y de información, se ha generado un nuevo lenguaje comunicacional con el usuario, que ya no tiene relación alguna con la exposición del individuo a los medios publicitarios, ni con el cara a cara en la relación interpersonal con el empleado.

El nuevo lenguaje de Internet se fundamenta en la interactividad, y en una relación a distancia, interacción donde el cliente toma la iniciativa. Esta situación requiere una estructura comunicacional, cuya lógica está basada en la propia intuición del usuario. Esta estructura favorecedora de interactividad, sustenta un lenguaje comunicacional cuya regla de oro es la rapidez, la claridad y la sencillez de operación.

El punto de contacto con el cliente por Internet es la página web. Escenario de esta nueva estructura comunicacional, la cual se basa en los contenidos de la propia página. Por esto, su diseño representa un factor de suma importancia para el logro de los objetivos de interacción con el cliente.

El diseño del web es la base del éxito de la interacción con el cliente en el canal de distribución y debe desarrollarse basándose en tres dimensiones:

- a. Qué es lo que el cliente ve.
- b. Qué es lo que el cliente experimenta o percibe.
- c. Cómo se mueve el cliente a través del sitio web.

En el centro de estas 3 dimensiones se encuentra el diseño del sitio.

Respecto a la primera es muy importante el aspecto general que muestra la página, debemos diferenciar aquí, las páginas que se esfuerzan más en tener un sobresaliente aspecto gráfico, lo que no quiere decir que estén muy cargadas y las que, por el contrario, se centran fundamentalmente en contenidos por lo que no necesitan prestar demasiada atención a este aspecto, sino más bien a tener un contenido interesante que haga a la gente permanecer leyendo la página. Hacer pruebas con público objetivo, así como intentar resultar familiar con las páginas más visitadas, sin llegar a copiar su esquema, son trucos efectivos para ganar más adeptos.

La segunda dimensión es más complicada, y aquí es más difícil acertar plenamente. Por ejemplo, el uso de colores se convierte en algo controvertido aquí. Algo tan simple como los colores pueden venir con connotaciones para el visitante, el color rojo es molesto a la vista después de mirarlo un rato, pero además puede ser asociado con la imagen de ALTO, la señal de tráfico. Lo difícil de jugar con esta dimensión es que un mismo diseño puede tener distinta lectura para distinta gente. También la página ha de ser sobre todo sencilla. Y transmitir esa idea de sencillez, sin cosas complicadas que opaquen o confundan los servicios que se ofrezcan.

La tercera dimensión trata de estudiar la funcionalidad del sitio, cómo se desenvuelve la gente. Una buena barra de navegación, que le indique al visitante donde se halla, y que otras áreas le quedan por ver, o un mapa del sitio, que debería estar siempre visible en donde se desplace el visitante.

La interacción ofrece una gran ventaja competitiva, que es el poder segmentar a los usuarios de una manera casi óptima, de donde emana una de las principales herramientas de atención al cliente en este canal de distribución: la personalización de los servicios.

- Personalización de Servicios

El futuro de esta forma debe orientarse a proporcionar información automatizada y personalizada que ayude a los clientes en la toma de decisiones. Lo anterior viene en función de que las empresas exploten el conocimiento que tienen sobre sus clientes,

aprovechado la información que tienen sobre los tipos de transacciones que llevan a cabo los mismos, analizándola para así ofrecerles servicios más personalizados y no segmentados.

La automatización y personalización consisten en que la empresa al contar con un análisis del comportamiento del cliente le proporcione servicios únicos. Por ejemplo, notificar al cliente, por los diferentes canales de acceso, eventos importantes y avisos sobre sus operaciones, como que el saldo de su tarjeta de crédito es bajo, no tiene fondos su cuenta de cheques, se venció su póliza de seguro, su atraso en la cancelación de algún pago, entre otros.

Por otro lado, las entidades deben aprovechar la versatilidad del sistema, el cual permite enviar mensajes proactivos para ofrecer y ampliar la gama de servicios vigentes.

Lo anterior resume una inmejorable característica del contacto por Internet, es un medio personalizable: permite que el cliente defina y acceda a las funciones que desea; además de flexible, en la medida que permite desarrollar y ampliar su funcionalidad sin grandes esfuerzos.

La personalización es uno de los principales activos de este canal de distribución y la misma se logra utilizando herramientas no disponibles a través de los servicios tradicionales, entre las cuales destacan las siguientes:[43]

a. Mensajes Proactivos Activos

El usuario recibe de la empresa mensajes con información especialmente dirigida a él, con avisos sobre las actividades pendientes sobre sus productos, mensajes de productos nuevos que dependiendo de su perfil son los más convenientes para él, resultados de sus operaciones realizadas, etc. Además, los mensajes no sólo entregan información sino que se convierten en el enlace hacia la operación a la que se refieren.

b. Menús Personalizados

Existen cuatro niveles de personalización de los menús:

1. Servicio Adaptado al Cliente: Los menús son generados por la aplicación para cada usuario, dependiendo de los productos que tiene adquiridos y de los servicios que la empresa ofrece para esos productos, con lo que cada usuario ve sólo las operaciones que puede realizar en un menú hecho para él.

2. Servicio Flexible al Usuario: El usuario puede recibir un subconjunto de todas las opciones disponibles dependiendo de las autorizaciones que se le definan para una determinada cuenta. Esta opción de personalización es útil para los clientes empresa donde una misma cuenta de la empresa es administrada por varias personas. Cada usuario recibirá un menú diferente sobre una misma cuenta dependiendo de las operaciones a que se le haya concedido autorización.

3. Operaciones Personalizadas: Cada usuario puede confeccionar su menú de operaciones, seleccionando de todas las operaciones que el usuario tenga disponibles, las que desee incluir en su menú personal; de tal manera que en un solo paso puede acceder a las operaciones que frecuentemente utiliza, sin dejar de tener acceso a la totalidad de sus operaciones disponibles.

4. Operaciones Frecuentes: El usuario puede crear opciones de menú que ejecutarán todos los pasos que ha seguido para completar una operación. A través del sistema se graban los pasos y los datos utilizados en una operación los que se pueden reproducir nuevamente sin realizar nuevamente la secuencia completa. Por ejemplo, para el pago mínimo de una tarjeta de crédito es necesario seleccionar la cuenta de cargo, luego la tarjeta a pagar, posteriormente seleccionar pago mínimo y por último confirmar la transacción, si esto se almacena como una operación frecuente, aparecerá una nueva opción en el menú que al seleccionarla pedirá la confirmación de la transacción de pago con la cuenta de cargo, la tarjeta a pagar y el monto del pago mínimo correspondientes, todo en un solo paso.

Sin duda, a través de la personalización se refuerza la interacción entre la empresa y el cliente, dentro de márgenes no alcanzados incluso a través de la atención personal. Las anteriores son sólo algunas de las herramientas vigentes en las actuales aplicaciones de contacto por Internet y su perfeccionamiento, orientado a la total satisfacción del cliente sigue siendo una de las tareas de las entidades que hacen uso de las nuevas tecnologías.

#### - Características de una “Buena” Página Web

Para sobrevivir hoy en día como negocio, es básico contar con un servicio de atención al cliente efectivo. Aparte de una total dedicación y un trabajo constante hay 8 puntos básicos a seguir para conseguir el objetivo: “Satisfacer al cliente”.

Un estudio realizado por Right Now Technologies, revela que hay 8 atributos básicos [36] que hacen que un servicio de atención al cliente a través de Internet funcione, y son:

#### 1. Asegurarse de que el sitio web “escucha”

Un vendedor de éxito sabe que la parte más importante de su trabajo es saber “escuchar” tanto los mensajes explícitos como los implícitos. Un sitio web debería hacer lo mismo. Los mensajes explícitos son los que aclaran dudas sobre una información específica. Los mensajes implícitos son modelos de preguntas o hábitos que implican una deficiencia o dificultad para encontrar algún tipo de contenido. Una presencia Web efectiva requiere de mecanismos y prácticas que garanticen una atención a ambos tipos de demanda de los consumidores online.

#### 2. Dar a los clientes lo que quieren

No es suficiente con averiguar que tipos de contenidos quieren los visitantes. Ese contenido debe ser, además, proporcionado de manera rápida. Internet emana un sentido de inmediatez. Si la página tiene el contenido que demandan los clientes, pero tiene retrasos en la entrega de los productos, no servirá de nada. Una buena solución

para el servicio de atención al cliente es captar las demandas de los clientes y utilizar esa información para enriquecer el contenido de la web para futuros visitantes.

### 3. Confeccionar el contenido y mecanismos de respuesta fáciles de encontrar y utilizar

Es asombroso cuando los diseñadores de sitios web permiten que los consumidores terminen en lugares donde no pueden encontrar fácilmente un modo de solicitar más información y/o enviar un correo de contacto. En muchos sitios, el apartado llamado “contacta con nosotros” es simplemente una dirección de correo electrónico, sin ningún tipo de información acerca de cuanto tiempo tardarán en recibir una respuesta y/o donde pueden acudir para informarse más (Ej.: FAQ's). Muchos sitios web, incluso no facilitan siquiera un número de teléfono o un fax, para que puedan elegir la forma de contacto. El servicio de atención al cliente debe ser fácil de utilizar y ágil en las respuestas y ayudas.

### 4. La regla de “80/20”

Es necesario asegurarse que el contenido del sitio web es todo lo comprensible que se pueda, ya que de promedio, el 80 % del tráfico de un sitio web persigue tan sólo el 20 % del contenido. En otras palabras, una pequeña parte del contenido puede proporcionar una gran cantidad de negocio si ese contenido es acertado. Hay algunas compañías que posponen ofrecer un sitio web porque intentan asegurarse de que podrán responder cada posible pregunta de los clientes online antes de cometer un error. Es inteligente recopilar primero la información más importante, y entonces añadirla a medida que lo dictan las necesidades de los clientes.

### 5. Fidelizar

No se puede confiar en que los consumidores acudan al sitio web para obtener la información que ellos necesiten. Se debe ofrecer una variedad de opciones de notificación por correo electrónico, en las que se ofrecerá la posibilidad de acceder directamente al sitio web mediante enlaces en el contenido del mensaje. Un método correcto para hacer esto es preguntar a los visitantes si les gustaría recibir notificación de cada cambio que se realice en una área específica del contenido de la web, como puede ser el catálogo de productos o las notificaciones de prensa, etc. Estas notificaciones de cambio engrasan los mecanismos que permitirán impulsar el sitio web y estableciendo relaciones electrónicas con los clientes.

### 6. Responder con rapidez

Como advierte el estudio de la Agencia Júpiter, muchas compañías cometen el error de ser demasiado lentos a la hora de responder a las demandas de información online. Una vez que un cliente ha quedado decepcionado por la lentitud o ausencia de respuesta a su pregunta, es improbable de que vuelva a intentarlo. Si es una empresa física incluso puede sentirse engañado por toda la compañía en general, así no sólo queda dañada la imagen dentro de la Red sino que además puede que repudie esa marca o nombre en el mundo físico. Por esta razón, lo ideal es responder lo antes posible, preferentemente antes de 24 horas de un día hábil.

### 7. Realizar un seguimiento constante de las consultas y demandas

Puesto que un elevado porcentaje de visitantes de un mismo sitio tienden a tener un parecido conjunto de dudas, es de vital importancia realizar un seguimiento de las solicitudes de información. Un constante seguimiento de todas las demandas de información permite determinar con exactitud hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y cuales son las preferencias de los visitantes acerca de los contenidos. Todo esto nos permitirá un uso más eficiente de todos los recursos humanos y de infraestructura. Para ello se necesita aplicaciones efectivas que se encarguen de realizar un seguimiento dinámico y automático que vaya recopilando toda la información para poderla estudiar y aplicarla más tarde en beneficio de los clientes.

#### 8. Automatizar

Todas las tareas requeridas para crear un sitio con un sistema fiable y rápido de atención al cliente que asimile y analice las preguntas de los usuarios, desarrolle un contenido apropiado y envíe los mensajes de una manera planificada, utilizando de forma correcta y efectiva las comunicaciones mediante correo electrónico, etc. requieren de un duro trabajo. A medida que el tráfico hacia el sitio aumenta, todas esas tareas aumentan mucho más. De hecho, muchos sitios están muriendo a causa de su propio éxito, porque el volumen de comunicaciones excede a los recursos dedicados a mantener esas comunicaciones. Por eso es de vital importancia elegir herramientas efectivas de automatización que puedan afrontar un aumento de la demanda. Unas buenas aplicaciones que automaticen el servicio de atención al cliente dentro de un sitio web, reportan el consiguiente ahorro de tiempo. Es necesario recordar que unos contenidos no actualizados y unas respuestas a destiempo causarán una decepción a clientes o visitantes.

- Adaptación del Modelo Tradicional de Atención al Cliente al Medio Electrónico

-Componentes de la Plataforma de Atención al Cliente[43]

Las expectativas de los clientes han cambiado drásticamente. El cliente reclama un servicio e interacción más rápido y personalizado, un mayor y más fácil acceso a información, mejores precios y más consideración a sus necesidades específicas. Nunca han estado más altos los estándares de atención al cliente ni han estado tantas otras empresas rivales dispuestos a satisfacerlos. Nunca ha lucido más inadecuado y simplista aquello de "mantener contacto visual, sonreír y dirigirse al cliente por su nombre". El poder está hace rato en manos de los clientes, que esperan ser atendidos a cualquier hora y día, sea cual sea su forma de comunicación.

Para atender esas expectativas, las empresas están recurriendo a plataformas de atención al cliente, que integran todos esos medios de comunicación con una tecnología informática de primera línea, una base de datos actualizada constantemente por los responsables de ventas, operaciones y distribución, crédito y finanzas, mercadeo y servicio al cliente y un esfuerzo constante de adiestramiento y formación por parte de recursos humanos. Distintos departamentos verifican el crédito, documentan las cobranzas, programan el servicio, ofrecen respaldo técnico, entre otros. Las nuevas tendencias exigen sin embargo sistemas centralizados, que consoliden en un solo punto todas las funciones, áreas geográficas, y canales de

comunicación. Esto refuerza la importancia de Internet como canal de distribución de los servicios de las empresas, y hace del contacto por Internet una prometedora herramienta de atención al cliente.

El escenario en que esto ocurre luce típicamente así: a iniciativa del cliente se produce un contacto virtual con la empresa. La empresa ya posee un perfil completo de su cliente. Por ser de interés para el área de ventas, en él aparece el historial personal o corporativo del cliente y sus preferencias. Con este formidable arsenal de información instantánea la empresa proyecta un compromiso de personalización que halaga al cliente y lo predispone a sentirse satisfecho.

El encuentro, diseñado para resolver las expectativas del cliente (información, solución de problemas), también beneficia a la empresa (ventas adicionales, identificación de patrones de consumo y futuras necesidades, pagos más oportunos, uso más frecuente de los sistemas automatizados) y fortifica el alcance y profundidad de la relación. En una forma u otra, lo importante es demostrar a los clientes que cada vez que hacen contacto con la organización, la empresa los conoce, entiende sus necesidades y ofrece una solución personalizada que va más allá de la necesidad que originó la transacción.

El conocimiento profundo del cliente es lo que permite ofrecer alternativas y posibilidades altamente enfocadas y valiosas, que el cliente percibe como una valiosa y personalizada extensión del servicio que ofrece la empresa.

El éxito de una plataforma de atención al cliente mediante medios electrónicos, depende según se desglosa en el escenario presentado anteriormente, de una inteligente implantación de ciertas etapas o componentes:[29]

- a. Centralización de toda la información sobre todos los clientes desde las perspectivas de ventas, operaciones y distribución, crédito y finanzas, mercadeo y servicio al cliente.
- b. Definición de una metodología que cuantifique el valor presente y futuro del cliente, para decidir racionalmente la prioridad y alcance de las interacciones.
- c. Desarrollo de estrategias e inversiones que permitan interactuar con los clientes en todas las dimensiones (página web, correo electrónico, conferencias de texto y voz, telefonía IP).
- d. Desarrollo de metodologías para actualizar y complementar la información y el perfil descriptivo del cliente en cada encuentro.
- e. Implantación de sistemas de respuesta inmediata y seguimiento informado y prioritario a las peticiones de los clientes.
- f. Captura constante y consistente de preferencias y percepciones de los clientes, lo importante y lo secundario, imagen, valor, lealtad.

g. Retroalimentación inmediata de esas percepciones a todos los rincones de la empresa que afectan la atención al cliente, e incorporación de esas percepciones en la valoración del desempeño y compensación de todos en la empresa.

Estos dos últimos puntos son de especial importancia, ya que la misma tecnología que ha hecho posible la atención al cliente también ha facilitado su deserción. Cualquiera puede cambiar de servicios sin necesidad de visitar sucursales por toda la ciudad, abrir una cuenta, sin estar presente físicamente, comprar todo lo que se le ocurra, obtener una tarjeta de crédito sin llenar a mano un formulario, etc. Hoy en día, retener clientes significa considerar sus percepciones y resolverles sus problemas rápidamente, en una sola interacción coordinada con todos los departamentos pertinentes de la empresa, con un sistema, humano y automatizado, que opera claramente y sin confusiones, que no les hace perder el tiempo repitiendo información a múltiples personajes impotentes dentro de la empresa.

La empresa tiene que aceptar comunicarse con el cliente por los canales que éste prefiera, a la hora y día que prefiera. Sea cual fuese esa preferencia, se debe tener acceso a una multiplicidad de información que permita dar paso a una solución racional, rápida y definitiva del tema, al mismo tiempo que se utiliza la interacción para vender, actualizar la base de datos y amarrar más fuerte que nunca al cliente.

Una vez concluida la interacción, el sistema tiene que diseminar información sobre la transacción tan pronto como el cliente oprima la tecla que marca su aceptación. Transmisión inmediata tanto a la tarjeta de crédito donde se ha cargado la transacción, como al técnico de mercadeo que estudia las preferencias de los clientes y al analista que observa los niveles de satisfacción y requisitos del cliente.

El uso incorrecto de la tecnología en las relaciones con los clientes sin duda puede resultar en un descenso de los índices de satisfacción del cliente en todos los sectores.

La falta de visión puede conducir a algunas empresas a dar prioridad al volumen, velocidad y capacidad en su relación con los clientes. Nada más lejos de lo que se debe buscar al desarrollar sus servicios y/o productos por Internet. Un buen servicio debe contar con poderosos programas y ágiles servidores electrónicos, pero tiene que incluir, por necesidad, una inversión en empleados adiestrados, motivados e incentivados que sepan utilizar, cada vez mejor, las difíciles e impredecibles artes de las relaciones humanas.

- Herramientas de Atención al Cliente[43]

La figura tradicional del ejecutivo de oficina, que conocía la situación financiera, e incluso personal, de sus clientes tiende a desaparecer con la generalización de electrónica. Ahora el cliente se relaciona con su empresa a través de un teclado y una pantalla y eso va acompañado de la sensación de frialdad e impersonalidad que transmite la red. Una correcta gestión de la atención al cliente puede hacer que el usuario sienta que hay alguien al otro lado. Por eso las guías generales de excelencia en la atención y servicio al cliente siguen vigentes.

Además una correcta atención al cliente en línea, personalizada y de calidad, ofrece la oportunidad de marcar diferencias con la competencia, crear ventajas competitivas, establecer barreras de salida a los clientes y en definitiva, posicionarse como líder.

La innovación es tema de todos los días en Internet, por lo que no es suficiente que la entidad se conforme con utilizar los canales de contacto ya tradicionales en la red, como el correo electrónico. Aunque el mismo no pierde su vigencia, las empresas de tecnología siguen desarrollando nuevas aplicaciones que permiten una interacción con los clientes más efectiva y con alcance de retroalimentación cada vez más inmediato. Entre estas encontramos:

#### 1. Herramientas de Información y Promoción

Son aplicaciones incorporadas al contenido del sitio, que permiten al usuario obtener información sobre productos o servicios ofrecidos por la empresa.

##### a. FAQ

Las FAQ's (Frequently Asked Questions) o preguntas más frecuentes, son una de las herramientas de comunicación más prácticas y efectivas, y de amplio uso en los sitios de Internet.

Las mismas ofrecen respuestas y soluciones a las preguntas más usuales o corrientes que realizan los clientes a las oficinas de información o de atención al cliente de la empresa. Son preguntas que oyen a diario y que se responden instintiva y constantemente. Preguntas del tipo: ¿cuáles son los requisitos para obtener un producto?, ¿Qué costo tiene este o aquel producto o servicio?.

Es necesario tener en cuenta que a más preguntas respondidas, mayor será la efectividad de la utilización de este servicio. Las FAQ's deben ser actualizadas continuamente. Hay que ir añadiendo nuevas respuestas a las preguntas que se vayan generando.

Hay que prever la posibilidad de que se puedan hacer consultas mediante formulario o correo electrónico, si el usuario que consulta las FAQ's no obtuviera la respuesta a sus dudas. Debe darse la oportunidad de contactar a la empresa, ofreciendo en el menor tiempo posible una respuesta concreta y práctica a las consultas. Es importante resaltar la importancia de la brevedad, ya que uno de los secretos en la fidelización de audiencia en Internet, es el de atender con rapidez y efectividad a quien solicite ayuda o información. Es muy frustrante pedir información por correo electrónico y no recibir respuesta alguna, pero también es de lo más sencillo acudir rápidamente a otro sitio donde se atenderán las consultas como es debido.

##### b. Banners

El banner o valla virtual, es el equivalente tecnológico de las vallas exteriores que se observan al lado de las vías y que se conocen como publicidad exterior. Este mismo concepto se maneja en Internet. Los banners, son vallas dinámicas e impactantes, que transmiten mensajes invitando, promocionando, ofreciendo un descuento o simplemente dando una información relacionada con un producto o servicio. Entre los

beneficios de los banners se destaca el hecho de responder al impulso de una persona que se interesa en el contenido del banner y al pulsar sobre el aviso, se conecta directamente al sitio (páginas) en la web donde podrá ampliar la información de la valla virtual.

Esta resulta ser la herramienta ideal para la divulgación de promociones de las empresas basadas en alianzas estratégicas, como el caso de descuentos en viajes, si el cliente utiliza su tarjeta de crédito para el pago de determinados servicios, descuentos en la contratación de pólizas de seguros como garantía de ciertos trámites en el banco, entre otras.

### c. Simuladores

Si el cliente desea saber cuánto pagará aproximadamente de letra en su hipoteca a 15 años, o la mensualidad de un crédito personal que necesita para su nuevo auto y el costo de la prima del seguro, las simulaciones son una excelente herramienta para este fin. En cuestión de segundos introduciendo unos cuantos datos, y pulsando el botón de envío correspondiente se puede obtener la información solicitada.

Existen simuladores sobre una amplia gama de productos, como créditos personales, créditos hipotecarios, primas de seguros o fondos de inversión. Estos son muy útiles ya que pueden proporcionar una idea bastante aproximada a la realidad ya que, al estar en la red, están permanentemente actualizados.

## 2. Conferencias de Texto y Vídeo (Chat)

Otro tipo de aplicaciones posibles a través de Internet, es ya una realidad en este ámbito. Es el caso del chat o conversación en tiempo real y la videoconferencia. Ambas fácilmente utilizables con sencillos programas y pocas exigencias de material, apenas un micrófono y una webcam (cámara para computadora personal), pero de gran utilidad para la empresa, al superar y ampliar cualitativamente las capacidades comunicativas de otros canales de comunicación.

El chat, término del inglés que significa "conversar", permite desarrollar una estrategia interactiva para permitir el intercambio de información, en tiempo real, de los clientes con un agente acerca de un tópico en particular.

La comunicación suele hacerse de forma escrita, aunque en el caso de la videoconferencia, se incluye el audio y el video, lo que contribuye enormemente a la personalización del servicio.

## 3. Correo Electrónico (e-mail)

Una de las cosas fundamentales para desarrollar un negocio digital consiste en entender las "rutinas" y "cambios" de la población a la que se quiere dirigir la oferta. La idea es que la consulta de "su" pantalla debe estar entre las acciones rutinarias de la gente a la que se dirige. En este sentido, está claro que la lectura del correo electrónico es, posiblemente, la rutina más bien establecida entre los internautas. No es extraño, por eso, que estén apareciendo desarrollos muy considerables en este campo.

Los desarrollos se llevan a cabo en distintas líneas, pero se señalan tres: negociación digital, respuesta automática de correo y correo deseado versus correo no solicitado.

Primero, la negociación digital es un tema en crecimiento, como consecuencia de la cada vez mayor implantación de mecanismos transaccionales en la red, ya sea gracias a los mercados verticales (comercio negocio-a-negocio), a las tiendas (comercio negocio-consumidor) o a los rastrillos (comercio consumidor - consumidor).

Se están llevando a cabo diversos estudios en el mundo sobre este tema crucial. Uno de ellos es el que dirige Kathleen Valley <http://www.people.hbs.edu/kvalley/bio.html> en Harvard. De sus investigaciones se derivan algunas ideas interesantes.

Por ejemplo, una diferencia principal entre una negociación real y una digital es que en la primera los participantes tienden a ponerse en una situación de "transparencia informacional" (openness script) mientras que en la digital se tiende a adoptar una posición más de "opacidad informacional" (haggling script). O sea, cara a cara se tiende a decir, mientras por correo se tiende a ocultar. No es raro, porque en pragmática ya dicen que en una conversación cara a cara se tiende a seguir las denominadas "máximas de Grice", según las cuales se tiende a decir todo lo que se puede con el fin de facilitar al interlocutor que entienda.

Pero quizás la conclusión más interesante es que el resultado más probable de una negociación llevada a cabo a través de correo electrónico es simplemente el "impasse" (ni adelante, ni atrás). Conclusión: la gente contacta por correo, pero al final quiere verse las caras y por ello no es de esperar que el correo electrónico contribuya a la disminución de los viajes de negocios, sino más bien a lo contrario como, por cierto, ya está ocurriendo.

Segundo, el aumento del comercio negocio - consumidor en la red crea para las empresas vendedoras el problema de tener que responder a cantidades ingentes de correo, tan enormes que resultan inmanejables por equipos humanos (así, de manera parecida a cómo empezó la telefonía, cuando las comunicaciones son pocas, se puede utilizar un equipo de "operadores/as" que contesten el correo, pero llega un momento en que las "centrales" de correo deben automatizarse.

Teniendo en cuenta que una respuesta rápida, pertinente y educada, a un mensaje de un cliente (real o potencial) puede ser la diferencia entre hacer una venta o no, y más aún, entre ganar un cliente, conservarlo o perderlo, disponer de una herramienta potente para contestar de manera "industrial" el correo electrónico es cada vez más importante.

Hay distintas empresas que suministran software que hace esta tarea. Por ejemplo, Brightware <http://www.brightware.com>, <http://www.egain.com>, Kana <http://www.kana.com> o Mustang <http://www.mustang.com>. Pero, al parecer, uno de los más prometedores es EchoMail, desarrollado por la empresa norteamericana General Interactivo (que tiene el goloso dominio <http://www.interactive.com>).

Este software se basa en un motor semántico que puede entender el tema de un mensaje a través del análisis de las frases, o más concretamente, de la existencia en una misma frase de determinadas palabras. Por ejemplo, la palabra "rabia" cerca del nombre de uno de los productos de la empresa significaría, con bastante probabilidad, que el cliente está poco contento. En este caso, el software dirige el mensaje hacia un operador humano, que contesta más apropiadamente (¡aún servimos para algo!). Pero las palabras "deseo" o "quiero" cerca de "comprar" o "adquirir", y en la misma frase que el nombre de un determinado producto, es muy probable que signifique que desea saber dónde adquirirlo.

Y tercero, son muy interesantes los desarrollos de sistemas pensados para que un internauta obtenga algún tipo de compensación por aceptar recibir correo electrónico en su buzón.

Se conoce de unos cuantos ejemplos de litigios en los que ha ganado un internauta que recibía de manera continuada correos no solicitados. En España, recientemente, la Agencia de Protección de Datos <http://www.ag-protecciondatos.es/> ha impuesto una multa sonada a una empresa por este tema. En los Estados Unidos, son cada vez más los casos, en especial aquellos relacionados con la venta de datos cruzados de internautas (su correo, sus visitas, sus compras, definen un perfil bastante acertado de su comportamiento).

Es por ello que están apareciendo empresas con propuestas potentes en la línea de compensar a quién está dispuesto a recibir correo en su buzón. Como la española ConSuPermiso <http://www.consupermiso.com/>, en la que la "propuesta de valor" es "Vas a cobrar cada uno de los mensajes que recibas. Vas a cobrar por recomendar este servicio".

Hay otras iniciativas para "cobrar por ver" publicidad, pero a través del Web, como AllAdvantage <http://www.alladvantage.com>, o BePaid <http://www.bepaid.com>.

El correo electrónico reúne una serie de características que lo convierten en una de las más potentes herramientas para la relación con el cliente:

- a. Bajo Costo: Reduce el costo de adquisición por cliente y los costos de mercadeo, ya de por sí muy elevados en el caso del sector financiero, por ejemplo.
- b. Rapidez en la comunicación: La recepción es prácticamente instantánea, en comparación otros medios, como el correo tradicional.
- c. Popularidad: Es un servicio muy conocido por el público, y de hecho se ha convertido en uno de los principales motivo de acceso a Internet.
- d. Interactividad: Permite establecer una relación de pregunta - respuesta con el cliente.

e. Asíncrono: Da la oportunidad al cliente de reflexionar sobre el contenido de la comunicación, algo que no ocurre por ejemplo en la venta por teléfono.

f. Personalizable: Quizás lo más importante, pudiendo llegar a alcanzar la ansiada comunicación uno a uno.

#### 4. Telefonía IP

Es un servicio de comunicaciones por voz entre el ordenador del usuario y el teléfono del agente. Los servicios de chat de voz y Telefonía IP son complementarios, por lo que pueden ser utilizados simultáneamente.

La operativa del servicio consiste en que mientras el usuario navega por la página web de la empresa, y en la misma se ha ubicado un icono de lanzador de llamada por telefonía IP, en el momento que desee realizar una consulta y quiera ser atendido de una forma personalizada, pulsa el icono y automáticamente se instala la aplicación de comunicaciones que informa al servidor de que existe una consulta de un usuario y que desea ser atendido en línea. El servidor verifica la disponibilidad de agentes, asignándole uno. En ese momento, el agente recibe la solicitud de llamada del usuario directamente del computador del usuario a su línea telefónica.

Esta herramienta es muy versátil, ya que permite la interacción con infraestructuras de atención al cliente ya existentes, por ejemplo en el que caso de que la empresa desee redireccionar las llamadas de consulta en línea a un call center o un centro de servicio al cliente.

La orientación al servicio al cliente que deben perseguir las empresas a través de sus servicios electrónicos supone una combinación de las herramientas antes descritas, y las nuevas a desarrollarse, las cuales deben estar a disposición del cliente para que el mismo elija la de su preferencia. Esta estrategia multicanales debe resultar en una combinación más efectiva, y por consiguiente lograr el efecto de personalización deseado.

#### 5. Atención de Reclamos y Cumplidos[7]

Atender una queja conlleva a una mejor comunicación con el cliente, Shiffman afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con el no-cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere que se aleje de ella. Por eso una queja o un cumplido, deben ser considerados como elemento de la estrategia del servicio al cliente que debe atenderse con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse, Peel afirma que “cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido “ por que así será más fácil darse cuenta en que se nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

El recibir quejas o cumplidos, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

## 6. Instalaciones[7]

Representan según Lamb, uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios, jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Tal vez no es posible pensar en grandes edificios o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos implicarían demasiado tiempo en implementarse.

## 2.8 Desarrollo de las Tecnologías de Información en Chile

En términos generales (no solo para el área de servicio al cliente), las tecnologías de información y comunicación constituyen una herramienta fundamental para incrementar la productividad de las empresas, es por esto, que uno de los principales desafíos que enfrenta el país es la incorporación de estas tecnologías de información y comunicación (TIC) en su estructura productiva. Esto permitirá reducir los costos de transacción, contribuyendo de este modo a mejorar la competitividad de las empresas chilenas en los mercados internacionales. En este contexto, al Estado le corresponde definir un marco de políticas que contribuya a la absorción de las TIC en las empresas, focalizándose particularmente en aquellos sectores que enfrentan restricciones de financiamiento o tecnológicas que limitan sus posibilidades de acceso y absorción de tecnologías relativamente sofisticadas, como ocurre en la PYME[1]. Por esta razón se han realizado algunos proyectos de investigación que conducen a este desarrollo tecnológico.

### 2.8.1 Estudio “Acceso y Uso de las Tecnologías de Información en las Empresas Chilenas”

La Subsecretaría de Economía, en el periodo marzo - mayo del 2002 lleva a cabo la primera encuesta sobre Tecnologías de Información en las empresas “ACCESO Y USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS CHILENAS”, con el propósito de dimensionar los grados de acceso y uso de las TIC en las empresas y adicionalmente establecer un punto de referencia para el monitoreo de la evolución de la absorción de las tecnologías de información y comunicación por parte de estas.

Los resultados de la encuesta tienen por objeto contribuir a perfilar el grado de progreso de un sector importante de empresas en el país, en materia de acceso y utilización de las TIC, e identificar las principales restricciones que estas empresas enfrentan para incorporar nuevas tecnologías en sus procesos productivos.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 3.134 empresas que están en el rango de 2401 a 300.000 UF de facturación al año. El universo de empresas considerado en la encuesta pertenece a 12 sectores de la actividad económica, incluyendo empresas productivas y de servicios, y corresponde a aquellas que se encuentran en proceso de incorporación de las TIC en su operación y que poseen un potencial de crecimiento en este ámbito aún no explotado.

Dentro de los indicadores básicos utilizados en el estudio se encuentran:

- Acceso: El que se refiere al porcentaje existente de infraestructura básica de las tecnologías de información y comunicación en las empresas del país. Esta infraestructura básica corresponde a:

- Teléfono.
- Fax.
- PC sin conexión a Internet.
- PC con conexión a Internet (con SW correo electrónico, navegador de Internet (browser) y de seguridad (antivirus, firewall, etc.).

- Implementación y usos.
- Nivel de absorción.
- Gestión de las TIC.

Dentro de los elementos señalados para explicar el motivo por el cual algunas empresas no utilizan la tecnología que poseen ( o no les interesa adquirirla) está la falta de:

- Conocimiento.
- Preparación.
- Interés dado que ni proveedores ni clientes están conectados a Internet.
- Equipos.
- Personal preparado.
- Confianza.
- La existencia de restricciones presupuestarias como el costo de la conexión y la falta de infraestructura sobre todo en las pequeñas empresas.
- No saber para que les serviría una conexión a Internet.
- Sentir lejanía con esa tecnología.
- Y lo que llama mucho la atención es no saber dónde conseguirla.

La estadística que se obtuvo para el año 2003 indica que casi el 100% de las grandes y medianas empresas, así como el 40 % de las pequeñas, contaban con conexión a Internet, con un gran número con banda ancha. Aun así, existen importantes déficit en el uso más avanzado de las TIC. Las empresas usan Internet para informarse de lo que hace el sector público, para conocer el estado de sus cuentas corrientes y depósitos pero solo con algunas excepciones, realizan pocas transacciones. Al mismo tiempo que sólo el 15% de las empresas se relaciona con sus proveedores y clientes vía red, de hecho apenas un 25% cuenta con un sitio Web. Obviamente que en relación a los países desarrollados, estos porcentajes no son buenos ya que en estos países se efectúan tres a cuatro veces más transacciones de compra y venta.

Las más relevantes barreras encontradas por empresarios y gerentes para la implementación de la tecnología digital son:

- Desconocimiento.

- Falta de percepción de su relevancia.
- Inseguridad y desconfianza.
- Obstáculos de comunicación con los encargados de informática.
- Complejidad.
- Costo.

Muchas empresas nacionales aún no perciben el retorno de la inversión realizada en usos avanzados en TIC. Pero las que han implementado estas soluciones y han obtenido resultados tienen una visión favorable:

- Un 65% considera que aumento la eficiencia.
- Un 57% considera un incremento de la productividad.
- Un 49% considera haber obtenido una reducción de costos.

Los principales impulsores hasta ahora de las tecnologías de información y comunicación, han sido el sector público y la banca privada y es probable que en el futuro continúen siéndolo, pero cabe señalar la emergencia de los MARKETPLACE privados y públicos (Chile-Compra) que fomenta el uso del comercio electrónico. También tendrá un gran aporte a este impulso el uso masivo de la factura electrónica.

Para el bicentenario el objetivo es que la totalidad de las empresas grandes y medianas y un gran número de las pequeñas hayan adoptado dentro de sus practicas los usos más avanzados de las tecnologías digitales e Internet. También está las iniciativas de:

- Masificación de la factura electrónica.
- Consolidación y expansión del uso de Chile Compra.
- Simplificación y puesta en línea de tramites empresariales.
- Boleta electrónica de honorarios e inicio de actividades en línea.
- Desarrollo de medios de pagos para el comercio electrónico.
- Ventanilla electrónica y marketplace de comercio exterior.

### **2.8.2 Estudio Nacional Sobre Tecnologías de Información (ENTI)**

Otro estudio realizado en Chile corresponde al ENTI (Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información) desarrollado por la pontificia Universidad Católica de Chile. En este se considera la relevancia que tienen las tecnologías de información (TI) en la marcha de la economía de Chile y todo el mundo ya que constituyen una herramienta capaz de generar oportunidades de negocios, aumentar la productividad, mejorar los procesos internos de las empresas, y realizar de manera más eficiente y segura las transacciones.[8]

El entendimiento de cómo esta Chile en esta materia es fundamental para poder tomar decisiones y emprender iniciativas necesarias para seguir creciendo y apuntando en la dirección correcta.

El estudio describe el uso de las Tecnologías de Información en las principales empresas del país, contemplando 11 sectores de la economía nacional, y abarca temas ligados a políticas de inversión en TI, metodologías de gestión apoyadas por TI, tecnologías emergentes, y recursos humanos asociados a las TI, entre otros.

La encuesta se aplicó a los responsables de tomar las decisiones con respecto a las Tecnologías de Información (TI) de las 134 principales empresas del país, éstas se seleccionaron usando dos criterios: el nivel de incidencia en el PIB en el ámbito nacional y la intensidad del uso de las TI en la empresa.

Los contenidos del estudio están subdivididos en:

- Estrategia y Gestión de la empresa donde se describe como se segmenta la inversión en TI, que tecnologías están siendo utilizadas, cuales tienen un mayor potencial de aplicación en el futuro y cual es el rol del outsourcing, entre otros temas.
- Recursos Humanos asociados a las TI: Un buen equipo a cargo de las TI en su empresa es un factor clave para que sus proyectos sean exitosos. Se describe la composición del personal, nivel profesional, interés por distintos cursos de capacitación, entre otros.
- Infraestructura de TI, hardware y Software: Se describe el uso de hardware, software y conectividad en las empresas del país. Se detalla, entre otros, sistemas operativos, lenguajes de programación y aplicaciones empresariales utilizadas.
- Empresas Proveedoras de TI: Se detalla como las empresas perciben a los proveedores de TI y cuales son los parámetros con que los evalúan.

Dentro de los resultados encontrados tenemos que:

- En promedio, los encargados de TI disponen de US\$ 14.328 para poder invertir sin consultar a sus superiores y el 43% dispone de un presupuesto de libre disposición menor a US\$ 5.000.
- Los dos objetivos principales de la inversión en TI son “alinearse TI con estrategia del negocio” y “aumentar la productividad”.
- De acuerdo a los encuestados, en un 84% de los casos el plan de sistemas de información está alineado con el negocio.
- El porcentaje de facturación promedio destinado a TI por las grandes empresas del país es de un 1,72%, lo cual es notoriamente inferior a la realidad norteamericana (3,61%).[21]
- La percepción de la inversión en TI de los tomadores de decisión es que ésta en promedio aumentará, pero a una tasa inferior a la de los últimos años. El 85% cree que la inversión en TI aumentará o se mantendrá en los próximos dos años.
- La metodología que se espera tenga una mayor adopción en el mediano plazo son Data Mining, en el 46% de las empresas y Business Intelligence, en el 40 % de las empresas, con estas metodologías se logra aprovechar los grandes volúmenes de información que acumulan los sistemas transaccionales **lo que revela una fuerte orientación hacia el cliente.**

- En relación al uso de indicadores de evaluación de proyectos, el 20% de las empresas no usa ningún indicador para evaluar sus proyectos informáticos.
- Con respecto a las oportunidades de integración, más del 50% de las empresas quiere integrarse con empresas relacionadas: clientes, proveedores, servicios o gobierno.
- En relación a la capacitación, en Chile se destinan 45,7 horas en promedio a capacitación por empleado de TI. Esta cifra es muy inferior a la realidad de EEUU en la que se destinan 63,2 horas en promedio.[21]
- Las tecnologías con mayor demanda corresponden a Facturación Electrónica en un 78% de las empresas y un 45% tiene planes de incorporar Wi-Fi.
- Los tres criterios más importantes para elegir una empresa proveedora de SW o HW son Tamaño de la empresa, Calidad del servicio y Prestigio.

### **2.8.3 Sofofa**

Otra iniciativa nacional que encontré en esta área corresponde a la Agenda Pro-crecimiento de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la que ha tenido como avances la promulgación de las leyes de Firma Electrónica (2002), Reglamento de Firma Electrónica (2002), Factura Electrónica(2003), etc.

También se avanzó en materia de tramites vía Internet (80 tramites en línea de un total de 83 de alta demanda) en el sector público y en el uso más intensivo de las Tecnologías de Inversión (TI) en el sector privado. En este contexto se destaca el nacimiento de la iniciativa público - privada denominada Agenda Digital, cuyo énfasis es la gasificación de la conectividad y el uso de las tecnologías digitales en el país.[15]

## **2.9 Realidad de Algunas Empresas Chilenas y su Relación con los Clientes**

Se ha observado una evolución en la estrategia empresarial en segmentos como las Telecomunicaciones y la Banca de Personas, donde cada día surgen más competidores ofreciendo servicios cada vez más enfocados a las necesidades de los distintos perfiles y segmentos de clientes, con el fin de atraer a los nuevos y fidelizar a los que ya existen.

Bajo este marco se han seleccionado dos empresas chilenas para caracterizar en ellas lo que ocurre en el área de servicio al cliente. Estas empresas se encuentran renqueadas dentro de las 500 mayores empresas de América Latina según sus niveles de ventas en el año 2003 en la publicación de "América Economía" de julio del 2004.[18]

### **2.9.1 Telefónica CTC Chile**

Telefónica CTC, del sector telecomunicaciones, se encuentra en el lugar 152 con un nivel de ventas de 1.370,6 US\$ millones según publicación de Julio del 2004. [18]

Los avances de Telefónica CTC se encuentra divididos en dos etapas:[5]

Etapa I:

Dado que la tecnología y el capital han sido el motor del crecimiento del sector, Telefónica CTC ha invertido en Chile en su primera etapa mas de US\$ 4.600 MM (1989-1999). Lo que ha contribuido al desarrollo del país generando una de las mejores infraestructuras del continente. Chile fue uno de los primeros en digitalizar toda su red fija y tener la mayor cobertura de fibra óptica.

Esto se tradujo en un ejemplo de mejora de productividad a nivel mundial, observándose que a mayor desarrollo del sector se daba un mayor uso de la tecnología haciéndose la productividad inseparable del uso del capital.

La expansión de líneas impulsadas por Telefónica CTC y el sistema multicarrier de 1994 permitió más que triplicar el acceso y consumo de servicio de telecomunicaciones.

Esto provocó una disminución de precios al cliente final ya que el valor del minuto por servicios tuvo caídas del orden del 50% a 60%, todo esto con una mejora de la calidad.

El mercado premio los incrementos de productividad de Telefónica CTC, tras una justa retribución al capital financiero y al capital humano, beneficiando al cliente final.

Etapa II:

Se produce la ruptura del circulo virtuoso y los precios se reducen mas allá de la productividad alcanzada a corto plazo.

Las bruscas disminuciones de tarifas de telefonía local del año 1999 provocan la caída inmediata de la productividad del capital del sector, presentando perdidas significativas de manera continuada lo que genera un desincentivo de las inversiones, especialmente para Telefónica CTC, cayendo las acciones de la compañía mas de un 33% desde la firma del decreto 187 de 1999.

Para revertir la situación las empresas intensificó el uso masivo de las Tecnología de Inversión en la organización interna y relaciones con sus clientes y proveedores.

Se ha aumentado la eficiencia en procesos, procedimientos y flujos de información.

Se ha innovado en productos y servicios, apreciándose una evolución desde el teléfono “negro” a un multiservicio orientado al cliente, con una amplia oferta de servicios desarrollados y apalancados sobre las TIC como son:

- Servicio de cobro revertido automático.
- Tarjeta Línea Propia (TLP).
- Servicios de Seguridad con monitoreo de alarmas “Propiedad Protegida Telemergencia”.
- Servicios de Data Internet Center - Telefónica.
- Speedy Business.
- Nuevo Plan Renta Plana.
- Servicio de elección de tarifa en llamados a celulares “Chile elige a celulares”.
- Servicio de Portal Internet de TCTC, [www.telefonicactcchile.cl](http://www.telefonicactcchile.cl).

- Relación con los Clientes a Través del Portal Internet [39]

En este sitio es posible para los clientes utilizando su Rut y clave asignada obtener información acerca de su cuenta de teléfono y de los horarios, lugares, tarifas, medios de pago aceptados, obtención de cartola de pagos, además de la opción de hacer sus pagos on line a través de bancos utilizando tarjeta de crédito, línea de crédito o cuenta corriente, como también información financiera de ahorro e inversión (Depósitos a plazo, fondos Mutuos, acciones) y acceso al pago de impuestos, contribuciones.

También es posible realizar consultas a la empresa, acceder a las preguntas más frecuentes, realizar compras gracias a la Internetización del proceso de ventas a través de la tienda virtual (Líneas, Banda Ancha, Seguridad, Móviles, etc.) destinada para la compra y habilitación de productos y servicios on-line, acceder las páginas blancas y amarillas, consultas de telefonía móvil, mensajería vía Web, club Telefónica Móvil.

Para las empresas es posible tener acceso a Data Center, e-soluciones, servicios complementarios, video conferencias.

Para los visitantes a la Web es posible inclusive obtener ofertas de prácticas profesionales y de trabajo.

También noticias en línea a través de la centralización de información al público en la Sala de Prensa e información corporativa (historia de la empresa, Directivos, líneas de negocios, memorias anuales, resultados trimestrales, archivo fotográfico, seminarios) e información de las actividades de la Fundación Telefónica.

Todo para brindar una auto - atención y personalización de los servicios.

¿El resultado?

Estos esfuerzos han vuelto a mejorar significativamente la productividad de la empresa lo cual ha permitido que Telefónica CTC haya diversificado sus servicios y racionalizado su plantel.[5]

A pesar de haber incrementado significativamente su eficiencia y la diversificación de sus ingresos, la compañía no ha podido recuperarse de las severas condiciones impuestas por el decreto que disminuyó las tarifas de los usuarios.

En materia de contingencia nacional debido a que el gobierno ha manifestado su voluntad de acercar a Chile a los países más desarrollados en Telecomunicaciones, Telefónica CTC ha sido un aporte para que se haga realidad ese sueño comprometiéndose a seguir siendo la principal vía de comunicación para el desarrollo de Chile aportando y extendiendo la innovación tecnológica.

## **2.9.2 Falabella**

Otra empresa que también se encuentra en el ranking de las mejores 500 de Latinoamérica[18] es Falabella una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú.

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en el país, más tarde se incorpora Alberto Solari, quien le da un gran impulso a la tienda de vestuario al incorporar nuevos productos y puntos de venta.[27]

Fruto de los paulatinos cambios en la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago como en regiones, inaugurando su primer local en Concepción. Veinte años después la empresa amplía sus horizontes, lanzando CMR Falabella, su propia tarjeta de crédito, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible.

El compromiso de crecimiento a largo plazo ha llevado a realizar importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.

En 1990, Falabella ingresa al negocio de los centros comerciales, ubicándose principalmente en sectores con alto potencial de crecimiento en sus ingresos. Así, se inaugura Mall Plaza Vespucio en La Florida, el primer mall dirigido a los segmentos emergentes de la economía. Posteriormente se abrirían seis nuevos malls Plaza: Oeste en Maipú, El Trébol en Concepción, La Serena, Tobalaba en Puente Alto, Los Ángeles y Norte en Huechuraba.

En el año 1993 la empresa inicia su proceso de internacionalización, al abrir su primera tienda en Mendoza, Argentina. Ésta es seguida por otras tiendas en las ciudades de Rosario, Córdoba y San Juan, en dicho país.

Falabella ingresa al mercado peruano, el año 1995 tras la adquisición de Saga, cadena que tenía dos tiendas en Lima.

Durante el año 1996 la compañía se transforma en sociedad anónima abierta, y en noviembre comienza la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio.

En 1997 ingresa a una nueva área de negocio, con la firma de un contrato de asociación con The Home Depot, líder mundial en el rubro del mejoramiento para el hogar. Asimismo, amplía su oferta de servicios con la creación de Viajes Falabella y Seguros Falabella.

En el año 1998 se abren las dos primeras tiendas en Chile de Home Depot. Además, se crea el Banco Falabella, a través de la compra de la licencia del ING Bank Chile.

En diciembre de 1999 comienzan las operaciones de venta por Internet en Chile. Por otro lado, dentro del proceso de crecimiento en el extranjero, un hito muy importante es la inauguración de la primera tienda por departamentos en Buenos Aires. Ese mismo año, Falabella compra el 20% de Farmacias Ahumada.

El año 2001 Falabella adquiere la totalidad de The Home Depot Chile, financiado con la exitosa colocación de un bono, tras lo cual nació Homestore. A su vez, comienza la expansión a provincias en Perú, con la apertura de tres locales, de menor formato, en el norte de ese país.

En Perú se inaugura la tienda de Arequipa y Falabella incursiona en el negocio de los hipermercados a través de la creación de Tottus, abriendo el primer local en el Cono Norte de Lima. En Chile, se incorporan dos nuevas tiendas HomeStore, ubicadas en La Reina y en Vicuña Mackenna, totalizando siete locales, esto durante el 2002.

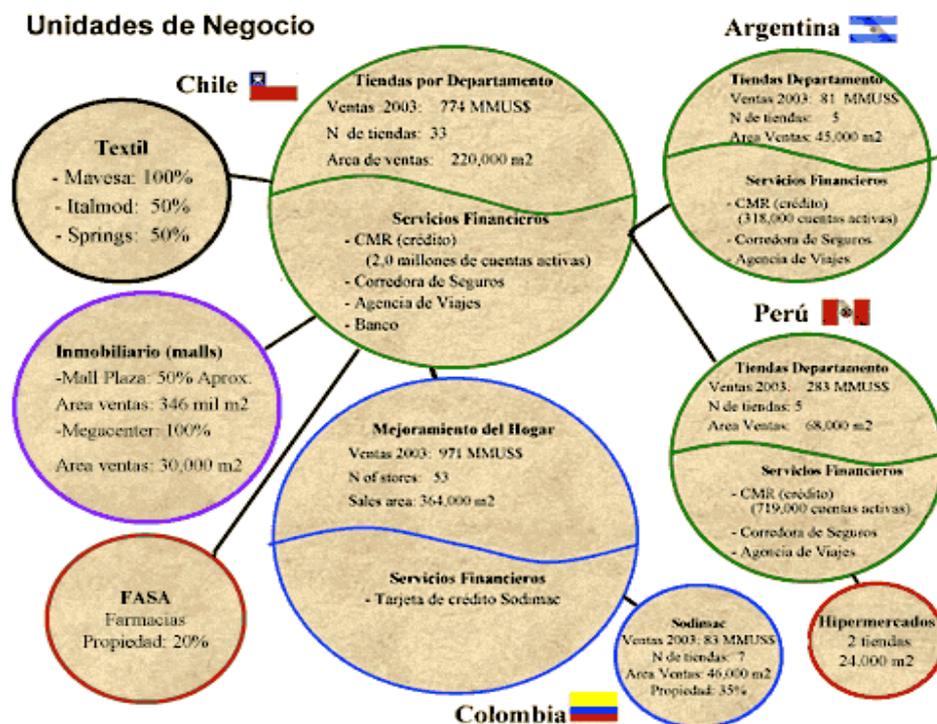
El año recién pasado el principal hito es la fusión de Falabella con Sodimac S.A., con la cual se consolida el desarrollo del área de mejoramiento del hogar y materiales para la construcción, y se potencia el proceso de internacionalización de la compañía, dada la presencia de Sodimac en Colombia.

Además, durante el 2003, en Perú se aumentó la presencia en el negocio de alimentación con la inauguración del segundo hipermercado Tottus, ubicado en San Isidro, Lima. Por último, Mall Plaza se convierte en el mayor operador del país, con la construcción de dos nuevos malls, uno en la ciudad de Los Ángeles y el otro en la comuna de Huechuraba.

Es así como por más de 112 años ha mantenido el compromiso de mejorar la calidad de vida de la familia chilena, ofreciéndole productos de primera categoría y ayudando a satisfacer las necesidades de la forma más conveniente.

## -Las Unidades de Negocios de Falabella

### Unidades de Negocio



En la actualidad su servicio de atención al cliente a través del portal [www.falabella.com](http://www.falabella.com) ofrece la posibilidad de:

- Acceso a ventas especiales para empresas.
- Obtener información de las ofertas que se encuentran promocionadas en el portal.
- Comprar regalos en promoción de novios inscritos bastando el ingreso del apellido de la novia o novio.
- Consulta de promociones para clientes con tarjeta CMR.
- Información de línea 600 de fonocompras.
- Promociones de viajes Falabella.
- Información de seguros Falabella.
- Acceso para responder encuestas de categorías de productos preferidas.
- Actualización de datos de los clientes con CMR.
- Contacto on-line con la posibilidad de postular a trabajo en la empresa.
- Catalogo de productos por departamento y por marcas.
- Posibilidad de elegir on-line que componentes se desea contenga el computador que se desea comprar.
- Información corporativa.
- Servicios varios (revelado digital, acceso a Internet, tienda de mascotas, etc.).
- Para los clientes con clave asignada es posible acceder su estado de cuenta, puntos acumulados en promoción.
- Los pagos y compras cuentan con certificación de seguridad.
- Contacto con Banco Falabella.

### **2.9.3 Conclusión de la Situación de Ambas Empresas**

En resumen, es posible observar la gran trayectoria de estas dos empresas chilenas y su consolidación obtenida a través del tiempo, ganada con el esfuerzo de parte de la organización, lo que ha generado que se conviertan en un ejemplo en cada una de sus áreas (telecomunicaciones y Tienda Departamental) ya que ambas, han sido capaces de evolucionar conforme lo ha hecho el mundo de las empresas que ofrecen productos o servicios a sus clientes y que buscan la mejora continua de la relación clientes - empresa a través del uso de todos los canales de contacto posible hoy en día gracias al avance tecnológico, sobre todo explotando el uso de páginas Web y de líneas de contacto telefónico, lo que sugiere claramente que en estos casos el apoyo tecnológico, a sido vital para lograr que ambas cuenten con el posicionamiento de mercado con el que cuentan.

## CAPITULO III Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico

Para comenzar la descripción de los elementos que componen el modelo de servicio de atención al cliente, apoyado por tecnología de información y comunicación, debo hablar del primer componente, que es el concepto que involucra a la **Organización** en su totalidad y que busca la gestión más eficiente de las relaciones con los **Clientes** de una empresa que ofrece sus productos o servicios, y que corresponde a la estrategia del **CRM**. Luego continúo con la descripción de los componentes de **Inversión y Recursos**, que hacen posible que la empresa cuente con las herramientas necesarias para su funcionamiento, dentro de estas herramientas que requiere la empresa encontramos al **Personal**, las diferentes **Formas de Servicio al Cliente** y la **Tecnología** que junto a otro componente como es el concepto de **Calidad del Servicio** hacen posible el cumplimiento del objetivo de la entrega de **Satisfacción y Valor para el Cliente** para así obtener su **Lealtad y Retención** lo que se traduce en un **Aumento de las Ventas** y/o en una **Disminución de costos en la consecución de nuevos clientes** lo que significa en definitiva mayores recursos para todas las áreas de la empresa.

### 3.1 CRM

El **CRM** se refiere a una **estrategia** de negocios centrada en el **cliente** que nace de dos conceptos del marketing: la **satisfacción y retención** de los clientes por lo tanto la relación con estos términos es obvia.

Se trata de un **sistema** es decir, un Software y Hardware, redes, comunicaciones, **usuarios** cuyo objetivo es el manejo adecuado de la **relación con el cliente**, de tal manera de identificar, atraer, aumentar la **lealtad** de los clientes más rentables. Se preocupa, entonces, de la **administración de todas las relaciones** que una empresa puede establecer con sus clientes.

Según Barton Goldenberger [35] el **CRM**, incluye 10 componentes, dentro de ellos los más importantes para el Modelo de Atención al Cliente, son:

1. Funcionalidad de las **ventas** y su **administración**.
2. El **servicio y soporte al cliente**.
3. El **Marketing**.
4. La excelente **sincronización de datos**.
5. El **servicio en el campo de ventas**.

Todo esto con el objetivo de obtener la **lealtad** de los clientes. Para conseguir esta lealtad, es necesario el **apoyo tecnológico** (en la actualidad esta muy presente el apoyo de **Internet** y sus capacidades) permite hacer lo que antiguamente se hacia en las tiendas de barrio, donde el dueño se preocupaba de **conocer a cada uno de sus clientes y sus preferencias** para así ofrecerles lo adecuado y más aun, **anticiparse a sus necesidades**.

Es necesario tomar en cuenta que el **Personal**, parte de la **cultura** corporativa u **organizacional** es la “Piedra Fundamental” de esta filosofía.

Una efectiva implementación del **CRM** tiene como resultados una **disminución de los costos en la consecución de nuevos clientes** y un **aumento de la fidelidad de los ya existentes** lo que implica un **aumento de las ventas** y por ende de las **utilidades de la empresa**.

La organización debe **involucrar al cliente** en el **rediseño del proceso** con el fin de asegurar que el cliente esta comprando lo que necesita y no lo que la empresa quiera venderle, para lograr así que **no exista divergencia de expectativas** y poder **facilitar al cliente el hacer negocios con la empresa**. Con este objetivo es vital obtener cierta **información de parte del cliente**, pero sin acosarlo. Todo esto en busca de la **fidelidad** o **compromiso** para establecer **relaciones a más largo plazo** para **conocerlo** y aprender a **servirlo**.

Se debe considerar que **cada interacción** con el cliente, debe ser una oportunidad para **deleitarlo (superar sus expectativas)**, para establecer una **relación ganar-ganar**, que permita a la empresa un verdadero interés en la **relación mutua**.

Al iniciar la implementación de un CRM es necesario conocer la **estrategia corporativa** para estar seguros de que el proyecto de **CRM** esta **alineado** con ella, para que **toda la empresa** este convencida, que el esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una **inversión**.

Es importante también **comprobar el apoyo y compromiso de la dirección**, para contar con el respaldo suficiente a la hora de **interactuar con todas las áreas** de la empresa, como también para realizar todas las **inversiones (para contar con los recursos necesarios ) o gastos** que se requieran de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas puestas en el proyecto.

Este componente es detallado en el Capítulo II Marco Teórico, punto 2.6 “CRM (Customer Relationship Management) El Gran Marco Organizacional Pro-Cliente”. y las relaciones antes detalladas entre este componente y otros del modelo se puede observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo” y el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por título CRM: Administración de la Relación con el Cliente.

### **3.2 Recursos**

La gran crisis de la economía mundial obliga muchas veces a las empresas, que desean continuar en el mercado y que están afectadas por la falta de recursos, a realizar grandes **ajustes económicos**, lo que genera como resultado con frecuencia:

-Una **reducción de personal**.

- Recambio de la **línea de ventas**.
- Un **clima organizacional poco estable**.
- El **personal intranquilo** y buscando otro trabajo, etc.

Esto implica que los vendedores, no puedan **dedicarse como debieran al cliente**, los que perciben un **servicio deficiente**, provocando que los clientes busquen nuevas alternativas, **perdiendo su lealtad**.

Esto provoca que la **fuerza de ventas**, comienza a advertir la percepción de **descontento** de algunos **clientes**, a través de **deficientes servicios** o tratamiento de reclamos. La misma empresa se comienza a dar cuenta que no se tienen **estrategias claras para retención de clientes**.

También existen problemas en la **comunicación interna** de la empresa lo que implica que al tratar de resolverlos **se deje de escuchar al cliente**.

Por otro lado el rápido avance de las **Tecnologías de Información y Comunicación** (mails, pagina web, comunicación telefónica fija y móvil, etc.) obligan a que la empresa desarrolle **eficientes medios de comunicación** en cada uno de los canales para poder brindar un **servicio homogéneo** necesitando para ello **recursos**.

Es necesario conocer también **como están las otras empresas del giro** en cuanto a los **recursos**, ya que son parte del contexto en que la empresa vive y debe contar con **información** al respecto, para tomar las medidas necesarias.

Este componente es visto con más detalle en el Capitulo II puntos 2.5.4 “La Naturaleza de las Empresas de Alto Desempeño” y 2.6.4 “Problemas Actuales de las Organizaciones”, y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se puede observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo”, y en el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por título Inversión y Recursos.

También es posible observar la relación entre estas dificultades con algunos componentes del modelo en el esquema 3 “Problemas de Algunos Componentes del Modelo de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico”, a partir del recuadro titulado Algunos Problemas de la Organización.

### **3.3 Personal**

Como ya se mencionó el **personal**, parte de la **cultura** corporativa u **organizacional** de la empresa, es la “Piedra Fundamental” de la filosofía del **CRM**. Se relaciona con todos los demás componentes y es **factor clave** de cualquier programa relacionado con las **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**.

Como un elemento más de la **cultura organizacional** requiere del **compromiso** y **convencimiento** desde los más **altos niveles de la organización** para contar con la **motivación, apoyo y confianza** necesario para trabajar en el beneficio de **toda la organización**. Así como también requiere de un nivel de **Capacitación** adecuado, tanto en el manejo de la **Tecnología**, como en el **manejo de la relación con el cliente**, desde el punto de vista social (Aptitudes positivas en el trato, técnicas de comunicación, etc.).

Gracias al aporte de ideas del **personal** se establece la diferencia entre hacer un uso meramente instrumental de la **tecnología** y un uso para el desarrollo estratégico de la empresa.

Existe una característica particular del **personal** del área de servicios, y es que existe una **fusión** más que una coordinación, ya que este produce (el servicio) e **interactúa directamente con el cliente** a diferencia de la venta los bienes o productos, donde se fabrica y posteriormente se venden y consumen.

Este componente es visto con más detalle en el Capítulo II punto 2.6.3 “Recursos Humanos: su Papel” y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se puede observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo”, y en el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por título Personal.

### 3.4 Tecnología

Considerando la **tecnología** como otro componente vemos que se potencia el concepto de **CRM** al considerar las herramientas necesarias como el Datawarehousing, Call Center, e-commerce, Telefonía, Fax, Internet, Redes, Bases de Datos, etc.

La **herramienta tecnológica** es fundamental para **augmentar la productividad**, lo que lleva a una **disminución de los costos** y un **aumento de las utilidades**.

Un **aumento de la competitividad** es posible también gracias a esta herramienta, considerando que la empresa cuente con:

- Un grado aceptable de **acceso** a ella (Teléfono, Fax, PC, Internet, etc.).
- Una **implementación y uso eficiente**.
- También con un **nivel de absorción y gestión de las TIC** aceptable.

Este componente es visto con más detalle en el Capítulo II punto 2.8 “Desarrollo de las Tecnologías de Información en Chile” y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se pueden observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo”, y en el esquema

2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por título Apoyo Tecnológico.

### 3.5 Satisfacción y Valor Para el Cliente

Uno de los pilares de este modelo es el **cliente** y es necesario considerar la importancia del cliente interno (**personal**) y del cliente externo (tradicionalmente al que se le venden los productos o servicios que la empresa genera).

Los **clientes** externos, **toman sus decisiones** en base al calculo o estimación de qué **oferta les proporcionará el mayor valor**. Ellos buscan **satisfacción**, lo que al cumplirse aumenta la probabilidad de una **compra repetida**.

El valor entregado al cliente es la diferencia, entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

El valor total para el cliente será la suma del valor del producto más el valor de los servicios más el valor del personal y el valor de la imagen de la empresa que ofrece el producto o servicio.

El costo total incluye los costos de tiempo, de energía y los costos psíquicos del cliente más el costo monetario.

La Empresa puede mejorar su oferta aumentando el valor total mejorando los beneficios de producto, servicios, personal e imagen. O bien puede reducir los costos totales disminuyendo precios o simplificando los procesos de pedido o entrega.

El **cliente** queda **satisfecho** cuando el **desempeño** o **resultado de la oferta** se **queda corto ante las expectativas** es decir, la **satisfacción**, es **función** del **desempeño percibido** y de las **expectativas**. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda **muy satisfecho** o encantado.

Si el cliente esta **meramente satisfecho** podría **cambiar fácilmente** si se le presenta una **mejor oferta**.

Una **alta satisfacción** implica una **lealtad** de los clientes y por ende hay un **aumento de las ventas** para la empresa.

Los compradores forman sus expectativas en base a experiencias de compra previas, consejos de sus amigos y conocidos, e información y promesas de la parte vendedora y de sus competidores.

Si la gente de **Marketing** eleva demasiado las expectativas, es probable que el comprador sufra una decepción. Lo correcto es elevar las **expectativas** y proporcionar un **desempeño** acorde con ellas.

La decisión de un cliente de ser leal o de desertar es la sumatoria de muchos encuentros pequeños con la empresa. La clave para conseguir una **alta lealtad** entre los clientes **es proporcionarles un valor elevado**. Esto implica que la empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor también superior.

Se debe hacer coincidir el valor de la marca con el valor para el cliente lo que implica que la gente de marketing de la empresa debe dedicar tanto tiempo a influir en los **procesos centrales** de la empresa como dedica a diseñar el perfil de la marca.

En las empresas centradas en los clientes, la **satisfacción de los clientes** es tanto una meta como una **herramienta de Marketing**. Para ellas el objetivo es entregar un **alto nivel de satisfacción** a sus clientes sujeto a la **entrega de niveles aceptables de satisfacción** a las demás **partes interesadas** dentro de las restricciones de **recursos** de que dispone.

### 3.5.1 Herramientas Para Vigilar y Medir la Satisfacción

La empresa dispone de **herramientas para vigilar y medir la satisfacción** de sus clientes, dentro de ellas encontramos:

- **Sistemas de Quejas y Sugerencias**

Se pueden canalizar estas quejas o sugerencias a través de los siguientes mecanismos:

1. Proporcionando **formatos** para que los clientes informen lo que les gustó y lo que no les gustó.
2. **Líneas directas** sin cargo por larga distancia (números 800).
3. **Páginas Web**.
4. **Correo electrónico**.

- **Encuestas de Satisfacción de Clientes**

Realizando **encuestas periódicas**: enviando **cuestionarios** o llamando por **teléfono** a una muestra aleatoria de clientes recientes, y/o también pidiendo la opinión de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores.

Se mide la **intención de volver a comprar** lo que implica un **grado de satisfacción** del cliente. También se mide la disposición de recomendar a la empresa y la marca a otros.

- **Compras Fantasma**

Las empresas contratan personas para que se hagan pasar por compradores e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores.

- **Análisis de Clientes Perdidos**

Las empresas se ponen en **contacto** con los clientes que **han dejado de comprar** o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la **causa**.

### 3.5.2 Factores Claves Para el Exito de una Empresa

Existen algunos factores claves, que deben considerarse para el éxito de una empresa y estos factores coinciden con algunos elementos del modelo: **Partes Interesadas, Procesos, Recursos y Organización**.

- **Partes Interesadas**

Constituidos por **Clientes, personal**, proveedores, distribuidores, accionistas.

La empresa debe **satisfacer** las expectativas mínimas de **cada parte interesada** teniendo cuidado de no violar el sentido de equidad que tienen las diversas partes interesadas.

Existe una relación dinámica que vincula a las partes interesadas. La empresa crea un **nivel elevado de satisfacción del personal**, lo cual **da pie a un mayor esfuerzo**, y esto produce productos y **servicios de más alta calidad**; esto crea una **satisfacción** más alta entre los clientes, lo cuál genera **más compras repetidas**; estas compras repetidas producen un **mayor crecimiento y utilidades**, y ello hace que los accionistas estén satisfechos, lo cual da lugar a una **mayor inversión**, y así sucesivamente.

- **Procesos**

Se manejan los **procesos centrales del negocio**, como el desarrollo de productos nuevos, la **atracción y retención de clientes** y el surtido de pedidos; también hacen reingeniería de los flujos de trabajo y crean equipos multifuncionales que se encargan de cada proceso.

- **Recursos**

Mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, etc. Los **recursos** se pueden comprar, arrendar o rentar. La empresa obtiene de fuentes externas los recursos menos cruciales si así se puede lograr una **mejor calidad o reducir los costos**.

- **Organizaciones y Cultura de la Organización**

La organización de una empresa consiste en sus estructuras, políticas y **cultura corporativa**.

En cualquier empresa lo primero que le llama la atención es la cultura corporativa: la forma en que la gente viste, cómo hablan entre sí, cómo saludan a los clientes. En **función de esta cultura** la empresa debe **organizarse** con el fin de entregar **valor y satisfacción al cliente**.

Un punto relevante, para cualquier organización es **como atraer y retener** a sus **clientes**, por esto es necesario que se dedique tiempo y **recursos** considerables en esta búsqueda.

Pero no basta solo con atraer nuevos clientes, la empresa debe **conservarlos**. Las empresas deben poner atención en su **tasa de deserción de clientes**. La reducción de ella necesita de cuatro pasos:

1. Definir y medir su **tasa de retención**.
2. Distinguir las **causas de la pérdida de clientes** e identificar las que se puedan controlar mejor.
3. Estimar qué tantas **utilidades pierde** cuando pierde clientes.
4. Determinar cuánto le costaría **reducir la tasa de deserción**.

La clave para **retener clientes** es la alta **satisfacción**. Un cliente satisfecho:

- Se mantiene **leal más tiempo**.
- **Compra más** cuando la empresa introduce nuevos productos.
- **Habla favorablemente** de la empresa y sus productos.
- **Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia** y es menos sensible al precio.
- **Ofrece ideas** de producto o servicio a la empresa.
- **Cuesta menos atenderlo** que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Por esta razón a cualquier empresa le conviene **medir la satisfacción de los clientes periódicamente**, así podría saber si se encuentran muy satisfechos, simplemente satisfechos, indiferentes, insatisfechos o muy insatisfechos.

Este componente es detallado en el Capítulo II puntos 2.5 “Definición de Valor para el Cliente y Satisfacción” y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se pueden observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo” y en el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” en los recuadros que llevan por título: CRM: Administración de la Relación con el Cliente, Satisfacción y Valor para el Cliente, Herramientas para Vigilar y Medir la Satisfacción, Clientes, Personal y Recursos e Inversión.

### 3.6 Calidad y Servicio

Los clientes tiene la posibilidad a través del **servicio**, de evaluar precios, **calidad** y la capacidad para brindar una **diferenciación** distinta del producto en sí.

Muchas empresas han cambiado su definición de **calidad**, ampliándola hacia la oferta total del producto más que la sola descripción de las características propias del producto. La **calidad total**, es **igual al producto principal más el ambiente del producto** por ello la **organización** debe cumplir las **expectativas** en todos los aspectos de la oferta.

Es posible la utilización de medidas subjetivas como **indicadores de la calidad**, estas medidas incluyen investigaciones de la **satisfacción de los clientes**, que determinan su **percepción** en relación con la calidad del servicio del producto que recibieron.

Para conseguir la calidad total y obtener una ventaja competitiva, es importante la medición de esta actitud de los clientes para que de esta manera la empresa tome **mejores decisiones** y sepa **si conoce realmente las expectativas y necesidades de sus clientes y si las está cumpliendo**.

#### 3.6.1 Problemas con la Medición del Nivel de Satisfacción de los Clientes

Se han identificado tres problemas con estudios realizados para medir nivel de **satisfacción** de los clientes:

- Una empresa no consigue **interpretar** el significado de **insatisfacción** de sus clientes.
- Pocas empresas que miden la **satisfacción** de los clientes incluyen preguntas sobre los acciones o comportamientos resultantes del **nivel de satisfacción o el servicio**.
- No se indaga a los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las **fuentes de su satisfacción o insatisfacción**.

Las acciones de los clientes relacionados a su **satisfacción** son críticas para el **éxito duradero** de una empresa. Por eso, la **causa de la insatisfacción** debe ser traducida en **términos de pérdida del mercado**.

#### 3.6.2 Características de los Servicios

Los servicios se caracterizan por ser:

- Intangibles.
- Propiedad.
- Heterogeneidad.
- Perecibilidad.

### 3.6.3 Categorías de los Servicios

Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

- Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- Servicio en la Transacción: Esta directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.
- Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta.

Podemos concluir que la **Calidad de Servicio** no es más que **cumplir y exceder** con las **expectativas del cliente**, de tal manera que logre crear **valor agregado** en los mismos.

### 3.6.4 Elementos Básicos de la Calidad del Servicio

Para medir la Calidad del Servicio es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Atributos de la Calidad del Servicio**

En un **servicio de atención al cliente** algunos atributos son fundamentales como: **Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.**

- **Servicio Esperado**

Muchas empresas no consideran lo importante que es **conocer por completo las expectativas de sus clientes**. Ellas se esfuerzan por un **servicio de calidad**, pero pierden el foco porque piensan de adentro hacia fuera, cuando esto sucede, las empresas entregan servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

- **Factor de Influencia**

Existen factores que **influyen** las **expectativas** de los clientes, en relación al servicio:

1. **Comunicaciones** de boca a boca.
2. **Necesidades personales.**
3. **Experiencias pasadas** con un mismo proveedor y/o con otros proveedores.
4. **Comunicaciones externas** emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

- **Servicio Percibido**

Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

- **Calidad del Servicio Prestado**

La percepción esta basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

- **El nivel de Satisfacción**

El cliente permanecerá fiel a la empresa si su nivel de satisfacción supera sus expectativas.

- **Nuevas Actitudes**

Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

- **Nuevo Comportamiento**

Esta dirigido a lograr un aumento de la utilización de los **productos o servicios**, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

### **3.6.5 Componentes de la Calidad del Servicio**

Los clientes evalúan la **calidad de servicio** por medio de 5 componentes:

- **Confiabilidad**

Es la capacidad de ofrecer un **servicio** de una manera **exacta, segura y consciente**.

- **Respuesta**

Es la capacidad para brindar un **servicio puntual**.

- **Seguridad**

Conocimiento y **cortesía de empleados**, así como la habilidad para transmitir seguridad.

- **Empatía**

- **Atención Personalizada** y cuidadosa a clientes.

- **Tangibles**

Corresponde a los aspectos físicos del servicio.

### **3.6.6 Dimensiones de la Calidad del Servicio**

Para **medir la calidad de servicio** debemos tener en cuenta 7 dimensiones:

- **Respuesta**

La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable, cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

- **Atención**

Todo lo que implica ser **bien atendido**: ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No se debe dar lugar a la **apatía**, la **indiferencia** o el **desprecio** y los prejuicios motivados por la impresión o apariencia del cliente.

- **Comunicación**

Establecer claramente que se esta entendiendo al **cliente** y que el también está entendiendo a su interlocutor.

- **Accesibilidad**

No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

- **Amabilidad**

Se debe tener la capacidad de mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, por que muchas veces es altamente vulnerable al trato que recibe.

- **Credibilidad**

Nunca se debe mentir al cliente, no se debe prometer algo en falso, por que una promesa incumplida es un atentado a la credibilidad. **Crear expectativas exageradas es falta de compromiso** con el cliente y desprecio por la verdad.

- **Comprensión**

Es mantener una empatía con el cliente, colocarse en su lugar.

Este componente es detallado en el Capitulo II puntos 2.2 “Definición de Servicio” y 2.3 “Calidad de Servicio” y 2.7.3 “Contacto a Través de Internet” y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se puede observar en el esquema 1 “La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo” y el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por titulo Calidad.

### 3.7 Formas de Servicio al Cliente

#### 3.7.1 Formas de Servicio al Cliente con Apoyo Tecnológico Evidente

- **Contacto Telefónico y Call Center**

Se deben considerar los aspectos claves, desde el modo de **atención por teléfono** hasta el tiempo en que se debe establecer la comunicación, el tiempo que se tarda en atender una llamada, los mensajes telefónicos, etc. deben ser recibidos con las

aptitudes positivas de “servir al cliente “para que el individuo que recibe o emite un mensaje quede consiente que fue comprendido.

### **-Call Center**

Por lo general se ubican en una sala grande con estaciones de trabajo, ordenadores con terminales telefónicos conectados a un gran equipo de conmutación telefónica y a una o diversas estaciones de control. Pueden ser autónomos o bien estar conectados a otros call centers o a la red de datos de la empresa, que puede incluir microordenadores, sistemas PC y redes internas. Los canales de voz y de datos de los call centers están cada vez más integrados gracias a un conjunto de **nuevas tecnologías** de integración de telefonía e informática, o CTI (computer-telephony integration).

Actualmente, con la llegada de los equipos de conmutación para redes internas, la **gestión de transacciones por Internet**, los sistemas informáticos cliente/servidor y los sistemas abiertos de telefonía, cualquier call center puede disponer de un sistema avanzado de **gestión de llamadas y clientes**, con un número reducido de diez o menos operadores.

EL principal problema que debe afrontar la gestión de call centers es el gran **volumen de transacciones**. Tanto los directivos como los responsables de departamento quieren call centers cada vez más grandes con el fin de obtener un buen **retorno de la inversión y reducir costos**.

La primera característica descriptiva de un call center es el sentido en el que se dirigen las llamadas. Esta característica permite distinguir entre call centers de llamadas entrantes y call centers de llamadas salientes.

Una de las tareas del jefe del call center es la mejora de la **calidad del servicio** que se ofrece a los clientes: buena atención a las demandas de los clientes, establecimiento de una relación duradera, etc. La **gestión de la relación con los clientes** es la función principal del jefe del call center.

Los call center mantienen una **estrecha relación con los clientes**, de manera que son la carta de presentación de **calidad** para la mayoría de ellos. Así pues, los call center de los departamentos de **ventas** y de **atención al cliente** están conectados de forma decisiva y constituyen una **ventaja estratégica**.

Ejemplo de aplicaciones de las llamadas de entrada

-Calificación de posibles contactos (prospectación).

**-Atención** a solicitudes derivadas de medios.

**-Captación de datos**.

-Informar puntos de venta distribuidores, etc.

**-Orientar y asesorar a clientes** y prospectos.

-Promoción y confirmación de eventos.

-Evaluar nivele de respuesta a publicidad.

- Establecer citas.
- Actualización de bases de datos.**
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.

Ejemplo de aplicaciones de las llamadas de salida

- Generación de contactos.
- Venta de productos y servicios.**
- Acciones pre, durante y post publicitaria.
- Creación y **prueba de listados.**
- Mantenimiento de bases de datos.**
- Establecer citas.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.
- Seguimiento de cotizaciones**
- Encuestas para determinar la satisfacción del cliente.**

- **Contacto a Través de Internet**

- **La Influencia de Internet**

En los últimos años Internet, es el elemento revolucionario, seguido de la telefonía móvil y se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño, ya que existen empresas que operan en Internet con un ámbito de operaciones mundial y son consideradas pequeñas o medianas bajo los parámetros tradicionales de número de empleados o cifra de inversiones en activo fijo.

Diversos estudios destacan que las organizaciones no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes causas:

- Desconocimiento total o parcial de las importantes **oportunidades** que ofrecen las **nuevas tecnologías** en general (e Internet en particular).
- Poco apoyo por parte de la dirección.**
- Retorno de la **inversión** poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
- Falta de **personal calificado** para esta área.
- No se **remodelan los procesos** de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario.
- Resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

- **Ventajas y Desventajas del Contacto por Internet**

**Internet** es un medio de comunicación de **alta tecnología** que ofrece beneficios a las empresas que buscan **conseguir clientes y satisfacer a los que ya tienen**, lo que

representa ventajas reales para los usuarios y un **ahorro significativo de tiempo y recursos**.

Las ventajas de **Internet** son la **comodidad** y la **rapidez** ya que el cliente tiene **acceso** desde su computador a los **servicios** que ofrece las empresas las 24 horas del día y realizar en pocos minutos sus transacciones, sin necesidad de formar filas.

También es una ventaja la **versatilidad** y la capacidad de **personalización del servicio**, el cliente posee ahora en su computador, su propia sucursal, que le permite **acceder** a los servicios que necesite. Esto es una mejora en la **interactividad del cliente y la empresa**, y al mismo tiempo permite entregar información para el diseño y desarrollo de **nuevas estrategias**, productos y **servicios** más acordes a cada cliente.

El uso del medio electrónico también amplía la **accesibilidad** y la **cobertura de los servicios de la empresa**, pues rompe con las barreras geográficas.

El aspecto de la **seguridad de las operaciones en línea** y la **privacidad** de los **datos personales**, la **falta de velocidad de las conexiones a la red** y el **trato impersonal** son las principales desventajas.

#### ➤ Factores de Impacto en la Atención al Cliente por Medios Electrónicos

1. **Confianza.**
2. **Seguridad**

Los actuales **sistemas de seguridad** en **Internet** se basan en cuatro aspectos básicos:

**-Autenticación:** tener certeza de quien esta al otro lado del computador.

**-Confidencialidad:** solo el receptor podrá leer el mensaje.

**-Integridad:** los datos serán completos y consistentes.

**-Irreputabilidad:** las transacciones realizadas en Internet no podrán ser desconocidas por sus autores.

La página web cuenta con ciertos elementos en los que se basa su **sistema de seguridad**:

##### a. **Las Claves**

PIN (personal identification number, número de identificación personal) o clave secreta. Cuando se accede a la empresa en Internet, se requiere un código de usuario y una contraseña, que se otorgan al contratar el servicio.

##### b. **El Certificado Digital**

Un certificado es un documento electrónico, emitido por una entidad certificadora, que identifica de forma segura a su poseedor, evitando la suplantación de identidad por terceros.

### c. Servidores Seguros

Para que un servidor sea seguro es necesario que tenga un certificado emitido por una autoridad de certificación quien concede dicho certificado después de una exhaustiva comprobación de los datos aportados por la empresa solicitante.

El usuario puede saber que esta conectado con un servidor seguro cuando en el navegador aparezca el símbolo correspondiente: un candado cerrado.

### 3. Accesibilidad

Con los servicios a distancia, hay un cambio en el tipo de **relación entre el cliente y la empresa**, tradicionalmente basado en la presencia física del cliente en la sucursal.

En la actualidad los sitios **Web** ofrecen mayor **interactividad** entre el usuario y la empresa.

La conexión por **Internet** también permite al cliente poder **evaluar las distintas ofertas** del mercado. El **poder de decisión está en los clientes** en la medida que la **accesibilidad** a través de **Internet** ofrece tres ventajas:

1. Una elección instantánea a más de un proveedor distinto.
2. Una facilidad de comparar precios de cada una de las entidades.
3. La supresión de barreras geográficas.

#### ➤ **Adaptación del Modelo Tradicional de Atención al Cliente al Medio Electrónico**

##### **-Componentes de la Plataforma de Atención al Cliente**

Para **atender** todas las **expectativas** de los **clientes** las empresas recurren a plataformas de **atención al cliente**, que **integran** todos esos medios de comunicación con una **tecnología informática** de primera línea, una **base de datos actualizada** constantemente por los responsables de ventas, operaciones y distribución, crédito y finanzas, mercadeo y servicio al cliente y una **capacitación** constante de **recursos humanos**. Se exigen sistemas centralizados, que consoliden en un solo punto todas las funciones, áreas geográficas, y canales de comunicación. Esto da la importancia a **Internet** como **canal de distribución** y como **herramienta de atención al cliente**.

Lo importante es demostrar a los clientes que cada vez que hacen contacto con la organización, **la empresa los conoce, entiende sus necesidades y ofrece una solución personalizada** que va más allá de la necesidad que originó la transacción.

El **conocimiento profundo del cliente** es lo que permite ofrecer diferentes alternativas que el cliente percibe como una **extensión del servicio** que ofrece la empresa.

El éxito de una **plataforma de atención al cliente mediante medios electrónicos**, depende ciertas etapas o componentes:

a. **Centralización de toda la información sobre todos los clientes** desde las perspectivas de ventas, operaciones y distribución, crédito y finanzas, marketing y servicio al cliente.

b. **Definición de una metodología que mida el valor presente y futuro del cliente**, para decidir racionalmente la prioridad y alcance de las interacciones.

c. **Desarrollo de estrategias e inversiones que permitan interactuar con los clientes** en todas las dimensiones (página web, correo electrónico, conferencias de texto y voz, telefonía IP).

d. **Desarrollo de metodologías para actualizar y complementar la información y el perfil descriptivo del cliente** en cada encuentro.

e. Implantación de **sistemas de respuesta inmediata** y **seguimiento** informado y prioritario a las **peticiones de los clientes**.

f. **Captura constante y consistente de preferencias y percepciones de los clientes**, lo importante y lo secundario, imagen, valor, lealtad.

g. **Retroalimentación** inmediata de esas percepciones a todos los rincones de la empresa que afectan la **atención al cliente**, e incorporación de esas percepciones en la valoración del desempeño y compensación de todos en la empresa.

El uso incorrecto de la **tecnología** en las **relaciones con los clientes** puede resultar en un descenso de los índices de **satisfacción del cliente** en todos los sectores.

La falta de visión puede conducir a algunas empresas a dar prioridad al volumen, velocidad y capacidad en su relación con los clientes. Un **buen servicio** debe contar con **poderosos programas y ágiles servidores electrónicos**, pero tiene que incluir una **inversión en empleados adiestrados, motivados e incentivados** que sepan utilizar las artes de las relaciones humanas.

#### ➤ **Herramientas de Atención al Cliente**

No es suficiente que la empresa se conforme con utilizar los canales de contacto ya tradicionales en la red, como el correo electrónico. Existen **nuevas aplicaciones** que permiten una **interacción con los clientes más efectiva** y con alcance de **retroalimentación** cada vez más inmediato.

#### **1. Herramientas de Información y Promoción**

Incorporadas al contenido del sitio y permiten obtener información sobre productos o servicios ofrecidos por la empresa.

##### **a. FAQ(Frequently Asked Questions)**

Ofrecen respuestas y soluciones a las preguntas más usuales que realizan los clientes a las oficinas de atención al cliente de la empresa.

Lo ideal es que se puedan hacer consultas mediante formulario o correo electrónico. Es importante la brevedad, ya que uno de los secretos en la **fidelización** de audiencia en **Internet**, es atender con **rapidez y efectividad**.

#### **b. Banners**

El banner o valla virtual, es el equivalente tecnológico de las vallas exteriores que se observan al lado de las vías y que se conocen como publicidad exterior. Transmiten mensajes invitando, promocionando, ofreciendo un descuento o dando una información con un producto o servicio.

#### **c. Simuladores**

Existen simuladores sobre una amplia gama de productos, como créditos personales, créditos hipotecarios, primas de seguros o fondos de inversión.

### **2. Conferencias de Texto y Vídeo (Chat)**

#### **3. Correo Electrónico (e-mail)**

El correo electrónico tiene una serie de características que lo convierten en una de las más potentes **herramientas para la relación con el cliente**:

a. Bajo Costo: Reduce el costo de adquisición por cliente.

b. Rapidez en la comunicación: La recepción es casi instantánea, en comparación otros medios, como el correo tradicional.

c. Popularidad: Es un servicio muy conocido por el público, y se ha convertido en uno de los principales motivos de acceso a Internet.

d. Interactividad: Permite establecer una relación de pregunta-respuesta con el cliente.

e. Asíncrono: Da la oportunidad al cliente de reflexionar sobre el contenido de la comunicación, algo que no ocurre por ejemplo en la venta por teléfono.

f. Personalizable: Quizás lo más importante, pudiendo llegar a alcanzar la ansiada comunicación uno a uno.

#### **4. Telefonía IP**

Es un servicio de comunicaciones por voz entre el ordenador del usuario y el teléfono del empleado de la empresa. Los servicios de chat de voz y Telefonía IP son complementarios, por lo que pueden ser utilizados simultáneamente.

Permite la **interacción con infraestructuras de atención** al cliente ya existentes, como redireccionar las llamadas de consulta en línea a un call center o un centro de **servicio al cliente**.

La orientación al servicio al cliente que deben establecer las empresas a través de sus servicios electrónicos asume una **combinación de las herramientas antes descritas, y las nuevas a desarrollarse**, las cuales deben estar a **disposición** del cliente para que el mismo elija la de su preferencia. Así se obtiene la **personalización** tan buscada.

### 3.7.2 Calidad en la Atención al Cliente por Medios Electrónicos

La **calidad del servicio** a través del **medio electrónico** debe considerar los siguientes aspectos:

- **Transparencia**

Lo más importante es que le permite al **usuario comparar entre distintas ofertas**, con la posibilidad de determinar **rápida y sencillamente** cuál es la más cercana a sus necesidades. Así se garantiza al usuario **insatisfecho** la opción de una alternativa mejor. Internet sitúa al usuario en una posición más equilibrada frente a las entidades.

- **Relación con el Cliente en el Canal de Distribución**

El lenguaje de **Internet** se basa en la **interactividad**, y en una **relación a distancia**, donde **el cliente toma la iniciativa**. Se necesita para ello establecer una **estructura comunicacional** basada en la intuición del usuario, favorecedora de **interactividad, la rapidez, la claridad y la sencillez** de operación.

El punto de contacto con el cliente por Internet es la página Web allí la comunicación se basa en los contenidos de la propia página. Por esto, su diseño representa un factor de suma importancia para el logro de los objetivos de **interacción con el cliente** y debe desarrollarse basándose en tres dimensiones:

- a. Qué es lo que el cliente ve.
- b. Qué es lo que el cliente experimenta o percibe.
- c. Cómo se mueve el cliente a través del sitio web.

La **interacción** ofrece la **ventaja competitiva** de poder segmentar a los usuarios de manera casi óptima, de donde nace una de las principales herramientas de **atención al cliente** en este canal de distribución: **la personalización de los servicios**.

- **Personalización de Servicios**

Esta **forma de atención** debe orientarse a proporcionar **información automatizada y personalizada** que ayude a los **clientes** en la toma de decisiones en función del **uso del conocimiento** que tienen **sobre sus clientes**.

Las empresas también deben aprovechar la posibilidad de enviar mensajes **proactivos** para ofrecer y ampliar la gama de **servicios** vigentes.

De lo anterior se deduce una característica importante del contacto por Internet, es un **medio personalizable**: permite que el cliente defina y acceda a las funciones que

desea; además de **flexible**, en la medida que permite desarrollar y ampliar su funcionalidad.

La **personalización** se logra utilizando herramientas no disponibles a través de los servicios tradicionales, como las siguientes.

**a. Mensajes Proactivos Activos**

El usuario recibe de la empresa mensajes con información especialmente dirigida a él.

**b. Menús Personalizados**

Con cuatro niveles de personalización de los menús:

1. Servicio adaptado al Cliente.
2. Servicio flexible al usuario.
3. Operaciones Personalizadas.
4. Operaciones Frecuentes.

Con la **personalización** se refuerza la **interacción entre la empresa y el cliente**, dentro de márgenes no alcanzados incluso a través de la atención personal.

### **3.7.3 Características de una “Buena” Página Web**

Para toda empresa hoy en día es fundamental contar con un **servicio de atención al cliente efectivo**. Hay 8 puntos básicos a seguir para conseguir el objetivo de **Satisfacer al cliente**.

**1. Asegurarse de que el sitio web “escucha”**

Un vendedor de éxito sabe que la parte más importante de su trabajo es saber “escuchar” tanto los mensajes explícitos como los implícitos.

**2. Dar a los clientes lo que quieren**

Además de los contenidos de la página es importante que los entregue de manera **rápida**. Una solución es que el **servicio de atención al cliente capte las demandas de los clientes** y la utilice para enriquecer el contenido de la web para futuros visitantes.

**3. Confeccionar el contenido y mecanismos de respuesta fáciles de encontrar y utilizar**

El **servicio de atención** al cliente debe **ser fácil de utilizar y ágil en las respuestas** y ayudas y debe permitir solicitar más información y/o enviar un correo de contacto.

**4. La regla de “80/20”**

Algunas empresas suspenden la idea de ofrecer un sitio web porque se aseguran que podrán responder cada posible pregunta de los clientes on-line antes de cometer un error. Primero recopilan la información más importante, y después se agrega a medida que los clientes lo solicitan.

## **5. Fidelizar**

Se deben ofrecer opciones de notificación por correo electrónico, donde se ofrezca la posibilidad de **acceder directamente al sitio web** mediante enlaces en el mensaje para establecer así formas para **impulsar el sitio web y establecer relaciones electrónicas con los clientes**.

## **6. Responder con rapidez**

Una vez que un cliente ha quedado decepcionado por la lentitud o ausencia de respuesta a su pregunta, es improbable que vuelva a intentarlo. Lo ideal es responder preferentemente antes de 24 horas de un día hábil.

## **7. Realizar un seguimiento constante de las consultas y demandas**

Un elevado porcentaje de visitantes de un mismo sitio tienden a tener un mismo conjunto de dudas, por ello es importante realizar un seguimiento de las solicitudes de información para determinar hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y cuales son las preferencias de los visitantes acerca de los contenidos. Para un **uso más eficiente de todos los recursos humanos y de infraestructura**.

## **8. Automatizar**

Es importante elegir herramientas efectivas de automatización que puedan afrontar un aumento de la demanda y un ahorro de tiempo.

### **3.7.4 Formas de Servicio al Cliente sin Apoyo Tecnológico Evidente**

#### **▪ Contacto Cara a Cara**

Entre sus factores encontramos las **aptitudes positivas** en el trato con el cliente como :

- **Respeto**
- **Sonrisas Amables**
- **Ayuda Desinteresada**
- **etc.**

Se deben considerar los siguientes atributos:

- **Respeto a las Personas**
- **Sonrisas al Momento de Conversar con el Cliente**
- **Técnicas Adecuadas de Conversación**
- **Ofrecer Información o Ayuda**
- Evitar Aptitudes Emotivas, Nunca dar Ordenes o Mostrar Favoritismos.

#### **▪ Relación con el Cliente Difícil**

El **personal de atención al cliente** debe estar preparado ya que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufra de diversos tipos de minusvalías como la sordera, parálisis, etc. que hacen "difícil" su atención, por lo que se debe servir al cliente de este tipo de la manera más natural posible.

- **Contacto por Correo Tradicional**

La correspondencia debe dirigirse a cada cliente en forma particular y no entregada como folletos o similares, gracias a los procesadores de texto esto es muy fácil ahora. No se debe considerar al cliente como un numero más al que hay que enviarle correspondencia.

- **Atención de Reclamos y Cumplidos**

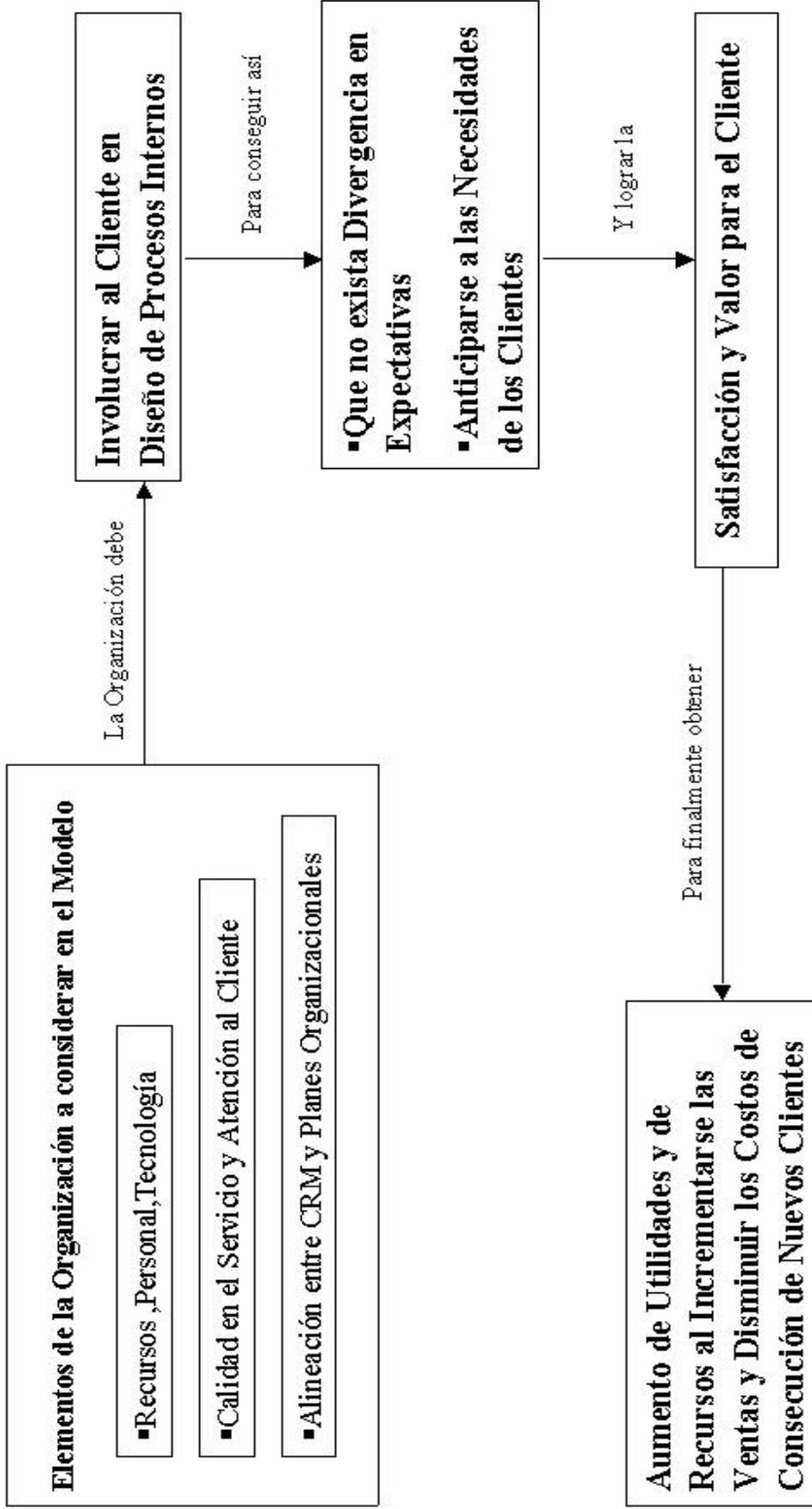
Un **cliente insatisfecho** es una amenaza para la empresa ya que este se comunica con el no-cliente y si menciona su insatisfacción, implícitamente le sugiere que se aleje de ella. Por eso una queja o un cumplido, deben atenderse con prontitud.

- **Instalaciones**

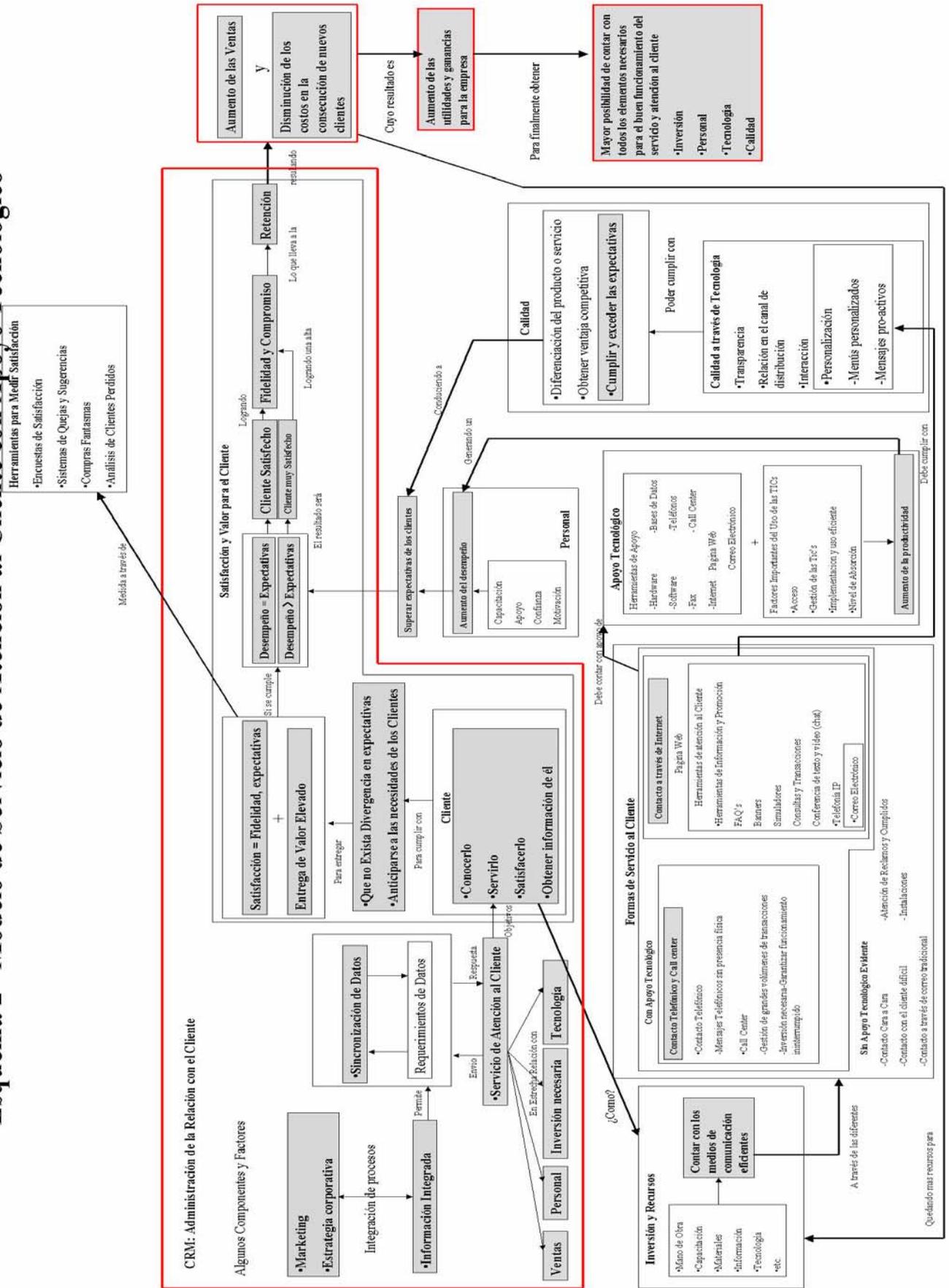
Corresponden al exterior de los edificios, patios, jardines y la recepción y pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

Este componente es detallado en el Capitulo II puntos 2.7 “Formas de Servicio al Cliente” y las relaciones antes detalladas entre este componente y los otros del modelo se pueden observar en el esquema 1”La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo” y el esquema 2 “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” a partir del recuadro que lleva por titulo Formas de Servicio al Cliente.

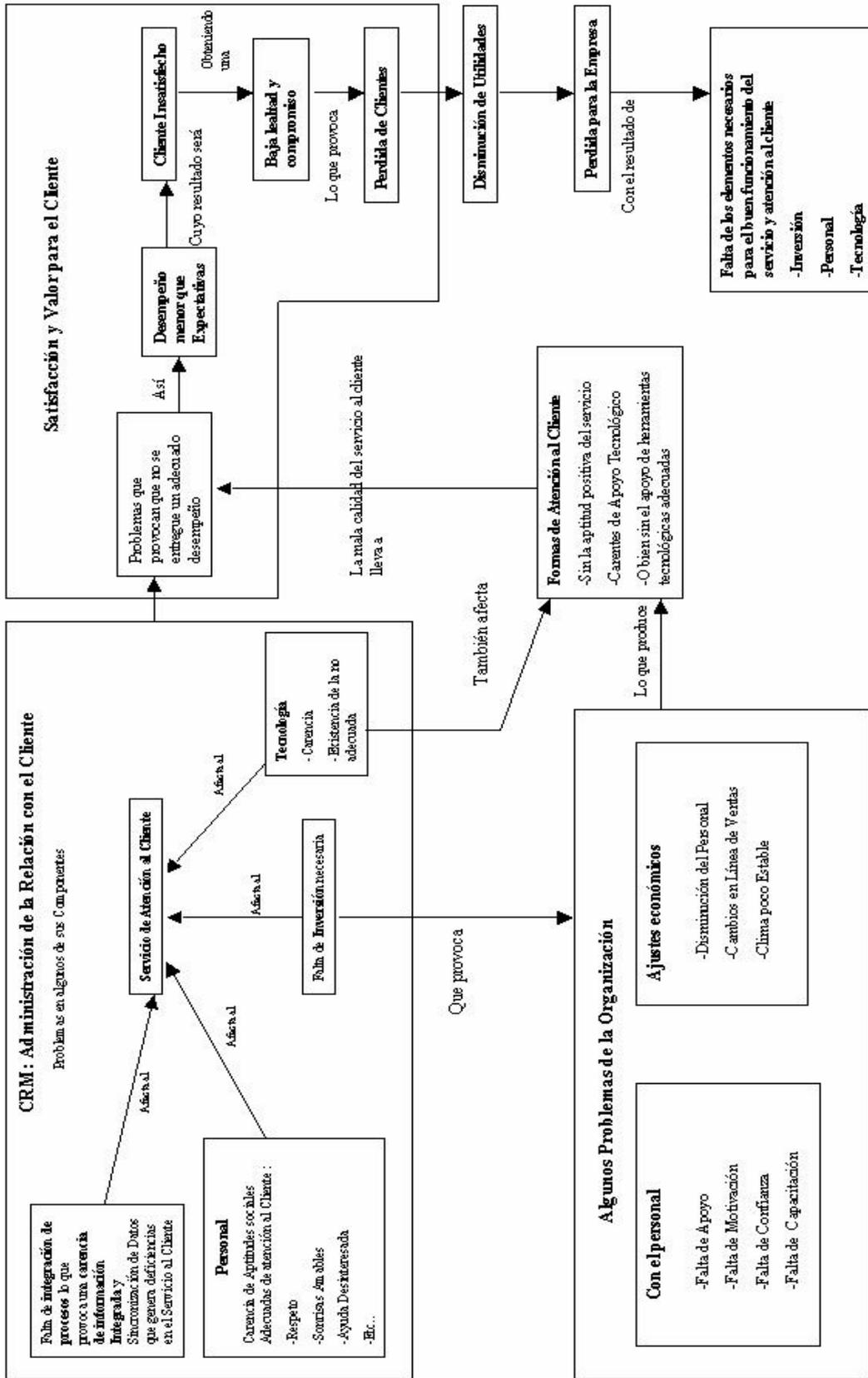
# Esquema 1” La Organización y su Relación con los otros Componentes del Modelo”



# Esquema 2 "Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico"



Esquema 3 "Problemas de Algunos Componentes del Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico"



## **CAPITULO IV Como Evaluar el Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente**

### **4.1 Como Evaluar el Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente**

Para evaluar el apoyo tecnológico del área de servicio de atención al cliente es posible la utilización de diferentes mecanismos, entre los cuales puedo mencionar las entrevistas, los cuestionarios, la simple observación del modo de atención al cliente, encuestas, y en general cualquier forma que permita a la empresa la obtención de información para medir como se encuentra su atención al cliente, la empresa debe optar por la utilización de una de ellas o una combinación, prefiriendo aquella que más se acomode a su condiciones particulares.

En el caso de esta investigación, he optado por incluir una lista de interrogantes que tienen como finalidad que la empresa puede realizar un diagnostico global de como se encuentra su área de servicio de atención al cliente, considerando los elementos que componen el modelo antes visto, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos en que se encuentra débil y fortalecer aquellos en que se encuentra bien encaminado.

1. Una buena relación con los clientes se obtiene a través de una estrategia organizacional que se preocupe de la gestión de esta relación, ¿existe tal estrategia en la empresa?, Si no es así, ¿se ha considerado dentro de los planes estratégicos la implementación de un CRM?, Y si ya existe tal estrategia, ¿se han evaluado sus resultados en términos del cumplimiento de su objetivo que es la satisfacción de los clientes obteniendo así su lealtad, compromiso y retención?.
2. El apoyo tecnológico es fundamental para una buena implementación del CRM ¿existe dicho apoyo en términos de Hardware, Software, Bases de Datos, Teléfonos, Fax, Computadores, Call Centers etc.? ,Si no existe, ¿se ha planteado la necesidad de adquirirlo o mejorarlo?.
3. El conocimiento del estado en que se encuentra la competencia en relación a nuevos productos, precios, publicidad, servicio, etc. Y con que apoyo tecnológico cuenta para la gestión de la relación con sus clientes es fundamental, ¿ la organización se ha preocupado de informarse al respecto?, Dé ser así ¿cómo se encuentra la empresa en términos comparativos? ¿Mejor, peor o en similares condiciones?. Si no se ha evaluado comparativamente, ¿sé esta evaluando la necesidad de hacerlo?.
4. La comunicación con el cliente es fundamental para establecer una buena relación y lograr así conocerlo y satisfacerlo ¿Existen los mecanismos adecuados para que los clientes se comuniquen con la empresa a través de las diversas formas de atención al cliente (cara a cara, vía telefónica, a través del Call Center, Internet, etc.) y obtengan una solución o respuesta a sus requerimientos? ¿Se han analizado las consultas más frecuentes que se reciben de parte de los clientes?.

5. ¿Se utiliza efectivamente el servicio de atención al cliente con el objetivo de conocer, servir, satisfacer y obtener información de estos?.
6. ¿Existe un Sistema que integre toda la información con que cuenta la empresa de los clientes y que es la utilizada por el servicio de atención al cliente para responder a los requerimientos tanto de parte de ellos como desde el interior de la empresa?.
7. ¿Se ha involucrado al cliente en el diseño de procesos internos de la empresa para lograr de esta manera que no existan divergencias en sus expectativas y conseguir anticiparse a sus necesidades al contar con el acabado conocimiento de los estos a través de una comunicación adecuada?.
8. El área de servicio de atención al cliente es uno de los puntos críticos para lograr la una buena relación con los clientes, en estos términos ¿se ha realizado alguna medición periódica a través de la aplicación de algún instrumento como las Encuestas de Satisfacción, Compras Fantasma, Sistemas de Quejas y Sugerencias o el Análisis de Clientes Perdidos, que mida el grado de satisfacción de los clientes?. Si no existe la aplicación de estos instrumentos, ¿se ha evaluado la opción de hacerlo considerando que es un buen mecanismo para obtener información útil de cómo esta el cliente recibiendo el producto y/o el servicio y de cómo mejorarlos?.
9. Si estos instrumentos se aplican, ¿ se considera dentro de los parámetros medidos los componentes de la calidad del servicio cómo son la:
  - Confiabilidad
  - Respuesta
  - Seguridad
  - Empatía
  - Aspecto Tangible?
10. ¿Están todos estos puntos considerados?, ¿A cuales se les da mayor importancia? ¿Que ocurre con los que no han sido considerados?, ¿Se ha pensado incluirlos?.
11. ¿Se consideran dentro de los parámetros medidos las dimensiones de la calidad del servicio cómo son la:
  - Respuesta
  - Atención

- Comunicación
- Accesibilidad
- Amabilidad
- Credibilidad
- Comprensión?

12. ¿Están todos estos puntos considerados?, ¿A cuales se les da mayor importancia? ¿Qué ocurre con los que no han sido considerados?, ¿Se ha pensado incluirlos?.
13. ¿Existe como resultado de la aplicación de estos instrumentos una tasa de retención o de deserción de clientes? ¿Cómo ha sido su tendencia, se ha mantenido, ha mejorado o empeorado? Y de ser así, ¿se han potenciado las razones de los resultados positivos o se ha tomado alguna medida para mejorar los resultados negativos?.
14. ¿Existe como resultado una tasa que indique el porcentaje de clientes que se encuentra satisfecho, muy satisfecho, insatisfecho o muy insatisfecho? ¿Se ha tomado alguna medida para solucionar los niveles de insatisfacción?.
15. Para que la herramienta tecnológica sea la adecuada debe existir en la empresa un área preocupada de la asesoría técnica para que de esta manera el equipo con el que se cuenta o el que se vaya a adquirir sea el adecuado a las características y recursos de la empresa, ¿existe esta área? Y sino existe ¿se ha planteado la necesidad de contar con ella?.
16. El apoyo de la herramienta tecnológica es un factor del éxito para el CRM y por lo tanto también lo es para el área de servicio de atención al cliente que es la que mantiene el mayor contacto con el cliente, en relación con esto, ¿Existe dicho apoyo? ¿Qué herramientas se utilizan(HW, SW, Bases de Datos, Call Centers etc.)?
17. Considerando la existencia de apoyo tecnológico en la organización y particularmente en el área de servicio de atención al cliente ¿Se han efectuado mediciones de su impacto en la productividad y por ende en el desempeño obtenido?.
18. ¿Se considera la tecnología como un factor clave y potencial para el éxito de la empresa al ser una herramienta de apoyo para la gestión de la relación con el cliente?.

19. ¿Se considera como relevante la gestión de las tecnologías de información y comunicación para así darles un acceso, implementación y uso eficiente? De ser así ¿Se han efectuado mediciones de esta gestión? ¿Se ha mejorado o empeorado en ella?.
20. ¿Se ha evaluado el apoyo tecnológico en términos de la mejora en la calidad del servicio al cliente? ¿Considera la empresa que una mejora en la calidad del servicio implica una mejor relación cliente-empresa lo que permite aumentar las utilidades de la empresa al mantener a sus clientes con un elevado nivel de satisfacción, es decir, fieles y comprometidos?.
21. ¿Considera la empresa que para lograr un nivel óptimo de calidad y conseguir la retención de los clientes, se debe superar las expectativas de estos, lo que se obtiene con la entrega de un alto desempeño interno que es apoyado por la tecnología?.
22. ¿Considera la empresa que un servicio de atención al cliente apoyado con herramientas electrónicas como Internet (correo electrónico, páginas Web) o bien con tecnología como Teléfonos, Fax, Bases de Datos, Call Centers, etc. Permite estar en contacto permanente con el cliente ya que cuentan con la ventaja de la interacción, personalización, transparencia, rapidez etc. Lo que da la posibilidad de establecer una estrecha relación con ellos?.
23. Es importante para el éxito de la empresa, entre otras cosas, contar con los recursos necesarios para su normal operación, con relación a esto ¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios que le garanticen la tecnología y el personal adecuado para apoyar a todas las áreas, en particular, el servicio al cliente? Si no es así, ¿se han buscado los mecanismos para obtenerlos?.
24. ¿Considera la alta dirección la importancia de contar con estos recursos para lograr entregar un servicio de atención al cliente de calidad, que se traduce más tarde en un aumento de las utilidades de la empresa a través del aumento de las ventas y de la disminución de los costos en la consecución de nuevos clientes?.
25. ¿Se han realizado encuestas entre el personal para evaluar sus necesidades de herramientas tecnológicas?.
26. ¿Existe capacitación para el personal en el uso de las tecnologías de apoyo?.
27. ¿Se evalúa con periodicidad las necesidades del personal con relación a motivación, apoyo, confianza, etc.?.
28. ¿Se considera en todas las áreas la capacitación y la medición del desempeño como un factor clave para el éxito? Se evalúa con periodicidad el desempeño del personal?.

29. Específicamente en el área de servicio de atención al cliente, ¿se educa con respecto a la aptitud positiva que se debe manifestar al atender a los clientes?
30. ¿Se ha evaluado la necesidad de educación de los clientes con respecto al uso de los mecanismos de comunicación con la empresa apoyados por tecnología como páginas Web, correo electrónico, Call Centers, etc.? Si no se entrega en la actualidad ¿Se ha evaluado el impacto de entregar esta información educativa a los clientes considerando que ya existen clientes utilizando estos medios con éxito?
31. Si no se utilizan estas herramientas, ¿considera la empresa que es necesario contar con ellas para mejorar la competitividad y el sitio de mercado?
32. ¿Existiendo mecanismos para recepcionar comentarios y sugerencias de los clientes?, En relación con las quejas ¿ Qué tratamiento se les da? ¿Se toma alguna medida? ¿Se le comunica al cliente una vez resuelta la dificultad? ¿O simplemente se reciben sin ninguna utilidad? ¿No se ha considerado que una queja o reclamo dice relación con la calidad del servicio que se está entregando y que por lo tanto debe ser considerada como tal y dársele la importancia necesaria?

#### **4.2 Ejemplo de Puntos a Considerar por la Empresa a Partir de la Aplicación de esta Forma de Evaluación del Apoyo Tecnológico en el Servicio de Atención al Cliente**

Si la empresa en la cual se está evaluando el área de servicio de atención al Cliente es del rubro Servicios, en particular el de Servicios de Seguridad mediante el monitoreo de sistemas de alarmas, debe procurar que su relación con los clientes sea óptima y para cumplir con este objetivo debe contar con una estrategia organizacional, como es el CRM, que le permita administrar eficientemente esta relación, para ello, su área de servicio de atención al cliente debe tener las condiciones apropiadas para mantener una estrecha relación con los clientes procurando conocerlos, servirlos y por sobre todo, satisfacerlos.

Por la naturaleza de los servicios que presta la empresa, ante una emergencia, la forma de atención, cordial, oportuna, servil, la prontitud y exactitud de los datos del cliente que se manejen en el instante, serán vitales, ya que de la calidad del servicio entregado depende que el cliente efectivamente sienta la satisfacción de que recibe la "seguridad" que ha contratado y que su integridad física y la de su familia y el resguardo de sus bienes, están siendo custodiados por una empresa seria y confiable.

Por esta razón es importante que este servicio sea evaluado continuamente en términos de los resultados obtenidos de tasas de retención o deserción de clientes y también a través de un sistema de medición de la satisfacción de los clientes (como encuestas de satisfacción, sistemas de quejas y sugerencias, etc.) el que es relevante

para medir las fallas advertidas, como por ejemplo la demora de la respuesta ante una emergencia, el tiempo que se toma la telefonista en contestar un llamado o la disposición de ayuda y cordialidad al responder.

Es fundamental también para conseguir el objetivo de satisfacer al cliente, contar con un sistema de información que integre toda la información que se manejan de éste, como su dirección de monitoreo, integrantes de su familia autorizados a efectuar llamados de emergencia, claves de su sistema de seguridad, etc. Como también sus requerimientos de información de datos de la empresa, sus consultas más frecuentes, las quejas recibidas de su parte, ideas o sugerencias, etc.

Es fundamental que la empresa considere la recepción de una queja o sugerencia como un gran aporte de retroalimentación de información de sus clientes ya que una queja esta hablando de que algo no este bien hecho y es necesario solucionarlo.

Con relación al tipo de herramienta tecnológica adecuada en la implementación de un CRM para el apoyo del servicio de atención al cliente es recomendable el uso de un Call Center del tamaño apropiado que recepcione los llamados de los clientes, que maneje base de datos periódicamente actualizadas, también el apoyo de Fax, Internet con correo electrónico y paginas Web que tienen la ventaja de proporcionar una interacción, personalización, transparencia y rapidez entre otras., Para que de esta manera existan los mecanismos adecuados de comunicación, dándole cabida a los reclamos y sugerencias como una importante fuente de información para mejorar el servicio. Todo lo anterior con la convicción de que el área de servicio de atención al cliente es vital para la obtención de información del cliente y lograr satisfacerlo, conocerlo y servirlo.

La adecuada integración de la empresa con el cliente al involucrarlo en el diseño de los procesos internos, es fundamental para el éxito de la tarea de la satisfacción del cliente, ya que de esta manera se pueden anticipar sus necesidades o bien cumplir y exceder sus expectativas al conocer lo que realmente le interesa recibir al cliente de parte de la empresa y de que manera lo espera recibir, como también conocer que oferta le proporciona mayor valor y satisfacción.

La situación de la competencia en términos de promociones de servicios ofrecidas a los clientes como mejores equipos instalados, promociones de meses gratis de monitoreo, elementos gratis adicionales a su kit, etc. Con el objeto de captar más clientes, etc. Es de suma importancia que sean conocidos por la empresa, no sólo por el área comercial sino que también por el área de Servicio de Atención al Cliente, Administración de los costos, Departamento de Personal, área de Operaciones, etc. Es importante como un incentivo interno, saber si la empresa se encuentra mejor que su competencia, a la par o si definitivamente se encuentra en peores condiciones y requiere de mejoras urgentes.

Obviamente un punto que no se debe olvidar, es la necesidad de evaluar la calidad del servicio de atención al cliente mediante la medición de sus componentes, como lo son la confiabilidad, respuesta, seguridad, empatía y su aspecto tangible. Lo ideal es

potenciar aquellos que se encuentran en un buen nivel, buscar una solución a los negativos y tratar de incorporar los que no han sido considerados. Lo mismo cabe señalar para las dimensiones de la calidad como la Respuesta, Atención, Comunicación, Accesibilidad, Amabilidad, Credibilidad y Comprensión. Si aún no se han considerado en las mediciones algunos o todos ellos, es muy importante que así sea para mejorar la calidad del servicio.

Con relación a la herramienta tecnológica su apoyo a la empresa es fundamental y para ello debe contar con la adecuada asesoría y gestión de tal manera de realizar las inversiones necesarias en equipos y Software de la manera más eficiente posible. También se deben considerar la necesidad de medición de los impactos en productividad obtenidos gracias al apoyo tecnológico como tiempo de respuesta de un llamado de emergencia, mejor atención del cliente al contar con toda la información actualizada del rápidamente, solución a quejas, etc.

La gestión de esta tecnología también debe ser evaluada con el objeto de aplicar las mejoras que sean necesarias.

La medición de los resultados de la empresa en términos de sus utilidades, ventas, disminuciones de costos obtenidos gracias al buen desempeño de toda la empresa, en particular el del servicio al cliente, son importante para dar todo el apoyo necesario a esta área, estos resultados son una consecuencia de la calidad del servicio o atención entregada.

Para lograr un nivel óptimo de calidad en la atención al cliente, la empresa debe considerar el apoyo tecnológico como fundamental para lograr el desempeño adecuado, que permita superar las expectativas de los clientes.

Para esto la empresa debe contar con los recursos necesarios y de no ser así debe evaluarse la forma de adquirirlos bajo la premisa que es en beneficio de toda la organización.

El personal es otra de las herramientas necesarias para conseguir estos resultados y para ello debe la empresa preocuparse de su motivación, capacitación y de que cuente con todas las herramientas necesarias para lograr el mejor de los desempeños.

Es importante conocer las necesidades de apoyo tecnológico que el personal manifieste ya que en el diario operar es cuando se perciben las falencias o necesidades de la herramienta tecnológica. Lo mismo ocurre con las necesidades de capacitación, motivación, confianza, apoyo, etc. que el personal debe conocer ya que de esos puntos depende que el desempeño entregado sea el mejor para lograr así superar las expectativas de los clientes.

Por lo anterior las mediciones del desempeño del personal son valiosas para evaluar las mejoras (tecnológicas, capacitación, motivación, etc.). Que es necesario implementar. También es importante la educación del personal con respecto a las

formas adecuadas de atención al cliente como las aptitudes de respeto, cooperación, sonrisas, amabilidad.

Campañas educativas del cliente, en relación al uso de los canales de comunicación con que cuenta la empresa como pagina Web, correo electrónico, Call Center, etc. son importantes para así dar a estas herramientas de atención al cliente un uso eficiente. Es importante que la empresa evalúe también la opción de contar con herramientas como Internet, correo electrónico, paginas Web en el caso de carecer de este tipo de forma de atención al cliente que por hoy se han convertido con éxito en una de las mas utilizadas por los clientes por lo que su aporte en la mejora de la competitividad depende de la utilización eficiente que se haga de ellas.

Para conseguir los objetivos del área de servicio de atención al cliente, es necesario contar con todas las herramientas de apoyo para lograr satisfacer al cliente y esto requiere que la empresa cuente con todos los recursos necesarios para su normal operación, como el personal de toda la empresa preparados y motivado, desde el patrullero hasta la operadora que recibe el llamado de emergencia, así como también todo el resto que a pesar de no intercambiar con el cliente directamente, son un eslabón más de la gran cadena como es el caso del área administrativa, servicios, etc. También son vitales, entre muchos otros, para el buen servicio contar con la cantidad adecuada de líneas telefónicas, fax, vehículos de patrullaje, mecanismos de transmisión en terreno, buenos equipos computacionales y elementos de instalación de la mejor calidad para asegurar su funcionamiento continuo.

Para lo anterior la alta dirección debe estar preocupada de que la empresa cuente con todos estos elementos, ya que de otra manera no se obtendrá el resultado en el aumento de las utilidades gracias a la retención de los clientes y la disminución de los costos de consecución de nuevos cliente.

## **CAPITULO V Conclusión**

Los conceptos que dan vida a la estrategia de CRM son la satisfacción y retención de los clientes, esta estrategia nace de la historia de aquellas tiendas de barrio donde el dueño tenía la suficiente memoria para recordar los nombres, preferencias y deseos de cada uno de sus clientes estableciendo así una relación muy familiar.

En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa-cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica.

Junto con el crecimiento de las empresas existe en la actualidad un enorme desarrollo de las tecnologías de información y comunicación e Internet, lo que permite una comunicación sin fronteras a través de diferentes mecanismos, dejando de lado las barreras geográficas para los negocios.

Sin embargo algunas empresas que cuentan con tecnologías de Información de punta no logran dar en el clavo para mantener a sus clientes satisfechos y por ende mantener y aumentar también sus utilidades. Entonces surgen las interrogantes ¿Qué falta o sobra? ¿Qué sé esta haciendo mal? ¿Qué sé esta dejando de hacer? Y muchos otros cuestionamientos en relación a porque no se obtiene los resultados esperados.

Es aquí donde parte esta investigación, con la búsqueda de las relaciones e implicancias existentes entre algunos elementos como la Estrategia de CRM, Recursos, Personal, Calidad del Servicio, Formas de Servicio al cliente, Herramientas de Atención al Cliente, Clientes, Satisfacción y Valor para el Cliente, la Organización dando el apoyo desde la alta dirección e involucrando al cliente en el diseño de procesos internos, Desarrollo Tecnológico en el país etc. Cada una de las cuales, si bien es cierto, bastante conocidas por los directivos de las empresas, desconocidas tal vez para muchos como un todo estrechamente relacionado.

Pero el conocimiento por separado de estos elementos no es suficiente, es necesario reflexionar de cómo estos se unen para formar lo que he denominado el Modelo de Servicio de Atención al Cliente con apoyo Tecnológico. Con dicho modelo he querido dar las pautas para que cada empresa pueda evaluar en que o cuales componentes debe poner más atención para lograr el éxito con sus clientes y obtener sus tan anheladas utilidades.

La relación que se establece tiene como eje central la estrategia corporativa de CRM, la que relaciona sus componentes como el Marketing, Servicio al Cliente, Información Integrada, Sincronización de Datos, con los conceptos que le dan vida como la Satisfacción y Retención de los clientes. Todo esto apoyado por los recursos necesarios, el personal, las características de calidad del servicio, las diferentes formas de atención al cliente con apoyo de tecnología e Internet, hacen que se

obtenga el resultado de un aumento de las ventas y/o disminución de los costos de consecución de nuevos clientes, finalmente llegando al último eslabón donde el resultado es la posibilidad de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento como el personal, inversión, tecnología, etc.

Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente y en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “como” donde la Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar como la empresa esta manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones.

El punto central de esta investigación es entregar las pautas generales, para que de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente de la calidad que ellos esperan recibir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. "Acceso y uso de tecnología de información en las empresas chilenas", Subsecretaría de Economía, 2002.
2. "Alta Fidelidad" de Juan Carlos Alcaide, director de Grupo ISMI, editado por ESIC, 2002.
3. ALTO Consulting & Training. CRM – A Brief Overview [WWW document].
4. Área de Consultoría de Dirección y Organización de Improven Consultores [info@improven-consultores.com](mailto:info@improven-consultores.com).
5. Biblioteca Digital, [www.Sofofa.cl](http://www.Sofofa.cl).
6. Conferencia " Nuevo Enfoque del Servicio al cliente, Beneficios y oportunidades para el turismo" Marzo de 2004, [www.unit.org.uy](http://www.unit.org.uy).
7. Estrategias de Servicio al Cliente, [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
8. "Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información "(ENTI), Universidad Católica de Chile, 2003.
9. Fundación Latinoamericana para la calidad, [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
10. Goyeneche, Alfredo de. "Revista de Economía y Administración". Universidad de Chile. [www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl).
11. Hayes, Bob (1995): Cómo medir la satisfacción del cliente, España, GESTION 2000.
12. Horovitz, Jacques (1990): La calidad del servicio, México, McGRAW-HILL.
13. Kotler, Peter (2001): Dirección de Marketing, edición del milenio.
14. McGoldrick, Peter J. (1996): Comercialización y venta de servicios financieros, México, McGRAW-HILL.
15. Memoria anual 2003-2004 , Sofofa.
16. "No solo del teléfono viven los Contac Centers", Víctor A. Cabrera, Reportaje especial, Revista en Red.
17. Que es CRM y cual es su verdadero significado, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

18. Rancking de las 500 mayores empresas de América Latina "América Economía" Julio del 2004.
19. Sims, David. "What is CRM?". [www.gartner.com](http://www.gartner.com).
20. Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner ,Services Marketing, McGraw-Hill, 1996.
21. World Benchmark Report 2003, Metagroup.
22. [www.altocrm.com/info/overview.asp](http://www.altocrm.com/info/overview.asp).
23. [www.callcenternews.com](http://www.callcenternews.com).
24. [www.consisa.com.sv/informacion/ebanca.zip](http://www.consisa.com.sv/informacion/ebanca.zip).
25. [www.crmguru.com/content/features/sims01.html](http://www.crmguru.com/content/features/sims01.html).
26. [www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,7850,00.html](http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,7850,00.html).
27. [www.falabella.com](http://www.falabella.com).
28. [www.gartner.com](http://www.gartner.com).
29. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
30. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm).
31. [www.idg.es/computerworld/](http://www.idg.es/computerworld/).
32. [www.iies.es/teleco/publicac/publbit/bit118/multimedia.html](http://www.iies.es/teleco/publicac/publbit/bit118/multimedia.html).
33. [www.infochannel.com.mx/](http://www.infochannel.com.mx/).
34. [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com).
35. [www.marketingyportales.com](http://www.marketingyportales.com).
36. [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com).
37. [www.mercado.com.ar/altadireccion/](http://www.mercado.com.ar/altadireccion/).
38. [www.security-informer.com/english/crd\\_internet\\_467827.html](http://www.security-informer.com/english/crd_internet_467827.html).
39. [www.telefonicactc.cl](http://www.telefonicactc.cl).
40. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

41. [www.infosgroup.com](http://www.infosgroup.com).

42. [www.monografias.com/trabajos12/](http://www.monografias.com/trabajos12/).

43. [www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologías](http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologías).