



Servicio al Cliente

CERTIFICACIÓN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA
SELLO Q GUATEMALA

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

El presente Manual no puede ser reproducido con fines comerciales o para la venta y no podrá modificarse de ninguna forma para ser utilizado en otra certificación que tengan fines de lucro. Y el contenido no podrá ser modificado a menos que sea autorizado por el INGUAT.

Se puede realizar la reproducción por medio impreso o digital y podrá utilizarse la información siempre y cuando se cite como fuente el INGUAT.

Primera Edición.

DERECHOS RESERVADOS

©2014, Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
www.visitguatemala.com
www.geovisitguatemala.com

CRÉDITOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-

Sr. Pedro Pablo Duchez
Director

Licenciada Maru Acevedo
Sub-directora

Licenciada Heidi Palma
Jefe, División Desarrollo del Producto y
Encargada del Programa de Calidad Turística

MESA TÉCNICA

Consultores especializados en áreas de Turismo, Tour operadores, Hoteles, Restaurantes y Transportes.
Programa de Calidad Turística -INGUAT-

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Licenciada Diana Karina Mejicanos Quiroz

La elaboración de este documento es una recopilación de información en la cual se ha utilizado bibliografía internacional e información de expertos en áreas especializadas para la realización del mismo, con el fin de poder brindar conceptos y herramientas eficaces para las empresas del Sector turismo y que complementen los conocimientos adquiridos en las capacitaciones que forman parte de la Certificación Nacional de Turismo para obtener el Sello Q.

Manual de Servicio al Cliente



Presentación

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- con la finalidad de mejorar la competitividad en las empresas que prestan Servicios en la industria del turismo del país, ha creado la Certificación Nacional de Turismo la cual otorga El Sello Q Guatemala de Calidad para el sector.

El objetivo principal de la Certificación es lograr que las empresas turísticas implementen estándares y procesos en las actividades diarias para poder ofrecer un mejor servicio.

Además esta Certificación permitirá diferenciar a la oferta turística por el nivel de calidad frente a los competidores, mejorando la imagen del servicio y su nivel de satisfacción a los clientes.

La Certificación Nacional de Turismo cuenta con cinco fases importantes: Capacitación, Asistencia Técnica, Implementación, Auditoria y finalmente el Aprobar la Certificación.

Las capacitaciones que se imparten se hace énfasis en: áreas administrativas, operativas, de servicio al cliente, seguridad ocupacional, cultura turística, sostenibilidad.

Es por ello que en el marco de la Certificación además se han realizado diferentes manuales que serán una herramienta de apoyo para el empresario y personal.

El presente manual es uno de ellos el cual se ha realizado para poder definir conceptos, flujogramas, formatos y procedimientos como también conocer la listas de verificación de estándares con la cual se podrá utilizar para realizar ejercicios de autoevaluación de la implementación de la Certificación para posteriormente obtener el Sello Q de Calidad Turística aplicado en el sector del Turismo del país.



Índice

Introducción	1	IV. Evaluación del servicio al cliente	33
I. Servicio al cliente	3	Pasos para elaborar una encuesta de satisfacción del cliente	34
CALIDAD DE SERVICIO	4	TABLA RESUMEN	36
SERVICIO AL CLIENTE	4	RESPONSABILIDADES	37
Importancia del servicio al cliente	5	Procesos relacionados	37
Tipos de atención al servicio	5	Diagrama de flujo	37
Elementos del servicio al cliente	6	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	38
Características del servicio al cliente	6	Comunicación con el cliente	38
Tipos de servicio	7	Distribución de los cuestionarios	38
Principios en los que descansa la calidad de servicio	7	Recolección de cuestionarios	38
Los seis pecados capitales del servicio	8	Tratamiento de quejas y sugerencias	39
Los 10 mandamientos para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes	9	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio	9	Cuantificación de los resultados	39
EJERCICIO	10	Valoración de los resultados	40
		Formatos y referencias	41
		ARCHIVO	49
II. Clientes	11	V. Criterios específicos para auditorías de certificación de calidad turística	51
CLIENTES	12		
Tipo de cliente	12		
Tipología de clientes finales	12		
Lealtad de los clientes	15		
GESTIÓN DE CLIENTE	16		
Escalones del consumidor	16		
Valor percibido por el cliente	17		
EXPECTATIVAS	18		
Expectativa del cliente respecto al servicio	18		
Factores que afectan al servicio deseado	18		
Factores que afectan al servicio esperado	19		
Modelo de brechas en la calidad	19		
MEJORA DEL SERVICIO	20		
EJERCICIO	21		
III. Buenas prácticas para la atención al cliente	23	Notas	53
REQUERIMIENTOS GENERALES	24		
Restaurante	27		
Requerimientos específicos hoteles	28		
Requerimientos específicos restaurantes	31		

Introducción

El presente manual de servicio al cliente, es una herramienta que permitirá dar a conocer a las empresas turísticas, los aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en la implementación de estándares y procesos, que se aplican para poder otorgar un servicio eficaz y que llene la satisfacción de los clientes.

El contenido del manual se ha dividido en cuatro capítulos:

El capítulo 1, describe lo que es el servicio al cliente, su importancia, elementos, tipos de servicio.

Continúa el capítulo 2, desarrollando aspectos relacionados con: Los clientes, su tipología; además de la percepción de la calidad del servicio que se percibió y las brechas del servicio.

El capítulo 3, presenta los diferentes requerimientos, para las buenas prácticas de atención al cliente, tanto en la industria restaurantera como en la hotelera.

Y para finalizar en el capítulo 4, se especifican los diferentes tipos de cuestionarios, para evaluar en la empresa, el servicio que se le presta al cliente.

El objetivo del manual es lograr implementar en las empresas, una estrategia en donde los empleados apliquen en las diferentes áreas, los procesos en el servicio y así contar con una cultura de calidad en el servicio permanente.





I. Servicio al cliente

Calidad de servicio

El servicio al cliente se considera como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos.

Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad..

Servicio al cliente

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes, se puede decir que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente reciba el producto en el momento y lugar adecuado asegurando su uso.

También se puede indicar que el servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes

Entre las actividades a realizar se encuentran las siguientes:

1. ¿Qué servicios se ofrecerán? Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben de realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de estos.
2. ¿Qué nivel de servicio se debe de ofrecer? Cuando ya se conoce los servicios que requieren los clientes se tiene que detectar la cantidad y la calidad que ellos desean.
3. ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Para ello es importante identificar el servicio deseado por los clientes, a través de diseño, prueba y nuevas necesidades que van surgiendo por los mismos.

Importancia del servicio al cliente

Uno de los aspectos más importantes a considerar cuando se ofrece un producto es la calidad del servicio. Ésta viene condicionada en gran medida por la disposición del personal encargado del bienestar y atención a los clientes. No es ningún secreto que la mejor publicidad para un establecimiento es la que hacen de boca en boca los clientes satisfechos, el contrario, no hay peor publicidad que la de los clientes insatisfechos.

Para que un negocio funcione, es imprescindible la predisposición de todos los empleados que conforman el servicio, puesto que éstos darán la imagen del establecimiento. La buena predisposición para ayudar al cliente y el buen trato hacia éste provocan su satisfacción, y con ello, se resolverán sus expectativas.

Así pues, el personal es una pieza más del engranaje empresarial, y como tal debe ser tenida en cuenta al momento de realizar los planteamientos del servicio al cliente.

El valor añadido del negocio se puede encontrar en el punto de encuentro, en una llamada telefónica amable o una sonrisa al acompañarnos a nuestra butaca.

En el encuentro entre el empleado y el cliente se produce el intercambio entre la motivación y habilidad del representante de la empresa y las expectativas y el comportamiento por parte del cliente; no obstante, este equilibrio puede romperse por muchos motivos, provocando así una situación de insatisfacción. Esta es una de las razones por las cuales la gerencia del establecimiento turístico debe velar por la motivación del empleado, para que este conozca bien el producto y este enterado de las estrategias que ha decidido adoptar la empresa

Existen cuatro premisas que deben seguirse a la hora de adecuar los comportamientos de los empleados:

- Establecer una cultura de servicio orientada al cliente para conseguir su máxima satisfacción.
- Enfocar las técnicas de marketing interno en la organización de la empresa, es decir, orientarlas hacia la gerencia de recursos humanos.
- Formar y transmitir a los empleados el contenido de la estrategia de marketing interno que ha definido la organización.
- Provocar la motivación de los empleados mediante sistemas de incentivos, como recompensas y reconocimientos.

Tipos de atención al servicio

La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa; siendo estas:

- Internet
- Telefónico
- Presencial
- Correo

Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no olvidemos los elementos de servicios que debe de tener cada uno de ellos, para garantizar un servicio de calidad.

Elementos del servicio al cliente:

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá
- Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más.
- Confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas, reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

Características del servicio al cliente

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se enumeran:

- **DISPONIBILIDAD:** El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan.
- **ACCESIBILIDAD:** El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible.
- **CORTESÍA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional.
- **AGILIDAD.** El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes.
- **CONFIANZA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.
- **COMPETENCIA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.
- **COMUNICACIÓN.** El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

Tipos de servicio

1. **Servicio Pésimo:** El servicio es inexistente o es totalmente desastroso, se hace todo lo posible por atender mal al cliente y burocratizar el cumplimiento de sus expectativas. Con este tipo de servicio por lo regular el cliente no vuelve a menos que deba hacerlo por una necesidad muy grande; se expresa de una manera pésima de la empresa. La filosofía de este servicio es: “No se puede, No hay”.
2. **Servicio Malo:** No se cumple con las expectativas del cliente, se le atiende de manera negativa, se hacen pequeños esfuerzos por cumplir con el servicio al cliente aunque de manera muy esporádica y más que todo por excepción que por un procedimiento instituido. En este tipo de servicio el cliente ocasionalmente llega a volver, pero termina por no regresar y también recomienda de manera negativa a la empresa. La filosofía de este servicio es “Se podría pero mejor venga mañana”.
3. **Servicio Normal:** Se cumple en lo mínimo con las expectativas del cliente se le atiende de manera normal, se realizan esfuerzos constantes por cumplir las expectativas del cliente como parte de un sistema. Con este servicio se puede dar que el cliente regrese aunque no le otorga la lealtad a la empresa, ya que puede recibir un servicio superior en otra organización, que pueda captar su atención. La filosofía de este servicio es: “Si se puede, venga por él a las 5:00 p.m.”
4. **Servicio Excepcional:** Existe un sistema y una cultura de calidad en el servicio, que anticipa, cumple y supera las expectativas del cliente. Se le sorprende al cliente con el nivel de servicio proporcionado con elementos extras no esperados. En este tipo de servicio el cliente siempre recomienda ampliamente a la empresa y le entrega su fidelidad y lealtad, ya que siempre obtiene una alta satisfacción y algo más con el mejoramiento continuo de productos y servicios. La filosofía de este servicio es: “Claro que se puede, nosotros se lo llevamos a las 5:00 p.m. y gracias por preferirnos”.

Principios en los que descansa la calidad del servicio

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La institución debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, proporcionar un buen servicio y distinguirse de sus competidores.
- La institución debe “gestionar” la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.
- Actitud de servicio se debe tener una convicción íntima de que es un honor servir a los demás.

Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.

El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

Los seis pecados capitales del servicio

- 1. Apatía:** Es lo opuesto a la iniciativa en los encuentros de servicio. Simplemente una demostración de total desgano por parte del empleado(a), mostrando tácitamente que no le importa nada. Aburrido(a) con su trabajo, le trasmite al cliente una total falta de interés. Los síntomas se presentan cuando el empleado(a) de servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y, finalmente, por sí mismo(a).
- 2. Sacudirse al cliente:** Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. En estos casos no se presta atención a los problemas o las necesidades de los clientes. Es habitual tratar de “taparle la boca” al cliente con algún reglamento o la falta de competencia en el tratamiento de la dificultad. Es como cuando el empleado de la tienda empieza a cerrar 10 minutos antes de la hora y si llega algún cliente le dice que esa mercancía no la tiene o que se le terminó. Ayuda a salir de la situación al empleado, pero no resuelve el problema...y se pierde un cliente.
- 3. Frialdad:** El contexto del servicio se enfría: una recepción helada, mirada fija de hielo y el corazón frío son frases que vienen a la mente para describir esta escena. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los clientes con frialdad. Las actitudes cargadas de hostilidad, frialdad, impaciencia -entre otras- deterioran el vínculo con el cliente.
- 4. Aire de superioridad:** Menospreciar la capacidad del cliente puede llevar a una actitud proteccionista excesiva que lo haga sentir incómodo o insatisfecho. Abrumar a los clientes utilizando una jerga (lenguaje técnico) que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y/o a quienes no hablan bien el idioma, y apartar a los niños, son sólo unas cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad.
- 5. Actuar en forma robotizada:** El trabajador totalmente mecanizado repite sus rutinas sin ningún tipo de aporte personal que individualice al cliente. Cuando una persona llega a mecanizar tanto su trabajo que hace todo de la misma manera, el pecado de servicio del robotismo puede ir avanzando lentamente en el comportamiento diario hacia los clientes. Cuando los empleados no conocen el “por qué” (el sentido) de los guiones o protocolos de atención caen en este tipo de pecado.
- 6. Reglamento:** Hacerlo todo de acuerdo al manual. Colocar los reglamentos de la empresa por encima de las necesidades del cliente, sin ningún tipo de discernimiento por parte de los empleados al brindar el servicio. Se da también cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para el cliente. Estas situaciones impiden utilizar las capacidades de pensar de los empleados.

7. **Evasivas:** Es una variante del pecado del desaire. Significa obligar al cliente a ir “de la Ceca a la Meca” en la organización. Simplemente es pasarle la pelota a alguien más: “Lo sentimos, tiene que llamar (ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá”. Es una forma de deshacerse del cliente ello implica demorar la resolución de los problemas del cliente. Enviar el cliente de un lado a otro.

Los 10 mandamientos para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes.

1. El cliente es la persona más importante en la empresa
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio.

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten

4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (si no puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Manténgase en forma, cuide su persona

Ejercicio:

¿Qué significa para usted el servicio?

Objetivo: Recordar y evaluar de sus experiencias de servicio

Instrucciones: Piense en alguna situación en las que usted haya experimentado, tanto un buen servicio como uno malo. ¿Qué le ha hecho decidir si era bueno o malo?

Piense ejemplos considerando el contacto cara a cara, así como una consulta o quejas que haya realizado por teléfono



II. Clientes

Cientes

“El cliente es el que paga nuestros salarios, aumenta nuestras utilidades, el que compra nuestros productos, el que hace que nuestra empresa permanezca en el mercado... En definitiva el cliente es EL REY.”

Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor.

Un cliente puede ser catalogado en dos categorías principales:

1. **Como cliente final:** adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo.
2. **Cliente intermedio,** que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia.

De igual manera, se puede catalogar a los clientes de una empresa como:

- El cliente complacido es aquel que ha tenido una experiencia con el producto que ha superado sus expectativas, y que es muy probable que no desee cambiar de empresa o de producto en el corto o mediano plazo.
- Cliente satisfecho es aquel que encontró un producto a la altura pero que podría cambiar de empresa si se le ofrece una oferta mejor.
- Cliente insatisfecho es aquel que tuvo una experiencia mala con el producto y que hará lo posible por no volver a repetirla, buscando a otra empresa incluso aunque le cueste un poco más de dinero.

Tipos de cliente

Se pueden clasificar como:

- **Cliente interno:** El personal de la organización. recibe insumos y le da un valor agregado.
- **Cliente final:** Los usuarios del producto o servicio, quienes validarán todo cuanto de éste se diga o se anuncie (promesa).

Tipología de clientes finales

1. Cliente polémico

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none">○ Provoca la discusión.○ Pretende llevar siempre la razón.○ Desconfía de las soluciones que se le ofrecen.○ Necesita una atención preferente.	<ul style="list-style-type: none">○ Cuando no los atendemos de forma atenta.○ Cuando hacemos perder su tiempo con esperas o retrasos.○ Si discutimos con ellos.○ Si perciben que estamos inseguros.	<ul style="list-style-type: none">○ Escuchar sus quejas con atención y sin interrupciones.○ Tratar de aclarar sus dudas.○ Prestarles atención y que así lo perciban.

2. Cliente sabelotodo

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cree que lo sabe todo. ○ Es muy orgulloso y quiere imponerse. ○ Actitud de superioridad. ○ A veces se muestra agresivo. ○ Exige mucha atención. ○ Tiende a encontrar defectos en todo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En situaciones críticas. ○ Cuando hay diferentes puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No quitarle la razón ni discutir. ○ Cuando se equivoca mostrárselo con discreción. ○ Mostrarle la solución de forma que no se ofenda. ○ Adoptar una actitud serena y atenta.

3. Cliente minucioso

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tímido e inseguro. ○ Le cuesta decidirse. ○ Teme plantear claramente su petición. ○ Responde con evasivas. ○ Intenta aplazar decisiones. ○ Pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando no nos relacionamos de forma amistosa. ○ Cuando se le dan muchas opciones a elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesita más dedicación que otro cliente. ○ Inspirarle confianza y seguridad. Aceptar sus puntos de vista. ○ Orientarle de forma concreta sobre la mejor opción. ○ Ofrecerle pocas alternativas

4. Cliente hablador

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amigoso, hablador, sonriente, de los que se extienden en sus explicaciones. ○ Seguridad aparente. ○ Necesita que se esté pendiente de él. ○ Puede llegar a ser pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando se les atiende con mucha preferencia puede hacernos perder mucho más tiempo del necesario en una visita 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ser amables pero mantener la distancia. ○ Mantener sobre ellos la iniciativa y el liderazgo de la conversación. ○ Evitar seguir todas sus bromas.

5. Cliente indeciso

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tímido e inseguro. ○ Le cuesta decidirse. ○ Teme plantear claramente su petición. ○ Responde con evasivas. ○ Intenta aplazar decisiones. ○ Pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando no nos relacionamos de forma amistosa. ○ Cuando se le dan muchas opciones a elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesita más dedicación que otro cliente. ○ Inspirarle confianza y seguridad. ○ Aceptar sus puntos de vista. ○ Orientarle de forma concreta sobre la mejor opción. ○ Ofrecerle pocas alternativas

6. Cliente grosero

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Permanente mal humor. ○ Discute con facilidad. ○ Dominante y agresivo. ○ Ofensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ante cualquier punto de vista diferente al suyo. ○ Siempre que considere que no se le trata bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ser corteses diga lo que diga. ○ Argumentar sin hacer caso de sus provocaciones.

7. Cliente impulsivo

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambia continuamente de opinión. ○ Es impaciente, superficial y emotivo. ○ No se concentra y es fácil de que dé marcha atrás. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ante situaciones que le hacen pensar. ○ Cuando tiene varias opciones que elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demostrar firmeza. ○ Argumentar de forma breve y concisa. Actuar con rapidez.

8. Cliente impulsivo

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none">□ Duda de todo y de todos□ Rechaza hasta los argumentos más lógicos.□ Es intransigente.□ Trata de dominar al interlocutor.□ No reflexiona.□ Es susceptible y le pone faltas a todo.	<ul style="list-style-type: none">□ Cuando cree que se le ha dado información incompleta.□ Cuando piensa que no se confía en él.□ Cuando se muestra debilidad.□ Cuando siente que es tratado de forma injusta	<ul style="list-style-type: none">□ Conservar la calma y respetar sus ideas.□ Hacerle preguntas.□ Buscar puntos comunes que le den confianza en nosotros.□ No afirmar nada que no podamos demostrar.□ No contradecirle.□ Darle la razón siempre que la tenga.

De acuerdo a cada tipo de clientes es un trato diferente, para ello se sugiere que dependiendo de las características de los clientes se utilicen personal que lo atienda de acuerdo a sus habilidades de comunicación, es decir, un cliente grosero con una persona que sepa dominar la situación y quite la tensión en el proceso de intercambio.

Lealtad de los clientes

Significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios. Como:

- Trato preferente
- Atención más rápida
- Ofertas especiales
- Servicios a la medida
- Información privilegiada
- Participación con la empresa
- Ayuda cuando la requiera
- Incentivos: Sorteos, regalos, descuentos, etc.
- Confianza

Gestión de cliente

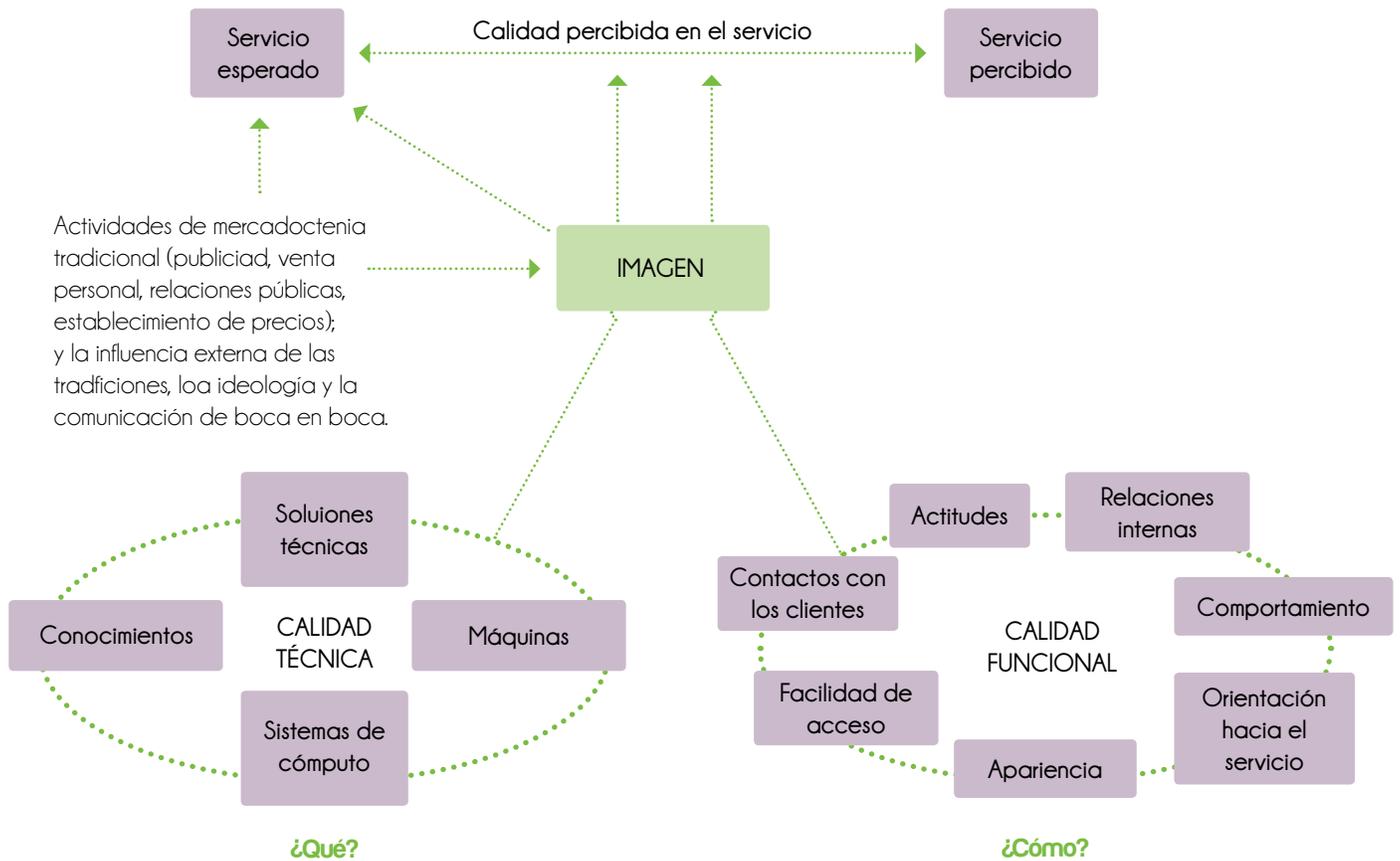
Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

Se puede diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el consumidor desde que no conoce a la empresa hasta que se convierte en un promovedor de nuestras virtudes.

Escalones del consumidor:

1. **Cliente posible.** Es un consumidor que seguramente no conoce la empresa, pero que se encuentra dentro de la zona o mercado de la empresa.
2. **Cliente potencial.** Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar el producto o servicio.
3. **Comprador.** Ha realizado una operación puntual de compra.
4. **Cliente eventual.** Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. La empresa no es su principal proveedor.
5. **Cliente habitual.** Compra de forma repetida, pero compra también en otras empresas.
6. **Cliente exclusivo.** Sólo le compra a la empresa ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
7. **Promovedor.** Convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa. Nos hace promoción y recomienda nuestro servicio a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos consumidores.

Para realizar una gestión más efectiva de los clientes, es recomendable vigilar todas las etapas por las que tiene que pasar para que compre más de una vez en la empresa, con la finalidad de identificar cuáles son sus necesidades y comportamiento, de tal forma que le permita a la empresa generar estrategias de retención.



Valor percibido por el cliente

Es importante identificar porque los clientes actuales eligen la empresa como prestadora de servicios. Luego, poder comunicar mejor estas ventajas competitivas a clientes potenciales. Para:

- Implementar mejoras en el servicio que se ofrece y así ser más competitivo.
- Destacar categorías de clientes cuyas necesidades no están bien atendidas.
- Conocer más de las características del mercado.

Para mejorar ese valor percibido por los clientes, debemos actuar sobre varios factores:

- **Accesibilidad.** Entendemos por accesibilidad la facilidad para obtener el servicio.
- **Comunicación.** No sólo debemos dar un buen servicio, sino comunicarlo. Las ventajas de nuestro servicio deben ser comunicadas para que puedan ser valoradas por el cliente.
- **Participación del cliente.** Un aspecto fundamental en las economías modernas, especialmente en los servicios es la participación del cliente. Cuando el cliente participa en el servicio manifestando su opinión, seleccionando entre alternativas o realizando alguna actividad puede aumentar el valor percibido.
- **Incorporar servicios añadidos.** Un aspecto vital para incrementar el valor percibido es complementar el servicio básico estándar con servicios añadidos o suplementarios.

- **Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos.** Los clientes utilizamos ciertos atributos que consideramos fundamentales para evaluar alternativas de compra. Un aspecto fundamental es detectar los atributos que el consumidor considera como principales y programar acciones que mejoren la percepción de los atributos críticos
- **Empleados con orientación al consumidor.** La interacción de los clientes con los empleados es una parte esencial del proceso de prestación del servicio.

Expectativas

Una expectativas es lo que se considera lo más probable que suceda.

Expectativas del cliente respecto al servicio:

- Sin errores
- Calidad a cada instante
- Solución a problemas
- Responsabilidad
- Velocidad
- Agradecimiento

La fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos. Y cómo esa satisfacción se relaciona con las expectativas. La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la compra y lo que perciben después de la compra.

En relación a las expectativas podemos distinguir:

1. **Servicio adecuado.** Es el nivel estándar que el consumidor considera apropiado.
2. **Esperado.** El servicio esperado es como supone que será un cierto servicio antes de recibirlo.
3. **Deseado.** El servicio deseado es el ideal para un cierto cliente.

Factores que afectan al servicio deseado

En el servicio deseado, las expectativas respecto a las preferencias de un consumidor concreto depende fundamentalmente de:

1. **Las necesidades personales:** Son las necesidades concretas las que conformarán unos ciertos deseos y por tanto las preferencias del cliente con respecto a un servicio concreto.

2. **Las influencias personales:** Influido por los comentarios de otras personas o por las propias experiencias personales. Las propias experiencias vividas y la información facilitada por otros, influye en el servicio que se desea.

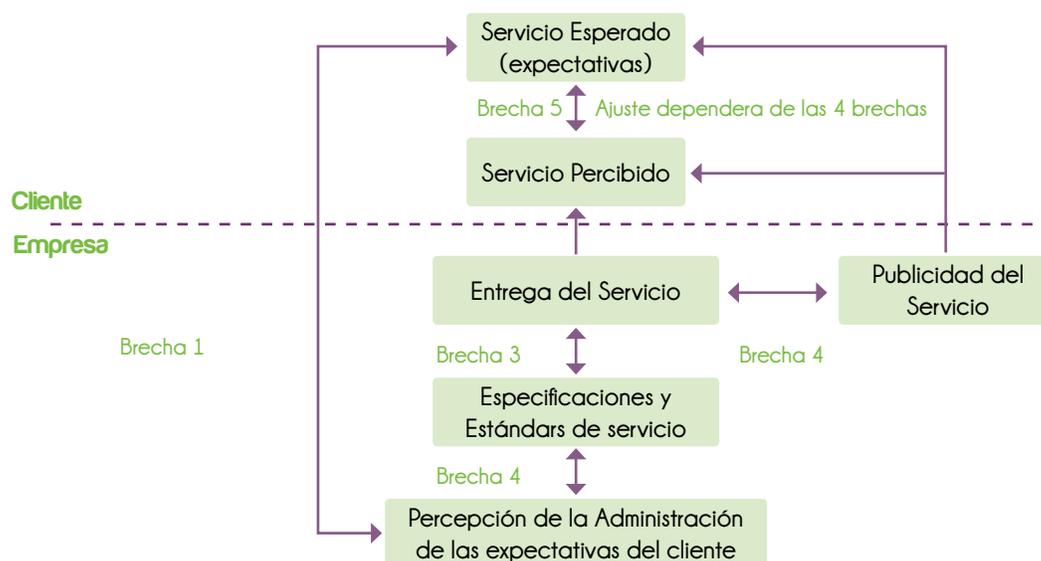
Las experiencias previas, la información y las promesas recibidas afectan tanto al servicio esperado como al deseado.

Factores que afectan al servicio esperado

El servicio que el cliente cree que recibirá depende fundamentalmente de varios factores:

1. **Intensificadores transitorios.** Son los factores que hacen a los consumidores temporalmente muy sensibles al servicio. Cuando tiene prisa por ejemplo su percepción es distinta.
2. **Alternativas percibidas.** Lo que espera el consumidor depende del nivel de los diferentes competidores que constituyen alternativas.
3. **Factores situacionales.** En ocasiones aparecen factores que a juicio del cliente el productor de los servicios no puede controlar.
4. **La comunicación de las empresas.** Lo que la empresa promete mediante la publicidad, los vendedores, sus comunicados crean unas ciertas expectativas en el consumidor.

Modelo de las Brechas en la calidad



El modelo de brechas permite gestionar la calidad de los servicios, logrando que la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones generadas por el servicio entregado por la prácticamente nula.

“Esto no es lo que quería”, “yo no pague por esto”, “nunca más vuelvo a contratar algo con esta empresa”, quien no se ha sentido defraudado alguna vez por el servicio finalmente recibido, el gran problema es que aun son muchas las organizaciones que no logran disminuir la insatisfacción de sus clientes, por mucho que reconozcan su importancia, sin embargo la tarea no es imposible, la clave está en descubrir cuáles son las verdaderas expectativas que tienen las personas con respecto al servicio deseado y de qué forma perciben finalmente ese servicio.

Cabe recordar que las brechas son las diferencias entre el servicio esperado (expectativas) y el servicio recibido (percepciones). Y por lo tanto, cuando hablamos de poner en ejecución un Modelo de Brechas nos referimos a la necesidad de develar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad percibida en el servicio.

La idea básica de este modelo es que la brecha total o brecha del cliente se compone de varios desajustes producidos durante el proceso de generación del servicio: la concepción, el diseño, la comunicación y la entrega o ejecución (ver figura)

Administrar bien la brecha del cliente significa por una parte satisfacer sus necesidades verdaderas, mejorar su disposición al servicio y generar relaciones de largo plazo. Y por otra, garantizar un uso eficiente de los recursos que asegure valor para los accionistas.

Si simplificamos la expectativa del cliente en una lista de atributos buscados, podríamos explicar la brecha total del cliente como compuesta por cuatro brechas parciales. Ellas son:

Brecha 1 (Comercial). Implica no saber lo que el cliente espera. Es decir, la lista de atributos buscada por los clientes en la prestación del servicio no coincide con la lista de atributos que la compañía está intentando entregar.

Esta brecha puede ser producida por varios factores: investigación de mercado inadecuada o insuficiente; falta de comunicación ascendente desde la zona de contacto; insuficiencia del enfoque en la relación y una mala gestión de la recuperación del servicio.

Brecha 2 (Diseño). Procesos y estándares de servicio inadecuados. Los atributos que la compañía está intentando entregar no se generan con los diseños de los procesos de atención y de operaciones que la compañía tiene en funcionamiento.

Aún predomina entre los ejecutivos la creencia que lo central en la gestión de servicios es que su personal atiende amable y empáticamente, descuidando muchas veces la atención a aspectos operativos y críticos que deben asegurarse. Desde esta creencia, no se valoran los esfuerzos por estandarizar las operaciones de la zona de contacto y los procesos que le dan apoyo, generando una precariedad en el soporte e incertidumbre que de hecho obstaculiza alcanzar las expectativas en el personal de atención a los clientes y debilita su convicción y confianza.

Brecha 3 (Gestión). Las operaciones no entregan los estándares que el diseño de los procesos ha hecho posible. Esta brecha es provocada por la ejecución misma del servicio y deriva de la incapacidad de los directivos para gestionar el diseño y el desempeño de los empleados.

Entre las fuentes que generan esta brecha están las deficiencias en la política de recursos humanos, como la selección ineficaz, bajo apoyo tecnológico, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, falta de facultades y capacitación del personal en contacto (PEC).

Asimismo, esta brecha puede originarse en una inadecuada gestión de la participación de los clientes en el servicio, mala coordinación o gestión de terceros que tienen contacto con los clientes (call center, fuerzas de venta, empresas de seguridad, etc.), o una capacidad de oferta desbalanceada de la demanda.

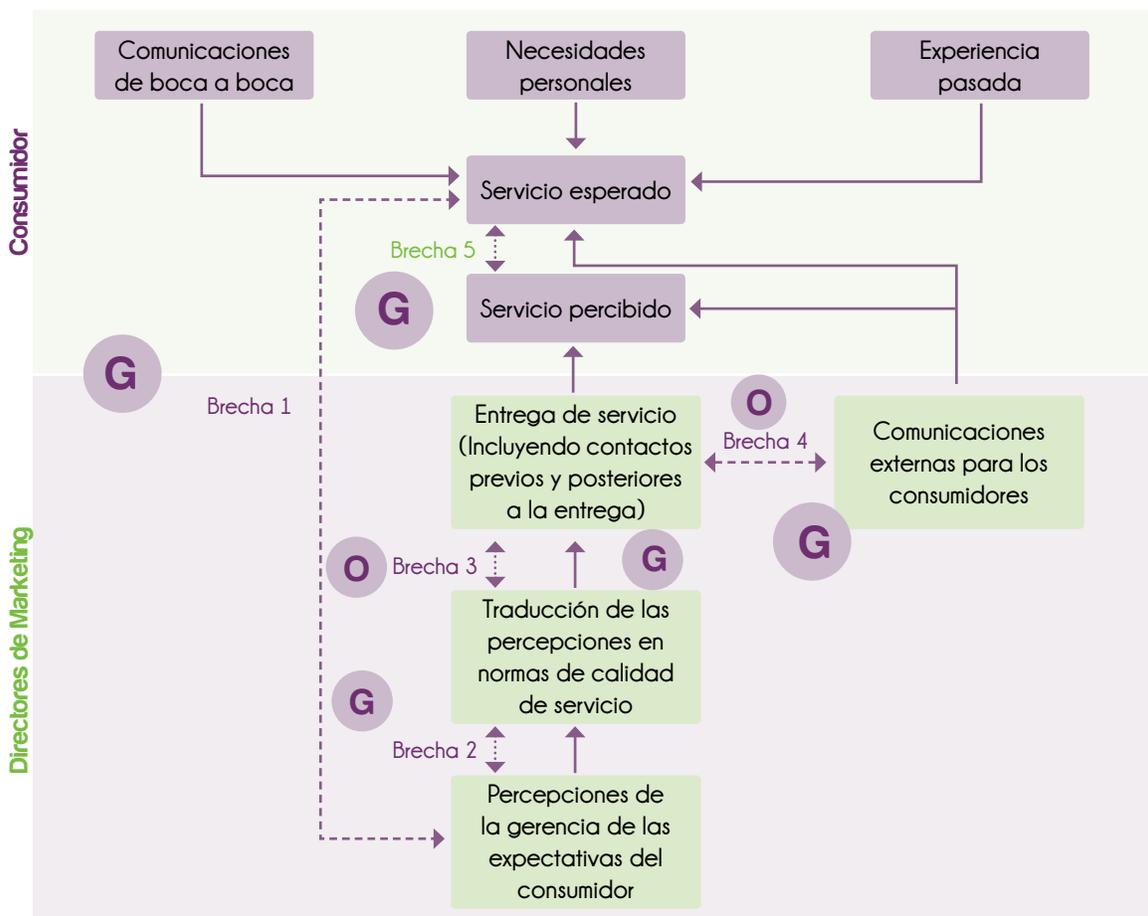
Brecha 4 (Comunicación). El desempeño no responde a las promesas de publicidad, de la fuerza de venta o de las promociones. Esta brecha se produce principalmente por la sobre promesa de las comunicaciones externas, lo cual eleva las expectativas del cliente y dificulta su satisfacción. Esta distorsión tiene sus fuentes en varios aspectos: descoordinación en las comunicaciones de marketing (interno-externo); promociones y comunicaciones que privilegian la convocatoria en lugar de la satisfacción; promesas exageradas, ya sea a través de la publicidad o los canales de venta; y en general, comunicaciones horizontales ineficientes.

Brecha 5. El servicio esperado frente al servicio percibido, Esta brecha es en realidad una consecuencia de las otras. Si aumenta de tamaño una de esas, la calidad esperada por el cliente (lo que espera recibir) se resiente y, por lo tanto, varía la calidad percibida (visión que adquiere el cliente de lo que ha recibido), pudiendo llegar a tener una percepción global del servicio muy negativa.

Cada una de esas brechas, implican áreas responsables de su solución. Normalmente, se puede pensar en dividir en dos áreas claves:

- Gerencia
- Operativa.

A continuación se señala el responsable de la solución de cada una de esas brechas en el modelo:



Para qué sirve saber todo esto:

- Para entender que normalmente las personas no tienen problemas con la actitud de otras personas, sino con cosas que van más allá de lo que pueden hacer.
- Para entender que el servicio comienza desde la cima de las organizaciones, no desde su base.
- Para pensar que no solucionaremos los problemas de servicio simplemente contratando a alguien más

En resumen: ¡¡Para ofrecer un mejor servicio!!

Mejora del servicio

El proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente. Para ello se requiere evaluar constantemente.

En los servicios especialmente percepción de calidad por parte de los clientes, se ve fuertemente influida por los tiempos de espera. La disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos, es un factor fundamental para la mejora del servicio.

Como sea mencionado anteriormente los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante como el producto y el proceso de entrega. Es por tanto esencial la formación y motivación de los empleados, y su orientación hacia un servicio excelente.

Ejercicio

Objetivo: Identificar en mi trabajo diario como puedo contribuir a la satisfacción de mi cliente.

Instrucciones: Lea los siguientes enunciados y conteste las interrogantes.

“El vuelo está por aterrizar. Se escuchan los últimos anuncios pidiendo que se enderecen los respaldos de los asientos y se ajusten los cinturones. La voz agrega: “Le agradecemos que haya volado con nuestra compañía y que esté satisfecho con nuestro servicio. Comprendemos que hay otras alternativas de vuelo y esperamos que nuevamente escoja nuestra compañía en su próximo viaje.” El piloto y las asistentes de vuelo están parados a la salida del avión. Al pasar los pasajeros sonríen y les saludan con un “gracias” o “tengan un excelente día”. El día parece sonreír un poco más amigablemente para el pasajero. Eso es buscar la satisfacción del cliente.

Tú seguramente conoces todas las anécdotas. Por ejemplo, la del vendedor de la tienda departamental “X” que reembolsó el precio de las llantas de un cliente, pese a que “X” ni siquiera vende llantas. O la del empleado de “Y” que usó su tarjeta de crédito para comprar linternas en otra tienda y volvió volando al mostrador para que el cliente no se fuera con las manos vacías. También es memorable el episodio del empleado de Súper Veloz que le prestó un traje a un pasajero cuyo equipaje se había perdido. Estas historias legendarias retratan a empresas cuyo servicio al cliente es, sin duda, superior al promedio.

1. ¿Qué haría en su trabajo para contribuir a la satisfacción de tu cliente?
2. ¿Qué cosa se le ocurre para hacer de ese servicio que brindas algo extraordinario?



III. Buenas prácticas para la atención al cliente

Requerimientos generales

1. Normas para el personal:

- Emplea las fórmulas de cortesía definidas por la empresa.
- Ten un trato amable con los clientes. La amabilidad la refleja:
 - » La predisposición a atender de manera inmediata al cliente.
 - » El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).
 - » La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión).
 - » La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.
 - » La capacidad de controlar la agresividad.
 - » La capacidad de sonreír.
 - » La capacidad de utilizar el idioma del cliente.
- **Imagen personal cuidada.** El personal acude a su puesto de trabajo aseado y viste un uniforme (si está estipulado) en perfecto estado, trasladando una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio. Adoptan unos códigos estéticos determinados: los hombres bien afeitados y peinados y las mujeres sin excesos de joyas, perfume o maquillaje.
- Se debe mantener una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:
 - » Mantener un control visual en la zona de contacto con el cliente.
 - » Evitar realizar trabajos paralelos o jugar con objetos.
 - » Asentir regularmente cuando el cliente habla.
 - » Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.
 - » Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando la complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) la importancia (siempre en el caso de una queja) lo aconseje.
- En cualquier caso se prioriza la atención al cliente presencial.
- Se mantendrá el nivel físico con el cliente cuando este está de pie. El personal que se dirige a clientes que se encuentran sentados deberán mantenerse de pie.
- Cuando el personal está en situación de espera se mantendrá a la vista del cliente, evitando apoyarse en elementos decorativos, paredes o mobiliario. Se evitará meterse las manos en los bolsillos y, en la medida de lo posible, cruzarse de brazos.

2. Relación presencial con el cliente:

- El personal es accesible para el cliente lo que quiere decir que:
 - » Se encuentra siempre a la vista del cliente.
 - » En caso de que exista un mostrador o barra se intentará, en la medida de lo posible, no dar la espalda al cliente.
 - » Se mantiene una observación constante de su área de actuación y de los clientes que en ella se encuentran.

- » Cuando un cliente se dirige a cualquier empleado, independientemente de que no se trate de su área de actuación, este le atenderá con amabilidad verificando que el cliente satisface su demanda, o lo atiende una persona competente cuando no se trata de su área de actuación.
- » Se deberá primar la rapidez en la atención al cliente presencial. El personal dejará los trabajos que pudiera estar realizando, siempre que esto sea posible, cuando un cliente se dirige a él. En caso de que no fuera posible se pedirán disculpas y se intentará atenderlo con la mayor celeridad.
- » En caso de se esté ocupado cuando llega un cliente con otro cliente, presencial o por teléfono, se realizará una indicación gestual de identificación y se mantendrá el contacto visual con el cliente en espera. En caso de que se esté ocupado con otro empleado se pospondrá el asunto hasta que se verifique la necesidad del cliente.
- » En caso de estar atendiendo al teléfono si se presenta un cliente, y la llamada no procede de otro cliente, se pospondrá o se mantendrá en espera.
- » Si estando atendiendo a un cliente se produce una llamada telefónica, se solicitará la autorización de este para contestar, y en caso de que se trate de llamadas que no son de otros clientes se dejarán en espera o se pospondrán.
- » El personal deberá primar la discreción y evitará conversaciones o llamadas personales que puedan ser oídas por el cliente.
- » Cualquier problema de trabajo entre el personal deberá ser resuelto sin perder la compostura y manteniendo tonos de voz y un vocabulario correcto.
- » Si se debe interrumpir a un empleado que está atendiendo a un cliente, previamente se solicitará la autorización del cliente.
- » Si por cualquier motivo se tuviera que dejar al cliente, se solicitarán disculpas, intentando que un compañero se ocupe lo más rápidamente de él. En caso de que el cliente decidiera esperara se intentará volver lo antes posible.
- » En caso de estar realizando una gestión que requiere una espera del cliente se mantendrá como mínimo el contacto visual durante el desarrollo de la misma. Cuando la espera prevista sea excesiva (más de 5 minutos) se ofrecerá un lugar de espera donde el cliente pueda sentarse.
- » La relación con los clientes será siempre de "Usted".

3. Atención Telefónica:

- Las llamadas se contestan antes del tercer tono. Si por cualquier razón se debe poner en espera al cliente, el tiempo de la misma debe ser inferior a 30 seg.
- Empleo de fórmulas de cortesía. Al descolgar el teléfono se identifica el establecimiento, se pronuncia la frase de saludo y se ofrece ayuda (Hotel..., Restaurante.... buenos días, le atiende.... ¿En qué puedo ayudarle?).
- El personal tendrá un trato amable con los clientes. La amabilidad telefónica la refleja:
 - » El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).
 - » La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquellos que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión), manteniendo un contacto auditivo regular (asentir) que demuestre que se está atendiendo.
 - » La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.
 - » La capacidad de controlar la agresividad.
 - » La capacidad de utilizar el idioma del cliente o en su defecto el inglés.
- Se debe conseguir generar una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:
 - » Asentir regularmente cuando el cliente habla.
 - » Repetir los aspectos esenciales de las cuestiones planteadas por el cliente.

- » Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.
 - » Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando la complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) la importancia (siempre en el caso de una queja) lo aconseje reformulándoselos al cliente.
- En caso de estar realizando una gestión que requiere una espera del cliente se mantendrá como mínimo un contacto auditivo regular (cada 30 segundos se comunicará que se sigue realizando la gestión). En caso de que esta gestión se prolongará más de 3 minutos se ofrecerá llamarlo a la finalización de la gestión. En este caso se informará del nombre de la persona que está atendiendo y se solicitará un número de teléfono de contacto.

4. Capacidad de información:

- El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta del establecimiento, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: instalaciones y servicios, y sus horarios.
- El personal aclara las dudas del cliente de las actividades de su área de actuación y verifica la comprensión de las mismas. Cuando no se puede responder a la duda de un cliente se le acompañará y presentará al empleado que la pueda solventar. En caso de no poder acompañar al cliente se le darán indicaciones precisas sobre el lugar y las personas a las que se debe dirigir y, posteriormente, verificar que el contacto se ha realizado.
- Se conoce bien el entorno geográfico del destino en el que se ubica el establecimiento y la situación de los servicios y recursos más importantes.
- Cuando se han de entregar documentos se verificará que se encuentran en buen estado de conservación. En caso de que no lo estén se sustituirán.
- En caso de que el cliente solicite información no disponible o accesible, o bien que la dificulta o el tiempo de generarla los imposibiliten se solicitarán disculpas y se explicarán los motivos.

5. Gestión de quejas y sugerencias:

- Las quejas de los clientes se recogerán por escrito, y se realizará a la vista de este.
- Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente trasladarla a los departamentos correspondientes.
- Dejar hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga razón, no se le discute, se argumenta que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio,... Se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas. Se le recuerda al cliente que existen formularios donde reflejar su queja por escrito. En caso de que no lo haga, debe ser registrada por parte del personal.

Restaurante

Room Service

- Toma de comanda
 - » Tomar comanda según peticiones del cliente contestando si fuera necesario sus cuestionamientos.
 - » Se comunicará al cliente el tiempo de entrega, intentando no superar nunca los 20 minutos.
 - » Despedirse del cliente.

- Entrega de comanda en habitación
 - » Se llamará a la puerta y se esperará la aprobación del cliente para entrar.
 - » Se saludará al cliente con su nombre y se depositará la bandeja en el mejor lugar posible. Intentando no dar la sensación de observar la habitación.
 - » Se comprobará junto al cliente el pedido, asegurándose que es de su agrado.
 - » Se informará al cliente del procedimiento de recogida y sus diferentes posibilidades (estar en la habitación hasta el día siguiente, dejarla en el pasillo, llamar para ser recogida,...)
 - » Se asegurará que el cliente firma el comprobante de pedido.
 - » Se abandona la habitación despidiéndose amablemente, siempre sugiriendo que estamos a su disposición si lo necesitase.

- Servicio Restaurante
 - » El personal posee un conocimiento exhaustivo de los servicios y sus horarios y la oferta gastronómica: composición de los platos, tipos de cocción, denominaciones de origen, etc.
 - » Las reservas se gestionarán de manera ágil y eficaz, verificando la información, y facilitando el acceso rápido al comedor.
 - » Si el acomodo de los clientes sufre demora se informará al cliente del tiempo de espera, ofreciendo si fuera necesario un espacio donde esperar. Manteniendo siempre contacto personal. El cliente debe estar informado en todo momento. Si la demora se prolonga se debería compensar al cliente con alguna bebida o compensaciones durante el servicio (descuentos, cortesías,...) siempre de acuerdo a lo descrito en los procedimientos internos.
 - » Si la disponibilidad lo permite se acompañará al cliente a su mesa, asegurándonos que está preparada y montada para el servicio.
 - » Se ayudará a los clientes a sentarse con acciones que faciliten el acceso de los clientes a la mesa (retirando sillas y acompañarlas al sentarse, retirar abrigos, soportes para los bolsos, levantadores para niños,...). En caso de trabajar con sistema buffet se explicará a los comensales el funcionamiento del mismo cómo disposición, circulación sugerida, y tareas del personal de servicio (desbarace y reposición de material en mesa, servicio de bebidas,...)
 - » Entregar la carta utilizando las normas de protocolo: entregarlas siempre abiertas, limpias y actualizadas, primero a las señoras y luego a los hombres siendo el anfitrión el último.
 - » Se ofrecerá ayuda a los clientes con las explicaciones de la oferta gastronómica, recomendaciones del chef, platos del día, tiempo de preparación prolongada, así como en la elección de los vinos.
 - » El proceso de toma de comanda se realizará de forma rápida, anotando las peticiones de los clientes asegurándonos de tener la información necesaria para un correcto servicio (posiciones en la mesa de los clientes y sus pedidos, preferencias en punto de las carnes o guarniciones, peticiones especiales,...)
 - » Se servirán las bebidas sin hacer esperar al cliente y siempre con bandeja, y abriendo las botellas en presencia del cliente. Al servir vino o espumosos se enseñará la etiqueta al cliente y se dará a probar al anfitrión para su aprobación, sirviendo luego el resto de comensales.

- » Se servirán los platos de la mesa todos a la vez sin hacer esperar a algún miembro de la mesa. Se servirá primero a las mujeres y luego a los caballeros de mayor a menor edad, siendo el anfitrión el último. El personal mantendrá una pulcritud extrema en el tratamiento de los productos, evitando tocar con las manos los comestibles.
 - » Durante todo el servicio se mantendrá una constante atención a los clientes, con contacto visual y próximo, pero sin atosigar.
 - » Se prestará el servicio atendiendo a determinadas pautas que como mínimo son: no iniciar conversaciones informales; mantener el ritmo de servicio sin hacer esperar al cliente ni para el desbarace ni para el servicio de los platos; asegurando una dinámica de relación adecuada.
 - » En caso de disconformidades y rechazos, se intentará conocer el motivo y así poder ofrecer alternativas concretas para solucionarlo. En el caso de rechazos se deberá sustituir inmediatamente si el cliente así lo solicita.
- Servicios de Bar
 - » El personal posee un conocimiento exhaustivo del servicio y sus horarios y la oferta del bar: composición de las bebidas, cócteles, etc.
 - » El personal de barra trabaja siempre de cara a los clientes. Los cócteles se prepararán a la vista de estos.
 - » Si el acomodo de los clientes sufre demora se informará al cliente del tiempo de espera, ofreciendo si fuera necesario un espacio donde esperar. Manteniendo siempre contacto personal. El cliente debe estar informado en todo momento
 - » Las bebidas frías, y especialmente las cervezas, se sirven siempre con portavasos
 - » Los cubitos de hielo que van a estar en contacto con bebidas o alimentos no se deben manipular con las manos.

Requerimientos específicos Hoteles

1. Reservas (habitaciones y eventos)

- El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: número de habitaciones y tipología de las mismas, instalaciones y servicios, y sus horarios. Conoce las tarifas aplicables en cada caso y las circunstancias en que deben ser aplicadas.
- Las peticiones de reserva deberán ser atendidas con la mayor diligencia posible, que es inmediata en el caso de las peticiones presenciales telefónicas. En el caso de solicitudes diferidas (Web; e-mail; correo) deben ser respondidas en las 12 horas posteriores a la recepción en horarios de 8:00 a 21:00 horas, y fuera de estas horas en la primera hora del turno siguiente.
- Se informará de las condiciones de reserva y se obtendrá la conformidad para concretarla. En caso de comunicaciones diferidas (solicitud a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.
- Solicitar Datos y reconfirmarlos anotándolo en el formulario. Las reservas se hacen siguiendo el orden del formulario tipo que contiene unos campos mínimos: tipo de cliente (particular o empresa) preferencia (habitación para fumadores, vistas, precios, etc.), otros servicios (servicios, montajes y asistentes en el caso de eventos) número de tarjeta de crédito para garantizar la reserva, número de teléfono y persona de contacto, edad, procedencia, objeto del viaje, si viaja con niños, si tiene alguna dificultad o discapacidad.

- Se recapitula sobre lo hablado y se comunica al cliente que su reserva será confirmada en la forma que lo solicite (preferiblemente por teléfono y en el mismo momento si está en disposición de hacerlo). En el caso de confirmaciones a agencias o centrales de reservas éstas se realizan vía fax o e mail.
- Se produce una despedida amable y personalizada en la que se confirma con el cliente los datos de la reserva y se le comunica su número de reserva, así como la hora límite hasta la que queda confirmada, recordándole la posibilidad de contactar con el alojamiento turístico si prevé llegar más tarde.
- Entregar bono o justificante de reserva previa verificación de los datos. En caso de envíos diferidos (a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: e-mail, correo.
- En caso de no disponibilidades se ofrecerán alternativas. En caso de comunicaciones diferidas (cuando la solicitud se ha realizado a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.
- Se solicitarán disculpas en caso de no disponer de alternativas.

2. Recepción

- **Check In: Acogida y acomodo:**
 - » El Check-in se realiza con prontitud y diligencia. El personal de recepción reconoce con la vista la presencia del cliente y le sonríe. Cuando un cliente se dirige a ellos, dejan aquello que están haciendo para prestarle toda su atención. Se interesa por su viaje y le da la bienvenida. Cuando se atiende al cliente, el personal se levanta de la silla y mantiene una postura correcta, no se recuesta sobre el mostrador o trabaja de espaldas a él. Se dirige al cliente llamándole de usted o utilizando su apellido desde el primer momento en que éste lo pone en su conocimiento.
 - » Antes de proceder al registro del cliente y a la entrega efectiva de la llave, se confirma la reserva y disponibilidad de habitación, verificando la corrección de los datos de la reserva y si se cumplen las condiciones solicitadas por el cliente (habitación con vistas, tipos de cama, etc.).
 - » Es aconsejable que el proceso de registro oscile entre un mínimo de 5 y un máximo de 10 minutos.
 - » En caso de clientes sin reserva la disponibilidad será confirmada inmediatamente. En caso de no disponibilidad se ofrecerán alternativas facilitando el traslado (llamar a taxis, etc.).
 - » La devolución de los documentos de identificación personal será inmediata. En caso de que el proceso de introducción de datos en el sistema no lo posibilite se fotocopiarán los documentos y se devolverán inmediatamente.
 - » En caso de overbooking se deberá ofrecer una alternativa válida y rápida.
 - » Se deberá actuar con rapidez en la localización de alternativas, y se aplicarán las compensaciones previstas por la empresa. Se facilitará el transporte a la alternativa seleccionada.
 - » El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: número de habitaciones y tipología de las mismas, instalaciones y servicios. Se le ha de proporcionar información completa acerca de los servicios y horarios que se ofrecen en el establecimiento así como de cualquier circunstancia no habitual que hubiera en el mismo. Además, se le indica el camino a su habitación (independientemente de que se realice un acompañamiento personalizado) y se le invita a contactar con la recepción en caso de que tenga cualquier duda. Finalmente, se le desea una feliz estancia.
 - » El personal de recepción ayuda o realiza el traslado de equipajes.
 - » El personal que acompaña al cliente a la habitación tiene el conocimiento suficiente de la misma para explicar las características y funcionamiento de los equipos.

o Información continúa

- » Se conoce el espacio turístico próximo y se proporciona información completa sobre el mismo. Como buenos conocedores del lugar, se orienta al cliente, asesorándole y facilitándole material informativo, horarios de transporte, lugares de interés, etc, para lo cual se cuenta con un soporte de información organizado, convenientemente actualizado y con una cuidada presentación para que el cliente mismo pueda consultarlo.
- » En caso de no disponer de ese material informativo, y no poder generarlo de manera inmediata o en el plazo de conveniencia del cliente, al menos se indicará dónde se ubica la oficina de información turística y cómo llegar a ella.
- » No se proporcionarán datos específicos de los clientes alojados a terceras personas.
- » En caso de que mantenimiento comunicara un bloqueo de una habitación ocupada se cambiará al cliente de habitación, siempre que exista disponibilidad y con su consentimiento y se ofrecerá apoyo en el traslado de efectos personales
- » En caso de que mantenimiento comunicara un bloqueo de una habitación ocupada y siempre que no exista disponibilidad se deberá obtener la conformidad del cliente para cambiarlo de establecimiento aplicando las compensaciones previstas (igual o superior categoría similar situación o elección de cliente) ofreciendo y facilitando el traslado.
- » Pedir disculpas por las molestias.

o Gestión de mensajes y llamadas de clientes

- » Cuando se inician gestiones para los clientes se verifica la conformidad, de este tanto con el proceso de gestión como con el resultado.
- » Todos los mensajes telefónicos se recogerán en un formulario. Los datos se verificarán con la fuente de la llamada.
- » Se informara de las llamadas recibidas por el cliente que no han dejado mensaje.
- » Los e-mails o correo enviados al establecimiento a la atención del cliente se consignarán (se anota en un formulario la hora de recepción) y se entregarán a este. Se verificará su recepción.
- » Los avisos de llamada o mensaje se comunicarán inmediatamente al cliente. En caso de que este no se encontrará en el establecimiento, o no se le localizara, el personal se asegurará de que recibe el mensaje verificándolo con el cliente.

o Check Out: Facturación y despedida

- » El personal ayuda o realiza el traslado de equipajes.
- » El personal puede informar al cliente en cualquier momento, de los cargos imputados y el importe global de la factura con un plazo máximo de aproximación de dos horas anteriores a la consulta.
- » La factura debe estar preparada antes de la salida prevista del cliente. Dejándolas preparadas para incorporar tan solo los gastos de última hora y se verifica que la factura emitida no contiene errores antes de mostrarla al cliente. Se recopilarán y prepararán los recibos de los cargos a cuenta. Se verificarán todos los cargos de la factura antes del cierre de la misma. Se verificar la no imputación de rechazos o cambios motivados por averías o causas internas.
- » Si el cliente sale antes de la hora prevista la factura debe poder prepararse de manera inmediata.
- » En el supuesto de que el cliente encuentre un error justificado, se le ofrece una disculpa inmediatamente y se rectifican las cantidades, mostrándole los comprobantes de los gastos y revisando éstos con él. Se pueden explicar los cargos con detalle.
- » Se dispone, en el momento de la entrega de la factura, de todos los comprobantes de cargos a cuenta debidamente firmados por este o las personas autorizadas.
- » En caso de pago efectivo se verifica el cambio antes de la devolución.
- » En caso de pagos con tarjetas de crédito se verifica que se ha firmado la copia del cargo.
- » Se verificara que se firma la aceptación de la factura en caso de cobros diferidos. En este caso cuando se envíe la factura se remitirán las copias de los comprobantes de los cargos a cuenta.

- » El proceso en su conjunto debe ser rápido, no superando un máximo de 5 minutos.
- » Se despide al cliente con una sonrisa, agradeciéndole su estancia y deseándole un agradable viaje de vuelta o estancia en otros destinos, si su viaje continúa. Se ofrece información sobre posibles rutas a tomar o sobre otros destinos. En el momento de la despedida, el personal se interesa por la comodidad y satisfacción del cliente durante la estancia en el alojamiento turístico, invitándole a cumplimentar las encuestas de satisfacción (si las hay se verificara la satisfacción verbalmente.)

Requerimientos específicos Restaurantes.

1. Reservas

- Capacidad de explicar servicios y condiciones (disponibilidad, tarifas, menús, etc.)
- Las peticiones de reserva deberán ser atendidas con la mayor diligencia posible, debiendo ser respondidas en las 12 horas posteriores a la recepción de esta.
- Informar de las condiciones de reserva y obtener conformidad. En caso de comunicaciones diferidas (solicitud a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.
- Solicitar datos y reconfirmarlos anotándolo en un formulario o agenda. En caso de comunicaciones diferidas (cuando la solicitud se ha realizado a través de e-mail o correo).
- En caso de no disponibilidades se ofrecerán alternativas. En caso de comunicaciones diferidas (cuando la solicitud se ha realizado a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.
- Disculpas en caso de no disponer de alternativas.

2. Recepción de clientes

- Acogida y acomodo
 - » El cliente es recibido por el responsable de la sala deseándole los buenos días/tardes/noches y se le pregunta si tiene reserva.
 - » Rapidez en la localización de la reserva y la verificación de datos.
 - » En caso de clientes sin reserva la disponibilidad será confirmada inmediatamente si no hay ninguna mesa disponible en esos momentos se le propondrá un tiempo real de espera (en función de la experiencia del establecimiento), y se le indicará donde se encuentra la zona de espera en la que pueden ir tomando alguna consumición mientras esperan. En el momento en el que la disponibilidad de mesas del establecimiento así lo permita, se invitará al cliente a ocupar la mesa que haya sido dispuesta.
 - » En caso de no disponibilidad se ofrecerán alternativas facilitando el traslado (llamar a taxis, etc.)
 - » La persona encargada de la acogida o en su defecto el responsable o camarero a cargo averigua las preferencias del cliente en cuanto a la ubicación de la mesa (cerca de las ventanas, espacio más o menos íntimo, ...) preferencias que son satisfechas siempre que la disponibilidad de las mismas lo permita.
 - » Acompaña al cliente hasta la mesa, lo acomoda (facilitando el acceso, apartando sillas, haciéndose cargo de los problemas con enseres, vestuario o sillas especiales).

Facturación y despedida

- » Se procura no presionar al cliente a abandonar la mesa, aunque afecte al cambio de turno previsto. La factura se presenta en los 5 minutos posteriores a que ha sido solicitada por el cliente.
- » En la entrega de la factura se emplea algún soporte decorativo (pequeña bandeja, caja, etc.). Además, la factura, que se presentará siempre con el precio oculto, es acompañada con la tarjeta de presentación del establecimiento y algún obsequio (bombón, caramelo, caja de cerillas, etc.). En aquellos casos en los que el cliente pague con tarjeta de crédito, se coteja con el DPI –que es devuelto inmediatamente– y se procura no mantener la tarjeta de crédito fuera del alcance visual del cliente. Se facilitará un bolígrafo para la firma del correspondiente resguardo. Se dan las gracias al cliente y se retira la impresión del vauchers firmada por el cliente.
- » En caso de discrepancia se pueden explicar los cargos con detalle.
- » En caso de pago efectivo se verifica el cambio antes de la devolución.
- » Se verifica que se ha firmado la copia de la Tarjeta de crédito
- » Se verificar la satisfacción verbalmente.
- » Se despide al cliente, invitándole a volver



IV. Evaluación del servicio al cliente

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende en el mercado meta. Por este motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa organización conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, como definirla, cuales son los niveles de satisfacción, como se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

A partir de esto se da la importancia que tiene para la empresa realizar evaluaciones constantes en el servicio al cliente que presta, para mantener una retroalimentación de viva voz del usuario.

Para que con esta retroalimentación se corrijan los errores en las áreas que el cliente detecte como causantes de un mal servicio, caso contrario mantener y mejorar las áreas que sean encontradas satisfactorias.

Pasos para elaborar una encuesta de satisfacción del cliente

1. Definir el objetivo de la encuesta, Identificar cual información es la que le gustaría recabar del cliente. Casos concretos serían:

- El servicio brindado por el personal
- La rapidez del servicio
- Tiempos de espera
- Aspecto de las instalaciones
- Reclamos

Este es el primer paso y el más importante, hay que definir de manera adecuada ¿Qué información es la que se requiere saber del cliente? En base a esta respuesta girara el desarrollo de las preguntas, escalas y sobre todo el éxito de la encuesta.

2. Tipos de Preguntas para una Encuesta

Existen dos tipos de preguntas para elaborar una encuesta. El primer tipo de pregunta es aquel que deja que el entrevistado responda con sus propias palabras la encuesta, a estas se las llama preguntas abiertas. Por otro lado están las preguntas cerradas, aquellas en las cuales nosotros ponemos palabras para que el entrevistado escoja una de ellas.

a. Preguntas abiertas

Permiten que el entrevistado pueda expresarse de una manera mucho más amplia y completa.

Por ejemplo:

¿Cómo le pareció la atención en la recepción?

La respuesta ha esto va ser muchas palabras que el cliente crea conveniente escribirlas para expresar su opinión.

b. Preguntas cerradas.

En estas preguntas se sugiere al entrevistado dar las respuestas según las categorías o alternativas de respuestas proporcionadas.

Preguntas dicótomas: Las preguntas dicótomas también son de alternativa fija, pero hay sólo dos alternativas. Ejemplo:

¿Usted visita frecuentemente el hotel.....?

Si No

Pregunta de respuesta múltiple: Se pide a los entrevistados escoger la alternativa más cercana a su posición de acuerdo con el sujeto. Ejemplo:

¿Bebe usted vino durante las comidas?

Siempre Nunca A veces

Preguntas ponderativas: Se dan a escoger posibles respuestas en orden progresivo de calificación. Ejemplo:

¿La limpieza de las habitaciones fue?

Excelente = 3 Buena= 2 Regular= 1 Deficiente= 0

3. Define la escala de medición.

Determina la escala a utilizar para la encuesta, puedes optar por seleccionar una o varias escalas dentro de la misma encuesta. La selección de la escala a utilizar determinará en gran medida las preguntas, la distribución de la encuesta y el cómo se recogen los datos. Dentro de las principales escalas se pueden mencionar las siguientes:

Escala de tres puntos:

(1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno)

Escala de cinco puntos:

(1 = Malo, 2 = No tan malo, 3 = Neutral, 4 = Bueno, 5 = Muy Bueno)

Escala de diez puntos:

(1 = Nada importante ——— 10 = Muy importante)

Estas son sólo algunas de las escalas que se pueden utilizar en la encuesta de satisfacción del cliente, se puede realizar su propia escala.

Como por ejemplo, si mides el tiempo de servicio puedes seleccionar la escala de tres puntos con la siguiente clasificación: lento, normal, rápido. Esto es sólo una idea. Tus escalas siempre deben de terminar en número non, permitiéndote así tener un número neutral.

4. Definir el número y tipo de preguntas, no existe el número ideal de preguntas para una encuesta, sin embargo, se debe de considerar que la encuesta recabe la información que es necesaria para cumplir los objetivos.

5. Realizar pruebas piloto. Lleva a cabo pruebas piloto antes de liberar la versión final, ya sea que se pruebe con colaboradores, familiares, amigos, etc. El fin de llevar a cabo estas pruebas es para identificar todas aquellas preguntas que pudiesen no ser claras y entendibles, así como la distribución de las mismas en la encuesta.

Tabla resumen

SECTORES	Turismo, hostelería y restauración
SUBSECTOR/ES	Turismo
ACTIVIDAD/ES	Alojamiento y hospedaje
GUÍA/S ACTIVIDAD/ES	Hoteles
TIPOLOGÍA DEL PROCESO	Específico
PROCESO	Evaluación del servicio
RESPONSABLE PROCESO	Responsable de recepción
PROCESOS RELACIONADOS	Mantenimiento y limpieza de las instalaciones, aprovisionamientos y almacenamientos, planificación Del servicio, gestión de reservas, recepción y facturación, gestión De incidencias, acciones Correctivas y preventivas, planificación de la mejora continua
ENTRADAS: INFORMACIÓN RECOPIADA RELATIVA A LA OPINIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO	Responsable: Personal de recepción del hotel
SALIDAS: INFORMACIÓN EVALUADA Y ADOPCIÓN DE MEDIDAS	Responsable: Responsable de calidad/ Gerencia

Responsabilidades

Personal/Personal de Recepción:

- » Facilitar el intercambio de comunicación con los clientes, poniéndose a su disposición.
- » Registro, distribución, recopilación y archivo de información mediante la que se pueda conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio.

Responsable de Calidad:

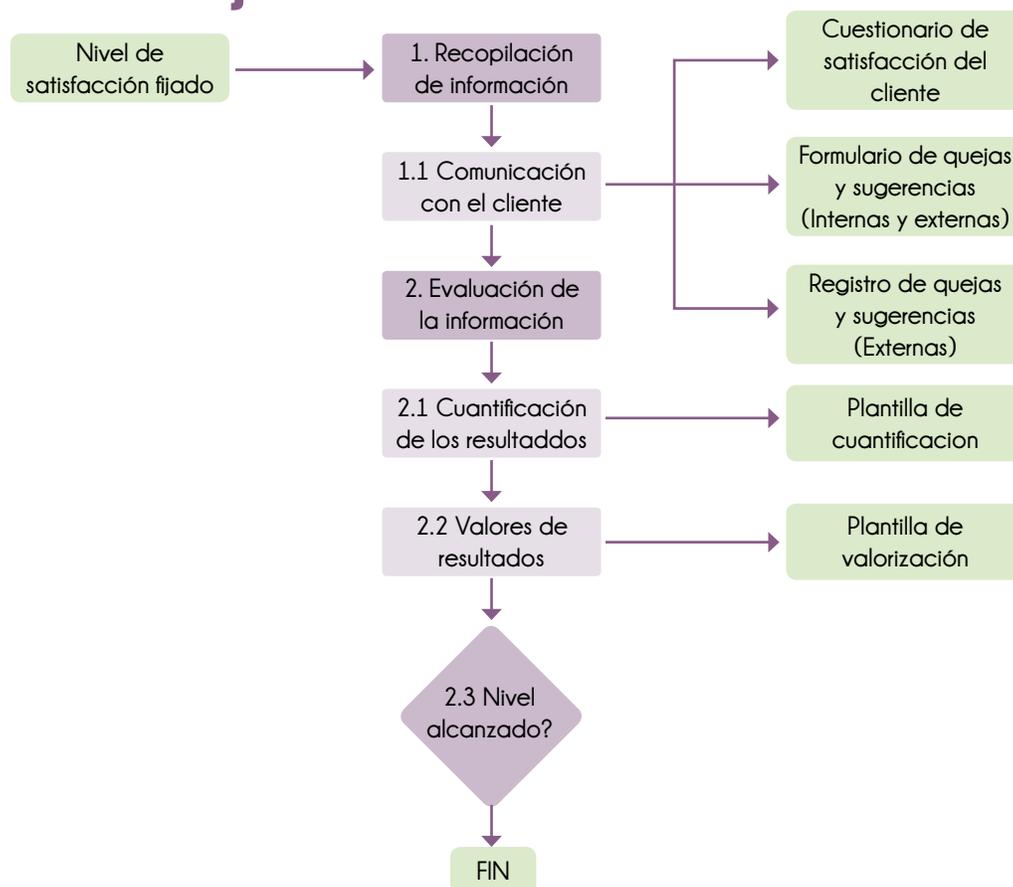
- » Diseño de sistemas de medición de información.
- » Análisis de los datos y valoración de resultados.
- » Determinación de medidas a partir de las conclusiones extraídas.

Gerencia: Revisión periódica de los datos, proponiendo soluciones, junto con el responsable de calidad.

Procesos relacionados

- Gestión de incidencias, acciones correctivas y acciones preventivas.
- Planificación de la mejora continua.
- Mantenimiento y limpieza de instalaciones.
- Aprovisionamientos y almacenamientos.
- Planificación del servicio.
- Gestión de reservas, recepción y facturación.

Diagrama de flujo



Recopilación de información

Comunicación con el cliente

El personal de recepción del hotel prestará su atención al cliente en todo momento resolviendo sus dudas y recogiendo sus sugerencias con el fin de facilitar el intercambio de información y la comunicación con el mismo.

Estarán a disposición de los clientes del establecimiento en las habitaciones y/o en recepción los formatos cuestionario de satisfacción del cliente y el formulario de quejas y sugerencias.

El formato cuestionario de satisfacción del cliente servirá para conocer la opinión del cliente sobre los diversos servicios que ofrece el establecimiento. La opinión del cliente será la base para introducir su opinión en el proceso de toma de decisiones del hotel e impulsar la mejora de los servicios ofrecidos. Asimismo, las encuestas sirven para hacer un seguimiento sistemático, es decir, ordenado, y permanente, del nivel de satisfacción alcanzado por los clientes.

Las quejas y sugerencias de los clientes se pueden incluir dentro de los tipos siguientes:

- Quejas sobre la calidad del servicio cuando fuesen achacables al hotel.
- Sugerencias realizadas por los clientes y que sean de interés para mejorar la calidad.

Además, en el caso de que el cliente, sin registrar en formato papel sus quejas o sugerencias, mediante vía verbal, se las transmita al personal/personal de recepción del hotel, el trabajador que la recibe la anotará en el formato Registro de quejas y sugerencias procurando solucionarla si está en el ámbito de sus atribuciones.

Distribución de los cuestionarios:

Una vez establecidos los formatos, se elegirá, por parte de la gerencia, el lugar idóneo para la distribución de los mismos. Es habitual que se decida, en el caso del "cuestionario de satisfacción", que sea depositado en varios lugares por parte del personal del hotel:

- En la habitación, por parte del personal de limpieza, en un lugar bien visible, el día anterior a la salida del cliente.
- En el mostrador de recepción, parte del personal de esta área.

En cuanto al formulario de quejas y sugerencias, se suele depositar en un buzón habilitado a tal fin situado en recepción. En cualquier caso y siempre que el cliente decida entregarlo personalmente, cualquier empleado del establecimiento podrá recogerlo, depositándolo en el lugar estipulado previamente.

Recolección de cuestionarios

Dependiendo de los lugares elegidos para la distribución de los cuestionarios, se establecerá por parte de la gerencia el personal responsable de recopilarlos una vez cubiertos y depositados.

Así, el personal de recepción archivará la información hasta su posterior utilización, tanto la que reciba en mano como la recopilada por el personal de limpieza en las habitaciones, si es el caso.

Tratamiento de quejas y sugerencias

El personal debe seguir una serie de buenas prácticas a la hora de atender quejas formales (escritas) o verbales por parte de los clientes:

- Escuchar atentamente, mostrando preocupación por lo que el cliente está diciendo.
- Mirar directamente a los ojos.
- Tomar notas en caso necesario.
- Responder al cliente en un tono de voz pausado.
- Generalmente, cuando el cliente tiene una queja o sugerencia, espera que se le atienda cuanto antes y por la misma vía, verbal o escrita, que él mismo ha utilizado para realizarla.
- Siempre que sea posible, se tratará de solucionar la queja en el momento, es decir, ser resolutivo, estando convenientemente formado para ello.
- Si lo anterior no es viable, acudir al responsable de área.

El personal del hotel tendrá a su disposición el formato “registro de quejas y sugerencias” a fin de registrar aquellas reclamaciones efectuadas verbalmente, tanto por parte del cliente interno (empleados) como externo (cliente del hotel). Como mínimo se dispondrá de un registro por área.

Si se estima necesario, el responsable de calidad diseñará un registro específico para el registro de quejas y sugerencias escritas por parte del personal.

El responsable de área analizará dichas reclamaciones, tanto las formalizadas como las verbales, viendo cuáles provocan mayor insatisfacción y cuáles se repiten más. Éstas, que necesitan una acción correctora/preventiva, serán volcadas en el formato “registro de quejas y sugerencias” en poder del responsable de área, y analizadas posteriormente junto con el responsable de calidad.

Evaluación de la información

Cuantificación de los resultados

El cuestionario de satisfacción del cliente deberá ser práctico y adaptado al tipo de cliente al que se dirige el hotel. Para conseguir el mayor número posible de cuestionarios cumplimentados correctamente por los clientes, se podrán estipular medidas de incentivación (dejarlo en las habitaciones bajo un bombón, chocolatina, etc.), y facilitar el acceso a los mismos. Los aspectos a valorar se determinan por área o servicio, por ejemplo, en restauración, calidad de la comida y bebida, amabilidad del personal, y al final se le pide al cliente su valoración sobre el global del servicio.

En primer lugar, teniendo en cuenta el porcentaje medio de ocupación de la temporada, el responsable de calidad estimará el universo de la muestra (estima el nº de clientes) y el porcentaje representativo para que los datos tengan validez, es decir, el número mínimo de cuestionarios a analizar para que los resultados obtenidos sean fiables. Generalmente se toma un 15%.

Mediante el cuestionario se valorará la diferencia media entre percepciones y expectativas de los clientes, analizando qué factores han sido los causantes de mala calidad (puntuaciones más bajas) y en cuáles la empresa está prestando un servicio mejor que el esperado (puntuaciones más altas).

La cuantificación se realizará, por parte del responsable de calidad, mediante el formato Plantilla de cuantificación, anotando las puntuaciones obtenidas para las respuestas recibidas en cada una de las preguntas del cuestionario.

Valoración de los resultados

La valoración de los resultados será realizada, por parte del responsable de calidad, mediante la "Plantilla de valoración", según formato, en donde se refleja el valor medio obtenido para cada uno de los parámetros analizados.

El valor medio para cada pregunta de las efectuadas, se calculará según:

$$\text{VALOR MEDIO} = \frac{x_1 * n_1 + x_2 * n_2 + \dots + x_n * n_n}{N}$$

Donde:

x_1 es el resultado obtenido en el cuestionario para una pregunta, en número.

n_1 es el número de preguntas con esa valoración en el total de cuestionarios analizados, obtenido a partir de la plantilla de cuantificación.

N es el total de cuestionarios analizados.

Excelente = 3

Buena = 2

Regular = 1

Deficiente = 0

Se utilizará como criterio para considerar la calidad de cada aspecto aceptable la ponderación descrita anteriormente, de manera que se pueda conocer si el nivel de satisfacción ha sido conseguido o no.

Si dicho nivel no ha sido alcanzado, y siempre que sea viable, se analizarán las causas de dicha insatisfacción, tomando las acciones que se consideren necesarias según procedimiento "Gestión de incidencias y acciones correctivas y preventivas".

En cuanto al sistema de quejas y sugerencias, se tomarán acciones según el procedimiento mencionado para recuperar la confianza y reconocimiento del cliente, de manera que se consiga mejorar la atención al cliente y el servicio final, y personalizarlo. Desde el punto de vista del cliente interno también es importante la resolución, para resolver situaciones adversas por parte del personal del hotel.

Estas reclamaciones también se tendrán en cuenta a la hora de alimentar el plan de mejora anual, según procedimiento "Planificación de la mejora continua".

Como consecuencia de este análisis, el responsable de calidad emite un informe en donde hará constar el tipo de defecto que generó la reclamación, la causa del mismo, el coste estimado que posee la reclamación (cuando proceda), y si desde su punto de vista procede una devolución económica al cliente o no (cuando proceda).

Frecuencia Relativa I

FRECUENCIA RELATIVA

$$fr = \frac{fp}{n} (100\%)$$

Fr = Frecuencia relativa

Fp = Frecuencia total

N = Número de encuestas total

Formatos y referencias

- Cuestionario de satisfacción del cliente
- Registro de quejas y sugerencias
- Formulario de quejas y sugerencias
- Plantilla de cuantificación
- Plantilla de valoración

MODELO CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE BRINDA SU EMPRESA

Con el fin de mejorar el servicio que le ofrece el hotel, le sugerimos que rellene este cuestionario, que sin ninguna duda nos ayudará a mejorar nuestros servicios.

Elección de hotel a través de:

Agencia de viajes:

Amistades:

Internet:

Cliente habitual (en más de una ocasión)

Motivo de su estancia en el hotel: Negocios

Ocio

Otro

(Especificar) _____

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

RECEPCIÓN	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Amabilidad en el trato				
Rapidez en la atención				
Eficacia check-in				
Solución a sus consultas				
HABITACIÓN				
El confort de su habitación				
Estado de las instalaciones				
Limpieza de habitaciones				
Limpieza de baños				
Servicio de lavandería (de ser utilizado)				
El trato del personal de limpieza				
INSTALACIONES Y SERVICIOS COMUNES				
Los salones				
La piscina				
Jardín y exteriores				
Pistas deportivas				

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

CAFETERÍA	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Amabilidad de trato del personal				
Calidad/variedad desayuno				
Rapidez en el servicio				
Room service				
Restauración				
Amabilidad de trato del personal				
Rapidez en el servicio				
Variedad/calidad de la comida				
Variedad/calidad de la bebida				
Servicio del restaurante				
El servicio en global				

DATOS CLIENTE (VOLUNTARIO)	Tiene algo más qué aportar? Por favor, hágalo aquí
NOMBRE:	
NACIONALIDAD:	
FECHA:	
FORMA DE CONTACTO:	

Muchas gracias por su colaboración. Dirección de HOTEL, S.A.

NOTA- CLÁUSULA EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS Y SEGURIDAD INFORMÁTICA:

Los datos de carácter personal que usted facilita a HOTEL, S.A. a través del presente documento se tratarán en ficheros de titularidad de HOTEL, S.A., con la finalidad de prestarle el servicio para el que facilita sus datos, así como de remitirle información comercial personalizada sobre productos y servicios de nuestro establecimiento.

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

CLIENTE:

EMPLEADO (CLIENTE INTERNO):

FECHA:

SERVICIO/MOTIVO DE LA QUEJA O SUGERENCIA:

DATOS CLIENTE (VOLUNTARIO)

NOMBRE:

NACIONALIDAD:

FECHA:

FORMA DE CONTACTO:

Teléfono:

Correo electrónico:

Muchas gracias por su colaboración. Dirección de HOTEL, S.A.

NOTA- CLÁUSULA EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS Y SEGURIDAD INFORMÁTICA:

Los datos de carácter personal que usted facilita a HOTEL, S.A. a través del presente documento se tratarán en ficheros de titularidad de HOTEL, S.A., con la finalidad de prestarle el servicio para el que facilita sus datos, así como de remitirle información comercial personalizada sobre productos y servicios de nuestro establecimiento.

PLANTILLA DE CUANTIFICACIÓN

PLANTILLA DE CUANTIFICACIÓN

No.	PREGUNTA	CANTIDAD DE RESPUESTAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
MUESTRA: N° ANALIZADOS (N):		CUESTIONARIOS				

PLANTILLA DE VALORACIÓN

PLANTILLA DE VALORACIÓN

No.	PREGUNTA	CANTIDAD DE RESPUESTAS		
		X1	N1	TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
CUESTIONARIOS ANALIZADOS (N):				

EJEMPLOS DE RECUESTO DE DATOS

Se obtuvieron 400 respuestas del cuestionario de satisfacción al cliente

PLANTILLA DE CUANTIFICACIÓN						
No.	PREGUNTA	CANTIDAD DE RESPUESTAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	TOTAL
1	¿Cómo piensa que ha sido la calidad de lo que ha comido?	142	172	57	29	400
2	¿Cómo ha sido la presentación de los platos que ha pedido?	190	130	49	31	400
3	¿Ha sido atendido con amabilidad?	400	0	0	0	400
4	¿Ha sido atendido de forma rápida?	57	82	111	150	400
5	¿Qué relación hay entre lo que ha comido y el precio que ha pagado?	21	40	134	205	400
CUESTIONARIOS ANALIZADOS (N): 400						

Plantilla de valoración valor medio

$$Xl = X1*n1+X2*n2+X3*n3+X4*n4$$

De donde $n1= 3, n2 = 2, n3= 1, n4= 0$

Pregunta No. 1

$$X1 = 142 * 3 + 172 * 2 + 57 * 1 + 29 * 0 = 827$$

Pregunta No. 2

$$X2 = 190 * 3 + 130 * 2 + 49 * 1 + 31 * 0 = 897$$

Pregunta No. 3

$$X3 = 400 * 3 = 1200$$

Pregunta No. 4

$$X4 = 57 * 3 + 82 * 2 + 111 * 1 + 150 * 0 = 44$$

Pregunta No. 5

$$X5 = 21 * 3 + 40 * 2 + 134 * 1 + 205 * 0 = 277$$

PLANTILLA DE VALORACIÓN

No.		CANTIDAD DE RESPUESTAS		
		X1	N1	TOTAL
1	¿Cómo piensa que ha sido la calidad de lo que ha comido?	827	400	2.06
2	¿Cómo ha sido la presentación de los platos que ha pedido?	897	400	2.25
3	¿Ha sido atendido con amabilidad?	1200	400	3
4	¿Ha sido atendido de forma rápida?	446	400	1.12
5	¿Qué relación hay entre lo que ha comido y el precio que ha pagado?	277	400	0.69
CUESTIONARIOS ANALIZADOS (N): 400				

Análisis de ponderación por pregunta:

No. PREGUNTA	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
1	2.06	La calidad de lo consumido está calificada como buena
2	2.25	La presentación de los platos tiene una calificación de bueno
3	3	La amabilidad es evaluada como excelente
4	1.12	La rapidez del servicio está calificada como regular
5	0.69	La percepción del servicio recibido casi está llegando a la evaluación de deficiente.

Frecuencia relativa

$$fr = \frac{fp}{n} (100\%)$$

Fr = Frecuencia relativa

Fp = Frecuencia total

N = Número de encuestas total

Pregunta No. 1

Excelente = $142/400 = 0.355 * 100 = 35.5\% = 36\%$

Bueno = $172/400 = 0.43 * 100 = 43.3\% = 43\%$

Regular = $57/400 = 0.1425 * 100 = 14.25\% = 14\%$

Deficiente = $29/400 = 0.0725 * 100 = 7.25\% = 7\%$

Se hace la misma operación con todas las preguntas para obtener la tabla de frecuencia relativa.

PLANTILLA DE CUANTIFICACIÓN						
No.	PREGUNTA	CANTIDAD DE RESPUESTAS				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	TOTAL
1	¿Cómo piensa que ha sido la calidad de lo que ha comido?	36%	43%	14%	7%	100%
2	¿Cómo ha sido la presentación de los platos que ha pedido?	48%	33%	12%	7%	100%
3	¿Ha sido atendido con amabilidad?	100%	0	0	0	100%
4	¿Ha sido atendido de forma rápida?	14%	20%	28%	38%	100%
5	¿Qué relación hay entre lo que ha comido y el precio que ha pagado?	5%	10%	34%	51%	100%
CUESTIONARIOS ANALIZADOS (N): 400 = 100%						

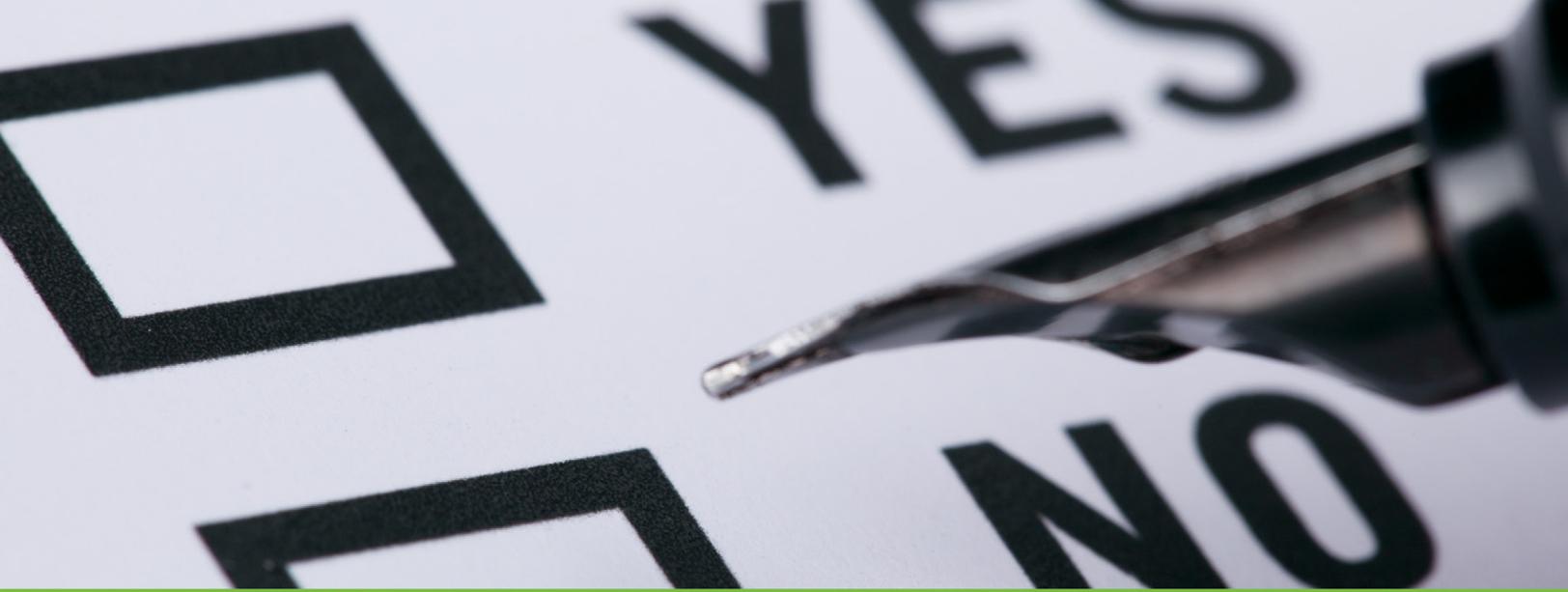
Al revisar este análisis por preguntas se puede dar cuenta que los extremos se encuentran entre la pregunta No. 3 en la cual el 100 % de los clientes consideran que han sido atendidos con amabilidad, en contraste con la pregunta No. 5 en la cual el 51 % cliente catalogan que la relación entre lo comido y el precio pagado es deficiente.

En este análisis se pueden revisar pregunta por pregunta y ver las diferentes ponderaciones que los clientes otorgan con lo cual se puede ir mejorando los estándares de calidad.

Archivo

Dentro de la documentación resultante de la evaluación del nivel de servicio, los cuestionarios de satisfacción serán archivados por el personal de recepción, junto con los Formularios de quejas y sugerencias. En el caso de los registros de quejas o sugerencias, serán archivados por el jefe de área, incluidos los que cubra el personal base, ya sean internos o externos.





V. Criterios específicos para auditorías de certificación de Calidad Turística

Procedimientos de servicio al cliente

	SI	NO	N/A	Puntos
1. ¿Tiene como norma el darle la bienvenida al cliente cuando ingresa a la empresa?				
2. ¿Se cuenta con un ambiente físico adecuada en la recepción del cliente?				
3. ¿Se encuentra el mobiliario limpio y en buen estado donde se atiende al cliente?				
4. ¿Los colaboradores saludan a los clientes en cualquier área de tránsito o áreas públicas de la empresa?				
5. ¿La imagen del colaborador es adecuada y presentable(uniforme limpio y en buen estado , aseo personal)?				
6. ¿El colaborador tiene un trato cordial con los clientes?				
7. ¿Cuándo se emite la factura de los servicios el tiempo es corto para no demorar al cliente y esto pueda causar molestias?				
8. ¿Resuelve con seguridad y rapidez las preguntas que formula el cliente?				
9. ¿Se cuenta con un estándar de cómo atender las llamadas telefónicas?				
10. ¿Se le despide al cliente y se le invita a regresar como un procedimiento establecido en su empresa?				
11. ¿Los colaboradores cuentan con información de los alrededores de la empresa para poder brindarla al cliente cuando este lo consulte?				
12. ¿Realiza encuestas para determinar lo que su cliente espera del servicio?				
13. ¿Se cuenta con Políticas de Devolución de Dinero?				
14. ¿Se cuenta con Políticas de Seguridad para el cliente?				
15. ¿Se cuenta con políticas establecidas y escritas de Servicio al cliente?				
16. ¿La empresa cuenta con un folleto de información de los servicios que presta?				
17. ¿Se les proporciona el folleto de información de los servicios que presta a los colaboradores?				
18. ¿Se les da a conocer las políticas de quejas, devolución de dinero, y del servicio al cliente a los empleados?				
19. ¿Se cuenta con un registro de mensajes y llamada de clientes?				
20. ¿La encuesta es otorgada al cliente en el momento que se da el proceso de pago de la factura?				
21. ¿Se cuenta con el registro de las encuestas a los clientes diarios y anuales?				
22. ¿Se cuenta con el registro de las encuestas al cliente anuales donde se profundiza conocer la opinión del cliente de las instalaciones y servicios?				
23. ¿Se tienen formatos de encuesta establecidos por la gerencia de la empresa para realizar las evaluaciones?				
24. ¿Se designa a una persona para que tabule los resultados de las encuestas?				
25. ¿Se lleva un archivo de las encuestas resultados realizadas por semestre?				
26. ¿Existe por parte de gerencia una persona encargada de la distribución y recolección de las encuestas?				
27. ¿Se evalúan y cuantifican los resultados de las encuestas realizadas semanalmente por parte de la gerencia para tomar acciones correctivas?				
28. ¿Se lleva un registro de las acciones realizadas de acuerdo al registro de quejas y sugerencias?				
29. ¿Se tiene una persona encargada de darle seguimiento a la solución de quejas y sugerencias?				



Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
7° Av. 1-17 zona 4, Centro Cívico
Programa de Calidad Turística
Tel 2421-2800 ext. 4130
e-mail: calidad.turistica@inguat.gob.gt
www.visitguatemala.com   
www.geovisitguatemala.com

