



Atención al cliente y manejo de quejas

Módulo N°2

➔ 2. Conociendo al cliente

El ciclo del cliente abarca las diferentes fases por las que pasa un cliente, desde el momento que toma la decisión de querer adquirir algo, hasta el momento de postsalida.

Unidad 2.1 El contacto con el cliente

2.1.1 El ciclo del cliente y los momentos de verdad en el servicio

En el primer módulo nos interesó hablar, en un principio, del cliente interno (personal que ofrece el servicio); definir y comprender los conceptos de atención y servicio al cliente, como así también las pautas de atención y servicio al cliente que debemos seguir para poder ofrecerle una experiencia agradable.

En este segundo módulo, les proponemos trabajar con el cliente externo, recordando lo que mencionamos en el video del módulo 1 cuando definimos la estructura del servicio y trajimos a colación el concepto de servucción, para de esta manera dar cuenta de que el cliente es esencial, porque sin cliente no hay servicio. El cliente es el motor del servicio, es quien lo activa.

En este punto, nos proponemos exponer de qué trata el ciclo del cliente y su relación con los momentos de verdad, concepto que vimos en el punto 1.2.1.

El ciclo del cliente se refiere a las distintas etapas por las que pasa el cliente, algunos lo denominan el ciclo de vida del cliente.

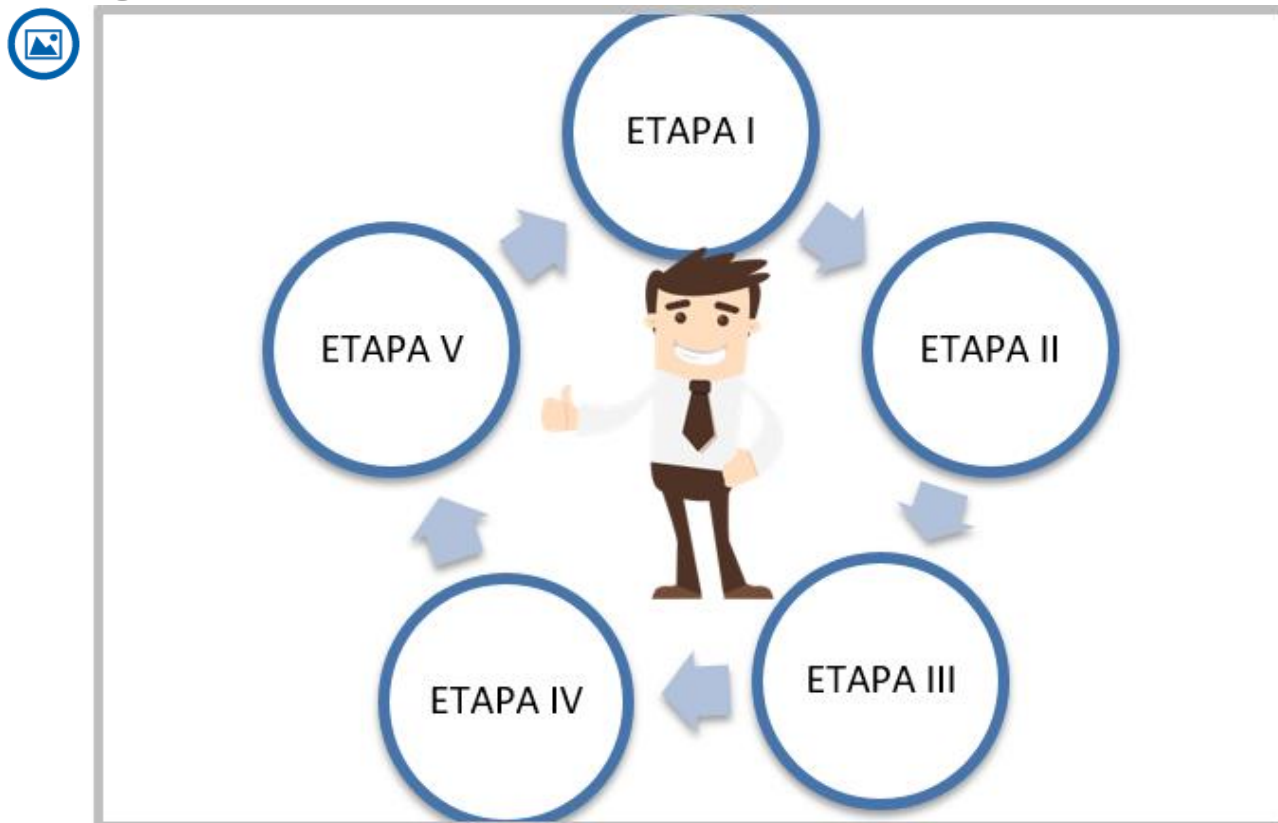
Estas fases contemplan el contacto del cliente desde el momento en que se contacta con nosotros, en búsqueda de información, hasta el momento en que se retira del establecimiento donde obtuvo el servicio, pudiendo también incorporar una etapa de postservicio. Es decir, el contacto del cliente desde el momento en que llama para informarse y, de acuerdo con la atención recibida, realiza la reserva, hasta el momento en el cual se retira del lugar.

Veamos a través de la siguiente figura, las fases que componen este ciclo para después caracterizar cada una. Es importante aclarar que se pueden definir más etapas de las vistas en la figura, pero para poder mostrar la secuencia de acciones, cuando hablamos de servicios turísticos, se pueden definir 5 momentos muy claros.

A lo antedicho, le sumamos que, dentro de cada una de etapas, encontramos los momentos de verdad, haciendo referencia a cómo es el contacto que el cliente tiene con el servicio, pudiendo ser este de manera presencial como también a través de la lectura de un correo electrónico, la atención telefónica, etc.

De la experiencia, positiva o negativa, que tenga el cliente de estos momentos de verdad, evaluará el servicio, en función de cómo se haya sentido tratado por el proveedor de ese servicio.

Figura 1: El ciclo del cliente



Fuente: elaboración propia.

Descripción de cada etapa

- **Etapa I:** en lo que refiere al ámbito de los servicios turísticos, podemos denominar la etapa del “prearribo”. Este momento está asociado a cuando una persona tiene una necesidad y decide buscar información para poder saciarla; es ahí donde se contacta con nosotros para conocer nuestros servicios, lo que ofrecemos y, en función de la percepción de cómo lo atendimos (momento de verdad), puede decidir comprarnos o no.

Recordemos que aquí entra en juego todo lo que hablamos en el módulo 1 sobre el trato, las formas, los cuidados, etc., y que no solo puede estar relacionado a lo presencial, de hecho, este primer contacto es más virtual que presencial.

Cuidados de este trayecto: como aquí tenemos que convencer al cliente de que nosotros somos mejor que el resto, tenemos que ser muy cuidadosos en lo que le ofrecemos, en lo que le mostramos y en lo que le prometemos. Debido que, a través de todo ello, el cliente se formará una imagen de nuestra empresa y del servicio que ofrece.

- **Etapa II:** conocida como “**etapa de arribo o de llegada**”, esta fase sucede si hemos hecho un buen trabajo en el momento anterior logrando captar al cliente y que nos compre.

Ahora bien, como hemos dicho, en el prearribo le hemos generado expectativas al cliente a través de todo lo que le contamos de nuestra empresa y servicio. ¿Y saben qué? En esta etapa el cliente espera que todo aquello que le dijimos, se cumpla. ¡Es el momento de la verdad! Es el instante donde esa imagen se hace real, tangible, visible. La frase que cabe aquí es: “la primera impresión es la que cuenta para el cliente y ella es definitiva” (¡Es su verdad!) y si esta es negativa, tenemos que pensar que muchas veces el cliente no nos da una segunda oportunidad, por eso debemos ser muy cuidadosos con lo que le ofrecemos y prometemos.

- **Etapa III, “estadía o permanencia con el servicio”:** este momento es cuando usa el servicio ofrecido, por ejemplo, si hablamos de un hotel, será el momento en que va a la habitación, descansa, desayuna, cena, va al gimnasio, etc. Es decir, es la experiencia que tiene el cliente en contacto con nuestro servicio, más momentos de verdad y muy seguido.

Aquí se pone de manifiesto la importancia de ofrecer un servicio de calidad, estandarizado, donde el cliente perciba que no importa quién lo atienda, sino que el servicio siempre es el mismo. Donde todo tiene que estar limpio y cuidado, porque si el cliente encuentra una falla, algo no le gusta, recuerda que lo malo supera todo lo bueno, la percepción será negativa, pasando ello a traducirse en una queja o bien en comentarios negativos en las redes sociales.

- **Etapa IV, salida o despedida del servicio:** es cuando se finaliza el servicio ofrecido y el cliente se retira. Muchas veces este momento en el servicio no se valora, no se tiene muy en cuenta, por ejemplo, ¿te ha sucedido alguna vez terminar una cena, pagar y al retirarte nadie te agradeció por haberlos elegido o deseado buenas noches en la puerta del restaurante? Bueno, es ahí donde muchos fallan, creyendo que al cliente ya no le importa el contacto con nosotros porque ya consumió o bien que él tenga ese mismo pensamiento para con nosotros.

Lo que queremos transmitir con esto, es que tanto el momento de arribo como de salida, son sumamente importantes para el cliente: le gusta que, así como le dan la bienvenida, lo despidan y lo inviten a regresar. Otro momento de verdad esencial en el servicio.

- **Etapa V, postsalida o postservicio,** antes de la era del *marketing* digital y de las redes sociales, esta etapa parecía inexistente para las empresas, más que nada en las empresas dedicadas a ofrecer servicio. O sea, el ciclo del cliente terminaba cuando el cliente se iba.

Lo que propone esta fase es permanecer en la mente del cliente, una vez que este uso nuestro servicio. Por supuesto que está ligado a acciones de *marketing*, a acciones comerciales, sin embargo, podemos realizar otro tipo de acciones para que el cliente sienta que lo seguimos recordando, por ejemplo, enviándole una tarjeta de feliz cumpleaños, preguntándole como se encuentra, ofreciéndole una propuesta que para él sea de valor.

Tener en cuenta el ciclo del cliente nos permite ser conscientes de los momentos críticos de contacto con el cliente y poder programarlos, planificarlos con el propósito de generar

momentos de verdad positivos y que seamos nosotros quien encontremos aspectos a mejorar y no él.

Si comprendemos que el ciclo del cliente son los momentos donde el cliente experimenta el servicio que ofrecemos, sin duda vamos a lograr ofrecer un servicio de calidad, lo que se traducirá en que el cliente nos vuelva a elegir.

¿Con qué característica del servicio puede asociar la etapa I, prearribo?

Heterogeneidad.

Variabilidad.

Percedero.

Intangible.

Justificación: está asociada a la intangibilidad, porque en esta etapa le estamos ofreciendo algo que no puede tocar, palpar, sino que solo puede percibir a través de imágenes que le podemos ofrecer, o de la visita al sitio web o de ver videos; y si nos compra es porque confía, porque percibe que tenemos buen servicio y calidad.

2.1.2 El nuevo perfil de cliente

Hasta aquí quedó claro lo importante que es el cliente en las empresas de servicios turísticos, ya sea porque es quien inicia el proceso de servicio como porque es quien lo evalúa, y por supuesto, es el motivo principal de la empresa, es decir, el servicio está pensado por y para un cliente, un consumidor, una persona.

Para diseñar y pensar el servicio, es básico conocer en primer lugar qué es un cliente; segundo, quién es nuestro cliente, qué características tiene; tercero, qué necesidades y expectativas tiene, qué le gusta, qué no le gusta; y cuarto, saber si con nuestro servicio estamos satisfaciendo esas necesidades (este último punto lo veremos en la unidad 2 de este módulo).



Si diseñamos un servicio sin conocer a nuestro cliente, podemos llegar a equivocarnos en lo que le estamos ofreciendo, implicando ello no satisfacer las necesidades que tiene; y además, habremos invertido dinero en algo que no será redituable.

Entonces, aquí viene la gran pregunta... ¿Quién es el cliente?

Figura 2: ¿Quién es el cliente?



Fuente: Díaz, 2014, <https://bit.ly/2DiHhwY>

Si buscamos la definición de cliente en el diccionario de la RAE, nos dice que el cliente es:

“Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa” (2005, <https://bit.ly/3hLPj0e>).

Si definimos al cliente desde el punto de vista del **marketing**, parafraseando a Toyos (2005), es aquel que nos ha comprado antes; y el consumidor es el que consume nuestro producto, a quien también podemos llamar usuario.

Las empresas de servicio deben tender a tener clientes, no usuarios, porque el cliente vuelve a diferencia del usuario, que puede cambiarnos por otro por cuestiones de precio, comodidad, etc. El cliente es quien nos vuelve a elegir y de esa elección las empresas que ofrecen servicios tienen que buscar las distintas estrategias para que se fidelice, tema que trataremos en la unidad 2 de este módulo.

Entonces, ¿quién es el cliente?

El cliente es la razón de ser de la empresa y es el objetivo de cada persona que trabaja en una empresa de servicio, ya sea su función prestar el servicio de manera directa, como la camarera de un restaurante; o siendo el que trabaja en el área interna, por ejemplo, la persona encargada del lavado de la vajilla que usa un cliente (el bachero), porque si esa vajilla la lava mal, el cliente se va a quejar. Es decir, que en las empresas que ofrecen servicios, todas las personas que trabajan en ella, deben tener como propósito de su tarea, servir al cliente y que quede satisfecho. Este propósito debe asumirlo tanto el que está frente al servicio (personal de contacto) como aquel que está en un área interna, ya que su labor directa o indirectamente, está asociada al servicio que se ofrece, cuyo consumidor es el cliente.

El cliente es la razón de ser de los esfuerzos organizacionales, por lo tanto, debe ser el centro de cada actividad surgida desde la detección de sus necesidades, el diseño y producción del bien o servicio, las acciones promocionales y la comercialización. Si se cumplen adecuadamente los acuerdos establecidos entre las partes y la atención es la adecuada, se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad entre el cliente y la empresa, caso contrario se estará generando todo un proceso de carácter negativo que afectará a la empresa con las repercusiones naturales (Gobierno de la Provincia de Salta, s.f., <https://bit.ly/3399bGE>).

Con el propósito de resumir lo que venimos hablando hasta ahora, les presentamos los 7 puntos sobre quién es el cliente según el “Manual buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto” (Universidad Nacional San Ignacio de Loyola, 2013).

1. El cliente es la razón de ser de la empresa.
2. Es la persona más importante del negocio.
3. El negocio depende del cliente; si no hay cliente, no hay negocio.
4. El cliente hace negocios con la empresa, y con eso nos está ayudando a sobrevivir en un mercado competitivo.
5. El cliente es nuestro trabajo, nunca es una interrupción.
6. Es un ser de carne y hueso con sentimientos y emociones; hay que atenderlo como tal, no como un número más.
7. Nuestra misión es entender las necesidades y los deseos de nuestros clientes.

El cliente es el objetivo y la misión de solo las personas que tienen trato directo con él. Verdadero.

Falso.

Justificación: el cliente es la misión y el propósito de todas las personas que trabajan en una empresa, porque directa o indirectamente, su tarea está asociada con el servicio o el producto que el cliente adquiera.

Y esos clientes, ¿qué características tienen?, ¿qué buscan? Para responder estas preguntas, comenzaremos con presentarles al viajero 3.0 (figura 3).

Figura 3: Viajero 3.0



Fuente: elaboración propia en base a Bianca, 2016, <https://bit.ly/312LCN9> y Ramos, 2017, <https://bit.ly/39K1gk9>

Seguramente estamos de acuerdo en que la tecnología y la globalización han modificado la manera de viajar, dejando paso a un nuevo perfil de turista, conocido como el turista 3.0 o nativos digitales, ya que han surgido en un contexto de economía colaborativa, altamente influenciado por las redes sociales.

El turista 3.0 es un gran usuario del dispositivo móvil, con un rol más activo. Los atributos que los caracterizan según Cognodata (2016), firma de consultoría internacional líder en *customer strategy*, son:

- **Conectado y actualizado:** conectado las 24 horas del día a través de su *smartphone*, dispositivo desde el que visita webs, comparte contenido en redes sociales y realiza transacciones. Está al día de las ofertas, reservas y destinos. Comparte sus experiencias a través de las redes sociales.
- **Recomendado, recomienda y se deja recomendar:** a la hora de elegir un viaje, lo que más tiene en cuenta son los comentarios que han realizado otros usuarios. Realiza la mejor elección en función de dichas opiniones.
- **Influente:** los comentarios que publica pueden influir en futuras decisiones de viajeros, ya que estos comentarios pueden ser positivos o negativos en función de su experiencia propia.
- **Concientizado:** con la responsabilidad social. Evita la necesidad de imprimir documentación, por ello tiene todo en su móvil.
- **Alternativo:** abierto a nuevas experiencias y modalidades de viaje. Utiliza plataformas de intercambio y compartición de servicios o las guías online.

Conocer estos atributos, nos permiten saber y diagnosticar cuáles serán las necesidades de estos clientes y diseñar el servicio de acuerdo con ellas; por ejemplo: tener buena conexión de wifi, tener enchufes cerca, accesibles, proporcionar servicios en tiempo real, tendencia a la digitalización, etc.

Es muy importante detenerse y analizar cada uno de estos atributos, si realmente queremos ofrecer un servicio acorde a las necesidades “básicas” de este nuevo cliente.

Figura 6: Mujeres que viajan con mujeres



El tipo de cliente denominado “mujeres que viajan solas”, se caracteriza por ser apasionadas y quieren hacer de cada destino una experiencia única, buscando conocer la realidad femenina de los destinos que visitan.

Fuente: captura de pantalla de Tacones Viajeros (<https://bit.ly/2D89ff1>)

Figura 7: Millennials: no sin mi iPhone



El tipo de cliente “millennials”, son la generación del ‘ahora’. Buscan la rapidez y la inmediatez. Su mundo está interconectado, es tecnológico y global. Buscan información en tiempo real, hacen comentarios, consultan 10 fuentes distintas antes de reservar, les gustan las experiencias locales y demandan wifi de acceso gratuito y de alta calidad.

Fuente: Miranda, 2019, <https://bit.ly/3jXrFQk>

Figura 8: Blesure. Nuevo Lujo



Lo clientes denominados de “nuevo lujo”, son jóvenes, cosmopolitas y nuevos ricos, que están redefiniendo el turismo de lujo y las expectativas en cuanto a los servicios propios de este segmento. Informales, pasean por el hotel en traje de baño y cuando requieren un servicio, lo quieren y ya.

Fuente: travel2latam, 2019, <https://bit.ly/3ffhYsP>

Figura 9: Niños con familia



Para el tipo de clientes “niños con familia”, proliferan los anuncios de “niños gratis”, hoteles tematizados con personajes de cuento, menús infantiles, diversiones especialmente ideadas para los más pequeños, toboganes de agua en las piscinas, mini clubes, playas con columpios, destinos que se esmeran en crear un producto diferenciado para este público, rutas familiares y sellos de marca que certifican la calidad del destino familiar.

Fuente: [imagen sin título sobre familia viajera], s.f., <https://bit.ly/3fflKmg>

Figura 10: Tipo de cliente “pank”



El perfil de cliente “pank”, hace referencia a mujeres profesionales que no tienen hijos, pero que se llevan de viaje a sus sobrinos.

Fuente: [imagen sin título sobre cliente pank], s.f., <https://bit.ly/3gjdTFk>

Figura 11: Mujeres de negocios



En cuanto al tipo de cliente que abarca a las “mujeres de negocio”, las cadenas hoteleras son las que más han avanzado en este terreno y han reorientado el servicio de habitaciones, las *amenities* y los servicios adicionales. También han añadido días de vacaciones adicionales, especialmente pensando en este perfil.

Fuente: Conexo, 2019, <https://bit.ly/2Pa880U>

Figura 12: Familias monoparentales



El tipo de clientes denominado “familias monoparentales”, se refiere a las familias compuestas por un adulto con hijos.

Fuente: [imagen sin título sobre familia monoparental], s.f., <https://bit.ly/33amEOt>

Figura 13: Singles (solos y solas)



La categoría de cliente “singles”, incluye a solteros y solteras, viudos y viudas, como así también personas separadas o divorciadas entre los 25 y 65 años.

Fuente: Hostelworld, 2019, <https://bit.ly/3hTQ47x>

Figura 14: Adultos mayores



El segmento de “adultos mayores”, es un tipo de clientes que crece sin pausa en Argentina. Según un artículo publicado en el diario *Ámbito*:

Tienen más de 65 años y en su mayoría no tienen obligaciones laborales o familiares, lo cual les permite viajar en cualquier época del año, con mejores tarifas y tiempos flexibles. Eligen paquetes turísticos y mayormente cruceros, modalidad que les permite conocer varios países en un contexto seguro y sin mayores complicaciones (2019, <https://bit.ly/2BMFXIH>).

Fuente: [imagen sin título sobre adultos mayores], 2015, <https://bit.ly/2EyqSoF>

Los perfiles de los turistas, de los clientes, no son perfiles estáticos, sino que van surgiendo por los cambios sociales, generacionales, tecnológicos, globales, por mencionar algunos, que hay en el mundo. Es por esto que las empresas del sector turístico, no pueden estar ajenas a ellos porque los clientes son personas, y son estas personas.

Dentro de cada uno de estos perfiles podemos encontrar distintas tipologías de cliente que están vinculadas al temperamento que tenemos los seres humanos, por ejemplo, un cliente efusivo, uno introvertido, uno quejoso, uno sumiso, etc. Y cada uno de ellos tiene características particulares que debemos conocer para saber cómo actuar en el momento de la atención frente a ellos, a fin de poder ofrecerles el servicio y la atención adecuada.

Les proponemos conocer estas tipologías, qué características tienen y cómo debemos actuar, a través de los datos presentados en el siguiente cuadro (tabla 1) que hemos adaptado del *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes* llevado a cabo para el programa de calidad de Perú.

Tabla 1: Tipologías de clientes (conductuales)



| Tipos de clientes | Características | ¿Cómo actuar? |
|----------------------|---|--|
| Introvertidos | Reservados, no se comunican con facilidad. No expresan sus deseos. | <ul style="list-style-type: none"> - Darles tiempo, ser empáticos para generar confianza y ser pacientes. - Ir a su ritmo, para que no se sientan maltratados. - Hacerles preguntas que permitan conocer sus necesidades. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Amigables, cordiales, conservadoras. - Les gusta llamar la atención. | <ul style="list-style-type: none"> - Dejar que se expresen, pero sin que incomoden a otros clientes, de lo contrario poner límite. |

| | | |
|--|--|---|
| Extrovertidos | | - Ante alguna situación, dejarlos que lleven el mando hasta entender que quieren y así decirles cómo conseguirlo. |
| Seguros de sí mismos (les gusta el regateo) | - Bien informados. - Conocen y manejan los precios del mercado. - Saben lo que quieren y lo comunican. | - Tratarlos con amabilidad y firmeza (trasmitir de forma segura sus conocimientos). - Se sugiere no contradecir, en todo caso siempre refutar con argumentos verídicos y actuar con profesionalismo. |
| Inexpertos | - No conocen mucho, temerosas - Personas mayores o extranjeros que no tienen dominio de idioma. | - Trato personalizado. - Explicaciones detalladas, tomarse tiempo. - Dar seguridad de lo que se les aconseja y de los servicios que se le ofrecen. |
| Nerviosos | - Se alteran con facilidad. - Expresan lo que necesitan, pero con dificultad. | - Trato relajado y profesional. - Nunca mostrar superioridad, sí conocimiento y control, para que permanezcan tranquilos. - No demostrar impaciencia o apuro porque los irrita. |
| Conflictivos | - Piensan que siempre tienen la razón y que el resto es incompetente. - Contradicen todas las sugerencias, todo les parece mal. | - Tratar de atender en un lugar separado del resto. - Sus comentarios pueden ser escuchados por otros clientes y generar mayores conflictos, por eso se sugiere el aislamiento. - De ser necesario, buscar apoyo en un compañero. |

Fuente: elaboración propia en base a Universidad Nacional San Ignacio de Loyola, 2013, pp. 22-23

A un cliente que tiene un temperamento nervioso, ¿cómo debería tratarlo?

De manera relajada y profesional.

Aislarlo.

Dejar que hable sin interrumpir.

Demostrando paciencia.

Explicarles de forma detallada toda la información.

2.1.3 Necesidades y expectativas del cliente

Conocer quién es nuestro cliente es clave para poder ofrecer un servicio acorde a cubrir sus necesidades y alcanzar sus expectativas. En todo momento, cuando se habla de atender bien al cliente, surge de forma natural la palabra necesidad y la palabra expectativa, junto a la satisfacción entendida como alcance y logro de las mismas. Sin embargo, para poder llegar a este punto, primero es vital conocer las diferencias entre una y otra.

Necesidad, según la RAE: “Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida” (s.f., <https://bit.ly/39MC904>).

De acuerdo con la RAE, una **expectativa** es: “Esperanza de realizar o conseguir algo” (s.f., <https://bit.ly/3gjodgP>).

De acuerdo con la definición de necesidades, las mismas están vinculadas con las necesidades de supervivencia del ser humano, como las necesidades físicas de alimentarse, sentir seguridad, tener vestimenta, etc.; las necesidades sociales, como la de pertenecer a un grupo social, de afecto, de relajación; para mencionar algunas.

Mientras que la expectativa es algo que el cliente espera encontrarse, desea que le pase, que le suceda; y difieren en cada persona ya que pueden generarse en función de experiencias propias o externas.

Las expectativas creadas por vivencia propia están vinculadas a que se vuelve a elegir el mismo lugar porque quedó una imagen positiva, porque se generaron emociones positivas; eso sí, al regresar vamos a querer tener la misma experiencia o mejor.

Mientras que las expectativas generadas por factores externos, están vinculadas a:

- experiencias de familiares y amigos que nos cuentan qué les pasó, cómo les fue y uno de eso se hace una imagen, crea prejuicios;
- publicidad (imágenes, videos) y promoción que genera la empresa para ofrecer/vender sus productos;
- reputación *online*, nos proporcionan información que nos permite hacernos una “idea” del servicio que podemos llegar a recibir, pero ojo, en función de la mirada de un “otro”;
- precio, tomado como un condicionante del servicio a esperar: si es caro, seguro es bueno, y si es barato, no; y nos sorprendemos cuando pasa lo contrario.

Entonces, tenemos que ser muy cuidadosos con la imagen que damos, con lo que decimos, con lo que hacemos porque el cliente va a exigir y va a pedir en función de lo que le mostramos y de lo que le decimos, y si no cumplimos con ello, no estaríamos cumpliendo con sus expectativas, por lo tanto, no quedaría satisfecho.

Si bien, como hemos visto, es necesario conocer los distintos tipos de clientes porque cada uno tiene características particulares y eso nos permite entender sus necesidades y expectativas para poder satisfacerlas, hay necesidades y expectativas que son comunes a todos los clientes, y que si o sí desde el servicio es imperioso suplir porque son las bases de lo que vienen a buscar, de lo que esperan encontrar.

Todo cliente necesita:

- sentirse bien recibido;
- un servicio puntual;
- sentirse cómodo;
- un servicio ordenado;
- ser comprendido;
- recibir ayuda o asistencia;
- sentirse importante;
- ser apreciado;
- ser reconocido o recordado;
- respeto;
- sentirse seguro, confiado; y
- confidencialidad.

Y tienen expectativas relacionadas con los colaboradores y la infraestructura. En relación con los **colaboradores**:

- amabilidad;
- cordialidad;
- cortesía;
- atención personalizada;
- buena predisposición;
- reconocimiento;
- actitud adecuada;
- información actualizada y adecuada;
- profesionalismo; y
- competencia técnica, que quien lo atienda tenga conocimiento de su tarea.

Y respecto a la **infraestructura**:

- limpieza y desinfección;
- higiene y seguridad;
- confort: si se trata de un hotel, habitaciones confortables; si se tratase de un restaurante, sillas y mesas cómodas y con cierta privacidad;
- áreas públicas, limpias con una estética agradable;
- si se ofrece un servicio de restauración o bar, que sean atractivos;
- variedad de servicios y que estén en funcionamiento;
- linda decoración; e
- instalaciones con buen mantenimiento.

Unidad 2.2 La satisfacción del cliente

2.2.1 La importancia de la satisfacción del cliente

Desde que comenzamos a hablar de la atención y servicio al cliente, hablamos de la satisfacción, ya que todo el esfuerzo y esmero que ponemos al atender al cliente tiene como fin su satisfacción.

La satisfacción del cliente es la **valoración** personal del cliente, dónde compara lo que percibe (lo real) con sus expectativas (su deseo) y de esa comparación determina su satisfacción.

Se mide mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Lo que se le da al cliente}}{\text{Las expectativas del cliente}}$$

Es decir, que la satisfacción está asociada a la experiencia personal que vive cada cliente, y en este sentido, hay que tener en cuenta que cada cliente es diferente y es único, por eso siempre se habla de realizar un servicio personalizado, o sea, ajustado, adaptado a su necesidad o a su expectativa. Y es por esto, que muchas veces no funciona lo mismo para dos clientes, porque cada uno es distinto.

Y, por otro lado, también aquí hay que tener cuidado con las expectativas generadas, recordando lo que vimos en el apartado anterior (2.1.3), donde las expectativas externas, son muy fáciles de generar, más que nada cuando hablamos de servicios porque estamos vendiendo de antemano, es decir, vendemos intangibles ya que el cliente hasta que no lo consuma no podrá valorarlo.

Siguiendo las palabras de Kotler (2001):

La satisfacción del cliente depende de cómo se perciba la actuación en la entrega de valor para alcanzar sus expectativas. Si se queda corto, el comprador quedará insatisfecho. Si coincide con ellas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado (p. 17).

Continuando con este pensamiento, la valoración del servicio por parte del cliente puede ser de tres tipos. Teniendo en cuenta la ecuación y lo que dice Kotler (2001):

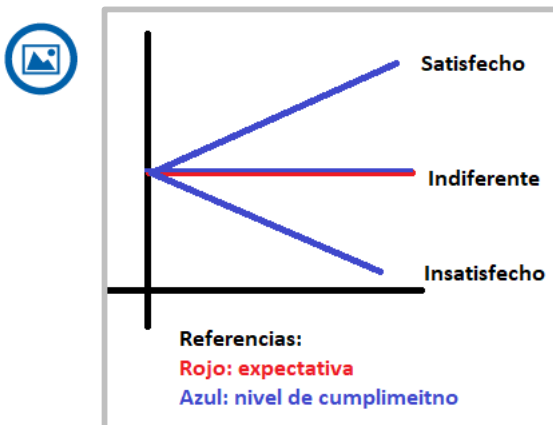
- **Insatisfecho:** cuando el cliente no recibe lo que espera. Claramente esto es un momento de verdad negativo, que se puede transformar en una queja *in situ* o un comentario negativo en

las redes, entre otras tantas posibilidades. Lo importante aquí es poder detectarlo y subsanarlo en el momento (este tema será tratado en el módulo 3 de este curso).

- **Indiferente:** cuando el cliente recibe lo que espera, en este punto muchos piensan que el cliente debería estar satisfecho, sin embargo, lo que sucede es que no hicimos nada “diferente” que a él le permita elegirnos siempre; no pudimos fidelizarlo. En este sentido, como le dimos lo que esperaba, es un “NI”, puede volver o no; va a seguir probando, buscando hasta encontrar un servicio que le ofrezca “algo más”.
- **Satisfecho:** cuando superamos sus expectativas, cuando recibe ese “algo más”, cuando hacemos la diferencia. Lo logramos al darle u ofrecerle algo que no se esperaba, “el detalle”, eso que nos dimos cuenta al escucharlo o al observarlo. De esta manera, conseguiríamos su lealtad.

Es muy interesante mostrar estas 3 situaciones en un gráfico para poder comprenderlas rápidamente.

Figura 15: Niveles de satisfacción



Fuente: elaboración propia en base a Vallina, 2016, <https://bit.ly/2EEm0i0>

Un cliente se siente satisfecho cuando:

Superamos sus expectativas.

Recibe lo esperado.

El servicio ofrecido no es acorde a lo que vino a buscar.

Justificación: si el cliente entiende que lo que recibe es lo que vino a buscar, el servicio es indiferente. Superar las expectativas es que él sienta que le dieron más de lo que esperaba.

2.2.2 El valor agregado en el momento del servicio

Como pudimos ver en el punto anterior, la satisfacción no se consigue “haciendo lo justo” sino “haciendo un esfuerzo extra”, esto mismo lo mencionamos al finalizar el módulo 1.

Ese “esfuerzo extra” es el valor agregado, es eso que hacemos y que el cliente lo nota y percibe que somos diferentes.

Realizar este esfuerzo no significa un costo de dinero para la empresa, sino como venimos hablando, tiene que ver, en principio, con la voluntad de atención (actitud) del personal de servicio; sin eso, el resto no tiene sentido.

Además, es necesaria la empatía como cualidad virtuosa, ya que es a través de ella como podemos ponernos en el lugar del cliente, nos permite acercarnos a él para poder conocer y comprender sus necesidades o expectativas. Aquí la escucha y la observación son esenciales.

Así como es necesario el compromiso del personal de contacto, del mismo modo, debe ser el compromiso que debe asumir la empresa que brinda el servicio, porque se necesita de un servicio diseñado, pensado, con estándares, procedimientos, y el compromiso de la gerencia.

El empleado, para poder estar atento a un cliente, debe atender la cantidad de clientes adecuada, contar con todas sus herramientas de trabajo, estar capacitado y más. Así se logrará el objetivo.

Lograr diferenciarnos, es lo que permitirá fidelizar al cliente. Al respecto, Kotler (2001) dice lo siguiente: “Una buena gestión de las relaciones consiste en generar deleite en el cliente. A cambio, los clientes encantados son leales y hablan en términos favorables a los demás sobre la empresa y sus productos” (p. 31).

2.2.3 Fidelización del cliente

Todas las empresas, sean oferentes de productos o servicios, tienen como fin fidelizar al cliente, es decir, generar con el cliente una relación perdurable en el tiempo, para saber que siempre nos va a elegir ante otra empresa que ofrezca lo mismo.

Propósito que no es sencillo, más hoy en día con la cantidad de competencia que hay en el mercado; pero no es imposible tampoco, de hecho, existen los clientes fidelizados y en cantidad.

La retención de los clientes es esencial por varios motivos.

- ✓ En un cliente nuevo se debe invertir en comunicaciones y publicidad. El que ya tenemos no tiene costo de adquisición.
- ✓ Los clientes, a medida que ganan confianza, van habituándose a comprar en nuestra empresa y con el tiempo compran más y gastan más dinero.
- ✓ Al estar satisfechos con nuestro servicio, nos recomendará a otros conocidos o amigos.
- ✓ Son menos sensibles al precio y estarán dispuestos a pagar un poco más porque prefieren estar seguros de a quién le compran y se siente más cómodos con su empresa habitual.

Como dice Kotler (2001):

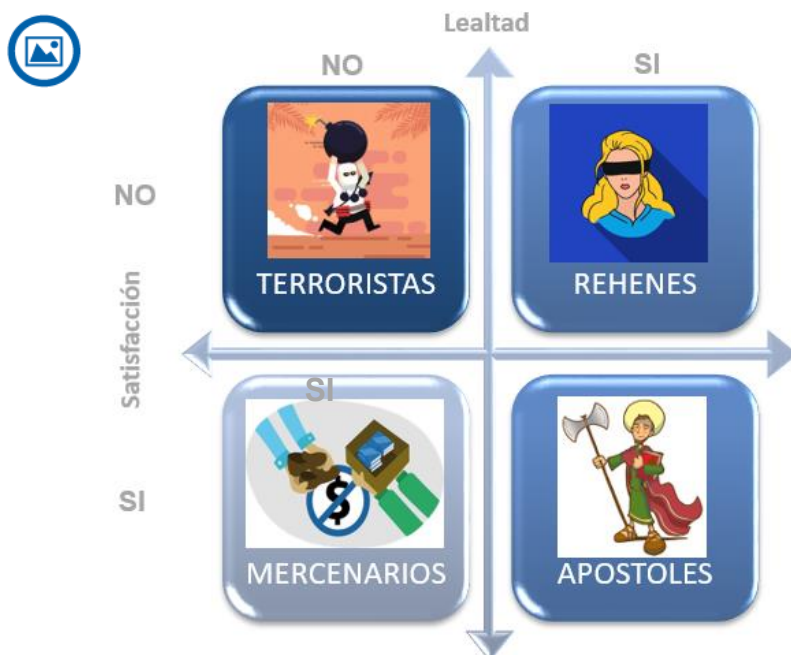
Los beneficios de la lealtad de los clientes residen en el continuo apoyo de los clientes fieles, la reducción de los costes de marketing, el descenso de la elasticidad de los clientes leales al precio y las actividades conjuntas con los clientes fieles. Los clientes leales compran en los negocios de los que son fieles más a menudo que en los no son fieles (p.31).

Es claro que un cliente fiel, es una relación de beneficio mutuo, ya que ambas partes salen beneficiadas.

Algunos dicen que no toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción, deserción; por eso es importante analizar a nuestros clientes, no rendirnos ante una insatisfacción, porque puede ser una oportunidad para demostrarle que podemos revertir lo que el pasó y eso puede generar una posterior lealtad.

Existe una matriz que se llama la matriz de fidelización, que hemos adaptado del SIGO (Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional).

Figura 16: Matriz de fidelización



Fuente: elaboración propia.

- ✓ **Terroristas:** clientes no satisfechos y no leales. Se quejan, protestan, prefieren la competencia, hablan mal del servicio, ponen nerviosos a los colaboradores (rebaja de precios). También son aquellos clientes que no creen en la empresa porque no cumplió con lo prometido o porque tenía más expectativas que las que

la organización pudo satisfacer. Se los considera clientes no rentables y peligrosos, porque en cualquier momento pueden generar disturbios en la empresa.

- ✓ **Mercenarios:** clientes satisfechos, pero no leales. Le falta el vínculo emocional para ser el cliente perfecto. Los atrae el beneficio que puedan sacar de la empresa para su propia satisfacción. Son clientes potenciales, con los cuales se tendrían que trabajar estrategias personalizadas para poder atraerlos.
- ✓ **Rehenes:** clientes no satisfechos pero leales. Están, pero quieren irse y no pueden. Se sienten incómodos, frustrados porque la empresa no cumple sus expectativas. Es importante que la empresa genere acciones para invertir esta posición y aprovechar ese lazo emocional para fidelizarlos.
- ✓ **Apóstoles:** clientes satisfechos y leales. Vuelven, traen conocidos, dan sugerencias, informan sobre a competencia. Son los clientes que todos quieren tener, pero ojo, hay que mantener esa fidelización buscando, por ejemplo, tener un trato más personalizado.

La importancia de dar a conocer esta matriz, radica en que podamos analizar qué tipo de clientes tenemos en cuanto a fidelidad se trata, para poder plantear estrategias de reconversión, en algunos casos, o de retención, en otros.

Hay muchos programas de fidelización de clientes, cada empresa debe buscar el más adecuado al tipo de servicio que ofrece, a su tipo de cliente y a las posibilidades que tiene de llevarlos a cabo. Recuerden de no prometer algo que después no se pueda cumplir, porque eso es insatisfacción y la insatisfacción es sinónimo de queja (tema que veremos a partir del módulo 3).

No nos conviene trabajar con clientes mercenarios porque no son rentables y son peligrosos. Verdadero.

Falso.

Ese tipo de cliente es el terrorista. El mercenario es un cliente fiel potencial sobre el cual hay que trabajar para poder fidelizarlo.

Referencias

Ámbito. (2019). *Adultos mayores, el segmento turístico que más crece en Argentina*. Recuperado de <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/adultos-mayores-el-segmento-turistico-que-mas-crece-argentina-n5062993>

Economía de hoy. (2016). *Cinco características que diferencian al turista 3.0*. Recuperado de: <https://www.economiadehoy.es/noticia/1946/tecnologia/cinco-caracteristicas-que-diferencian-al-turista-3.0.html>

Canalis, X. (2014). Los 10 nuevos perfiles de turistas que el sector deberá satisfacer. En *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/161260_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html

Conexo. (2019). *El impacto de la brecha de género en el trismo de negocios supera los 2300 millones*. Recuperado de <http://www.nexotur.com/noticia/105138/CONEXO/El-impacto-de-la-brecha-de-genero-en-el-turismo-de-negocios-supera-los-2.300-millones.html>

Díaz, H. (2014). *¿Quién es mi cliente?* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/759011-330/qui%C3%A9n-es-mi-cliente>

Gobierno de la Provincia de Salta. (s.f.). *Psicología del cliente*. Recuperado de http://www.turismosalta.gov.ar/images/uploads/psicologia_del_cliente.pdf

Hostelworld. (2019). *Yo viajo sola: un libro ilustrado para mujeres que desean viajar en solitario*. Recuperado de <https://www.spanish.hostelworld.com/blog/yo-viajo-sola-libro/?lang=es>

[Imagen sin título sobre adultos mayores]. (2015). Recuperado de https://www.socgeriatria.cl/site/wp-content/uploads/2015/07/viajes_ok.jpg

[Imagen sin título sobre familia monoparental]. (s.f.). Recuperado de <https://gramho.com/media/1248286726553368677>

[Imagen sin título sobre cliente pank]. (s.f.). Recuperado de <https://www.pinterest.co.uk/pin/353110427029586005/>

[Imagen sin título sobre familia viajera]. (s.f.). Recuperado de <https://www.pinterest.co.uk/pin/398216792029570353/>

Kotler P. (2001). *Marketing Turístico*. (5.ta edición). España: Pearson.



Ministerio de Turismo y Cámara Argentina de Turismo. (s.f.). *Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional*. Recuperado de <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence>

Miranda, R. (2019). *Los millennials y el turismo: el consumo de viajes como estilo de vida* [entrada de blog]. Recuperado de <https://elturismologo.wordpress.com/2019/06/24/los-millennials-y-el-turismo-el-consumo-de-viajes-como-estilo-de-vida/>

Ramos, A. (2017). *Turista 3.0: usa tu celular para una experiencia increíble* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.hashtag.pe/2017/08/10/turista-3-0-usa-celular-una-experiencia-increible/>

Real Academia Española. (2005). *Cliente*. Recuperado de <https://www.rae.es/dpd/cliente>

Real Academia Española. (s.f.). *Expectativa*. Recuperado de https://dle.rae.es/expectativa?m=30_2

Real Academia Española. (s.f.). *Necesidad*. Recuperado de <https://dle.rae.es/necesidad>

Revista Códigos. (2020). *Modo vacaciones: volar en avión con una mascota puede salir hasta \$45 000*. Recuperado de <https://www.revistacodigos.com/modo-vacaciones-volar-en-avion-con-una-mascota-puede-salir-hasta-45-000/>

Travel2latam. (2019). *El bleisure no detiene su crecimiento* [entrada de blog]. Recuperado de <https://es.travel2latam.com/nota/55474-reportes-el-bleisure-no-detiene-su%20crecimiento.html>

Toyos, M. (2005). *El ABC del marketing de servicios turísticos*. Argentina: Ediciones Turísticas.

Universidad Nacional San Ignacio de Loyola. (2013). *Manual buenas prácticas para la atención de clientes. Dirigido al personal de contacto*. Perú: Ministerio Nacional de Comercio Exterior y Turismo.

Vallina, E. (2016). *Las expectativas del cliente. ¿Qué son? ¿En qué me ayuda conocerlas?* [entrada de blog]. Recuperado de <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>