

# CENTRO DE EXCELENCIA DE SOFTWARE LIBRE DE CASTILLA-LA MANCHA

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA LA MANCHA.



## RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE



**Autor del documento:**

Centro de Excelencia de Software Libre de Castilla-la Mancha de la Fundación Parque Científico y Tecnológico de Albacete

**Datos de contacto:**

E-Mail: [ceslcam@ceslcam.com](mailto:ceslcam@ceslcam.com)

Página Web: [www.ceslcam.com](http://www.ceslcam.com)

Teléfono: 967 555 311

**Versión del documento:**

1.0.1

Fecha: 19-07-2011

**Licencia del documento:**

CopyRight © 2011, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

Publicado bajo licencia Creative Commons By - Sa

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.
- Hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:

- Reconocimiento. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- Compartir bajo la misma licencia. Si transforma o modifica esta obra para crear una obra derivada, sólo puede distribuir la obra resultante bajo la misma licencia, una similar o una compatible.

Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

## Índice de contenido

1	<u>Contexto.....</u>	<u>4</u>
2	<u>Política de Gestión de la Relación con el Cliente.....</u>	<u>5</u>
2.1	<u>Procedimiento de Gestión de la Comunicación con el Cliente.....</u>	<u>7</u>
2.2	<u>Procedimiento de Gestión de los Acuerdos con el Cliente.....</u>	<u>8</u>
2.3	<u>Procedimiento de Gestión de las Incidencias.....</u>	<u>9</u>
2.4	<u>Procedimiento de Gestión de la Satisfacción del Cliente.....</u>	<u>10</u>
3	<u>Otras recomendaciones.....</u>	<u>12</u>

## 1 Contexto

Este documento presenta algunas recomendaciones generales para ayudar a definir la política y procedimientos adecuados para la gestión de la relación con los clientes y los servicios ofertados por parte de las empresas prestadoras de servicios TIC.

El objetivo de la definición de este documentos es establecer las actividades que deben realizarse para conseguir la máxima satisfacción de los clientes, optimizando los recursos disponibles.

El presente documento, al ser un modelo genérico, debe tenerse únicamente como referencia, debiendo ser adaptado a la particularidad y necesidad de cada empresa y a su tipología de sus clientes y servicios. Por tanto los elementos descritos en el documento deben considerarse como una referencia no estricta.

Si se desea obtener un asesoramiento más personalizado se recomienda contactar directamente con el Centro de Excelencia de Software Libre de Castilla-La Mancha.

Para la redacción de este documento se ha consultado material publicado por la empresa [Marketing de Servicios](#), licenciados bajo [Creative Commons by-nc-sa](#). Se recomienda la lectura de los artículos publicados en su portal web para ahondar en los aspectos de gestión de servicios al cliente y marketing.

## 2 Política de Gestión de la Relación con el Cliente

La política de Gestión de la Relación con el Cliente, en inglés identificado por las siglas CRM, debe recoger todos aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente, desde el punto de vista la calidad y de la gestión. Esta Política debe buscar:

- Satisfacer a los clientes.
- Adelantarse a las necesidades de los clientes
- Personalizar el contacto con el cliente y la prestación de los servicios.
- Detectar oportunidades de venta cruzada.
- Prevenir los abandonos de clientes.
- Mejorar la experiencia del cliente en caso de producirse una incidencia.
- Detectar situaciones que pueden llevar a una insatisfacción de los clientes.

La política de CRM debe plasmar la estrategia de servicio al cliente definida por la empresa. Las claves más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de esta estrategia son:

- El liderazgo de alta gerencia es primordial y la base del proceso.
- La calidad interna aumenta la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados aumenta su lealtad.
- La lealtad de los empleados aumenta la productividad.
- La productividad de los empleados aumenta el valor del servicio.
- El valor del servicio aumenta la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente aumenta la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente aumenta la relación con el cliente, la publicidad de la empresa y la obtención de nuevos clientes.

Los procedimientos más críticos a tener en cuenta dentro de la Gestión de la Relación con el Cliente son:

- Gestión de la Comunicación con el Cliente.
- Gestión del Establecimiento del Acuerdo con el Cliente.
- Gestión de las Incidencias.
- Gestión de la Satisfacción del Cliente.

A la hora de establecer la relación postventa entre empresa y cliente existen varios enfoques que la empresa puede seguir:

- **Básica:** No existe relación real entre empresa y cliente. Después de cada servicio, se finaliza la relación hasta la próxima vez.
- **Reactiva:** El vendedor se muestra disponible para cualquier cosa que el cliente pueda necesitar en el futuro.

- Seguimiento: La empresa contacta con el cliente después del servicio para informarse como ha recibido el producto o servicio, si tiene algún tipo de problema y si está satisfecho con el producto/servicio.
- Proactiva: La empresa contacta con el cliente periódicamente para actualizar el producto/servicio, mejorar sus prestaciones, ofrecer servicios de apoyo, etc. Esto permite tanto mejorar la satisfacción del cliente como encontrar nuevas oportunidades de negocio.
- Asociativa: Empresa y cliente trabajan juntos para encontrar soluciones a los problemas habituales, lo que posibilita la mejora de sus respectivos negocios: mejora de soluciones o desarrollo de nuevos productos/servicios, búsqueda de nuevos mercados y financiación, mayor fuerza de presión, ...

A continuación se detallan algunos de los puntos más destacados de estos procedimientos.

## 2.1 Procedimiento de Gestión de la Comunicación con el Cliente.

El objetivo de la Gestión de la Comunicación con el Cliente es poder establecer una comunicación óptima con el cliente, disponiendo de la información necesaria en todo momento y almacenando los datos necesarios.

Dentro de este procedimiento es necesario definir:

- Descripción de los escenarios posibles y las actividades a realizar.
- Roles que intervienen en el proceso
- Responsabilidades de los roles.
- Canales de comunicación entre la empresa y el cliente.
- Protocolos de actuación. Tipo de información que se puede o no suministrar, distribución y escalado de llamadas, registro de llamadas e incidencias, estilo de comunicación con el cliente ...
- Documentación y registros a generar.
- Documentación y plantillas de referencia.

Las responsabilidades que pueden ser abarcadas por el área de Gestión de la Comunicación con el Cliente son muy diversas, algunas de las más habituales están relacionadas con la gestión de:

- Canales de comunicación de entrada y salida.
- Call Center.
- Incidencias de primer nivel.
- Satisfacción del cliente.
- Campañas comerciales y telemarketing
- Proveedores.
- Informes y análisis de información relativa a clientes.

## 2.2 Procedimiento de Gestión de los Acuerdos con el Cliente

El objetivo de la Gestión de los Acuerdos con el Cliente es definir un proceso que permita establecer acuerdos con los clientes de forma óptima, incluyendo las tareas a realizar y el contenido de los acuerdos o contratos.

Las dos tareas principales a realizar para establecer un acuerdo con el cliente son:

- Elaboración de oferta.
- Establecimiento del acuerdo.

Ambas tareas, Oferta y Acuerdo, deben incluir una fase para su revisión y aprobación. Asimismo, es de utilidad disponer de una lista de control para asegurarse que no falta ninguna información relevante en estos documentos.

Dentro de este procedimiento es necesario definir:

- Fases y actividades a realizar para el establecimiento del acuerdo.
- Roles que intervienen en el proceso
- Responsabilidades de los roles.
- Cláusulas que debe contener el acuerdo.
- Documentación y registros a generar.
- Documentación y plantillas de referencia.

A la hora de definir un contrato o acuerdo de servicio es importante que éste recoja al menos la siguiente información:

- Alcance del proyecto o servicio a prestar.
- Calendario del proyecto que incluya las fases del proyecto e hitos principales.
- Entregables del proyecto.
- Términos de contratación: costes, forma de pago, confidencialidad, derechos de explotación y licenciamiento de los entregables, etc.
- Otras consideraciones, como, por ejemplo: información sobre metodologías utilizadas, responsable del proyecto/cliente y datos de contacto, procedimiento para reportar incidencias, etc.

El establecimiento de un acuerdo con el cliente debe formalizarse firmando el contrato o acuerdo de servicio por ambas partes. La firma del contrato es indispensable, pues es la herramienta más importante para definir el alcance del servicio, reducir los malos entendidos y asegurar que las expectativas sean comunes y bien entendidas. En ausencia de documentación de estos compromisos existe un alto riesgo de surgir problemas.

Es necesario disponer de un conjunto de plantillas que incluyan de forma general toda la información requerida. Un ejemplo es la definición de contratos tipo según la tipología de proyectos de la empresa, donde se definen las cláusulas necesarias, el alcance del proyecto, los servicios a prestar, los costes, forma de pago, hitos, fechas, entregables, licencias, gestión del cambio, etc.

## 2.3 Procedimiento de Gestión de las Incidencias

El objetivo de la Gestión de Incidencias es resolver de la manera más rápida y eficaz posible, cualquier incidente, queja o reclamación de los clientes<sup>1</sup>.

Dentro de este procedimiento es necesario definir:

- Fases y actividades a realizar para la gestión de Incidencias. Flujo básico de una incidencia: Registro, Clasificación, Diagnóstico y Resolución.
- Roles que intervienen en el proceso
- Responsabilidades de los roles.
- Sistema de clasificación de incidencias: niveles de incidencias y criticidad.
- Estructura del registro de incidencias: campos para documentar la incidencia.
- Indicadores de calidad.
- Documentación y registros a generar.
- Documentación y plantillas de referencia.

Es de utilidad que dentro de las tareas a realizar para la gestión de incidencias se incluya la toma de datos de indicadores de calidad, de manera que pueda evaluarse los tipos de incidencias. Esta información es de utilidad para diversas áreas de la empresa, entre ellas la encargada de gestionar la Satisfacción de los Clientes.

La compañía debe disponer de un canal de servicio de atención al cliente claramente definido e identificado por el cliente, suficientemente flexible en horarios, a través del cual éste pueda transmitir su reclamación o queja vía teléfono, email, web, etc.

Una incidencia del cliente es motivo de insatisfacción para éste, por lo que hay que prestarles la máxima atención. Algunos de los aspectos más valorados por los clientes en la gestión de incidencias son:

- Pueden reportarse de forma sencilla y rápida.
- Se especifica el tiempo que se tardará en solucionarla.
- Se proporciona una explicación de cómo surgió el problema.
- Se proporcionan informes parciales si no pueden resolverse inmediatamente.
- Se resuelven rápidamente y correctamente, sin generar otras nuevas.
- Se contacta rápidamente tras su resolución.
- Se proporcionan alternativas útiles si resulta imposible solucionarla.

Este es uno de los procedimientos dentro de la empresa que más se presta a automatizar con una herramienta software. Existen multitud de soluciones en software libre que permiten gestionar las incidencias de una empresa o un proyecto. Las hay de diversas complejidades y funcionalidades. Es habitual que este tipo de herramienta se encuentre integrada con otras herramientas de la empresa. Ejemplos de herramientas software libre para la gestión de incidencias, alguna de ellas ofrecen mayores funcionalidades: Bugzilla, Mantis, osTicket, Trac, Redmine, ... otras <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> También puede contemplar las no conformidades que se detecten en la empresa de forma interna.

<sup>2</sup> <http://www.software-pointers.com/en-defecttracking-opensource-tools.html>

## 2.4 Procedimiento de Gestión de la Satisfacción del Cliente.

El objetivo de la Gestión de la Satisfacción de los Clientes es conocer y mantener el máximo nivel de satisfacción de los Clientes.

El esfuerzo para conseguir la satisfacción del cliente es alto, pero también lo son sus beneficios:

- El cliente vuelve a comprar (Lealtad).
- El cliente informa de su satisfacción o potenciales clientes (Publicidad Gratuita).
- El cliente no se va a la competencia (Cuota de Mercado).

Dentro de este procedimiento es necesario definir:

- Fases y actividades a realizar para la gestión de la satisfacción.
- Roles que intervienen en el proceso
- Responsabilidades de los roles.
- Indicadores de calidad.
- Documentación y registros a generar.
- Documentación y plantillas de referencia.

Los elementos fundamentales para mejorar la satisfacción del cliente son principalmente tres:

- Calidad del Producto.

Es importante que los productos/servicios que la empresa proporciona a sus clientes cubran sus necesidades. Para ello es necesario que el producto/servicio sea lo suficientemente flexible para adaptarlo a las necesidades específicas del cliente. Además, la calidad del producto/servicio base debe ofrecer la calidad y funcionalidad necesarias, para que el esfuerzo para adaptarlo a los requisitos y expectativas del cliente sea lo más bajo posible.

- Calidad del Servicio.

Este es sin duda uno de los elementos más diferenciadores que una empresa puede controlar para aumentar la satisfacción del Cliente. Ahora que la competencia es global y realmente alta, es necesario buscar nuevos mecanismos de diferenciación, formas de atraer al cliente, conseguir que se quede con la empresa y obtener su lealtad. La calidad en el servicio y la atención son prioritarias por lo que todas las empresas deben contemplar un plan de mejora continua del servicio a medio y largo plazo.

Los clientes esperan de un servicio de calidad:

- Profesionalidad.
- Fiabilidad en el servicio.
- Capacidad de respuesta.
- Accesibilidad de los servicios proporcionados
- Tiempo de respuesta cortos.
- Trato cortés y personalizado.
- Precio del Producto/Servicio.

El precio de los productos/servicios debe estar fijado por la política de precios de la empresa. El establecimiento de los precios debe realizarse en base de un análisis del mercado, de la competencia y de los propios costes internos de la empresa.

La forma más efectiva para reducir el coste producto/servicio es optimizar los procesos involucrados en la cadena de suministro del producto/servicio. En el caso que la empresa no consiga ser más competitivo que su competencia en la prestación de un producto/servicio, al menos a los ojos del cliente, es necesario aumentar el valor añadido del producto/servicio y que el cliente sea capaz de percibirlo. Si aún así no es posible superar a la competencia sería necesario buscar nuevas líneas de negocio en la que la empresa pueda ser más competitiva o al menos planificar a medio plazo las mejoras necesarias para poder conseguirlo.

Uno de las claves del procedimiento de Gestión de la Satisfacción del Clientes es evaluar la satisfacción del cliente con el fin de poder definir acciones para seguir mejorando los servicios prestados. La información relativa a la medición de la satisfacción puede obtenerse mediante una medición:

- Indirecta. Extraer información desde otras áreas de la empresa:
  - Gestión de incidencias, resultados obtenidos por la empresa, sugerencias recibidas, reuniones con clientes, imagen percibida de la empresa, etc.
- Directa. A través de acciones concretas para evaluar la satisfacción de los clientes:
  - Entrevistas de satisfacción, encuestas de satisfacción y abandonos, etc.

Asimismo, deben definirse un conjunto de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que permitan evaluar los resultados obtenidos por la empresa en este área, punto de entrada a la actualización de los planes anuales para la mejora de los servicios prestados.

Para aumentar la fidelización de los clientes, el fin último de una empresa orientada a cliente, debe definirse un plan de fidelización de clientes, teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- La empresa debe pensar a medio y largo plazo, definiendo los objetivos a conseguir, los resultados esperados y la forma de medirlos.
- La empresa debe registrar de forma precisa y actualizada toda la información sobre los clientes que permita su segmentación y la ejecución de acciones para los diferentes segmentos.
- La empresa debe poder evaluar los resultados obtenidos y encontrar las causas de sus aciertos y errores.
- La empresa debe definir un programa para la fidelización de los clientes y darlo a conocer.
- La empresa debe definir una estrategia de comunicación para dar a conocer el programa de fidelización.
- La empresa debe aportar a la fidelización un valor añadido que lo diferencie y posicione en la mente del cliente.
- La empresa debe escuchar al cliente y actualizar el plan de fidelización con las mejoras detectadas.

### 3 Otras recomendaciones

Para finalizar esta guía, se recogen a continuación una serie de puntos claves para definir un procedimiento genérico. Estos puntos deben ser:

- Incluir información sobre la fecha de realización, versión del documento y control del historial.
- Definición del objetivo del procedimiento. Incluye una descripción clara y breve del propósito o propósitos del procedimiento.
- Definición del alcance del procedimiento. Incluye información de dónde y bajo qué circunstancias se aplicará el procedimiento
- Terminología y definiciones. Incluye las descripciones de aquellos términos técnicos, de calidad y/o administrativos que deben ser explicados, así como las definiciones que son utilizadas en la aplicación del procedimiento.
- Responsabilidades. Incluye definición de los roles participantes en el proceso y responsabilidades/actividades prioritarias de cada rol.
- Documentación de Referencia. Incluye una relación de documentos tales como normas, procedimientos, manuales y métodos que son necesarios para la elaboración del procedimiento en cuestión.
- Elementos de entrada al procedimiento. Incluye cualquier elemento que se utiliza dentro del procedimiento y que no haya sido generado internamente en dicho procedimiento.
- Registros de calidad y elementos de salida. Incluye cualquier elemento que se genere o se modifique durante el procedimiento junto a los registros que deben ser mantenidos para dejar evidencia del cumplimiento del seguimiento del procedimiento.
- Descripción del procedimiento. Incluye información breve y concisa de todos los pasos a seguir para la ejecución del procedimiento. Cuando sea necesario se deberán incluir un diagrama de flujo para el mayor entendimiento del procedimiento. La descripción del procedimiento incluirá información de las actividades o fases en que se divide el procedimiento y de las subtarear a realizar en cada actividad o fase.

En caso que alguno de estos conceptos no tengan descripción, por no ser necesario o que no exista, se debe incluir la leyenda “No aplica”.

En la redacción de los procedimientos se pueden utilizar las siguientes formas para determinar una o varias situaciones:

- “Debe”, implica modo imperativo, ejemplo: debe ser, debe realizar, debe llevarse a cabo.
- “Puede”, implica la opción de tomar una o varias alternativas, ejemplo: puede ayudarse de gráficas o diagramas de flujo, puede capacitarse por cualquiera de los siguientes métodos, etc.