



Compromiso  
de Calidad Turística

## Módulo 8

# La gestión enfocada al cliente

Este material formativo forma parte del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED) de la [Secretaría de Estado de Turismo de España](#) y se distribuye bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 Internacional](#).



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO

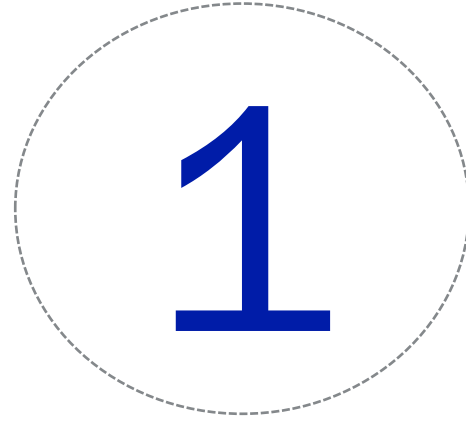


26-05-2021

# Índice

- Objetivos
- Beneficios
- Qué es la gestión enfocada al cliente
- Características de la gestión enfocada al cliente
- Cómo se desarrolla una gestión enfocada al cliente
- Conclusiones





# Objetivos

# 1 Objetivos

Los objetivos del módulo **La gestión enfocada al cliente** son:

- › Describir qué es la gestión enfocada al cliente.
- › Indicar cómo se caracteriza el modelo de gestión enfocada al cliente.
- › Exponer cómo aumentar los índices de satisfacción tanto de los clientes externos como internos.
- › Mostrar una fórmula para mejorar la estrategia de fidelización.

# 1 Objetivos

Para el desarrollo de una gestión enfocada al cliente exitosa es necesario:

- › La iniciativa por parte de la dirección y los empleados.
- › El conocimiento de las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción de los clientes.
- › La creación de equipos de trabajo implicados y capaces.
- › La puesta en marcha de un Plan de mejora.



# Beneficios



## 2 Beneficios

Los beneficios para el cliente/turista de disponer de una estrategia de servicio enfocada a ellos son:

- › Mejoras incorporadas en el servicio.
- › Disponibilidad de canales de comunicación y opinión en los servicios turísticos participantes.

# 3

Qué es la gestión  
enfocada al  
cliente



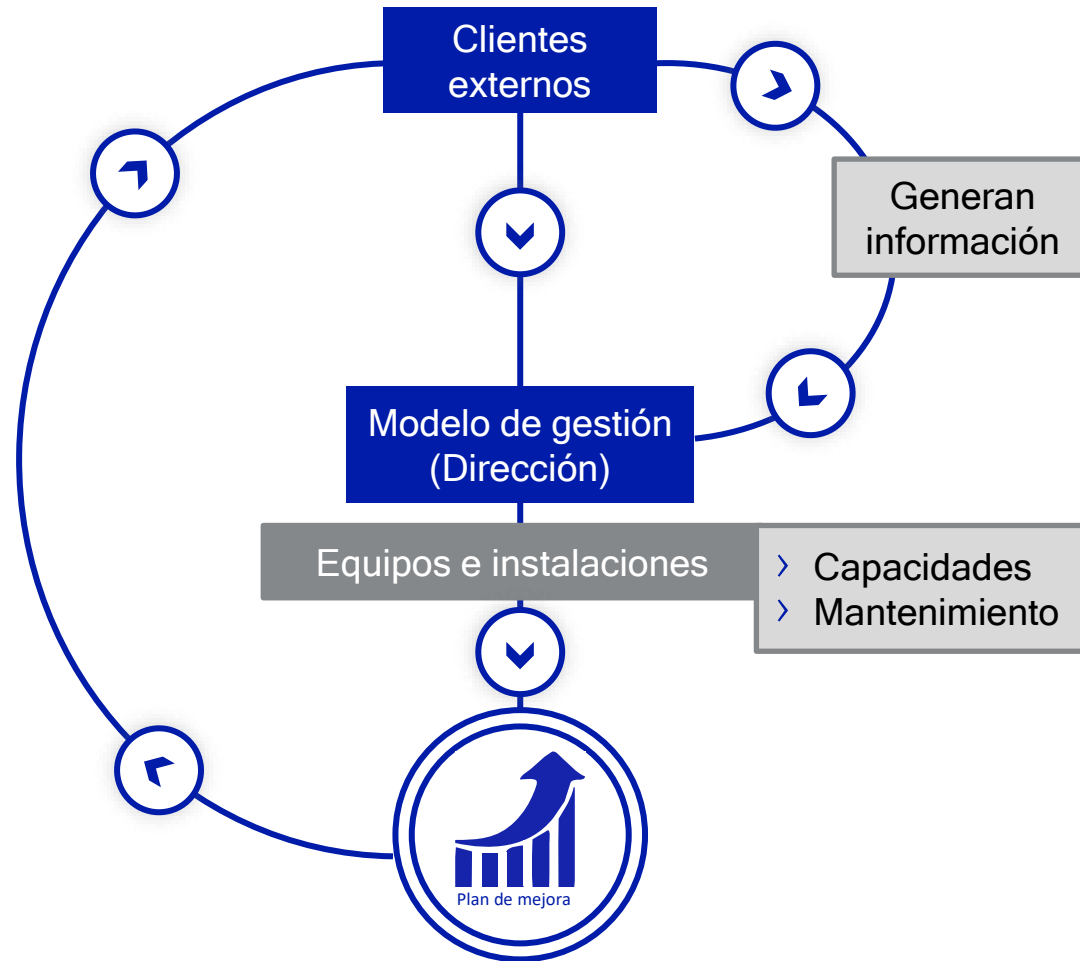
### 3 Qué es la gestión enfocada al cliente.

La gestión enfocada al cliente es la forma en la que la empresa o servicio logra impulsar una visión de trabajo hacia la satisfacción del cliente.

En ella están implicados:

- › La **dirección**. Interpreta, impulsa y lidera la cultura de servicio en la empresa.
- › El **personal**. Se implica en el logro de los objetivos marcados en la estrategia.
- › El **cliente**. Expresa sus expectativas y niveles de satisfacción.

# 3 Qué es la gestión enfocada al cliente.



# 4

## Características de la gestión enfocada al cliente

## 4 Características de la gestión enfocada al cliente.

- › **Adaptación.** Orientar la prestación del servicio según las expectativas del cliente, cubriendo permanentemente sus necesidades.
- › **Rentabilidad.** Disponer de información suficiente y relevante sobre los clientes que facilite la mejora del servicio asegurando la rentabilidad del negocio.
- › **Descentralización.** Delegar en los equipos y las personas las responsabilidades sobre la satisfacción y fidelización de los clientes.

## 4 Características de la gestión enfocada al cliente.

- › **Reconocimiento.** Realizar acciones de reconocimiento para conseguir un equilibrio motivacional óptimo en el personal que desarrolla el servicio.
- › **Velocidad.** Responder con celeridad, incluso con anticipación, las expectativas y necesidades del cliente.
- › **Sinergia.** Coordinar los equipos para obtener un resultado superior a la suma de los resultados individuales.

# 4 Características de la gestión enfocada al cliente.

## Diferencias entre grupo y equipo

Es imprescindible disponer de equipos para gestionar los procesos de trabajo orientados a la satisfacción del cliente.

El Grupo	El Equipo
Los integrantes tienen una formación similar.	Cada integrante domina unas tareas concretas.
La coordinación es secundaria.	La comunicación y coordinación son fundamentales.
Los niveles jerárquicos son claros.	Los niveles jerárquicos se diluyen.
Se trabaja por departamentos.	Se trabaja por procesos.

## 4 Características de la gestión enfocada al cliente.

De forma general podemos decir que:

La mejora de la cualificación del personal permite la reducción de costes y el aumento significativo de la satisfacción del cliente, potenciando los resultados de fidelización y consecuentemente de rentabilidad.



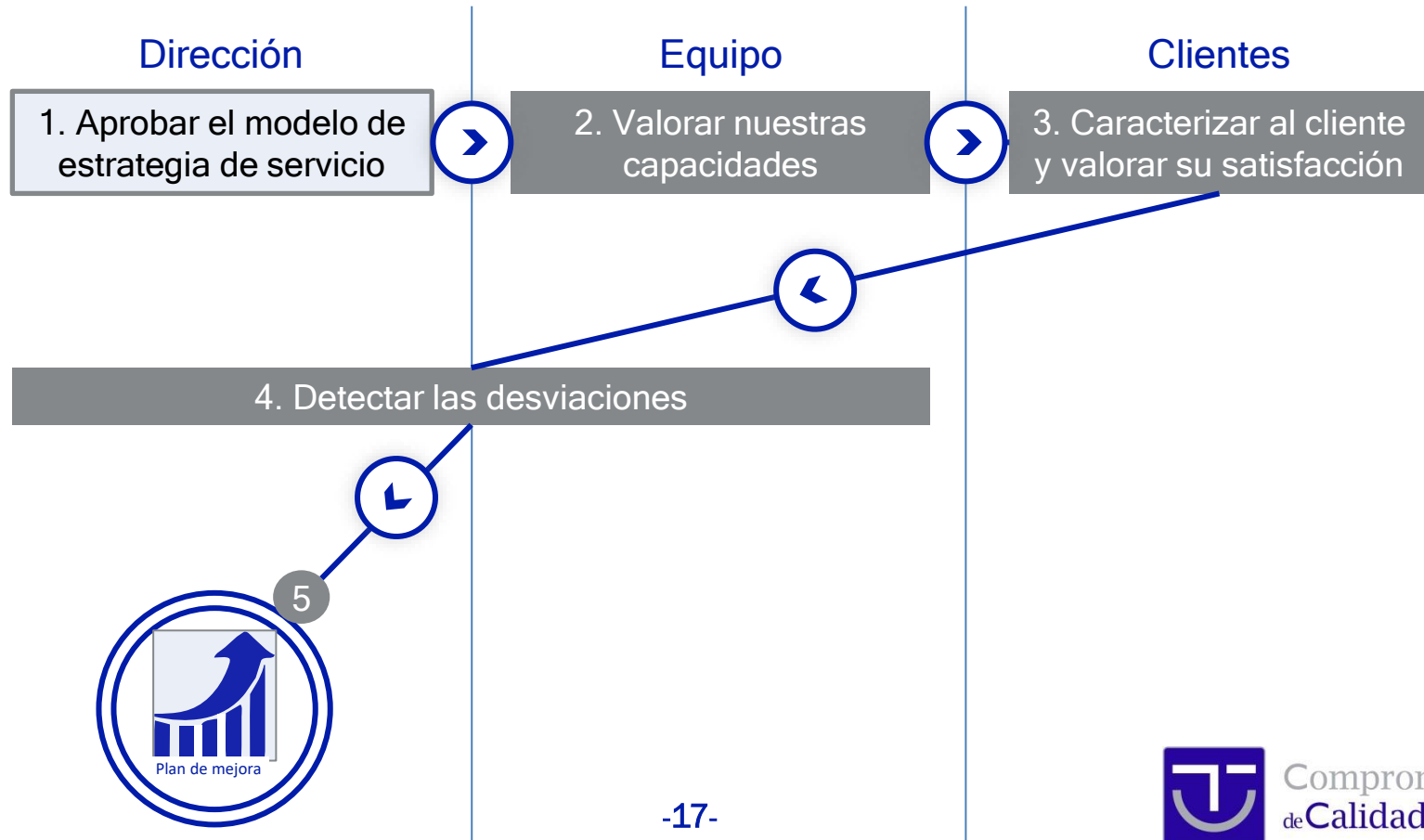


Cómo se desarrolla  
una gestión  
enfocada al cliente



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## Esquema metodológico



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.1 Aprobar el modelo de estrategia de gestión.

La dirección debe tomar la decisión de implantar el modelo de gestión enfocada al cliente, teniendo en cuenta el modelo de negocio y además:

- › La actitud y aptitud del equipo de trabajo.
- › Los proveedores.
- › Los atributos del entorno.
- › El proyecto personal de la dirección.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

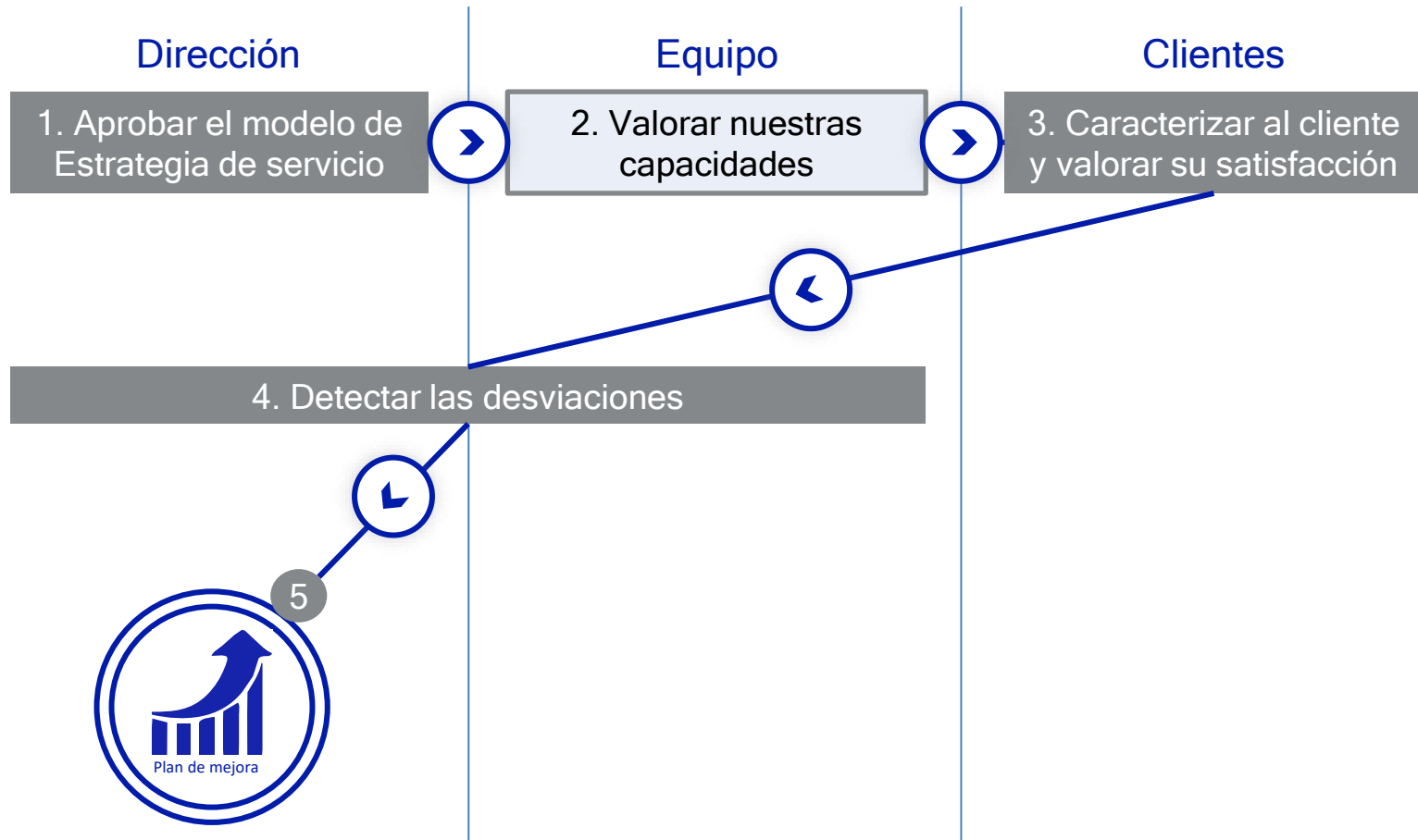
## 5.1 Aprobar el modelo de estrategia de gestión.

Consideraciones básicas sobre el modelo:

1. Requiere esfuerzo e implicación.
2. Requiere paciencia y tolerancia.
3. Supone más trabajo al principio y menos una vez que está implantado.
4. Proporciona mayor precisión en la producción.
5. Implica contar con todo el personal de forma activa.
6. Se pasa del rol autoritario al participativo.
7. Implica un traslado a escala de responsabilidad (delegar responsabilidades).
8. Puede que las “ganas” de la dirección no estén equilibradas con el interés del personal.
9. La predisposición al cambio en la gestión es mayor cuanto mayor sea la categoría laboral.
10. El diseño, implantación y mantenimiento del modelo de estrategia de servicio es responsabilidad de la dirección.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.2 Valorar nuestras capacidades.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.2 Valorar nuestras capacidades.

La capacidad que tiene la empresa/servicio para atender satisfactoriamente al cliente viene determinada por:

- › Los equipamientos y las instalaciones.
- › La actuación del personal.
- › Las especificaciones de la gestión.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.2 Valorar nuestras capacidades.

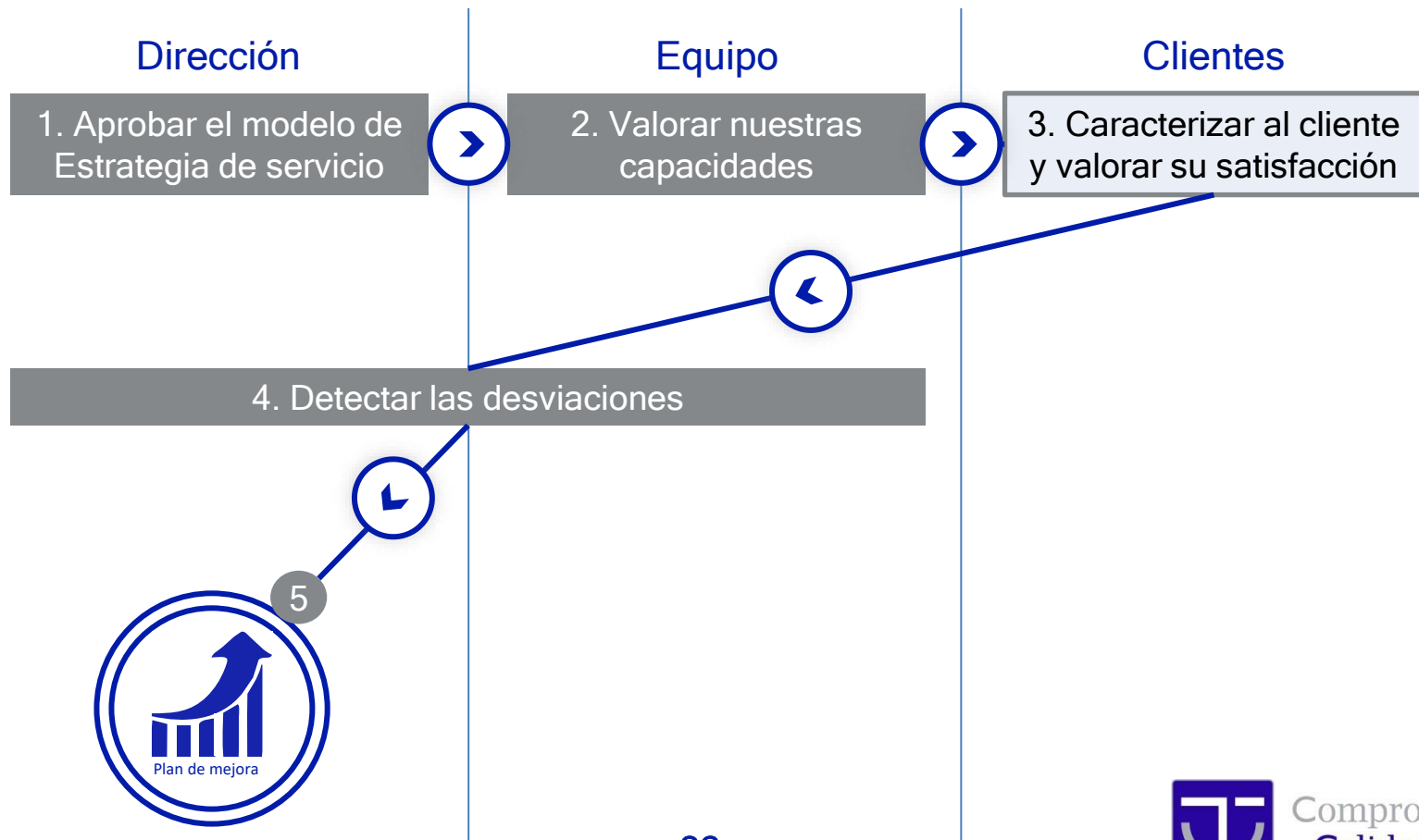
Ejemplo: Asignar una valoración por empleado para cada proceso

Procesos de oficio y estratégicos	T1	T2	T3	T4
Reservas	4	4	NP	2
Bienvenida y registro	5	3	3	3
Información	4	2	4	2
Conocimientos de los servicios	5	3	3	3
Conocimiento del destino	5	3	3	4
Atención telefónica	4	4	2	3
Fórmulas de cortesía	5	5	3	5
Gestión de situaciones especiales	4	2	4	2
Claves de fidelización	3	2	2	2

T: Trabajador  
NP: No procede  
Puntuaciones de 1 a 5.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

El objetivo es llegar a conocer las necesidades y expectativas del cliente, así como su satisfacción respecto al servicio que se le ha ofrecido, una vez consumido.

Índice de satisfacción turística:





# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Herramientas básicas de medición:

- › Encuestas de satisfacción.
- › Quejas y sugerencias.
- › Observación.
- › Libros de visita.
- › Focus groups.
- › Blogs/opiniones on-line.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Encuestas de satisfacción

Permiten conocer la opinión del cliente y medir su satisfacción sobre el servicio, los equipamientos y las instalaciones del servicio turístico.

Se debe establecer un método de encuestación que contemple:

- › Determinación de los parámetros.
- › Diseño del cuestionario.
- › Distribución de cuestionarios.
- › Recopilación y tabulación de datos.
- › Elaboración del informe de satisfacción del cliente.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Quejas y sugerencias

Aportan información muy valiosa sobre posibles desajustes en nuestro servicio. Requieren y permiten una respuesta rápida desde la organización.

Se debe establecer un método que contemple:

- › Diseño de un protocolo de actuación rápida.
- › Comunicación del protocolo al personal.
- › Diseño de un formulario de recogida de quejas y sugerencias.
- › servicio turístico del sistema de recogida, resolución y comunicación al cliente sobre las medidas adoptadas.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Observación

Es un método abierto y sistemático que se deriva del contacto directo con los clientes. La información obtenida por observación debe ayudar a la **caracterización de los clientes actuales y venideros.**

Todo el personal debe observar de forma activa la conducta de los clientes y comunicarla a los responsables para que incluyan la información en la planificación de la estrategia de servicio.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Observación

Existen tres formas básicas para la observación de la conducta del cliente:

- a.** Conversación y escucha.
- b.** Comportamientos del cliente.
- c.** Flujos hacia distintos espacios físicos.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Observación

#### a. Conversación y escucha

El idioma del cliente: no hay que creer solo lo que se escucha, hay que ponerse en el lugar del cliente y reflexionar.

Cuando el cliente dice:	En realidad, piensa:
“A mi hermana le encantaría...”	“A mí me desagrada”
“Esto puede ser ideal para llevar de excursión”	“Es un objeto inútil”
“Tiene que ser bueno para divertirse”	“Eso no tiene nada que ver con mi vida real”

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Observación

#### b. Comportamientos del cliente

Observar cómo el cliente se comporta mientras está recibiendo nuestro servicio.

Ejemplos:

- › Visitar su habitación antes de que la camarera de pisos la limpie (detectar movimientos de muebles, uso de toallas, consumo de amenities, etc.).
- › Comprobar las horas a las que el cliente acude al desayuno, comida o cena.
- › Solicitudes extra de servicio (mantas, folletos, paraguas, etc.).

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

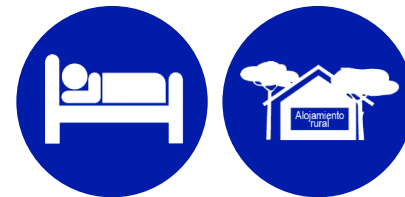
### Observación

#### C. Flujos hacia espacios físicos

Observar la existencia de flujos hacia espacios físicos determinados puede darnos ideas sobre qué busca el cliente en nuestro servicio turístico.

Ejemplos:

- › Comodidad.
- › Tranquilidad.
- › Mejor temperatura.
- › Paisaje.





# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Libros de visita

Los libros de visita son una opción excelente para obtener información del cliente sobre los aspectos no considerados en el cuestionario de satisfacción o que no hayamos obtenido por la observación.

Para fomentar su uso se debe:

- › Ubicar el libro en un lugar visible y cómodo de cumplimentar.
- › Tener un formato y estética atractivos que transmitan al cliente la impresión de que su opinión es importante.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Focus groups

Herramienta grupal para la obtención de información acerca de la percepción que tienen nuestros clientes sobre los servicios/productos que ofrecemos.

Para su organización se pueden seguir los siguientes pasos:

- › Seleccionar a los clientes de confianza o cuya opinión consideremos de interés.
- › Formar un grupo poco numeroso.
- › Invitarles a realizar un consumo dirigido de nuestros servicios/productos en nuestras instalaciones.
- › Realizado el consumo, obtener y anotar la información sobre sus percepciones.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.3 Caracterizar al cliente y valorar su satisfacción.

### Soportes on-line

Internet ofrece diferentes opciones para conocer las inquietudes y expectativas de los clientes, así como sus opiniones sobre los niveles de servicio de nuestra empresa, fruto de los consumos que han realizado en nuestras propias instalaciones.

Ejemplos:

› Tripadvisor.

› Blogs.

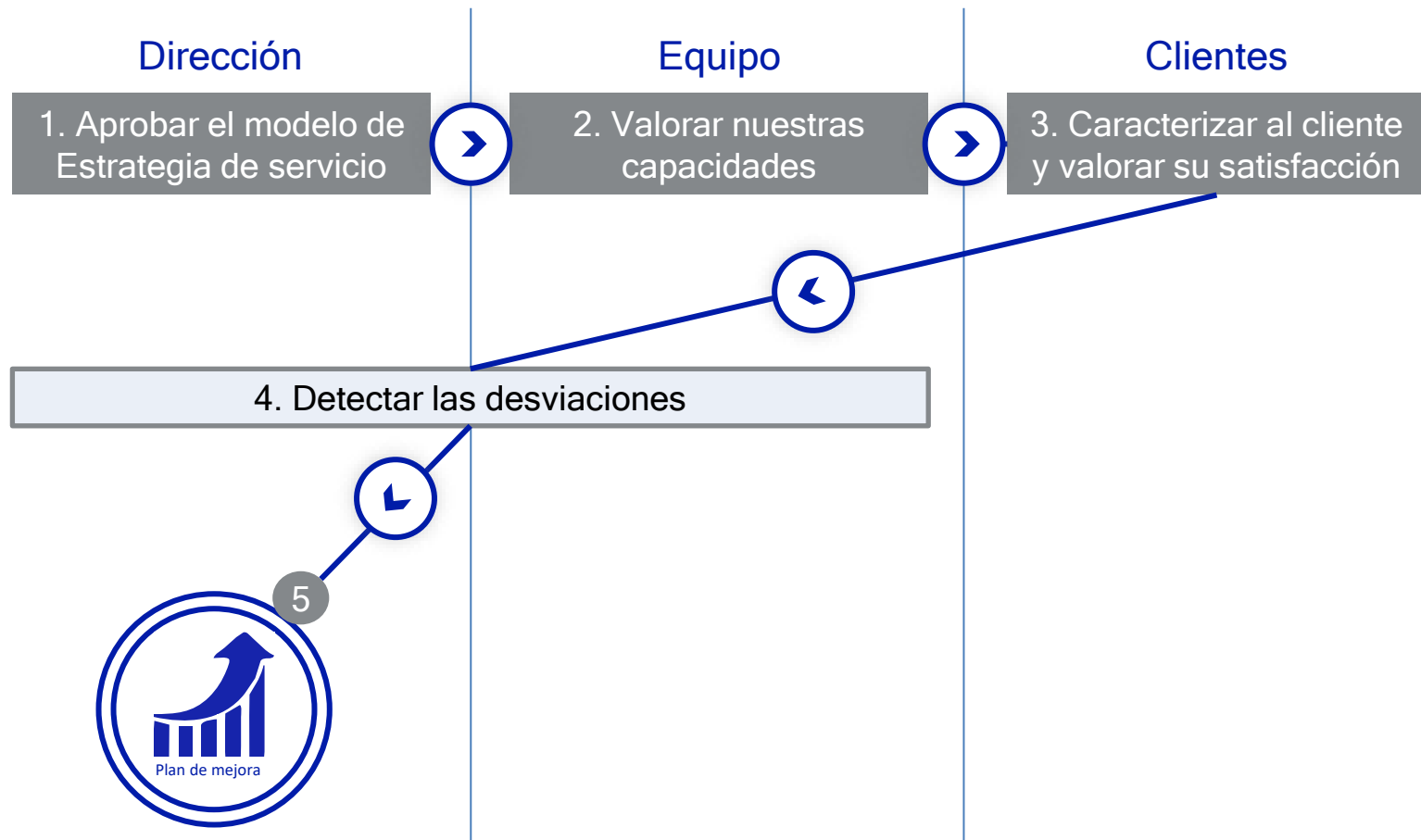
› Redes sociales on-line: Facebook, Twitter, etc.

› Centrales de reservas, etc.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.4 Detectar desviaciones.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

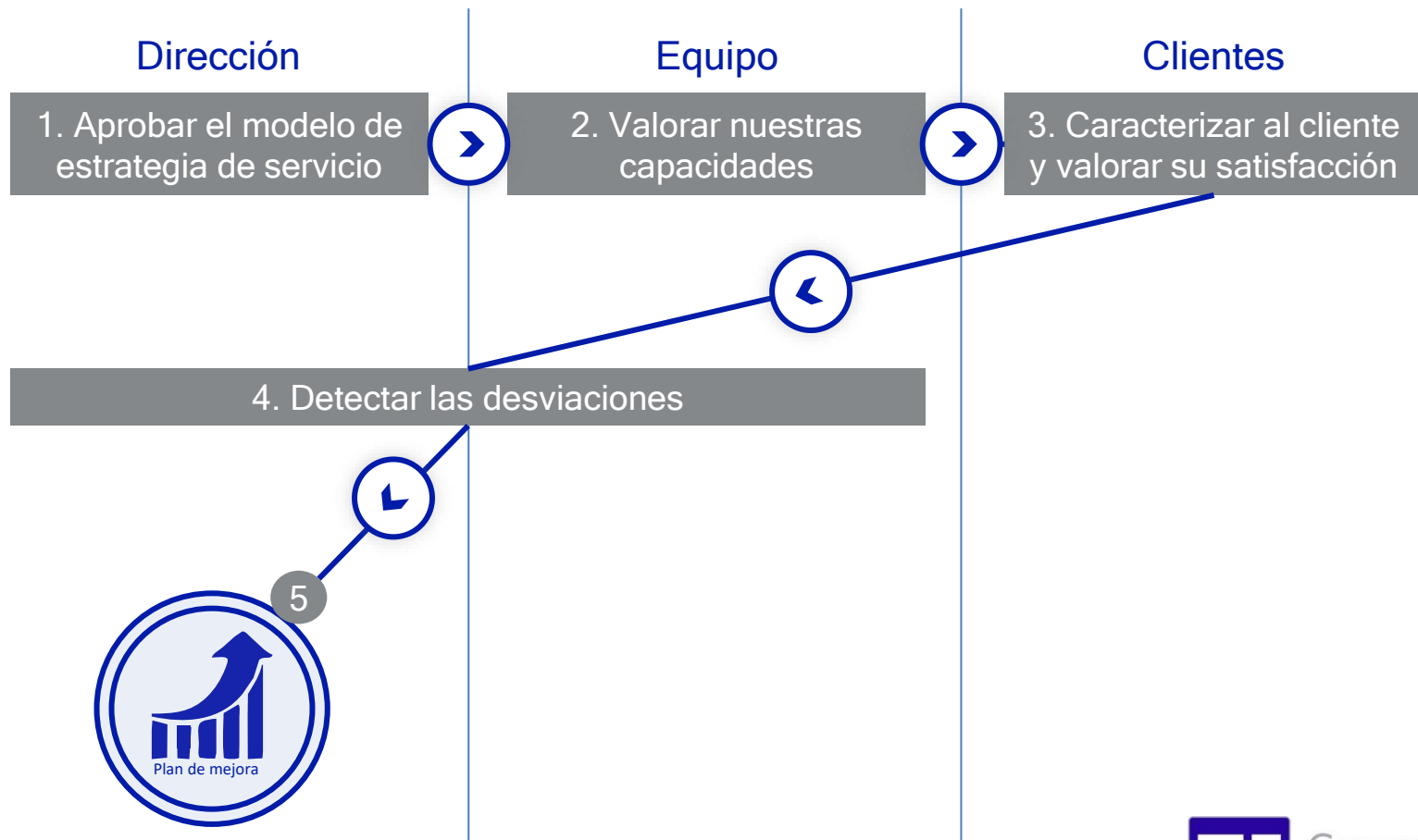
## 5.4 Detectar desviaciones.

La información obtenida debe integrarse para determinar la distancia a la que se encuentra el servicio prestado (instalaciones, equipos técnicos y humanos) respecto a la situación óptima que espera el cliente.

Hay que elaborar un informe que incluya todos los aspectos valorados para dibujar el estado en que se encuentra nuestro servicio turístico para definir el Plan de mejora.

# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.5 Plan de mejora.



# 5 Cómo desarrollar una gestión enfocada al cliente.

## 5.5 Plan de mejora.

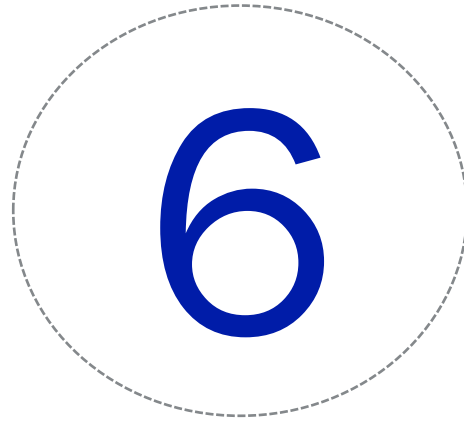
Permite definir y llevar a cabo las soluciones a los desajustes identificados.



Ficha técnica de la empresa/servicio  
Formulario que recoge los datos característicos de una empresa/servicio

D. Generales	D. Contacto	Imágenes	Formación		
Asistencia técnica	Evaluaciones Externas	Grupos de mejora	Encuestas	Autoevaluación	Plan de mejora

Plan de mejora	
Aspecto crítico	<p>Seleccione un aspecto crítico de la última evaluación</p> <p>Seleccione un nuevo aspecto crítico</p> <p>O escriba un aspecto crítico</p>
Solución	
Responsable	
Fecha de ejecución	
Implantado	<input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO
Documento de la evidencia de la mejora	<input type="text"/> <input type="button" value="Examinar..."/>
<input type="button" value="Añadir"/> <input type="button" value="Limpiar"/>	



# Conclusiones



# 6 Conclusiones

- › La gestión enfocada al cliente implica disponer de un modelo de gestión sistemático y permanente para alcanzar la excelencia en el servicio.
- › El modelo está orientado al cliente interno (personal) y externo.
- › El modelo de gestión permite adaptar continuamente la prestación del servicio a las conductas comunes e individuales de los clientes.
- › El modelo de gestión permite aumentar el índice de satisfacción, mejorar la fidelización y los resultados económicos.

[www.calidadendestino.es](http://www.calidadendestino.es)

sicted@soportededestino.org



Compromiso  
de **Calidad Turística**