

**LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO FACTOR DE
CRECIMIENTO EMPRESARIAL
A IMPORTÂNCIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DO CRESCIMENTO
EMPRESARIAL
THE IMPORTANCE OF CUSTOMER SERVICE AS A FACTOR OF BUSINESS GROWTH**

Kabwe Lusombo Omari

Universidad Internacional Iberoamericana, Mozambique

[lusombo.omar@gmail.com] [<https://orcid.org/0009-0005-2570-3655>]

Nelo Alberto João

Universidade Lurio, Mozambique

[neloalberto@gmail.com] [<https://orcid.org/0009-0001-4797-2873>]

Información del manuscrito:

Recebido/Receiver: 11/08/2025

Revisado/Reviewed: 14/01/2026

Aceite/Accepted: 06/02/2026

RESUMEN

Palabras clave:

Atención al cliente, Crecimiento empresarial y Mercado.

Este artículo científico tiene como objetivo analizar la contribución del servicio al cliente como factor de crecimiento empresarial en el contexto actual. Para ello, se presenta un marco teórico con el fin de identificar los tipos de atención al cliente, conocer el perfil del negociador, así como los pasos, estrategias y prácticas utilizadas en la atención. Asimismo, se enfatiza la importancia del servicio al cliente en el proceso comercial y se destaca el papel de la ética, cuyo uso adecuado puede influir en la imagen y el posicionamiento de las organizaciones. El estudio también busca responder a la siguiente interrogante: ¿cómo puede el servicio al cliente contribuir al aumento de las ventas de una organización? Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación adoptó una metodología de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. El estudio contó con la participación de 15 personas, de las cuales 5 eran profesionales del área de servicios y 10 clientes. Para la recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada, y los datos obtenidos fueron analizados mediante el análisis de contenido, a partir de categorías y subcategorías. Los resultados permitieron concluir que el servicio al cliente aporta significativamente al incremento de las ventas en las organizaciones, ya que se constató que los empleados poseen conocimientos y habilidades en atención al cliente y son conscientes de que una oferta deficiente puede generar consecuencias negativas en el proceso de venta y, por consiguiente, comprometer el éxito empresarial.

RESUMO

Palavras-chave:

atendimento ao cliente, crescimento empresarial e mercado.

Este artigo científico tem como objetivo analisar a contribuição do atendimento ao cliente para o fator de crescimento empresarial no contexto atual, para o qual é apresentado um referencial teórico a fim de identificar os tipos de atendimento ao cliente, conhecer o perfil do negociador, as etapas e a estratégia, no atendimento. Para

ênfatizar a importância do atendimento ao cliente no processo comercial, apresentar a importância da ética onde seu uso pode influenciar na origem do perfil para as organizações e por fim apresentar uma abordagem rápida ao atendimento ao cliente? Como o atendimento ao cliente pode contribuir para aumentar as vendas de uma organização? Para atingir os objetivos enunciados o trabalho teve como metodologia de pesquisa, em termos de abordagem foi qualitativo, em termos de tipo foi descritivo. O estudo contou com 15 participantes, sendo 5 profissionais do serviço e 10 clientes. Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada, os dados foram analisados através de análise de conteúdo através de categorias e subcategorias, o que nos permitiu chegar à conclusão de que o atendimento ao cliente tem sim um grande contributo para o aumento das vendas nas organizações, uma vez que se constatou que os seus colaboradores possuem conhecimentos e competências no atendimento ao cliente, e estão conscientes de que uma má oferta pode ter consequências negativas para o processo de vendas e, portanto, comprometer o sucesso da empresa.

ABSTRACT

Keywords:

customer service, business growth and market.

This scientific article aims to analyze the contribution of customer service to the business growth factor in actual context, for that a theoretical framework is presented in order to identify types of customer service, to know the profile of the negotiator, the steps and strategy in attendance. To emphasize the importance of customer services in the business process, present the importance of ethics where its use can influence on the source of profile for organizations and finally present a quick approach to customer services. How can customer service contribute to an organization's sales increase? In order to achieve the outlined objectives, the work had as a research methodology, as for the approach it was qualitative, as for the type it was descriptive. The study had 15 participants, being 5 service professionals and 10 clients. A semi-structured interview was used for data collection, the data were analyzed content analysis using categories, subcategories, which allowed us reach the conclusion that customer services do have a great contribution to the increase in sales in the organizations, as it was found that their employees have knowledge and skills in customer services, and they are aware that poor offered may bring negative consequences to the sales process and thus compromising the company's success.

Introducción

En los últimos años, el sector de los servicios de atención al cliente se ha vuelto cada vez más competitivo, y la atención al cliente es uno de los principales factores de diferenciación entre las organizaciones. En el contexto de Água da Região do Norte-Nampula (AdRN), donde el suministro de agua potable supone un reto constante, la empresa no solo tiene la responsabilidad de garantizar un servicio esencial, sino también de velar por que los clientes se sientan valorados y satisfechos.

La atención al cliente consiste en ofrecer asesoramiento al consumidor y desempeña un papel fundamental en la fidelización, garantizando la continuidad de la relación entre la organización y sus clientes. Por lo tanto, la forma en que se atiende al cliente influye directamente en su nivel de satisfacción. La evaluación de la satisfacción de los clientes con los servicios de suministro de agua es fundamental para orientar las mejoras en el rendimiento de los prestadores de servicios, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad, la calidad y la capacidad de respuesta de la gestión, que influyen directamente en la satisfacción general del usuario (Timilsena, 2024).

En este contexto, la atención al cliente ha cobrado importancia dentro de las organizaciones, y ahora se considera un canal para aplicar técnicas destinadas a fidelizar a los clientes. Se debe ofrecer un beneficio o un privilegio que permita establecer una relación y que sirva para atraer, convertir, fidelizar y retener a los clientes para el negocio.

En este contexto, la atención al cliente ha pasado a considerarse un canal estratégico para la aplicación de técnicas de fidelización, mediante la creación de relaciones duraderas. Un mercado cada vez más competitivo exige a las organizaciones elementos diferenciadores que vayan más allá de la oferta de productos, siendo la atención al cliente un factor clave para justificar la elección de la empresa.

La insatisfacción con los servicios prestados puede acarrear graves consecuencias, como el aumento de las quejas y la pérdida de confianza de la población. Analizar las prácticas de atención al cliente y sus repercusiones resulta fundamental para identificar deficiencias y oportunidades de mejora. La insatisfacción del cliente influye negativamente en el comportamiento de consumo futuro, lo que puede dar lugar a una pérdida de ingresos y al deterioro de la reputación de la organización (Lu, Chang y Zhou, 2025).

La relevancia de este estudio se justifica por el hecho de que una atención eficiente y humanizada puede contribuir de manera significativa al crecimiento de Água da Região do Norte-Nampula, fomentando la fidelización, reduciendo la insatisfacción y reforzando la aceptación de los servicios prestados. De este modo, el presente estudio cobra relevancia al analizar la importancia de la atención al cliente como factor de crecimiento empresarial, teniendo en cuenta la realidad específica de Água da Região do Norte - Nampula, y con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la relación entre la empresa y sus clientes, así como a la sostenibilidad y al desarrollo organizativo.

Atención al cliente

La atención al cliente se refiere a la capacidad de una organización para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes mediante una oferta adecuada de productos y servicios, junto con una comunicación clara, respetuosa y eficaz. Se trata de una responsabilidad institucional que se plasma en la forma en que la organización se relaciona con sus clientes en todos los puntos de contacto (Kotler y Keller, 2022).

El proceso de atención al cliente requiere atención, escucha activa y una gestión adecuada de las solicitudes, lo cual resulta determinante para el nivel de satisfacción percibido. Un cliente se siente satisfecho cuando el rendimiento del servicio recibido cumple o supera sus expectativas iniciales (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2023).

La atención al cliente es fundamental para la supervivencia de las organizaciones, ya que las deficiencias en este proceso dan pie a que la competencia gane terreno. La calidad del servicio determina la percepción que el público tiene de la empresa, por lo que es fundamental evitar errores que pongan en peligro la confianza y la fidelidad. Los clientes satisfechos suelen convertirse en promotores de la marca, lo que refuerza la relación institucional.

Clientes

El cliente es la persona u organización que adquiere productos o servicios a cambio de un valor, y constituye el eje central de la estrategia organizativa (Kotler y Keller, 2022). El cliente ocupa un lugar central en la filosofía empresarial, ya que es la base de la sostenibilidad y del éxito de la organización.

Para atender adecuadamente a los clientes, los profesionales deben saber escuchar, comprender las necesidades que se les plantean y ofrecer soluciones adecuadas. Las organizaciones que conocen a fondo a sus clientes logran desarrollar productos y servicios que se ajustan a sus expectativas, lo que aumenta su participación en las compras y fomenta relaciones duraderas (Zonone, 2010).

La fidelización depende, sobre todo, de la calidad del servicio ofrecido. Un cliente al que se atiende bien es más propenso a mantener la relación con la organización y menos inclinado a buscar otros proveedores.

Atención al cliente

La atención al cliente se basa en la capacidad de hacer que cada cliente se sienta valorado, generando empatía y confianza. El empleado de atención al cliente desempeña un papel estratégico, ya que representa a la institución en el contacto directo con el cliente y es responsable de transmitir credibilidad y profesionalidad (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021).

La relación entre el cliente y la organización es fundamental en el contexto empresarial actual, lo que exige un esfuerzo continuo para captar, fidelizar y crear valor para el cliente. La satisfacción está directamente relacionada con el rendimiento del servicio en comparación con las expectativas del consumidor, lo que convierte la gestión de la relación con el cliente en un proceso fundamental para establecer vínculos a largo plazo.

La excelencia en la atención al cliente depende del compromiso de la organización, de la formación de los empleados y de la existencia de sistemas y procedimientos adecuados que favorezcan la calidad del servicio (Bee, 2000).

Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se refiere al proceso mediante el cual una organización amplía su capacidad para generar ingresos, expandir sus operaciones y aumentar su cuota de mercado (Kotler y Keller, 2022). Este crecimiento puede producirse gracias a la innovación, la ampliación de los servicios y la adaptación continua a las necesidades de los clientes.

La innovación es un motor esencial para el crecimiento de las organizaciones, ya que permite a las empresas destacar en el mercado y ampliar su ventaja competitiva. Comprender las necesidades de los clientes y adaptar continuamente los productos y servicios es fundamental para impulsar el crecimiento empresarial (OCDE, 2023).

La atención al cliente constituye una etapa decisiva en la relación con la organización, ya que puede comprometer o potenciar las inversiones realizadas en producto, precio y marketing. Por lo tanto, la atención al cliente no es solo una estrategia de diferenciación, sino una condición necesaria para la supervivencia de las organizaciones.

Relación entre la atención al cliente y el crecimiento empresarial

La satisfacción de los clientes es fundamental para el rendimiento de la organización, ya que el éxito de las ventas depende tanto de la captación de nuevos clientes como de la fidelización de los ya existentes (Kotler y Keller, 2022). La atención al cliente debe estar en consonancia con los objetivos de la organización, garantizando la calidad, la confianza y la credibilidad.

Los clientes insatisfechos tienden a abandonar la empresa, lo que reduce las ventas y pone en peligro el crecimiento empresarial. Por otra parte, una atención al cliente de calidad genera ventajas competitivas y contribuye al éxito de la organización.

Satisfacción

La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración del valor percibido, que combina elementos tangibles e intangibles del servicio. Constituye un factor esencial para la permanencia de la organización en el mercado, lo que exige comprender las expectativas y necesidades de los clientes (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2023).

Los clientes satisfechos suelen mantener su relación con la organización y recomendarla a otros consumidores. La implantación de mecanismos continuos de evaluación de la satisfacción permite convertir las quejas en oportunidades de mejora.

La satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de la organización, y una buena atención al cliente supone una ventaja competitiva frente a la competencia. Para ello, las empresas deben establecer programas sistemáticos de evaluación de la satisfacción y responder de forma eficaz a las reclamaciones presentadas.

Objetivo general

Analizar la atención al cliente como factor de crecimiento de la empresa Água da Região do Norte–Nampula.

Objetivos específicos

- Identificar las formas de atención al cliente en Água da Região do Norte–Nampula;
- Describir las modalidades de servicio vigentes en Água da Região do Norte–Nampula;
- Relacionar y proponer las formas de atención al cliente con la satisfacción de este en Água da Região do Norte–Nampula.

Métodos

Descripción del lugar de investigación

El estudio se llevará a cabo en Água da Região do Norte (AdRN), una empresa pública dedicada al suministro de agua potable de alta calidad a la población de la región norte de Mozambique. La empresa, que destaca por la calidad y la fiabilidad de un servicio cercano al ciudadano y está comprometida con el desarrollo sostenible, Água da Região Norte–Nampula garantiza el suministro continuo de agua potable en la ciudad de Nampula, contribuyendo al bienestar de las comunidades y a la conservación de los recursos hídricos.

Dibujo

Para la realización de este estudio, se optó por un enfoque cualitativo, ya que este método orienta los procedimientos de investigación sobre objetos de estudio que requieren descripciones y análisis no numéricos de un fenómeno determinado. . El enfoque cualitativo permite analizar los significados, las percepciones, las actitudes y los comportamientos de los sujetos implicados en el fenómeno estudiado (Lakatos y Marconi, 2017).

La investigación cualitativa se centra en interpretar los aspectos más profundos de la realidad social, describiendo la complejidad del comportamiento humano y ofreciendo análisis detallados sobre prácticas, hábitos, actitudes y tendencias (Minayo, 2014). Además, este tipo de investigación se caracteriza por la flexibilidad de su diseño, lo que permite ajustar las preguntas de investigación a lo largo del proceso de recopilación y análisis de datos, en función de las pruebas empíricas obtenidas (Malhotra, 2019).

Participantes

Los participantes en la investigación son aquellas personas que aportan información relevante para el estudio, por lo que se les considera sujetos activos del proceso de investigación (Caetano, 2020). En el estudio participaron 15 personas, de las cuales 5 son profesionales de atención al cliente de AdRN y 10 son clientes de la empresa.

La selección de los participantes se basó en un criterio de muestreo no probabilístico, de tipo intencional, teniendo en cuenta la relevancia de los sujetos para los objetivos de la investigación y su experiencia directa en la atención al cliente en AdRN (Gil, 2019).

Técnicas de recopilación de datos

Para la recopilación de datos en el presente estudio se utilizaron las técnicas de entrevista semiestructurada, cuestionario, observación no participante y análisis documental. Estas técnicas gozan de un amplio reconocimiento en la investigación cualitativa, ya que permiten comprender en profundidad los fenómenos estudiados, así como realizar una triangulación de la información que refuerza la validez de los resultados. La elección de estas técnicas se justifica por el hecho de que permiten una mayor flexibilidad a la hora de recabar información, lo que permite al investigador profundizar en los significados que los participantes atribuyen al fenómeno estudiado (Lakatos y Marconi, 2017).

Procedimientos técnicos

En lo que respecta a los procedimientos técnicos, la investigación se plantea como un estudio de caso, ya que se pretende llevar a cabo un análisis exhaustivo, detallado y contextualizado de la atención al cliente como factor de crecimiento empresarial en AdRN, en la ciudad de Nampula.

El estudio de caso permite comprender la realidad investigada de forma integral, teniendo en cuenta sus múltiples dimensiones y relaciones, y resulta especialmente adecuado cuando se pretende investigar fenómenos contemporáneos enmarcados en contextos reales (Yin, 2015).

Según Pradanov y Freitas (2013), el estudio de caso se basa en la aplicación práctica del conocimiento científico a una realidad concreta, lo que contribuye tanto a la comprensión del fenómeno como al desarrollo teórico.

Análisis de datos

El análisis de datos constituye una de las etapas más importantes de la investigación, ya que es a partir de él como se organizan, interpretan y presentan los resultados, lo que permite extraer las conclusiones del estudio (Lakatos y Marconi, 2017).

Para el análisis de los datos recopilados, se adoptó una combinación de técnicas que permitió la triangulación de la información procedente de las diferentes fuentes de datos primarios y secundarios. Por lo tanto, se recurrió al análisis documental y al análisis de contenido.

Se utilizó el análisis documental para examinar informes financieros, documentos normativos, registros administrativos y otros documentos institucionales relevantes para el estudio. Por su parte, el análisis de contenido permitió la codificación, categorización e interpretación sistemática de los datos textuales, identificando temas, patrones y significados relevantes (Bardin, 2016).

La técnica de análisis de contenido también se aplicó a los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas, lo que permitió comprender las diferentes percepciones, retos y oportunidades relacionados con la atención al cliente en AdRN.

Resultado

1ª pregunta: Frecuencia de uso de los servicios

Tabla 1

Describe la frecuencia con la que se utilizan los servicios de AdRN

Uso de los servicios de AdRN	Porcentaje
Todos los días	30 %
Semanalmente	40
Mensualmente	20 %
Rara vez	10 %

El hecho de que el uso semanal (40 %) y diario (30 %) sea predominante indica que una parte significativa de los clientes considera que los servicios de AdRN son esenciales en su día a día. Esto sugiere que la empresa ofrece un servicio que se considera necesario, especialmente en un sector tan fundamental como el del suministro de agua.

Según el estudio de Kotler y Keller (2016), la frecuencia de uso es un indicador importante de la fidelidad del cliente, y un uso frecuente puede traducirse en un aumento de la fidelidad.

La tarifa del 20 % por uso mensual podría indicar que, aunque algunos clientes dependen de los servicios de AdRN de forma habitual, es posible que otros no los necesiten con la misma frecuencia. Esto puede deberse a factores como los diferentes perfiles de consumo o los lugares de residencia. La AdRN debe analizar las razones que explican este uso menos frecuente, entre las que pueden figurar opciones alternativas de abastecimiento o la insatisfacción con el servicio.

Dado que el 10 % de los encuestados afirma que utiliza los servicios con poca frecuencia, es importante comprender quiénes son estos clientes y por qué su frecuencia de uso es baja. Según el estudio de McKinsey (2017), los clientes que utilizan los servicios de forma esporádica pueden suponer una oportunidad de crecimiento, si la empresa identifica y atiende sus necesidades específicas. Este análisis puede ayudar a AdRN a desarrollar estrategias para aumentar la frecuencia de uso entre estos clientes.

La frecuencia de uso puede influir directamente en las estrategias de marketing y atención al cliente. Tal y como señala Solomon (2018), comprender los patrones de consumo puede ayudar a las empresas a personalizar sus ofertas y comunicaciones. Para los clientes que utilizan los servicios a diario o semanalmente, AdRN puede poner en marcha programas de fidelización o incentivos, mientras que para aquellos que los utilizan con poca frecuencia, la empresa puede desarrollar campañas de reactivación o promociones específicas.

2ª pregunta: Método de atención al cliente

Tabla 2

Ilustra el flujo en el uso de los métodos de atención al cliente en AdRN

Métodos	Porcentajes
Presencial	30 %
Teléfono	25 %
En línea	35 %
Aplicaciones	10 %

El mayor porcentaje de clientes que utilizan el servicio de atención en línea (35 %) indica una tendencia al alza hacia las soluciones digitales. Esto concuerda con lo que afirma Deloitte (2020) sobre la digitalización, que se ha convertido en un factor clave en la experiencia del consumidor. Por lo tanto, AdRN debe invertir en mejorar sus plataformas digitales, garantizando que sean intuitivas y eficaces para satisfacer las necesidades de los clientes.

Aunque la atención en línea es la más utilizada, la atención presencial sigue representando una parte significativa (30 %). Esto sugiere que muchos clientes valoran la interacción cara a cara, que puede aportar un mayor nivel de confianza y claridad en cuestiones que consideran importantes. Tal y como señala la Harvard Business Review (2017), la interacción personal puede ser fundamental para forjar relaciones y fomentar la fidelidad a la marca.

El uso de la atención telefónica (25 %) también es significativo, lo que indica que muchos clientes prefieren una forma de comunicación más tradicional, que ofrece la

oportunidad de interactuar directamente. La preferència por la atención telefónica puede estar relacionada con la búsqueda de respuestas rápidas y soluciones inmediatas. Esto concuerda con el estudio de PwC (2018), que sugiere que los consumidores siguen valorando la atención personalizada en sus interacciones.

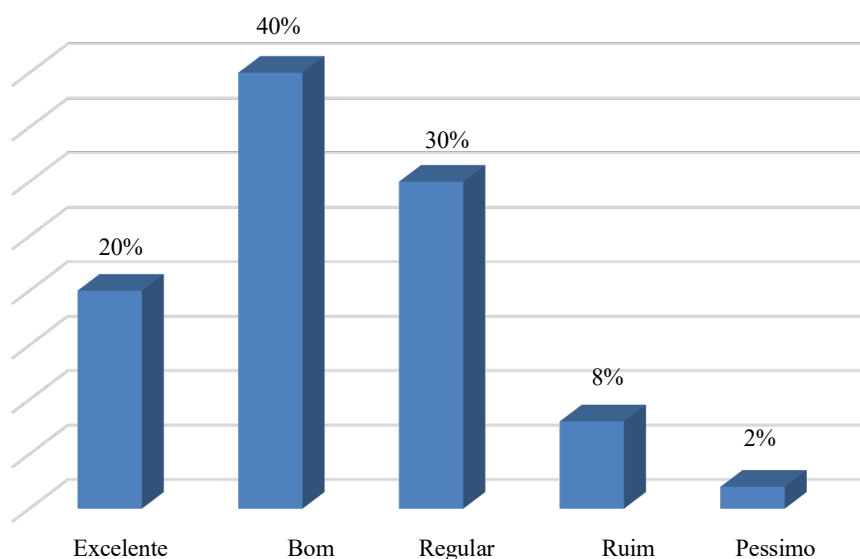
El uso de aplicaciones para la atención al cliente (10 %) es el más bajo de entre los métodos presentados. Esto podría indicar un menor conocimiento o aceptación de las plataformas de aplicaciones, o bien sugerir que AdRN aún tiene margen para desarrollar sus ofertas digitales en este canal. Nielsen (2019) señala que la experiencia del usuario en las aplicaciones debe optimizarse para que se convierta en una opción viable y atractiva para los clientes.

Dada la diversidad de métodos de atención al cliente con los que cuenta, AdRN debe plantearse un enfoque multifacético que se adapte a las preferencias de los distintos grupos de clientes. Según Solomon (2018), una estrategia de atención al cliente que reconozca y valore las preferencias del cliente puede aumentar la satisfacción y la fidelidad. La empresa puede introducir mejoras en sus canales de atención al cliente en línea y en sus aplicaciones, al tiempo que mantiene y mejora la eficacia de la atención presencial y telefónica.

3ª pregunta: Calidad de la atención al cliente

Figura 1

Muestra las opiniones sobre la calidad de la atención prestada por la AdRN



La suma de las valoraciones «Excelente» (20 %) y «Bueno» (40 %) asciende al 60 %, lo que indica que la mayoría de los clientes consideran que la atención al cliente es satisfactoria o superior. Esta percepción positiva es fundamental, ya que los clientes satisfechos son más propensos a fidelizarse a la marca y a recomendarla a otras personas, tal y como afirman (Kotler y Keller, 2016). La AdRN debe seguir reforzando las prácticas que dan lugar a estos resultados positivos.

Una parte significativa de los encuestados (30 %) calificó la atención como "regular". Esto sugiere que, aunque hay satisfacción, existe un margen considerable de mejora. Según un estudio de Accenture (2016), los clientes que califican el servicio como

«normal» suelen sentirse insatisfechos con aspectos concretos, lo que puede provocar una pérdida de fidelidad si no se abordan estos problemas. La AdRN debe investigar las causas de esta evaluación y poner en marcha los cambios necesarios.

Las valoraciones negativas, que suman un 10 % (un 8 % Mal y un 2 % Pésimo), son una señal de alerta. Los clientes que califican la atención al cliente como mala o pésima pueden haber tenido experiencias frustrantes que influyen en su percepción de la marca. Según Solomon (2018), una experiencia negativa de un cliente puede amplificarse en las redes sociales, lo que puede tener repercusiones en la imagen de la empresa. La AdRN debe hacer un seguimiento de estas situaciones y adoptar medidas para resolver las reclamaciones de forma eficaz y proactiva.

La AdRN debe utilizar estos datos como base para adoptar medidas correctivas. Se debe recabar de forma continua la opinión de los clientes para identificar áreas de mejora, tal y como sugiere McKinsey (2017). La implantación de un sistema de comentarios eficaz puede ayudar a comprender mejor las necesidades y preocupaciones de los clientes, lo que permite dar una respuesta más ágil y precisa.

4ª pregunta: Rapidez y eficiencia en la atención al cliente

Tabla 3

Describe la rapidez y la eficiencia en la atención al cliente en la empresa AdRN

Rapidez y eficiencia	Porcentajes
Siempre	25 %
La mayoría de las veces	35 %
A veces	25 %
Rara vez	10 %
Nunca	5 %

La suma de las respuestas "Siempre" (25 %) y "La mayoría de las veces" (35 %) asciende al 60 %. Esto indica que una parte considerable de los clientes reconoce que la calidad de la atención al cliente influye positivamente en su decisión de seguir utilizando los servicios de AdRN. Esta correlación se ve respaldada por estudios que demuestran que una buena atención al cliente puede ser un factor diferenciador crucial a la hora de fidelizar a los clientes (Kotler y Keller, 2016).

Las respuestas "A veces" (25 %) también son relevantes, ya que indican que una parte considerable de los clientes puede verse influida por otros factores además de la atención al cliente, como el precio o la calidad del servicio. Esto sugiere que AdRN debe seguir esforzándose por mejorar la atención al cliente, pero también tener en cuenta otros aspectos que puedan influir en la decisión de los clientes.

Dado que solo el 10 % de los encuestados afirma que la atención al cliente "rara vez" influye y el 5 % afirma que "nunca" influye, los datos muestran que la mayoría de los clientes considera que la atención al cliente tiene cierta importancia. Sin embargo, el hecho de que el 15 % de los clientes considere que la atención al cliente tiene poca o ninguna influencia es una señal de alarma. Esto puede indicar áreas en las que AdRN aún puede mejorar o en las que la percepción del servicio no se ajusta a la realidad.

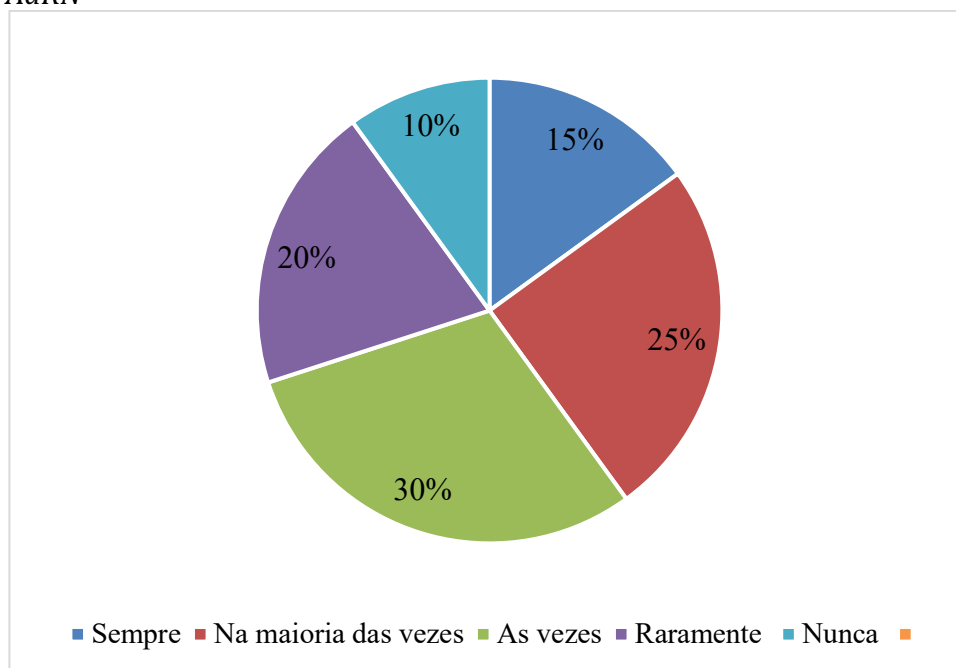
AdRN debe centrarse en mantener y mejorar los altos estándares de atención al cliente que ya son reconocidos por una parte significativa de sus clientes. Invertir en la formación del personal y en los procesos de atención al cliente puede tener un impacto

positivo en la satisfacción y la fidelización de los clientes. Además, la empresa debe tratar de comprender mejor los factores que influyen en el 25 % que responde "A veces" para adaptar su oferta de forma más eficaz.

5ª pregunta: Quejas o sugerencias

Figura 2

Describe las quejas y sugerencias de los clientes en relación con la atención al cliente en la empresa AdRN



La suma de las respuestas "Siempre" (15 %) y "La mayoría de las veces" (25 %) da como resultado un 40 %, lo que indica que un número significativo de clientes cree que, de hecho, se tienen en cuenta sus quejas y sugerencias. Este reconocimiento es fundamental, ya que la percepción de que se valora la opinión del cliente puede aumentar su fidelidad y satisfacción (Solomon, 2018).

La respuesta "A veces" (30 %) sugiere que hay un grupo considerable de clientes que considera que se tienen en cuenta sus inquietudes, aunque quizá no con la frecuencia deseada. Esto supone una oportunidad para que AdRN ponga en marcha procesos más sólidos de atención al cliente y de retroalimentación. El estudio de Accenture (2016) destaca que las empresas que responden activamente a los comentarios de los clientes suelen tener clientes más comprometidos.

La suma de las respuestas "Rara vez" (20 %) y "Nunca" (10 %), que asciende al 30 %, es un indicador preocupante. Esto significa que una parte importante de los clientes no considera que sus quejas o sugerencias se traten adecuadamente. Esta falta de comunicación puede provocar insatisfacción y una disminución de la confianza en la marca. Tal y como señala McKinsey (2017), la falta de respuesta puede dar lugar a una percepción negativa del servicio, lo que puede provocar críticas o la pérdida de clientes.

La AdRN debería plantearse la implantación de un sistema de retroalimentación más eficaz, garantizando que todas las quejas y sugerencias se registren, se analicen y, siempre que sea posible, se respondan. La formación continua del equipo en materia de

comunicación y resolución de problemas puede contribuir a crear una cultura de escucha activa y receptiva.

6ª pregunta: Satisfacción general con los servicios de AdRN

Tabla 4

Mide la satisfacción general con los servicios de AdRN

Muy satisfecho	15 %
Satisfecho	45 %
Neutro	25 %
Insatisfecho	10 %
Muy insatisfecho	5 %

La suma de las respuestas "Muy satisfecho" (15 %) y "Satisfecho" (45 %) asciende al 60 %. Este resultado indica que la mayoría de los clientes valora positivamente los servicios de AdRN. La satisfacción del cliente es un factor clave para la fidelización y el crecimiento empresarial, tal y como destacan Kotler y Keller (2016), quienes señalan que los clientes satisfechos tienden a ser más fieles y a promocionar la marca.

La calificación "Neutro" (25 %) representa una parte considerable de los clientes que no expresan una opinión clara sobre su satisfacción. Esto podría indicar que estos clientes no están satisfechos con ciertos aspectos del servicio, pero aún no han llegado a un punto de insatisfacción suficiente como para clasificarlos como "insatisfechos". Según Accenture (2016), los clientes neutros pueden ser vulnerables a la competencia, ya que no están necesariamente comprometidos. AdRN debe analizar las razones que subyacen a esa neutralidad para mejorar la experiencia del cliente.

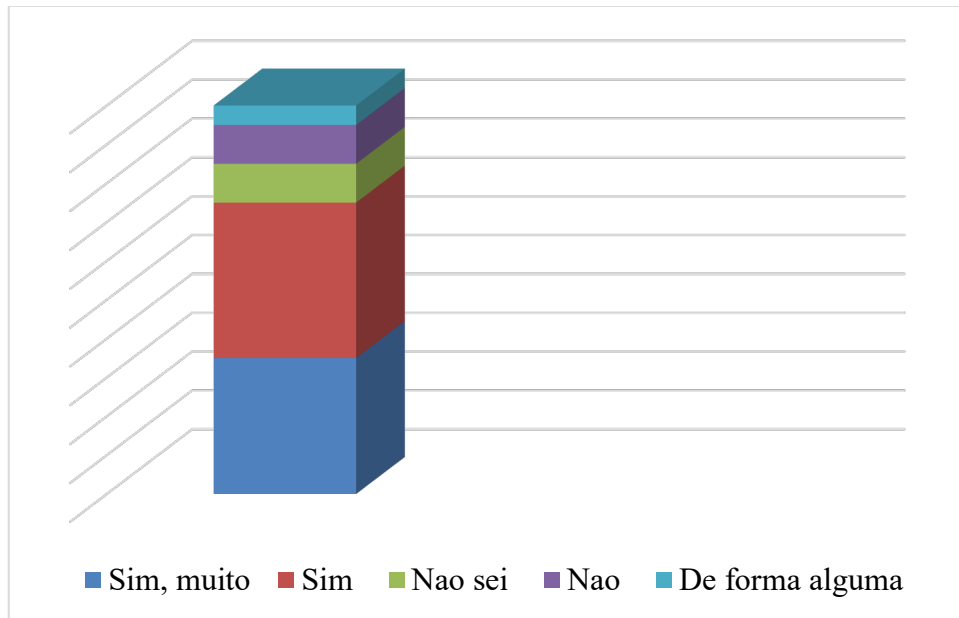
Las valoraciones "Insatisfecho" (10 %) y "Muy insatisfecho" (5 %) suman un total del 15 %. Este porcentaje, aunque menor, es significativo y debe abordarse con urgencia. La presencia de clientes insatisfechos puede afectar negativamente a la reputación de la empresa, tal y como afirman Solomon (2018) y McKinsey (2017). Es fundamental que la AdRN identifique y aborde las causas de la insatisfacción, ya que las experiencias negativas pueden difundirse rápidamente, sobre todo en las redes sociales.

AdRN debe utilizar estos datos para comprender mejor en qué aspectos puede mejorar. Implantar un sistema de retroalimentación que permita recabar información adicional sobre las causas de la insatisfacción y la neutralidad puede resultar fundamental para la mejora continua de los servicios. Además, los programas de fidelización y la comunicación activa con los clientes pueden ayudar a convertir a los clientes neutros en clientes satisfechos.

7ª pergunta: Influencia de la atención recibida en la decisión de seguir utilizando los servicios

Figura 3

Describe la influencia que tiene la atención al cliente en la decisión de seguir utilizando los servicios de la empresa AdRN



La suma de las respuestas "Sí, mucho" (35 %) y "Sí" (40 %) asciende al 75 %. Esto indica que una amplia mayoría de los clientes reconoce que la calidad de la atención tiene un impacto positivo en su decisión de seguir utilizando los servicios de AdRN. Esta percepción refuerza la idea de que una buena atención al cliente es un factor clave para la fidelización de los clientes, tal y como señalan Kotler y Keller (2016).

La respuesta "No lo sé" (10 %) sugiere que es posible que algunos clientes no tengan claro hasta qué punto influye la atención al cliente en su decisión. Esta incertidumbre puede ser un indicio de que estos clientes no tienen una experiencia lo suficientemente clara o impactante, lo que puede llevarles a no formarse una opinión definida. Según Accenture (2016), la falta de claridad en la experiencia del cliente puede provocar una disminución del compromiso.

Las respuestas "No" (10 %) y "En absoluto" (5 %) suman un 15 %, lo que indica que una minoría de los clientes no considera que la atención al cliente sea un factor relevante a la hora de decidir si seguir con AdRN. El hecho de que haya clientes que consideren que la atención al cliente no influye en su decisión puede indicar que ya están insatisfechos o que buscan otros factores, como el precio o la calidad del servicio. La empresa debe analizar estas opiniones para identificar posibles motivos de insatisfacción.

AdRN debe centrarse en reforzar aún más su servicio al cliente, ya que la mayoría de los clientes considera que su influencia es fundamental para la fidelización. La implantación de un sistema de retroalimentación periódico puede ayudar a comprender mejor las necesidades y expectativas de los clientes, lo que permite a la empresa adaptar sus estrategias. Para aquellos que no consideran que la atención al cliente sea un factor importante, AdRN puede centrarse en otros aspectos que influyen en la satisfacción y la fidelidad, como unos precios competitivos o la innovación en los servicios.

8ª pregunta: Recomendaría los servicios de AdRN a otras personas**Tabla 5***Indica el nivel de recomendación de los servicios de la AdRN*

Por supuesto	30 %
Probablemente	40 %
Quizás	20 %
Probablemente no	5 %
De ninguna manera	5 %

La suma de las respuestas "Sin duda" (30 %) y "Probablemente" (40 %) asciende al 70 %. Esto indica que una gran parte de los clientes está dispuesta a recomendar los servicios de AdRN, lo que constituye un claro indicador de satisfacción y fidelidad. Estudios como los de Kotler y Keller (2016) demuestran que las recomendaciones son uno de los mejores indicadores de la calidad del servicio y de la experiencia del cliente, ya que reflejan la confianza que estos depositan en la marca.

La respuesta "Quizás" (20 %) representa a un grupo de clientes que no está del todo convencido de la recomendación, lo que sugiere que, aunque están satisfechos, pueden tener algunas reservas. Esta incertidumbre puede deberse a experiencias diversas o a expectativas que no se han cumplido del todo. Según un estudio de Accenture (2016), los clientes que no se sienten plenamente comprometidos pueden mostrarse receptivos a otras alternativas, lo que supone un riesgo potencial para AdRN.

La suma de las respuestas "Probablemente no" (5 %) y "En absoluto" (5 %) asciende a solo el 10 %. Este bajo porcentaje sugiere que la mayoría de los clientes no tiene una opinión negativa muy marcada sobre los servicios de AdRN. Sin embargo, es importante que la empresa analice los motivos por los que estos clientes no recomendarían los servicios, ya que incluso una pequeña parte de clientes insatisfechos puede afectar negativamente a la reputación de la marca, especialmente en un mundo en el que el boca a boca y las valoraciones en línea tienen cada vez más influencia.

AdRN debe centrarse en reforzar las áreas que ya están generando una alta tasa de recomendación y abordar las inquietudes de los clientes que expresan incertidumbre. Poner en marcha programas de fidelización y solicitar opiniones de forma continua puede ayudar a identificar y resolver problemas que podrían afectar a la disposición de los clientes a recomendar la empresa.

Debates**1ª pregunta: Cargo y responsabilidades**

Respuesta: Soy el director de operaciones de AdRN. Mis principales responsabilidades consisten en supervisar las operaciones diarias, aplicar las políticas de atención al cliente, garantizar la calidad de los servicios prestados y dirigir al equipo con el objetivo de lograr una mejora continua.

El hecho de que el entrevistado sea el director de operaciones indica que ocupa un puesto de liderazgo que influye en la calidad del servicio. Esta responsabilidad sugiere que participa directamente en la definición de políticas y estrategias, lo que refleja la importancia que la empresa concede a la experiencia del cliente. Según Kotler y Keller

(2016), el liderazgo desempeña un papel fundamental a la hora de definir la cultura de servicio de una empresa, lo que sugiere que una gestión eficaz es clave para dar forma a la experiencia del cliente.

2ª pregunta: Experiencia en la empresa

Respuesta: Llevo siete años trabajando en AdRN. Mi experiencia ha sido muy enriquecedora; he visto cómo la empresa ha crecido y mejorado, pero también me he enfrentado a retos importantes, sobre todo en períodos de gran demanda.

En este caso, los siete años de experiencia sugieren un profundo conocimiento del funcionamiento interno de la AdRN. La referencia a los retos y al crecimiento refleja un proceso de aprendizaje y adaptación, lo que puede indicar una cultura organizativa que valora la evolución y la resiliencia. Según Senge (2006), "el aprendizaje organizativo se intensifica con la experiencia", lo que pone de manifiesto que los empleados con una larga trayectoria en la empresa pueden contribuir de manera significativa a la mejora continua.

3ª pregunta: Calidad de la atención al cliente

Respuesta: Considero que la calidad de la atención es buena, pero que hay margen de mejora. Contamos con un equipo muy comprometido, pero hay momentos en los que la carga de trabajo puede afectar a la calidad del servicio.

Calificar la calidad de la atención como "buena, pero con margen de mejora" refleja una percepción realista de la situación. Esto sugiere que, aunque se reconoce el esfuerzo del equipo, también se es consciente de los aspectos que requieren atención, lo que refleja un compromiso con la mejora continua. El modelo de calidad del servicio Ser qual, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Barry (1988), sugiere que la percepción de la calidad puede mejorarse identificando las diferencias entre las expectativas y la prestación real del servicio.

4ª pregunta: Retos en la atención al cliente

Respuesta: Entre los principales retos se encuentran la gestión de las expectativas de los clientes, la presión durante los periodos de mayor actividad y la necesidad de encontrar soluciones rápidas a problemas complejos. Además, la comunicación eficaz entre los miembros del equipo es fundamental.

Identificar retos como la gestión de las expectativas y la comunicación pone de manifiesto una visión crítica del entorno de atención al cliente. Tal y como afirman Zeithaml y Bitner (2016), "una gestión eficaz de las expectativas del cliente es esencial para evitar el descontento", lo que pone de relieve la importancia de una comunicación clara.

5ª pregunta: Formas de atención al cliente

Respuesta: Considero que la atención presencial y en línea son las más eficaces. La atención presencial permite una interacción más personal, mientras que la atención en línea ofrece mayor comodidad. La atención telefónica, aunque útil, suele conllevar largos tiempos de espera.

La preferencia por la atención presencial y en línea pone de manifiesto que se comprenden las necesidades de los clientes en cuanto a comodidad y personalización. El hecho de reconocer las limitaciones de la atención telefónica supone una oportunidad para que la empresa innove en sus canales de atención al cliente. El estudio de McKinsey

(2017) destaca que "la experiencia del cliente mejora cuando se ofrece una variedad de canales de atención al cliente", lo que corrobora la opinión del entrevistado.

6ª pregunta: Procesos de atención al cliente que pueden mejorarse

Respuesta: Sí, creo que el proceso de atención telefónica podría mejorarse. La implantación de un sistema de clasificación más eficiente contribuiría a reducir los tiempos de espera y a derivar a los clientes a los dependientes más adecuados.

La sugerencia de optimizar la atención telefónica refleja un enfoque proactivo en la búsqueda de la eficiencia. La clasificación de llamadas puede mejorar la experiencia del cliente, lo que pone de relieve la importancia de gestionar el flujo de llamadas y priorizar las necesidades. Según Blazevic y Lievens (2008), "la eficiencia operativa en la atención al cliente puede traducirse en una mayor satisfacción del cliente", lo que indica que las mejoras en los procesos pueden tener un impacto positivo.

7ª pregunta: Formación y desarrollo

Respuesta: He recibido formación inicial sobre políticas de atención al cliente y resolución de conflictos. Sin embargo, la formación se limitó a una sola sesión, lo que podría mejorarse con cursos de formación continuos.

Las críticas sobre la insuficiencia de la formación apuntan a una carencia en la formación continua de los empleados. La falta de formación periódica puede afectar a la calidad del servicio, lo que indica que la empresa debería invertir más en el desarrollo profesional. Según Brinkerhoff (2003), la formación periódica es fundamental para retener los conocimientos y mejorar las habilidades, lo que puede resultar clave para la eficacia de la atención al cliente.

8ª pregunta: Recepción y gestión de los comentarios

Respuesta: Recibimos comentarios de los clientes con regularidad, sobre todo a través de encuestas de satisfacción. Esos comentarios se analizan mensualmente en las reuniones, pero creo que podríamos actuar con mayor rapidez en los ámbitos que requieren atención.

La frecuencia con la que los clientes envían sus comentarios sugiere que AdRN está atenta a las opiniones de los usuarios. Sin embargo, la percepción de que el equipo podría actuar con mayor rapidez pone de manifiesto una posible desconexión entre la recopilación de comentarios y la puesta en práctica de mejoras, lo que puede afectar a la satisfacción del cliente. Según McKinsey (2016), "los comentarios de los clientes deben ser un motor para la mejora continua", lo que pone de relieve la importancia de adoptar medidas rápidas y específicas basadas en las opiniones de los clientes.

9ª pregunta: Relación entre la atención al cliente y el crecimiento

Respuesta: Creo que existe una fuerte correlación. Una buena atención al cliente no solo fideliza a los clientes actuales, sino que también atrae a otros nuevos. Los clientes satisfechos suelen recomendar AdRN, lo cual es fundamental para nuestro crecimiento.

La creencia en la correlación entre un servicio de calidad y el crecimiento de la empresa refleja una visión estratégica sobre la importancia de la experiencia del cliente. Esto concuerda con las teorías de marketing que sostienen que la satisfacción del cliente es fundamental para fidelizarlo y ampliar la cartera de clientes. La teoría de la satisfacción del cliente de Oliver (1999) sostiene que un alto nivel de satisfacción genera fidelidad, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de las empresas.

10ª pergunta: Cultura organizativa

Resposta: La cultura organizativa de AdRN en lo que respecta a la atención al cliente se centra en valorar la experiencia del cliente, pero aún se encuentra en fase de desarrollo. Existe una clara conciencia de la importancia de ofrecer una atención de calidad, y el equipo está comprometido a prestar un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

La descripción de la cultura organizativa pone de manifiesto que se reconoce la importancia de la atención al cliente, pero también sugiere que aún hay margen de mejora. La transición hacia una mentalidad centrada en el cliente requiere esfuerzos deliberados para integrar esta visión en todos los niveles de la organización. Según Heskett et al. (1994), "la cultura organizativa es un factor determinante de la calidad del servicio", lo que indica que son necesarios cambios culturales para lograr una atención al cliente de excelencia.

11ª pregunta: Prácticas inspiradoras de otras empresas

Resposta: Sí, las empresas que utilizan plataformas de retroalimentación en tiempo real, como los chatbots para la atención inicial, son una fuente de inspiración. Además, algunas empresas ponen en marcha programas de reconocimiento para los empleados que destacan en la atención al cliente, lo que podría ser una buena práctica para nosotros.

La referencia a prácticas de otras empresas, como los chatbots y los programas de reconocimiento, denota una actitud abierta hacia la innovación. Esto sugiere que el entrevistado está al tanto de las tendencias del mercado y cree en la importancia de aprender de los demás para mejorar el rendimiento de AdRN. Según Christensen (2003), "la innovación es fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las empresas", lo que sugiere que AdRN podría beneficiarse de la adopción de prácticas exitosas de otras organizaciones.

Referencias

- Accenture. (2016). *Customer Experience and Satisfaction Insights*. Dublin, Ireland: Accenture Research.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. <https://www.edicoes70.pt/produto/analise-de-conteudo/>
- Bee, F. (2000). *Fidelizar o Cliente/ Francês e Rolande Bee.* Nobel.
- Caetano, A. (2020). *Liderança do Diretor da Escola no Desempenho dos Professores: Caso da EPC do Natete*. [Tesis de máster. Universidad Católica de Mozambique, Nampula, Mozambique].
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing Innovation Through Customer Coproduction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138–151.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *Increasing Impact of Training and Performance Improvement Initiatives*. Berrett-Koehler Publishers.
- Christensen, C. M. (2003). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. https://openlibrary.org/books/OL21170033M/The_innovator%27s_dilemma
- Deloitte (2020). *Digital Transformation and Customer Experience*. Deloitte Insights.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (7ª. ed.). Atlas.
- Harvard Business Review (2017). *The Value of Human Interaction in Customer Service*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/07/your-customers-still-want-to-talk-to-a-human-being>

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Gestão de Marketing*. (15^a Ed.). Pearson Educação.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management*. (16th Ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (8^a. Ed.). Atlas.
- Lu, Yingchao; Chang, Hailing; & Zhou, Yadan. (2025). *The Impact of Consumer Complaints on Corporate Digital Transformation*. *International Review of Economics & Finance*, 101, 104203.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. (7^a. Ed.). Bookman.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. (14^a. Ed.). Hucitec.
- McKinsey & Company (2016). *Customer Feedback and Continuous Improvement*. McKinsey Insights.
- McKinsey & Company (2017). *Customer Experience: New capabilities, new audiences*. McKinsey Insights.
- Nielsen. (2019). User Experience and Mobile Application Adoption (Nielsen Reports). The Nielsen Company.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Innovation and Growth: Policy perspectives*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/innovation-and-growth-policy-perspectives-2023.htm>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 63 (Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prodanov, C. C.; & Feitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2^a. Ed.). Feeval.
- PwC (2018). *Future of Customer Experience*. PwC Research. <https://www.pwc.com>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior: Buying, having, and being*. (12th Ed.). Pearson.
- Timilsena, N. (2024). Association Between Demographic Characteristics of Users' and Overall Satisfaction with Water Supply Service. *International Journal of Science, Technology and Society*, 12(3), 96–107.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (5^a. Ed.). Bookman.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2016). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. (7th Ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-the-firm-zeithaml.html>
- Zonone, L. C. (2010). *Marketing de Relacionamento: Tecnologia, processo e pessoas*.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2023). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. (8th Ed.). McGraw-Hill.