COMERCIO Y MARKETING · GRADO MEDIO

Servicios de atención comercial

Módulo 1234



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Servicios de atención comercial
Módulo 1234 · Grado medio
Técnico en Actividades Comerciales · Comercio y Marketing
Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026
© Jose Sande, 2026
Edita: Compartiendo Conocimiento
Casa Amperio, sus clientes, sus personajes y los demás casos del libro son ficticios.
Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene ocho unidades de 16 páginas en cuatro bloques: 1 · Un servicio pensado para el cliente (unidades 1 y 2), 2 · Atender y registrar (unidades 3 y 4), 3 · Derechos, quejas y reclamaciones (unidades 5 a 7) y 4 · Medir, mejorar y fidelizar (unidad 8). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Casa Amperio: tablas, ejemplos con cálculos, documentos, un cómic, recuadros y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Casa Amperio resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Mi protocolo de atención».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de atención al cliente con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé…».

Los recuadros

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente. Las hojas de reclamaciones, las oficinas de consumo y las juntas arbitrales dependen de cada comunidad autónoma: mira también la norma de tu territorio.

En tu sector. Cómo se aplica en otros sectores: comercio, hostelería, servicios, industria, transporte…

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Mi protocolo de atención. Un paso de tu proyecto en cada unidad.

Personajes. Gaudencia hace sus prácticas en Casa Amperio, una tienda de electrodomésticos y pequeña electrónica de hogar, y tú trabajas con ella. Con Gaudencia, Olegaria, Eustasio, Macarena, Rosendo y Abundio verás cómo se organiza un servicio de atención, se atiende en persona, por teléfono, por correo y por chat, se guardan los datos de los clientes, se explican sus derechos, se tramita una queja o una reclamación, se busca un acuerdo y se mide y mejora la calidad. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · UN SERVICIO PENSADO PARA EL CLIENTE

Unidad 1 · Detrás del mostrador: quién atiende y cómo se organiza **9**

1.1 La atención al cliente y la imagen de la empresa 11
1.2 Qué hace y qué no puede hacer un servicio de atención 12
1.3 El departamento de atención al cliente y su relación con los demás 14
1.4 Organigramas: leer y dibujar el de una empresa 16
1.5 Los contact centers: qué hacen y cuándo se contratan 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 19

Unidad 2 · Hablar y escuchar: así se comunica una buena atención **25**

2.1 El proceso de comunicación y lo que lo estropea 27
2.2 Canales y tipos de comunicación en la empresa 28
2.3 Las fases de la información al cliente 30
2.4 Escuchar, preguntar y ponerse en su lugar 32
2.5 Lo que dice el cuerpo y cómo atender a cada persona 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 35

BLOQUE 2 · ATENDER Y REGISTRAR

Unidad 3 · Teléfono, correo y chat: atender sin ver al cliente 41
3.1 Atender una llamada: protocolo y técnicas 43
3.2 Pedir información a otro departamento o a un organismo 45
3.3 Escritos de respuesta: cartas y comunicaciones formales 46
3.4 Correo electrónico y mensajería instantánea 48
3.5 Errores frecuentes a distancia y cómo evitarlos 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 51

Unidad 4 · Cada cliente en su ficha: archivo, CRM y datos protegidos 57
4.1 Organizar y archivar la documentación de atención 59
4.2 Ficheros y bases de datos de clientes 60
4.3 El CRM: gestionar la relación con los clientes 62
4.4 Registrar consultas y solicitudes en el CRM 63
4.5 Integridad de la información y protección de datos 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 67

BLOQUE 3 · DERECHOS, QUEJAS Y RECLAMACIONES

Unidad 5 · El cliente tiene derechos: normas, garantías y quién los defiende 73
5.1 Quién es consumidor y quién no ... 75
5.2 Los derechos del consumidor y las normas que los recogen ... 76
5.3 Garantía, desistimiento y devolución: tres cosas distintas ... 78
5.4 Instituciones y organismos de protección del consumidor ... 80
5.5 Dónde encontrar información fiable sobre consumo ... 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

Unidad 6 · Llega una queja: de la consulta a la reclamación 89
6.1 Consulta, queja, reclamación y denuncia ... 91
6.2 El procedimiento interno: fases, forma y plazos ... 92
6.3 Recoger la reclamación: hoja, formulario y justificante ... 94
6.4 Documentos de la tramitación ... 96
6.5 Informar del resultado al cliente ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

Unidad 7 · Buscar un acuerdo: negociar, mediar y arbitrar 105
7.1 Atender a quien reclama: escucha activa, empatía y asertividad ... 107
7.2 El plan de negociación ... 108
7.3 Técnicas de negociación en las reclamaciones ... 110
7.4 Cuando no hay acuerdo: reclamar ante la Administración, mediar y arbitrar ... 111
7.5 Cerrar bien: acuerdo, cumplimiento y registro ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

BLOQUE 4 · MEDIR, MEJORAR Y FIDELIZAR

Unidad 8 · Medir, mejorar y fidelizar 121
8.1 ¿Funciona el servicio? Métodos de evaluación y control ... 123
8.2 Seguimiento de las quejas y reclamaciones ... 124
8.3 Medidas de mejora y plan de calidad ... 126
8.4 Medir la satisfacción del cliente ... 127
8.5 Informe de calidad y plan de fidelización ... 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

Mi protocolo de atención

En la página 14 de cada unidad, la caja «Mi protocolo de atención» te pide un paso de tu proyecto: del mapa de tu servicio de atención al protocolo completo con su informe de calidad.

Los ocho pasos de tu proyecto

Paso 1. Mapa y organigrama de mi servicio de atención (unidad 1) 22
Paso 2. Guion de atención presencial (unidad 2) 38
Paso 3. Respuestas tipo para teléfono, correo y chat (unidad 3) 54
Paso 4. Ficha de cliente y registro de contactos en el CRM (unidad 4) 70
Paso 5. Hoja informativa de derechos del cliente (unidad 5) 86
Paso 6. Procedimiento de consultas, quejas y reclamaciones (unidad 6) 102
Paso 7. Plan de negociación y modelo de acta de acuerdo (unidad 7) 118
Paso 8. Informe de calidad, plan de mejora y de fidelización (protocolo completo) (unidad 8) 134

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha y comprobación, y lo revisa otra persona. Guárdalos en la carpeta «00 Mi protocolo de atención»; en la unidad 8 los reúnes en tu protocolo completo.

Mi registro del proyecto

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

Casa Amperio y sus canales

Todas las unidades se desarrollan en Casa Amperio, una tienda ficticia de electrodomésticos y pequeña electrónica de hogar con tienda física, tienda online y entregas e instalación a domicilio, de febrero a mayo de 2027. Casa Amperio, sus clientes, sus documentos y sus cifras son ficticios. Los precios del libro llevan IVA incluido salvo que se diga lo contrario.



Dirección. Toma las decisiones y resuelve las reclamaciones graves. La lleva Olegaria.

Atención y posventa. Atiende el teléfono y el correo, las quejas y la posventa. Lo lleva Eustasio.

Mostrador, chat y redes. Atiende a quien entra en la tienda y a quien escribe. Lo lleva Macarena.

Administración. Pedidos web, devoluciones y abonos. Lo lleva Rosendo.

Entregas e instalación. Lleva y monta los electrodomésticos en casa del cliente. Lo lleva Abundio.

Canales. Mostrador, teléfono, correo, chat web y redes; hoja de reclamaciones en la tienda. Un servicio técnico externo hace las reparaciones.

Quién es quién

Gaudencia (19 años), persona en prácticas. Atiende, anota y prepara respuestas; es el personaje con el que trabajas.

Olegaria (52 años), propietaria y gerente. Decide y resuelve las reclamaciones graves.

Eustasio (44 años), atención al cliente y posventa. Teléfono, correo, quejas y seguimiento.

Macarena (29 años), mostrador, chat y redes. Atiende en la tienda y por escrito.

Rosendo (38 años), administración. Pedidos web, devoluciones y abonos.

Abundio (47 años), reparto e instalación. Entrega y monta en casa del cliente.

Aquilino, Eufrasia, Rutilio, Casimira, Balbina y Ermelinda. Clientes de Casa Amperio con sus consultas, quejas y reclamaciones.

Lupicinio. Técnico del servicio técnico externo.



UNIDAD 1

Detrás del mostrador: quién atiende y cómo se organiza

Bloque 1 · Un servicio pensado para el cliente

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar qué es atender bien a un cliente y cómo cada contacto construye la imagen de una empresa.
- Distinguir las áreas de actividad de un servicio de atención (información, consultas, quejas y reclamaciones, posventa) y lo que la ley exige a todos los comercios.
- Describir las funciones del departamento de atención al cliente y su relación con ventas, marketing, administración, reparto y servicio técnico.
- Leer y dibujar el organigrama de una empresa según su tamaño y su actividad.
- Reconocer qué hace un contact center y valorar cuándo conviene contratarlo.

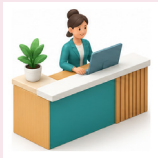
SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11/02/2027, trastienda de Casa Amperio (caso ficticio), una tienda de electrodomésticos con tienda online. Olegaria acaba de sumar los contactos de enero, el mes de las rebajas: 1.320 contactos, entre mostrador, teléfono, correo, chat y redes. Macarena ha pasado la mañana con tres cajas de devoluciones y el teléfono sonando, y una queja por una entrega ha dado la vuelta por tres personas antes de llegar a quien podía resolverla. Los contactos llegan por cinco canales y a quien esté más cerca, y nadie sabe quién lleva cada tipo.

Olegaria quiere un servicio de atención con funciones claras. Tu tarea, como Gaudencia, la persona en prácticas, es ayudar a decidir quién atiende cada contacto, qué hace cada persona y si compensa contratar un servicio externo.

PARA EMPEZAR

1. En enero hubo 1.320 contactos y 24 quejas. ¿Qué te dice cada cifra sobre cómo trabaja la tienda?
2. Si una clienta llama porque la lavadora no centrifuga, ¿a quién debería pasar la llamada Macarena y por qué?
3. ¿Qué crees que piensa un cliente de una tienda donde nadie sabe quién resuelve su problema?
4. ¿Cómo dibujarías en una hoja quién manda a quién en una tienda de cinco personas?



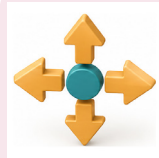
Atender e imagen

1.1



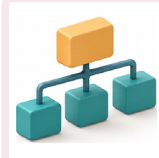
Qué hace y qué no

1.2



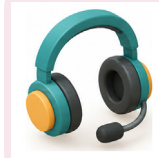
El departamento

1.3



Organigramas

1.4



Contact centers

1.5

1.1 La atención al cliente y la imagen de la empresa

Un cliente no recuerda el catálogo de una tienda: suele recordar cómo le trataron cuando tuvo un problema.

Qué es atender a un cliente. La **atención al cliente** es el conjunto de acciones con las que una empresa se relaciona con quien le compra, antes de la compra (informar), durante ella (acompañar) y después (resolver dudas, averías y devoluciones). La **relación con el cliente** es la suma de todos esos contactos a lo largo del tiempo: una compra, una visita al mostrador, una llamada, una queja resuelta. Atender bien no es ser simpático: es **resolver lo que el cliente necesita, en el plazo en que se le prometió y de forma que él lo entienda**. Un cliente bien atendido vuelve y recomienda la tienda; atiende todo el equipo.

Identidad e imagen. La **identidad corporativa** es lo que la empresa dice que es: su nombre, sus colores, sus valores y su forma de trabajar. La **imagen de marca** es lo que el cliente piensa de ella después de tratarla. Las dos pueden no coincidir: Casa Amperio presume de «cercanía», pero si un cliente espera dos semanas una respuesta, su imagen será la de una tienda lenta. La imagen se construye con muchos contactos pequeños, y cada uno cuenta.

Los contactos que más pesan. Un cliente que compra una lavadora pasa por cinco momentos clave, no todos con contacto directo con la tienda. Algunos son más delicados, porque en ellos la empresa se juega la confianza:

Contacto	Qué espera el cliente	Qué se juega la tienda
Elegir el aparato en el mostrador	Que le escuchen y le informen con claridad	Que compre y vuelva
Entrega e instalación en casa	Puntualidad y cuidado	Que le recomiende
Primer uso (posible consulta)	Que todo funcione	Que no llame enfadado
Avería a los pocos meses	Una solución rápida y sin discutir	Que siga confiando en la marca
Queja o reclamación	Que le tomen en serio y le contesten	Que no se vaya a la competencia

Atender, informar, vender y reclamar no son lo mismo. En el día a día se mezclan, pero cada cosa pide una actitud y un responsable distintos:

Qué hace el cliente	Qué hace la empresa	Ejemplo en Casa Amperio
Pregunta	**Informa**	«¿Cuánto cuesta instalar la lavadora?» (39,00 €)
Quiere comprar	**Vende**	Acompaña a Balbina hasta el aspirador que necesita
Tiene un problema	**Atiende**	Aquilino llama porque la lavadora no centrifuga
No está de acuerdo	**Tramita una reclamación**	Rellena la hoja y recibe una clave y una respuesta

CLAVE · CLIENTE Y CONSUMIDOR

El **cliente** compra o puede comprar a una empresa. El **consumidor** actúa con fines ajenos a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión (art. 3): Rutilio, el dueño de un bar, es cliente, pero no consumidor, cuando compra un microondas para su local.

ACTIVIDADES

1. Explica con tus palabras la diferencia entre la identidad corporativa de Casa Amperio («cercanía») y su imagen si un cliente espera dos semanas una respuesta.
2. Clasifica estos contactos como informar, vender, atender o reclamar: a) «¿Tienen el horno en blanco?». b) «La puerta del lavavajillas llegó abollada». c) «Me llevo el robot de cocina». d) «No estoy de acuerdo con su respuesta y quiero la hoja de reclamaciones».
3. Elige un contacto de la tabla de los cinco contactos de una lavadora y escribe una frase que Casa Amperio podría decir para que el cliente salga satisfecho.

1.2 Qué hace y qué no puede hacer un servicio de atención

Un servicio de atención no se limita a contestar el teléfono: tiene áreas de trabajo claras y unos límites que fija la ley.

Las cuatro áreas de actividad. En este libro distinguimos cuatro áreas de actividad, cada una con sus acciones:

Área	Qué incluye	Ejemplo en Casa Amperio
Información	Resolver dudas sobre productos, precios, horarios, entregas y condiciones	Explicar cuánto tarda la entrega de un frigorífico
Consultas	Peticiones que necesitan un dato o una gestión	Aquilino pide una cita para el servicio técnico
Quejas y reclamaciones	Recoger la protesta, dar clave y justificante, buscar solución y contestar por escrito	Tramitar la reclamación de Aquilino
Posventa	Entregas, instalaciones, garantías, devoluciones y reparaciones después de la compra	Gestionar la visita del servicio técnico

El trabajo de cada día. No todo contacto es una queja. En enero, de los 1.320 contactos solo 24 fueron quejas (el 1,82 %); el grueso fue información y consultas, que se resuelven en el momento. Las quejas pesan en la imagen de la tienda: se registran con clave y justificante (art. 21.2) y se contestan por escrito. Las reclamaciones tienen un máximo legal de 15 días (art. 21.3); los 10 días para las quejas son un objetivo interno. La posventa es seguimiento hasta cerrar cada cita, entrega o devolución.

Una **consulta** pide información o una gestión; una **queja** expresa un descontento; una **reclamación** pide una solución o una compensación y se tramita con más formalidad. Los distinguirás bien en la unidad 6.

Qué exige la ley a todos los comercios. Que una tienda sea pequeña no la libra de atender bien. El artículo 21 del texto refundido de la ley de consumidores obliga a **todas** las empresas que venden a consumidores:

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007 (texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios), art. 21.2: los servicios de atención dan una **clave identificativa** y un **justificante por escrito** (en papel u otro soporte duradero) de cada queja o reclamación; si atienden por teléfono o por medios electrónicos, garantizan una **atención personal directa**, y la línea no puede costar más que una llamada estándar; son accesibles, están identificados y no pueden usarse para hacer publicidad. Art. 21.3: la empresa informa de los medios para reclamar (al menos el de inicio de la relación, el postal, el teléfono y uno electrónico), de su dirección legal si no es la habitual y debe **responder a las reclamaciones en el plazo más breve posible y, en todo caso, en 15 días** desde su presentación. Comprueba: Casa Amperio cumple si da clave y justificante, atiende con personas y contesta las reclamaciones en 15 días. Texto consolidado del BOE (última versión leída el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.

Cómo se comprueba que una tienda cumple. Gaudencia pasa la lista del artículo 21 por Casa Amperio y anota qué tiene y qué le falta:

Exigencia del art. 21	Cómo la cumple Casa Amperio
Medios para reclamar	Teléfono, correo, chat, redes y hoja en la tienda
Clave y justificante	Una clave y un correo de confirmación
Atención personal directa	Teléfono y chat los atiende una persona
Reclamaciones en 15 días	Objetivo interno de 10 días para las quejas

Qué exige la ley solo a los grandes. La Ley 10/2025, de 26 de diciembre, de servicios de atención a la clientela, fija niveles de calidad más estrictos (por ejemplo, tiempos de espera al teléfono). Pero solo obliga a las empresas de servicios básicos (agua, gas, electricidad, transporte de viajeros, correos, comunicaciones electrónicas y servicios financieros) y a las que en el ejercicio anterior tuvieron **250 o más personas trabajadoras**, más de **50 millones de euros** de volumen de negocios o más de **43 millones de euros** de balance. Casa Amperio, con cinco personas y sin grupo que llegue a esos umbrales, **no está obligada**; le obliga el artículo 21. La ley sirve de referencia voluntaria.

Qué no puede hacer un servicio de atención. Tiene tres límites:

- **No es un canal de publicidad.** No se llama a quien reclama para ofrecerle otro producto, y las respuestas a una queja no incluyen ofertas (art. 21.2).
- **No decide lo que no le corresponde.** Una persona en prácticas como Gaudencia recoge, informa y deriva; las excepciones a la política de la empresa las decide Olegaria.
- **No promete lo que no controla.** Un plazo de reparación depende del servicio técnico; se promete lo que se puede cumplir y se avisa de lo demás.

EN TU SECTOR

Comercio de moda: el servicio atiende cambios de talla y vales. **Electrodomésticos:** además gestiona entregas, instalaciones y garantías con un servicio técnico externo. **Hostelería:** la «hoja de reclamaciones» se pide en el mismo local y se atiende en el momento.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en información, consulta, queja, reclamación o posventa: a) preguntar el horario del sábado; b) pedir una cita para reparar el horno; c) rellenar la hoja por una entrega abollada; d) protestar porque el dependiente fue seco; e) preguntar cómo funciona la devolución de una aspiradora.
5. Di si es verdadero o falso y corrige lo falso: a) Casa Amperio debe tener un departamento de atención al cliente por la Ley 10/2025. b) Toda queja recibe una clave identificativa y un justificante. c) La respuesta a una reclamación puede tardar un mes. d) Se puede ofrecer una promoción al cliente que acaba de reclamar.
6. Macarena duda porque un cliente le pide, delante de la caja, que le devuelvan el dinero de una cafetera usada tres meses que funciona bien. ¿Qué puede hacer ella y qué tiene que pasar a Olegaria?

1.3 El departamento de atención al cliente y su relación con los demás

Cuando todos atienden a todos, nadie se hace responsable. Un departamento reparte el trabajo y deja claro quién decide.

Funciones del departamento. El **departamento de atención al cliente** agrupa las tareas de relación con los clientes: recibir y registrar contactos, informar, tramitar quejas y reclamaciones, coordinar la posventa, medir la satisfacción y proponer mejoras. En una tienda pequeña no es un departamento aparte, sino un **conjunto de funciones** repartidas entre personas, y lo importante es que cada una tenga nombre y responsable.

Tipos de organización según el tamaño. Cómo se organiza la atención depende de cuántos contactos hay y de cuánta gente trabaja:

Tipo	Cuándo se da	Ventaja	Inconveniente
Una persona lo hace todo	Negocio de 1-3 personas	Trato personal y rapidez	Si falta, no hay atención
Un equipo repartido	Tienda de 4-10 personas, como Casa Amperio	Flexibilidad	Funciones poco claras si no se escriben
Departamento propio	Empresas de 30 o más personas	Especialización y control	Cuesta más
Servicio externo (contact center)	Picos de trabajo, horarios amplios	Capacidad a demanda	Menos control sobre el trato

Quién hace qué en Casa Amperio. Con los 1.320 contactos de enero y las cifras de cada canal, Olegaria reparte las funciones así:

Persona	Canales y funciones	Cuándo decide
Macarena	Mostrador y chat; redes con apoyo de Eustasio	Informa y vende; deriva lo que no sea suyo
Eustasio	Teléfono, correo, quejas y posventa; tutor de Gaudencia	Resuelve quejas dentro de la política

Persona	Canales y funciones	Cuándo decide
Rosendo	Pedidos web, devoluciones y abonos	Autoriza el abono según la política
Abundio	Entregas e instalación a domicilio	Avisa de incidencias de entrega
Olegaria	Decisiones y reclamaciones graves	Autoriza excepciones y soluciones especiales
Gaudencia	En prácticas con Eustasio: registra, informa y deriva	No decide por la empresa

Relación con las demás áreas. La atención no trabaja sola y, en una tienda pequeña, las mismas personas hacen varias funciones:

- **Ventas:** informa a atención de las condiciones prometidas al comprar (plazo de entrega, instalación incluida).
- **Marketing:** necesita que atención le diga qué preguntan y de qué se quejan los clientes; a cambio, avisa de las promociones para que atención no se entere por el cliente.
- **Administración:** factura, devuelve el dinero y emite abonos; atención le pide los datos.
- **Almacén y reparto:** confirman si el pedido salió y quién lo entrega; atención avisa al cliente.
- **Servicio técnico:** diagnostica y repara; atención gestiona la cita y el seguimiento (Casa Amperio trabaja con un servicio técnico externo autorizado). Cuando falla una reparación, el caso sube a Olegaria.



ACTIVIDADES

7. Explica por qué una tienda de cinco personas no necesita un departamento de atención aparte pero sí necesita funciones escritas.
8. Con la tabla de Casa Amperio, decide quién atiende cada caso: a) una queja por correo de una entrega retrasada; b) una duda en el chat sobre la instalación del lavavajillas; c) un abono por devolución; d) una reclamación grave con amenaza de denuncia.
9. Escribe dos datos que Marketing debería pasar a Atención antes de lanzar una campaña de rebajas y por qué.

1.4 Organigramas: leer y dibujar el de una empresa

Un organigrama es el plano de una empresa: dice quién hace qué y quién responde ante quién.

Qué es y para qué sirve. Un **organigrama** es el dibujo de la estructura de una empresa: sus áreas, sus puestos y las **líneas de dependencia** entre ellos. Sirve para saber a quién acudir, evitar que dos personas hagan lo mismo y comprobar que nadie recibe órdenes contradictorias. El **organigrama funcional** añade, junto a cada caja, las funciones que lleva. En él van **puestos o funciones**, no solo nombres.

Cómo se lee. Las cajas son áreas o puestos. Una línea continua une a quien manda con quien depende de él (en un organigrama sencillo, cada puesto tiene un solo jefe directo). Una línea discontinua muestra una relación de apoyo, no de mando. Según el dibujo, el organigrama puede ser:

Tipo	Cómo se dibuja	Cuándo conviene
Vertical	Arriba la dirección y debajo, por niveles, el resto	El más usado; deja ver la jerarquía
Horizontal	De izquierda a derecha	Cuando hay muchos niveles y falta ancho
Circular	La dirección en el centro y los niveles en anillos	Para mostrar cercanía; es menos claro

Cómo dibujar uno en seis pasos

1. Haz la lista de personas o puestos y de las funciones de cada uno.
2. Agrupa las funciones parecidas en áreas (dirección, tienda, administración, entregas, atención).
3. Coloca la dirección arriba y decide qué áreas dependen de ella.
4. Dibuja una caja por puesto con su nombre de función y, si ayuda, la persona.
5. Une con línea continua cada puesto con su jefe y con discontinua las relaciones de apoyo.
6. Comprueba que nadie tiene dos jefes, que ninguna función se repite y que no queda un puesto sin nombre ni función.



El organigrama de Casa Amperio. Con cinco personas más una en prácticas, el dibujo es sencillo. Arriba, **Gerencia** (Olegaria). De ella dependen cuatro cajas: **Atención al cliente y posventa** (Eustasio, con Gaudencia en prácticas debajo), **Tienda y chat** (Macarena), **Administración y pedidos web** (Rosendo) y **Entregas e instalación** (Abundio). Una línea discontinua une a Eustasio con Macarena porque la ayuda con las redes sociales: es apoyo funcional, no mando. Por eso Macarena tiene un único jefe directo.

La misma idea a mayor escala. Una cadena de 40 tiendas necesita más niveles: una **Dirección general** de la que dependen Operaciones de tiendas, Comercial, Administración y un **Departamento de atención al cliente** con un responsable, un equipo de teléfono y correo, un equipo de chat y redes y un grupo de reclamaciones. Cambia el tamaño, pero las preguntas del paso 6 son las mismas.

EN TU SECTOR

Taller de bicicletas: dos mecánicos dependen del encargado de taller, no de la dependienta. **Peluquería:** las cabinas dependen de la responsable del local. **Tienda online:** el equipo de atención y el de logística suelen ir en cajas separadas.

ACTIVIDADES

10. Dibuja el organigrama vertical de Casa Amperio y marca con línea discontinua una relación de apoyo.
11. Mira el organigrama de la cadena de 40 tiendas y explica qué cambia respecto al de Casa Amperio y qué sigue igual.
12. Un organigrama dibuja a un dependiente con dos jefes. Explica qué problema causa en la atención al cliente y cómo lo corregirías.

1.5 Los contact centers: qué hacen y cuándo se contratan

Hay empresas que atienden por otras: conviene saber qué ofrecen y cuándo se justifican.

Qué es un contact center. Un **contact center** es un servicio, propio o contratado, que atiende los contactos de los clientes por varios canales: teléfono, correo, chat, redes y mensajería. Es **multicanal** si atiende por varios canales y **omnicanal** si, además, integra la información y el recorrido del cliente entre ellos.

Tipos

- **Propio o externo.** Propio, si la empresa lo organiza con su personal; externo, si lo contrata a otra empresa (la llamada **externalización**).
- **Entrante o saliente.** Entrante atiende lo que los clientes envían; saliente llama o escribe a los clientes (encuestas, avisos de cita; las ofertas no son atención).
- **Con atención humana o automatizada.** Las respuestas automáticas complementan, pero debe poder atender una persona: el artículo 21.2 exige atención personal directa.

Qué servicios presta. Atiende llamadas y correos, recoge y tramita quejas, da soporte a clientes, gestiona citas de servicio técnico, hace encuestas de satisfacción. Las ofertas y los pedidos sin terminar son acción comercial y van aparte, con su propio circuito. Una empresa con picos grandes de trabajo, horarios muy amplios o clientes en varios idiomas suele contratarlo. Las señales de que conviene pensar en ello son estas:

- Los contactos se amontonan en campañas y rebajas y la plantilla no llega.
- Los clientes piden atención por la noche, en festivos o en otros idiomas.
- Hay tareas repetitivas, como confirmar citas o enviar encuestas, que ocupan a personas cualificadas.

Ventajas e inconvenientes para un comercio pequeño

Ventajas	Inconvenientes
Capacidad extra en rebajas o campañas	Cuota mínima aunque haya pocos contactos
Horarios más amplios	Menos conocimiento del producto y de la tienda
No hay que contratar ni formar a más personal	Hay que dar acceso a datos de clientes
Informes y estadísticas ya montados	El trato no lo controla la tienda

Antes de contratar se pide un presupuesto con la cuota, el precio por contacto, el horario, el informe mensual y quién responde de los datos.

El caso de Casa Amperio. De los 1.320 contactos de enero, 650 eran a distancia (teléfono, correo, chat y redes) y suponían 64,67 horas de trabajo. Supón que un contact center cobra una cuota mínima de 1.500,00 € al mes más 1,35 € por contacto, y que una hora de la plantilla cuesta 14,00 €. Atender esos 650 contactos con la plantilla cuesta 905,33 €; con el servicio externo, 2.377,50 €, es decir, 1.472,17 € más (2,63 veces). Decisión de Olegaria: **no externalizar**; se revisará si el trabajo crece mucho o hay un pico de contactos. En rebajas puede valer la pena un refuerzo temporal por horas, más barato que una cuota fija.

PARA SABER MÁS

Si un contact center atiende en nombre de Casa Amperio y accede a los datos de sus clientes, es **encargado del tratamiento** (Reglamento (UE) 2016/679, art. 4.8) y la tienda debe firmar un contrato que le obligue a tratar los datos solo según las instrucciones de la tienda (art. 28.1 y 28.3). Lo verás en la unidad 4. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

13. Define contact center y explica qué quiere decir que sea multicanal.
14. Dos empresas dudan: una peluquería de dos personas y una cadena de 40 tiendas con rebajas. ¿A cuál le interesa más un contact center externo? Razona la respuesta con ventajas e inconvenientes.
15. Con los datos del texto, calcula cuánto costaría atender 650 contactos al mes con un contact center que cobra 1.500,00 € de cuota más 1,35 € por contacto, y cuánto por contacto sale.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El reparto de enero en Casa Amperio

Caso ficticio. Olegaria reúne el jueves 11/02/2027 los datos de enero para decidir quién atiende qué y si compensa un servicio externo. Gaudencia prepara las tablas.

Paso 1. Los contactos por canal. Suma los contactos de enero y calcula el porcentaje de cada canal (contactos del canal ÷ 1.320 × 100).

Canal	Contactos	Peso (%)	Minutos por contacto	Minutos	Horas
Mostrador	670	50,76	6	4.020	67,00
Teléfono	330	25,00	5	1.650	27,50
Correo	170	12,88	8	1.360	22,67
Chat	120	9,09	6	720	12,00
Redes	30	2,27	5	150	2,50
Total	**1.320**	**100,00**		**7.900**	**131,67**

Paso 2. La carga de trabajo. Los 7.900 minutos son 7.900 ÷ 60 = 131,67 horas al mes. Con jornadas de 160 horas al mes, son 0,82 de una jornada completa: no hay un puesto entero de atención, sino ratos repartidos entre varias personas.

Paso 3. Las quejas. En enero hubo 24 quejas: 24 ÷ 1.320 × 100 = 1,82 % de los contactos.

Paso 4. Quién hace qué. Macarena, mostrador y chat (50,76 % + 9,09 %), con redes apoyada por Eustasio; Eustasio, teléfono, correo, quejas y posventa; Rosendo, pedidos web, devoluciones y abonos; Abundio, entregas e instalación; Olegaria, decisiones y reclamaciones graves.

Paso 5. ¿Contact center? Contactos a distancia: 330 + 170 + 120 + 30 = 650 (49,24 % del total), con 3.880 minutos = 64,67 horas. Con la plantilla cuestan 3.880 ÷ 60 × 14,00 € = 905,33 € (las horas se redondean al final); con un servicio externo (supuesto de 1.500,00 € de cuota + 1,35 € por contacto), 2.377,50 €.

RESULTADO

El **mostrador** concentra la mitad de los contactos (50,76 %) y exige presencia física: queda fuera de la oferta a distancia. Los contactos a distancia salen **1.472,17 € más caros** con un contact center. Las funciones quedan repartidas entre cinco personas, sin solapes, y las quejas son el **1,82 %** de enero.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de los contactos de enero entró por teléfono y correo juntos? b) ¿Cuántas horas al mes se dedican al canal de más trabajo? c) ¿Por qué el supuesto del contact center no cambia la decisión aunque el mostrador quede fuera de la oferta a distancia?

PRÁCTICA

Organigrama y reparto de contactos de una tienda de bicicletas

Caso ficticio. Edelmira lleva una tienda de bicicletas con taller y ocho personas: ella misma como gerente, dos dependientes, dos mecánicos, una administrativa, una persona de almacén y reparto y una persona de atención online y posventa. En febrero tuvo 1.180 contactos: mostrador 560, teléfono 250, correo 150, chat 140 y redes 80, con los minutos medios de Casa Amperio (6, 5, 8, 6 y 5). Archivo SAC_UD01_INI.

Encargo. 1) Dibuja en un documento o en una hoja de cálculo el organigrama vertical de la tienda, sin dobles jefes. 2) Completa el cuadro de funciones del servicio de atención (cinco funciones como mínimo por puesto que atienda). 3) Calcula con fórmulas el peso de cada canal, los minutos y las horas. 4) Escribe una conclusión: ¿qué canal pide más horas y quién lo atiende?

Variante. La misma tarea para una cadena de 40 tiendas iguales (archivo SAC_UD01_VAR): el departamento propio atiende los cuatro canales a distancia de todas las tiendas, con 120 horas productivas al mes por persona, un coste de 2.000,00 € al mes por persona y 3.000,00 € de herramientas, frente a un contact center que cobra 6.000,00 € de cuota más 1,35 € por contacto. Calcula las personas necesarias, el coste de cada opción y el coste por contacto, y razona cuál elegirías.

Plantilla SAC-P01 · Organigrama, funciones y reparto de contactos

Campo	Tu respuesta
Identificador (tienda y mes)	
Datos de partida	
Operaciones (fórmulas)	
Resultado (organigrama, funciones y horas)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Nadie tiene dos jefes.
☐ Ninguna función está repetida.
☐ Los porcentajes suman 100,00 %.
☐ Las horas se obtienen de los minutos con fórmula.

LECTURA Y DEBATE

Zenobia y el teléfono de la tienda de plantas



Relato ficticio. Zenobia, de setenta y cinco años, lleva una tienda de plantas con su sobrino. Apunta los pedidos en una libreta de tapas negras y en un taco de albaranes de tres colores: amarillo para los pedidos, blanco para las entregas y rosa para lo que se devuelve. Durante años le bastó con eso.

Cuando abrió un puesto en el mercado, empezaron los problemas. Las clientas llamaban a las dos tiendas, nadie sabía qué se había prometido en la otra y una señora esperó seis días un helecho que ya se había entregado. Zenobia se sentó una tarde con un bolígrafo y dibujó cuatro cuadros: ella, la tienda, el puesto y el reparto. Escribió debajo de cada uno lo que hacía y, entre las cajas, una raya para ver a quién preguntaba cada cual.

Desde entonces el teléfono de la tienda lo contesta su sobrino, y el del puesto, ella. Cada albarán lleva el nombre de quien lo hizo. «No mejoró el negocio de golpe», dice, «pero ya no me da vergüenza coger el teléfono».

Preguntas. 1) ¿Qué problema tenía Zenobia antes de dibujar los cuatro cuadros? 2) ¿Qué función se aclaró primero y cuál sigue sin respuesta? 3) ¿Qué harías tú para que una clienta no esperase seis días por algo que ya está entregado?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA si Casa Amperio está obligada a montar un departamento de atención al cliente. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Sí. Desde diciembre de 2025, la Ley 10/2025 obliga a todas las empresas, también a las tiendas pequeñas, a tener un departamento de atención al cliente con tiempos máximos de espera. Además, tienen que contestar a cualquier reclamación en 30 días y pueden usar el servicio para ofrecer promociones a quien reclama.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con la caja «La norma dice» del apartado 1.2 (artículo 21 del texto refundido y ámbito de la Ley 10/2025) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define atención al cliente, identidad corporativa e imagen de marca.
17. Nombra las cuatro áreas de actividad de un servicio de atención y pon un ejemplo de Casa Amperio de cada una.
18. Enumera tres cosas que el artículo 21 del texto refundido de consumo exige a una tienda pequeña y una que la Ley 10/2025 no le exige.
19. Calcula con los datos de enero qué porcentaje de los 1.320 contactos fueron por chat y cuántas horas supusieron.

Aplica

20. Variante de la práctica: calcula cuántas personas necesitaría un departamento propio que atienda los 24.800 contactos a distancia de las 40 tiendas (120 h productivas por persona y 2.460,00 h de trabajo, que son 61,50 h por tienda × 40) y cuánto cuesta cada opción. Si salen 20,5 personas, hay que contratar 21.
21. Redacta un reparto de funciones para una tienda de 4 personas que vende por internet y por teléfono, sin solapes.
22. Dibuja el organigrama de una clínica veterinaria de seis personas y explica por qué lo has hecho en vertical.
23. Escribe una nota de media página para Olegaria con la decisión sobre el contact center y las cifras que la apoyan.

Investiga

24. Busca en la web del ministerio competente en consumo o en el BOE el texto de la Ley 10/2025 y anota la fecha de consulta, el artículo que fija a qué empresas se aplica y qué no permite concluir sobre una tienda de cinco personas.
25. Pregunta, con permiso, a alguien que trabaje en una tienda pequeña quién atiende las quejas y cómo lo han decidido. Anota la fecha, el tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
26. Dibuja el organigrama de tu centro educativo o de una empresa que conozcas, con la fuente y la fecha, e indica qué no permite concluir un dibujo hecho de memoria.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 1 · MAPA Y ORGANIGRAMA DE MI SERVICIO DE ATENCIÓN

En tu carpeta «00 Mi protocolo de atención», guarda el organigrama de tu empresa simulada (o el de Casa Amperio, si aún no la has creado) con un cuadro de funciones del servicio de atención y el reparto de contactos por canal con las horas que suponen. Nombra el archivo UD01_P01_organigrama_v01.

Comprueba tu expediente: nadie tiene dos jefes, las funciones no se repiten, cada canal tiene responsable y las horas salen de una fórmula revisada por otra persona.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: organigrama funcional de Casa Amperio, borrador previo del 05/02/2027

Documento ficticio, preparado por un compañero de prácticas. Contiene **cinco errores**. Casa Amperio tiene a Olegaria como gerente; Eustasio lleva atención y posventa; Macarena, mostrador, chat y redes con apoyo de Eustasio; Rosendo, administración; Abundio, reparto e instalación; y Gaudencia está en prácticas.

N.º	Línea del organigrama	Contenido
1	Macarena	Dependencia continua de Olegaria y continua de Eustasio
2	Puesto «Redes sociales»	Caja sin nombre y sin funciones
3	Abundio	Dentro de «Administración y pedidos web», bajo Rosendo
4	Gaudencia	Línea continua a Olegaria como «responsable de reclamaciones graves»
5	Funciones	Rosendo: «pedidos web, devoluciones y abonos»; Eustasio: «teléfono, correo, quejas y devoluciones»

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica qué problema causa cada uno en la atención. 2) Dibuja o describe el organigrama corregido con las líneas de dependencia y asigna las funciones sin solapes. 3) Decide cuál de los cinco errores puede dejar a un cliente sin respuesta y por qué.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La imagen de marca de una empresa es...
a) lo que ella dice que es.
b) lo que el cliente piensa de ella tras tratarla.
c) su logotipo y sus colores.

2. Una persona pide que le repitan el precio de instalación de la lavadora. Eso es...
a) una reclamación.
b) información.
c) posventa.

3. El artículo 21 del texto refundido de consumo obliga a una tienda de cinco personas a...
a) tener un departamento de atención al cliente.
b) dar clave y justificante de cada queja y reclamación.
c) responder siempre en 24 horas.

4. La Ley 10/2025 de servicios de atención a la clientela obliga, entre otras, a empresas con...
a) más de 5 personas.
b) 250 o más personas, más de 50 M€ de negocio o más de 43 M€ de balance.
c) cualquier tamaño que venda online.

5. En enero, el canal con más contactos de Casa Amperio fue...
a) el mostrador (50,76 %).
b) el teléfono (25,00 %).
c) el correo (12,88 %).

6. Los 7.900 minutos de enero suponen aproximadamente...
a) 79 horas.
b) 131,67 horas.
c) 790 horas.

7. Una línea discontinua en un organigrama indica...
a) una relación de apoyo, no de mando.
b) un puesto vacío.
c) que la persona está en prácticas.

8. En el organigrama de Casa Amperio, Abundio depende de...
a) Rosendo.
b) Eustasio.
c) Olegaria.

9. Un contact center externo conviene sobre todo cuando...
a) hay picos grandes de contactos o horarios amplios.
b) la empresa tiene tres clientes.
c) se quiere controlar cada palabra del trato.

10. Si un contact center accede a los datos de clientes de Casa Amperio, la tienda debe...
a) no hacer nada.
b) firmar un contrato que limite lo que puede hacer con los datos.
c) pedirle que borre la clave de seguimiento.

Ya sé...

- ☐ explicar qué es atender bien y cómo cada contacto forma la imagen de la empresa.
- ☐ distinguir las áreas de un servicio de atención y lo que la ley exige a una tienda pequeña.
- ☐ repartir las funciones de atención entre las personas de una empresa sin solapes.
- ☐ leer y dibujar un organigrama con sus líneas de dependencia.
- ☐ valorar con números si compensa contratar un contact center.



UNIDAD 2

Hablar y escuchar: así se comunica una buena atención

Bloque 1 · Un servicio pensado para el cliente

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Describir los elementos del proceso de comunicación y reconocer las barreras que lo estropean.
- Elegir el canal de comunicación, interno o externo, que conviene a cada situación y a cada cliente.
- Seguir las fases de la información al cliente, desde el saludo hasta la despedida, y comprobar que se ha entendido.
- Practicar la escucha activa, las preguntas abiertas y la empatía con frases concretas.
- Leer el lenguaje no verbal y adaptar la atención a personas mayores, con baja visión, con sordera o con poco dominio del idioma.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 23/02/2027, tienda de Casa Amperio (caso ficticio). Entra Eufrasia Lozoya, de 78 años y con baja visión: lleva gafas gruesas y un bastón blanco plegable. Quiere un microondas para calentar la comida sin agacharse al horno. Gaudencia, la persona en prácticas, la atiende con prisa: señala «ese de ahí», le suelta de corrido doce programas, el grill y la descongelación por peso, y pregunta «¿Qué le parece?». Eufrasia da las gracias en voz baja y se marcha sin comprar y sin haber entendido nada. Eustasio lo ha visto todo desde el mostrador y no ha dicho nada.

Olegaria quiere saber qué falló y qué se cambia para que no vuelva a pasar. Tu tarea es ayudar a Gaudencia a rehacer la atención, paso a paso.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué hizo Gaudencia que no ayudó a Eufrasia? Anota al menos tres cosas.
2. Eufrasia no dijo «no entiendo». ¿Cómo puede saber quien atiende si el cliente ha entendido?
3. ¿Qué ayudas puede necesitar una persona con baja visión para elegir un aparato y cómo se averigua sin suponerlo?
4. ¿Qué cambiarías en el saludo y en las primeras preguntas?



El mensaje y sus barreras

2.1



Canales

2.2



Las fases

2.3



Escuchar y preguntar

2.4



Cuerpo y adaptación

2.5

2.1 El proceso de comunicación y lo que lo estropea

Atender es comunicar: el mensaje solo existe si llega y se entiende.

Información y comunicación. Informar es dar un dato en un solo sentido: «El microondas cuesta 99,00 €». **Comunicar** es un intercambio de ida y vuelta: quien informa comprueba que el otro ha recibido y entendido el mensaje y adapta lo que dice. Atender bien exige comunicar, no solo informar: un cartel informa, pero solo comunica quien recibe respuesta, como en una conversación o un chat.

Los elementos de la comunicación. En toda comunicación intervienen siete elementos. Esta es la atención fallida a Eufrasia:

Elemento	Qué es	En la atención a Eufrasia
Emisor	Quien envía el mensaje	Gaudencia
Receptor	Quien lo recibe	Eufrasia
Mensaje	Lo que se quiere transmitir	Las funciones del microondas
Código	Palabras y signos con que se expresa	Jerga: «grill», «descongelación por peso», «display»
Canal	El medio por el que viaja	La voz en el mostrador y un gesto de señalar
Contexto	La situación en que ocurre	Tienda llena, prisa y radio de fondo
Respuesta	La reacción del receptor, que cierra el circuito	Silencio y marcharse

La **respuesta** (también llamada retroalimentación) es la parte que más se olvida. Eufrasia respondió con el silencio y Gaudencia no supo leerlo: nadie le había enseñado a comprobar que el mensaje había llegado.

Barreras que estropean el mensaje. Una **barrera** es cualquier cosa que impide o deforma la comunicación.

Tipo	Ejemplo en Casa Amperio	Cómo se supera
Físicas	Ruido de la radio; mostrador alto; poca luz	Bajar el ruido; acercarse; buena luz
Del lenguaje	Jerga («inverter», «clase A»); frases largas	Palabras de la calle; frases cortas; un ejemplo
Psicológicas	Prisa, nervios, prejuicios («los mayores no entienden»)	Respirar; escuchar sin etiquetar
Sensoriales	Baja visión, sordera	Cambiar de canal: tocar, letra grande, escribir
Culturales	Poco dominio del castellano; costumbres distintas	Frases simples, gestos, comprobar

En la atención a Eufrasia, de 12 frases de Gaudencia, 7 llevaban jerga (58,33 %). Con baja visión, además, «ese de ahí» no dice nada: señalar con el dedo no sirve a quien no ve.

Cómo se corrige un mensaje. Reescribir lo dicho en la atención fallida basta para ver qué se puede cambiar:

Lo que dijo Gaudencia	Barrera	Cómo se dice mejor
«Ese de ahí»	Sensorial: no ve el gesto	«Tengo delante el modelo: ¿quiere tocar los mandos? Se lo describo»
«Tiene grill y descongelación por peso»	Lenguaje: jerga	«Dora la comida por arriba y ablanda lo congelado»
«Doce programas»	Exceso de datos	«Tres botones: tiempo, potencia y descongelar»
«¿Qué le parece?» y silencio	Sin comprobación	«¿Quiere que probemos los botones juntas?»

Tres reglas sencillas ayudan en el mostrador: **frases cortas** (una idea cada vez), **palabras de la calle** (las técnicas, con un ejemplo) y **una pausa** para que el otro pueda responder; así el ruido del mensaje se reduce.

CLAVE · ATENDER ES COMPROBAR

No basta con decir las cosas bien: hay que **comprobar** que el otro las ha entendido. Si no hay respuesta, deja un tiempo y pregunta si prefiere otra explicación o formato; no repite lo mismo más alto ni más deprisa.

ACTIVIDADES

1. Explica la diferencia entre informar y comunicar con un ejemplo del mostrador de Casa Amperio.
2. Identifica los siete elementos de la comunicación en esta escena: Rosendo llama por teléfono a Casimira para decirle que su pedido sale mañana; ella lo oye con la tele muy alta y contesta «vale».
3. Clasifica estas barreras (física, del lenguaje, psicológica, sensorial, cultural): a) la radio de la tienda tapa la voz; b) «lavavajillas con carga lateral y sistema de secado por condensación»; c) un cliente cree que la tienda no le va a escuchar; d) una clienta sorda; e) un cliente que llegó hace un mes al país.

2.2 Canales y tipos de comunicación en la empresa

No todos los mensajes valen para todos los canales ni para todos los clientes.

Tipos de comunicación. Según con quién se comunica la empresa y cómo, hay varios tipos:

- **Interna:** entre las personas de la empresa. Es la hoja de relevo que Macarena deja cada tarde sobre lo prometido a cada cliente, o el aviso de Rosendo a Eustasio de que un pedido está retenido.
- **Externa:** con quien está fuera: clientes, proveedores, servicio técnico, administraciones.
- **Formal:** deja constancia y sigue un modelo (una carta, un correo con clave, la hoja de reclamaciones).

- **Informal:** rápida y sin modelo (una charla, un mensaje corto).
- **Oral y escrita:** la oral es inmediata y se pierde si no se anota; la escrita se conserva y sirve de prueba.

Qué canal para cada situación

Canal	Cuándo conviene	Ventaja	Riesgo
Mostrador	Elegir un aparato, ver y tocar	Trato directo y respuesta inmediata	Prisa y ruido
Teléfono	Una duda urgente	Rápido	Sin imagen; hay que anotar la llamada
Correo	Datos, justificantes, quejas	Queda por escrito	Tarda; se lee mal el tono
Chat web	Dudas cortas de la tienda online	Ágil y escrito	Respuestas muy breves
Redes	Primer contacto y avisos públicos	Mucha gente lo ve	Lo publicado es público
Carta o escrito formal	Respuesta a una reclamación	Constancia	Lenta

Qué canal para cada cliente. Casa Amperio no atiende igual a todos:

- **Eufrasia** prefiere mostrador o teléfono, letra grande y explicaciones sin prisa.
- **Casimira**, que compra por internet, prefiere el chat y el correo.
- **Rutilio** quiere la factura por correo y a su nombre de empresa.
- **Aquilino** llama y quiere que luego se le confirme por escrito.

Hacia dónde viaja la comunicación interna. Va de arriba abajo (Olegaria da una instrucción nueva sobre devoluciones), de abajo arriba (Macarena avisa de que tres clientes han preguntado lo mismo) o entre iguales. En una tienda pequeña casi toda es oral y se pierde: lo importante se anota, con fecha y nombre de quien lo dice.

Qué hay que comunicar	De quién a quién	Cómo
Una promesa a un cliente	Macarena a Eustasio	Hoja de relevo con fecha y plazo
Un pedido retenido por falta de datos	Rosendo a Eustasio	Mensaje interno con la clave del pedido
Una entrega que ha fallado	Abundio a Macarena	Llamada y nota en el parte
Una reclamación grave	Eustasio a Olegaria	Documento formal con fecha, firma y copia

La comunicación interna es parte de la atención. El cliente solo percibe el resultado: si Macarena promete una entrega que Abundio no conoce, se queja de la tienda. Por eso cada promesa se anota en la hoja de relevo.



EN TU SECTOR

Sanidad: la recepción avisa a la consulta de cada cambio de cita. **Hostelería:** la comanda va de sala a cocina por escrito y sin errores. **Comercio online:** el equipo de atención y el de reparto comparten la misma hoja de pedidos.

ACTIVIDADES

4. Pon un ejemplo de comunicación interna de Casa Amperio y explica qué pasaría si no se hiciera.
5. Elige el canal más adecuado para cada caso y razona: a) una clienta mayor que quiere comprar una cafetera; b) un cliente que reclama por una entrega abollada; c) un empresario que pide factura a su nombre.
6. Escribe cuál sería la ventaja y el riesgo de contestar por redes la queja de un cliente.

2.3 Las fases de la información al cliente

Informar bien tiene un orden: acoger, entender qué necesita, informar, comprobar y despedir.

Las cinco fases. Toda atención, por el canal que sea, pasa por las mismas fases:

Fase	Qué se hace	Frase de ejemplo
1. Recibir	Saludar, atender a la persona y presentarse	«Buenos días, soy Gaudencia, ¿en qué puedo ayudarle?»
2. Identificar	Preguntar y escuchar qué necesita	«¿Para qué lo quiere usar?»
3. Informar	Explicar con claridad lo que le conviene	«Este calienta y descongela; tiene tres botones.»
4. Comprobar	Asegurarse de que ha entendido	«¿Quiere que se lo repita de otra manera?»
5. Despedir	Resumir, dar el siguiente paso y agradecer	«Le dejo apuntado el modelo y el precio. Cuando quiera, aquí estamos.»

Técnicas según el canal. En el mostrador se cuida la mirada, la distancia y los gestos. Al teléfono, la voz, el ritmo y las pausas, porque no se ve la cara. Por correo y chat, el asunto, la claridad y la ortografía, porque el tono se interpreta. En todos, se identifica a la persona con la que se habla y se anota lo prometido.

Errores habituales en cada fase

Fase	Error	Consecuencia
Recibir	No saludar o saludar sin mirar	El cliente se siente un estorbo
Identificar	Hablar sin preguntar	Se ofrece lo que no necesita
Informar	Jerga, prisa y datos de más	No entiende y se calla
Comprobar	Preguntar «¿Vale?» y seguir	No hay respuesta real
Despedir	Cerrar sin siguiente paso	El cliente no sabe qué hacer ahora

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007 (texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios), art. 20.1.c: la información de una oferta debe incluir el **precio final completo, incluidos los impuestos**, desglosando los incrementos o descuentos y los gastos adicionales; y art. 60.1: la información previa al contrato debe ser clara, comprensible y accesible, y en un formato fácilmente accesible para las personas consumidoras vulnerables. Comprueba: Gaudencia dice «99,00 € con IVA incluido», no «81,82 € más IVA». Texto consolidado del BOE (última versión leída el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.

Ejemplo. Una llamada de Casimira en cinco fases. Casimira llama por su freidora comprada por internet: (1) Eustasio saluda y se presenta; (2) pregunta «¿Qué ha ocurrido?» y la deja hablar; (3) le explica que tiene 14 días naturales desde que recibe el producto para desistir y cómo comunicarlo; (4) le pregunta si le han quedado claros el plazo y el procedimiento; (5) resume, le da una clave y le explica el reembolso: mismo medio de pago, máximo 14 días desde que comunica el desistimiento, aunque la tienda puede retenerlo hasta recibir el producto o la prueba de su devolución.

Del esquema al guion de seis pasos. En el mostrador se puede detallar un poco más. Estos seis pasos recogen las cinco fases: **1** saludar y presentarse (recibir); **2** preguntar qué necesita y **3** escuchar y resumir (identificar); **4** mostrar con las manos y en letra grande (informar); **5** comprobar que ha entendido; **6** cerrar con el siguiente paso (despedir).

Cuánto se tarda en contestar. En el mostrador, la respuesta es inmediata; en el chat, en pocos minutos; por correo, en 24 horas laborables (horas de apertura), que es el plazo de Casa Amperio para las consultas. Si no se puede cumplir, se avisa de cuándo se hará.

Despedir bien. El cierre es lo último que el cliente recuerda: un **resumen**, el **siguiente paso** con fecha y responsable («Le llamo mañana con el precio de la instalación») y un agradecimiento.

ACTIVIDADES

7. Ordena las cinco fases e indica qué fase se saltó Gaudencia cuando dijo «¿Qué le parece?» y se quedó callada.
8. Escribe una frase para cada fase de la atención a un cliente que pregunta por el aspirador sin cable (189,00 €).
9. Reescribe «Pues este tiene 1.000 vatios, descongelación inteligente y display táctil, ¿vale?» sin jerga y con una comprobación.

2.4 Escuchar, preguntar y ponerse en su lugar

Quien atiende bien habla poco y pregunta mucho; el cliente trae la respuesta.

Escucha activa. Escuchar no es oír: oír es percibir sonidos; escuchar es atender para entender. La **escucha activa** es escuchar y demostrarlo con cinco acciones:

1. **Mirar** a la persona y dejarle terminar, sin interrumpir.
2. **Asentir** y dar pequeñas señales («ya», «entiendo»).
3. **Reformular:** decir con otras palabras lo que se ha entendido («Entonces busca algo para calentar comida sin agacharse»).
4. **Resumir** al final los puntos clave.
5. **Preguntar** lo que falta, sin suponer.

Preguntas abiertas y cerradas. Las **preguntas abiertas** invitan a explicar («¿Qué es lo que más usa en la cocina?»). Las **cerradas** se contestan con sí, no o un dato («¿Lo quiere blanco?»). Para entender qué necesita alguien se empieza con abiertas; para confirmar o cerrar, con cerradas.

En la atención fallida, de 8 preguntas de Gaudencia solo 3 eran abiertas (37,50 %). El objetivo de la nueva atención es superar la mitad: 5 abiertas de 8 son el 62,50 %, 25,00 puntos porcentuales más.

Empatía y asertividad. La **empatía** es ponerse en el lugar del otro y decirlo: «Entiendo que es incómodo agacharse». La **asertividad** es expresar lo que se piensa con respeto, sin ceder en lo importante ni imponerse. Hay tres estilos:

Estilo	Qué hace	Frase en una queja
Pasivo	Calla o cede siempre	«Si usted lo dice…»
Agresivo	Se impone o acusa	«Usted lo ha estropeado.»
Asertivo	Dice lo suyo con respeto	«Entiendo su enfado; vamos a ver cómo lo solucionamos.»

Ejemplo. De la frase cerrada a la escucha activa. Balbina dice: «Es que el aspirador no me convence». Una respuesta cerrada («¿Quiere cambiarlo?») corta la conversación. Una escucha activa responde: «Entonces el aspirador no le convence. ¿Qué es lo que no le gusta?». Balbina cuenta que pesa mucho y que le duele el hombro, y Gaudencia resume: «Busca algo ligero, que no cargue el hombro». Con una sola pregunta abierta y un resumen se sabe qué ofrecerle.

Frases que funcionan y frases que no

Mejor decir	Mejor no decir
«Déjeme ver qué puedo hacer.»	«Eso no es cosa mía.»
«¿Quiere que se lo explique otra vez?»	«Ya se lo he dicho.»
«Entiendo que le moleste.»	«Cálmese.»
«Le llamo mañana antes de las 12:00.»	«Ya le llamaremos.»
«¿Qué le preocupa más?»	«¿Entiende?»

ACTIVIDADES

10. Convierte en abiertas estas preguntas cerradas: a) «¿Es para usted?». b) «¿Lo quiere pequeño?». c) «¿Le gusta este modelo?».
11. Reformula lo que ha dicho Eufrasia: «Es que yo cocino poco, pero me da miedo quemarme con el horno, ¿sabe?».
12. Redacta una respuesta pasiva, una agresiva y una asertiva para un cliente que dice «Llevo diez minutos esperando».

2.5 Lo que dice el cuerpo y cómo atender a cada persona

Antes de que digas una palabra, tu cuerpo ya ha empezado a hablar.

Comunicación no verbal. Es todo lo que comunicamos sin palabras. Cuatro señales pesan más que el resto:

- **Postura:** de frente y relajada transmite atención; los brazos cruzados o el cuerpo girado pueden indicar distancia, según el contexto.
- **Mirada:** mirar a los ojos con naturalidad muestra interés; mirar la pantalla mientras el cliente habla, desinterés.
- **Gestos:** las manos abiertas acompañan lo que se dice; señalar con el dedo o tamborilear con el bolígrafo molesta.
- **Voz:** el volumen, el ritmo y el tono dicen tanto como las palabras.

Cuando lo verbal y lo no verbal se contradicen, el cliente se cree lo no verbal: no sirve decir «Estoy a su disposición» mirando el reloj. La sonrisa ayuda, pero no sustituye a escuchar, reformular y comprobar.



La voz. Cambian el mensaje el **volumen** (ni gritar ni susurrar), el **ritmo** (más lento si el tema es difícil) y el **tono** (cálido, no seco). Al teléfono, donde no se ve la cara, la voz es casi todo.

Ejemplo. Dos saludos distintos. Macarena dice «Buenos días» con la vista en la tableta y Balbina responde con un hilo de voz. Macarena prueba otra vez: deja la tableta, se acerca y repite la frase mirándola. Balbina explica sin dudar lo que busca. Las palabras eran las mismas; cambiaron la mirada, la postura y la voz.

La distancia y el contacto. Cada persona necesita su espacio, y la distancia cómoda varía. No se toca a nadie sin permiso: con una persona con baja visión se pregunta «¿Quiere que le dé el brazo?» y se dice qué hay delante («Tiene un escalón a la derecha»).

Cada persona, una forma de atender. Adaptar la atención no es tratar a nadie como incapaz. Es cambiar el canal y el formato, y dejar la decisión a la persona:

Persona	Qué hacer	Qué evitar
Mayor, con ritmo más lento	Frases cortas, un tema cada vez, tiempo	Hablarle como a un niño; elegir por ella
Con baja visión	Describir lo que se muestra, ofrecer tocar, letra grande y buen contraste	«Ese de ahí»; señalar con el dedo
Con sordera	Ponerse de cara, hablar claro y escribir lo importante	Gritar
Con poco castellano	Frases simples, gestos, ejemplos, comprobar	Hablar más rápido o más alto
Con prisa	Ir al grano, decir cuánto se tarda	Alargarse en explicaciones
Indeciso	Hacer dos o tres preguntas abiertas y resumir	Empujar a decidir ya

Estas adaptaciones ayudan a todos: una ficha en letra grande sirve también a quien tiene prisa.

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007, art. 8.1.d: es un derecho básico de las personas consumidoras y usuarias la información correcta sobre los bienes y servicios en **formatos que garanticen su accesibilidad**; y art. 21.2: los servicios de atención deben diseñarse con medios y soportes que sigan los principios de accesibilidad universal. Comprueba: una ficha en letra grande, con el precio y los tres botones, contribuye al derecho de Eufrasia; hay que comprobar que le sirve. Texto consolidado del BOE (última versión leída el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

13. Describe qué comunica cada una de estas señales: a) mirar el móvil mientras el cliente habla; b) ponerse a su altura; c) hablar muy bajo; d) cruzar los brazos.
14. Explica qué cambiarías al atender a Eufrasia y qué dejarías en sus manos.
15. Un cliente llega al mostrador y habla muy poco castellano. Escribe cinco frases de Gaudencia, cortas y sin jerga, para saludarle y averiguar qué necesita.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Rehacer la atención a Eufrasia

Caso ficticio. El martes 23/02/2027 Eustasio revisa con Gaudencia la atención fallida y ensayan la nueva con el microondas P06 (99,00 €).

Paso 1. Observar lo que pasó. Eustasio cuenta lo que vio: de 12 frases de Gaudencia, 7 llevaban jerga (58,33 %), y de 8 preguntas solo 3 eran abiertas (37,50 %).

Paso 2. Fijar el objetivo. Más de la mitad de las preguntas abiertas, sin jerga y con comprobación.

Paso 3. El guion de seis pasos

Paso	Qué hace Gaudencia	Frase
1. Saludar y presentarse	Se pone frente a ella y baja el ritmo	«Buenos días, soy Gaudencia. ¿En qué puedo ayudarle?»
2. Preguntar	Una pregunta abierta	«¿Qué es lo que más usa para calentar la comida?»
3. Escuchar y resumir	Reformula	«Entonces quiere uno fácil, con pocos botones.»
4. Mostrar	Le ofrece tocar los mandos, con el aparato apoyado en el mostrador, y se los describe	«¿Quiere tocar este mando? Gírelo a la derecha: es el tiempo.»
5. Comprobar	Pide que lo toque y lo repita	«¿Quiere que se lo explique de otra manera?»
6. Cerrar	Resume el precio y deja una ficha en letra grande	«Cuesta 99,00 € con IVA incluido. ¿Se lo apunto?»

Paso 4. La nueva atención. Gaudencia hace 8 preguntas, 5 abiertas (62,50 %, 25,00 puntos porcentuales más) y solo 1 de sus 10 frases lleva una palabra técnica, que explica con un ejemplo («descongelar: ablandar lo que sale del congelador»).

Paso 5. El precio. 99,00 € = 81,82 € de base + 17,18 € de IVA. Se dice el precio final completo, 99,00 € con IVA, y la ficha en letra grande lo lleva también.

RESULTADO

Eufrasia toca los botones, repite el funcionamiento y decide por sí misma. Con **5 de 8 preguntas abiertas (62,50 %)** y **una sola palabra técnica explicada** se cumple el objetivo. El cambio en el mostrador: una **ficha en letra grande** y la regla de **ofrecer tocar los mandos**.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de las frases de Gaudencia llevaban jerga en la atención fallida? b) ¿Cuántas preguntas más habría que haber hecho abiertas, como mínimo, para superar la mitad de las 8? c) ¿Por qué se dice el precio con IVA incluido?

PRÁCTICA

Tres atenciones en el mostrador

Caso ficticio. En grupos de tres, una persona atiende, otra hace de cliente y la tercera observa. Se representan tres atenciones de Casa Amperio con estas tarjetas de rol, con precios con IVA incluido (archivo SAC_UD02_INI):

Cliente	Producto	Situación
Con prisa	Freidora de aire P08, 79,90 €	Tiene cinco minutos y quiere saber si cabe una pieza de pollo
Indeciso	Freidora P08 (79,90 €) o robot de cocina P10 (149,00 €)	Duda entre los dos y no sabe qué necesita
Con baja visión	Cafetera de cápsulas P09, 69,90 €	No ve los botones y no puede leer las letras pequeñas

Encargo. 1) Representa las tres atenciones con el guion de seis pasos. 2) Quien observa rellena una hoja con el saludo, el número de preguntas abiertas sobre el total, la escucha (reformula o interrumpe), las frases con jerga sobre el total, la mirada y el cierre. 3) Calcula el porcentaje de preguntas abiertas y de frases con jerga de cada atención. 4) Redacta el guion final de seis pasos para el mostrador.

Variante. La cliente habla poco castellano (archivo SAC_UD02_VAR): repite la atención de la cafetera con frases cortas y añade al guion una frase de comprobación.

Plantilla SAC-P02 · Hoja de observación y guion de atención

Campo	Tu respuesta
Identificador (atención y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (preguntas abiertas y frases con jerga)	
Resultado (porcentajes)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Saludo con presentación.
☐ Más de la mitad de preguntas abiertas.
☐ Sin jerga o con la palabra explicada.
☐ Comprobación y cierre con el siguiente paso.

LECTURA Y DEBATE

Florián, el cartero que escuchaba



Relato ficticio. Florián reparte el correo en una furgoneta de reparto y almuerza siempre en la cabina, con un bocadillo y una libreta abierta sobre el volante. Todo el barrio le cuenta cosas: quién espera una carta, quién se ha mudado, quién ya no abre. Durante años contestaba rápido, para no retrasarse.

Un martes, una vecina le dijo: «Hoy no hace falta que me suba el correo». Florián, con prisa, asintió y se lo dejó en el portal. A la semana siguiente supo que la vecina se había torcido el tobillo y no podía bajar. Lo que importaba no era lo que dijo, sino lo que calló. Esa tarde escribió en la libreta una regla: «Antes de contestar, repetir lo que he oído». Desde entonces, cuando alguien le cuenta algo, responde: «Si he entendido bien, me dices que…».

La primera vez se sintió ridículo. Pero la vecina sonrió y le dijo: «Por fin alguien me escucha». Florián sigue repartiendo igual de rápido; solo ha cambiado el orden de las cosas.

Preguntas. 1) ¿Qué dijo la vecina y qué calló? 2) ¿Qué regla se puso Florián y cómo se llama esa técnica? 3) ¿Qué frase usarías tú en el mostrador de Casa Amperio para comprobar que has entendido?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA cómo atender a una clienta de 78 años con baja visión que quiere un microondas. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Lo mejor es hablarle más alto y más despacio, porque las personas mayores suelen oír mal. Elige tú el microondas más sencillo para ella, que es lo que necesita, y no le des muchos detalles para no confundirla. Llámala "abuela" para generar confianza y no hace falta darle la información por escrito.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso resuelto y con el derecho a información accesible del artículo 8.1.d del texto refundido, y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera los siete elementos de la comunicación y di cuál se olvida con más frecuencia.
17. Nombra las cinco fases de la información al cliente y escribe un error habitual de cada una.
18. Explica la diferencia entre pregunta abierta y cerrada con dos ejemplos de Casa Amperio.
19. Calcula qué porcentaje de las 12 frases de Gaudencia llevaban jerga y qué porcentaje no.

Aplica

20. Variante de la práctica: escribe la atención a una cliente que habla poco castellano y quiere una cafetera de 69,90 €, con cinco frases cortas y una de comprobación.
21. Calcula el desglose de la freidora P08: 79,90 € con IVA del 21 % en base e IVA, y explica por qué el precio que se dice al cliente es el final.
22. Prepara una ficha en letra grande para Eufrasia con el microondas P06: tres botones, precio y dónde pedir ayuda.
23. Elige un cliente de Casa Amperio (Rutilio, Casimira o Balbina) y adapta el guion de seis pasos a su canal preferido.

Investiga

24. Busca una guía de atención a personas con discapacidad visual publicada por una administración o una asociación. Anota quién la publica, la fecha de consulta, a quién se dirige y qué no permite concluir para una tienda concreta.
25. Observa durante diez minutos una atención real en una tienda (con permiso) y anota cuántas preguntas abiertas y cerradas se hacen. Apunta la fecha, el tipo de comercio y qué no puedes concluir con una sola observación.
26. Pregunta a una persona mayor qué le ayuda y qué le molesta cuando la atienden en una tienda. Anota la fecha y el tipo de tienda, y qué no puedes concluir con una sola respuesta.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 2 · GUION DE ATENCIÓN PRESENCIAL

En tu carpeta «00 Mi protocolo de atención», guarda el guion de seis pasos de tu empresa simulada, con una frase por paso, una pregunta abierta, una comprobación y una adaptación para una persona con baja visión. Nombra el archivo UD02_P01_guion_presencial_v01.

Comprueba tu expediente: cada paso tiene una frase real, hay al menos una pregunta abierta, no hay jerga sin explicar y otra persona lo ha ensayado contigo.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de observación de la atención del 23/02/2027

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por Macarena tras observar la segunda atención de la práctica (cliente indeciso, freidora o robot de cocina). Contiene **cinco errores**. Hechos de la atención: Gaudencia hizo 6 preguntas, solo 2 abiertas; la cliente la interrumpió 3 veces; usó «inverter» y «clase A» sin explicarlos; no se despidió ni resumió.

N.º	Criterio	Lo que anotó Macarena
1	Escucha activa	«Sí»
2	Técnica de comunicación	«Sonrisa»
3	Preguntas abiertas	«5 de 6»
4	Lenguaje	«Claro, sin jerga»
5	Cierre	(en blanco)

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son (en el 2, por qué sonreír sin escuchar ni reformular no prueba una técnica de escucha activa). 2) Rellena de nuevo la hoja con los hechos observados y calcula el porcentaje real de preguntas abiertas. 3) Explica por qué esta hoja podría hacer creer a Eustasio que la atención fue buena.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La parte del proceso de comunicación que cierra el circuito es...
a) el código.
b) la respuesta.
c) el canal.

2. En la atención fallida a Eufrasia, de las 12 frases de Gaudencia, las que llevaban jerga fueron...
a) 7 de 12 (58,33 %).
b) 3 de 8 (37,50 %).
c) 5 de 12 (41,67 %).

3. Decir «ese de ahí» a una persona con baja visión es una barrera...
a) sensorial y del lenguaje.
b) física.
c) cultural.

4. En las cinco fases de la información al cliente, la fase que comprueba que el cliente ha entendido va...
a) justo antes de saludar.
b) después de informar.
c) al final del día.

5. Entre estas preguntas del mostrador de Casa Amperio, una pregunta abierta es...
a) «¿Lo quiere blanco?».
b) «¿Qué es lo que más usa?».
c) «¿Es para usted?».

6. En la nueva atención se pasó de 3 a 5 preguntas abiertas de 8, que son...
a) 37,50 % y 62,50 %.
b) 3 % y 5 %.
c) 50 % y 100 %.

7. En la escucha activa, reformular lo que dice un cliente como Eufrasia es...
a) repetir lo que dice el cliente palabra por palabra.
b) decir con otras palabras lo que se ha entendido.
c) cambiar de tema.

8. Un cliente con prisa, que solo tiene cinco minutos para preguntar por la freidora, necesita sobre todo...
a) ir al grano y saber cuánto se tarda.
b) una explicación larga.
c) que le hagan esperar.

9. Según el art. 8.1.d del texto refundido de consumo, la información debe darse en...
a) letra pequeña.
b) formatos que garanticen su accesibilidad.
c) cualquier formato.

10. Cuando Gaudencia informa del precio del microondas P06 a Eufrasia, lo correcto es decir...
a) 81,82 € más IVA.
b) 99,00 € con IVA incluido.
c) 17,18 €.

Ya sé...

- ☐ describir los elementos de la comunicación y reconocer las barreras.
- ☐ elegir el canal y el tipo de comunicación para cada situación y cada cliente.
- ☐ aplicar las cinco fases de la información al cliente y comprobar que se ha entendido.
- ☐ escuchar de forma activa, preguntar con preguntas abiertas y expresar empatía.
- ☐ adaptar la atención a personas mayores o con baja visión sin decidir por ellas.
- ☐ leer lo que comunican la voz, la mirada y los gestos de quien atiende y de quien es atendido.



UNIDAD 3

Teléfono, correo y chat: atender sin ver al cliente

Bloque 2 · Atender y registrar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Atender una llamada siguiendo un protocolo: antes, durante y después, con retenciones y transferencias.
- Pedir información a otro departamento o a un organismo indicando qué, a quién, por qué canal y con qué plazo.
- Redactar cartas y comunicaciones formales de respuesta sin prometer lo que no se puede cumplir.
- Escribir correos y mensajes de chat y redes con asunto, tono y plazos adecuados.
- Detectar los errores más frecuentes al atender a distancia y revisar un mensaje antes de enviarlo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 04/03/2027, mesa de atención telefónica de Casa Amperio (caso ficticio). A las 11:10 suena el teléfono: es Aquilino Pardillo. La lavadora que compró el viernes 15/01 y le instalaron el viernes 22/01 no centrifuga y se queda con agua. Gaudencia atiende la llamada con Eustasio al lado. Hay que dar la información que corresponde, pedir al servicio técnico una cita y dejar por escrito lo hablado.

Eustasio la avisa de tres cosas: el cliente no ve la cara de quien le atiende, quizá no tenga ningún papel a mano (por eso se le confirma lo hablado por escrito) y se acordará de lo que le digan, no de lo que se quiso decir. Tu tarea es ayudar a Gaudencia a decidir qué se dice por teléfono, qué se confirma por correo y qué no se promete.

PARA EMPEZAR

1. Por teléfono no se ve la cara. ¿Qué recursos tiene quien atiende para que el cliente se sienta escuchado?
2. Aquilino cuenta que la lavadora «no sirve para nada». ¿Qué datos necesita Gaudencia antes de contestar?
3. ¿Por qué conviene confirmar por correo lo hablado por teléfono?
4. ¿Qué cosas no debería prometer Gaudencia en esa llamada aunque quiera tranquilizar a Aquilino?



La llamada 3.1



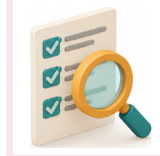
Pedir información 3.2



Cartas y escritos 3.3



Correo y chat 3.4



Errores y revisión 3.5

3.1 Atender una llamada: protocolo y técnicas

Al teléfono no se ve la cara: todo lo que el cliente percibe es la voz, el orden y lo que se anota.

Antes, durante y después. Una buena llamada se prepara, se conduce y se cierra por escrito.

- **Antes.** Se tiene a mano la hoja de recogida y el bolígrafo, el catálogo y las condiciones de la tienda, y se atiende sin ruido ni prisa. Si la llamada es **saliente** (la tienda llama al cliente), se revisa antes el expediente para saber qué se va a decir.
- **Durante.** Se descuelga (objetivo interno: antes del cuarto tono), se saluda y se dice el nombre de la empresa y de quien atiende («Casa Amperio, buenos días, le atiende Gaudencia»), se recogen nombre y contacto y, antes de dar datos del expediente, se comprueba su identidad con los controles de la tienda, se le deja explicar sin interrumpir, se le hacen preguntas abiertas y se anotan los datos. Las pausas y el tono de voz sustituyen a la mirada.
- **Después.** Se resume lo acordado, se da la clave de la consulta, se confirma por escrito y se cuelga cuando cuelga el cliente.

La voz es la cara. Al teléfono, el cliente interpreta el tono, el ritmo y las pausas. Conviene hablar un poco más despacio que en persona, sonreír al hablar (se nota en la voz), no comer ni teclear ruidosamente y no hablar con otra persona a la vez. Si hay silencio, se avisa de lo que se hace: «Estoy anotando lo que me cuenta».

Frase útil	Frase a evitar
«Casa Amperio, buenos días, le atiende Gaudencia.»	«¿Dígame?»
«Si le parece bien, repaso lo que me ha dicho.»	«A ver, repítalo todo.»
«No lo sé ahora, pero lo averiguo y le llamo antes de las 12:00.»	«Eso no lo sé.»
«Gracias por llamar. Su clave es CO-2027-031.»	«Vale, adiós.»

La hoja de recogida. Es el papel o el formulario donde se anota la llamada. Que esté completo evita que el cliente repita todo cuando le llame otra persona. Esta es la de Aquilino:

Documento 1 · Hoja de recogida de llamada

(ficticia)

Campo	Contenido
Fecha y hora	jueves 04/03/2027, 11:10
Quién llama	Aquilino Pardillo; teléfono de contacto (ficticio)
Producto	Lavadora P02 (429,00 €), comprada el 15/01/2027 e instalada el 22/01/2027
Motivo	No centrifuga y queda con agua
Qué se ha dicho	Se registra la consulta y se pedirá visita al servicio técnico; se confirmará por correo hoy

Campo	Contenido
Qué se hará y quién	Gaudencia pide la cita; Eustasio supervisa
Clave	CO-2027-031

Llamadas salientes. A veces la tienda llama al cliente (confirmar una cita, avisar de un pedido, devolver una llamada). Se hace en horario razonable, se pregunta primero si es buen momento («¿Puede atenderme un minuto?») y se dice enseguida quién llama y por qué. Si no contesta, se deja un mensaje breve con el nombre de la tienda y un teléfono, nunca con datos del pedido.

Retener y transferir. Si hay que consultar algo, se pide permiso («¿Le importa esperar un minuto?») y se vuelve antes de que pase un minuto. Si la llamada es de otro departamento, se hace una **transferencia acompañada**: se explica el caso a la persona que la recibe para que el cliente no tenga que repetirlo, y se avisa al cliente de a quién pasa y por qué.



LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007 (texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios), art. 21.2: si los servicios de atención usan el teléfono o medios electrónicos, deben garantizar una **atención personal directa**, y la línea telefónica de contacto sobre un contrato no puede costar más que una llamada estándar. Comprueba: el 900 000 000 (número ficticio) de Casa Amperio lo contesta una persona y no tiene sobrecoste. Texto consolidado del BOE (última versión leída el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Ordena lo que hace Gaudencia en la llamada: despedirse, escuchar sin interrumpir, saludar y presentarse, abrir la hoja de recogida, resumir lo acordado, identificar al cliente.
2. Completa la hoja de recogida con esta llamada: Rosendo anuncia a un cliente que su pedido web del lavavajillas P03 saldrá el lunes.
3. Explica qué es una transferencia acompañada y por qué es mejor que pasar la llamada sin avisar.

3.2 Pedir información a otro departamento o a un organismo

Pocas veces quien atiende lo sabe todo: hay que saber a quién preguntar y dejarlo escrito.

Qué se pide, a quién y por qué canal. Cuando falta un dato, la persona que atiende no lo inventa: lo solicita. Cinco preguntas ordenan la petición: **qué** necesito, **a quién** se lo pido, **por qué canal**, **para cuándo** y **cómo dejo constancia**.

Qué se necesita	A quién	Canal	Plazo	Constancia
Si el pedido salió del almacén	Rosendo (administración)	Mensaje interno	El mismo día	Nota en el expediente
Fecha de la entrega	Abundio (reparto)	Llamada breve	Antes de las 14:00	Parte de entregas
Diagnóstico de una avería	Servicio técnico externo	Correo con formulario	Visita en 4 días	Correo con la clave
Dónde se obtiene la hoja de reclamaciones	Oficina de consumo (comunidad u OMIC)	Escrito o correo	Según la oficina	Copia del escrito

Plazos internos. Se acuerda cuánto tarda cada departamento en contestar. Si el plazo vence, se recuerda la petición por el mismo canal y se anota en el expediente: así el cliente recibe una fecha realista y sabe quién lleva su caso y cuándo tendrá noticias, algo que agradece más que una rapidez prometida sin base.

Qué lleva una petición. Una solicitud bien hecha incluye: a quién se dirige y quién la envía, la **clave de la consulta**, el producto y la fecha de compra y de entrega, el problema descrito en una frase, **qué se pide exactamente** y la fecha en que se necesita la respuesta. Se redacta para que la entienda alguien que no ha oído la llamada.

Documento 2 · Solicitud de visita al servicio técnico

(ficticio)

Campo	Contenido
Para	Lupicinio Tormo, servicio técnico externo autorizado
De	Casa Amperio, atención al cliente (Eustasio y Gaudencia)
Fecha	jueves 04/03/2027
Clave	CO-2027-031
Producto	Lavadora P02 de 8 kg, comprada el 15/01/2027 e instalada el 22/01/2027
Problema	No centrifuga y queda con agua en el tambor
Qué se pide	Diagnóstico en el domicilio del cliente el lunes 08/03/2027 y parte de reparación
Condición	Dentro del plazo legal de responsabilidad; si la avería es una falta de conformidad, la reparación es gratuita (art. 118.4.a)
Respuesta	Confirmación de la cita antes del viernes 05/03/2027

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007, art. 118.4.a: las medidas para poner en conformidad un bien (reparación o sustitución) son **gratuitas** para el consumidor y comprenden los gastos necesarios, como el transporte o la mano de obra; art. 120.1: el vendedor responde de las faltas de conformidad que se manifiesten en los **tres años** siguientes a la entrega. Comprueba: la lavadora de Aquilino se entregó el 22/01/2027, así que el vendedor responde hasta el 22/01/2030. Texto consolidado del BOE (última versión leída el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.



Qué hacer con la respuesta. Cuando llega, se anota en el expediente, se comprueba que responde a lo que se preguntó y se comunica al cliente con sus palabras, no con las del departamento. Si no llega en el plazo, se vuelve a pedir y se avisa al cliente de que el trámite sigue abierto.

Pedir información a un organismo. Si el dato depende de una administración, como la oficina municipal de consumo, se hace por escrito, con los datos del caso, sin datos personales de más y guardando copia. Sirve para saber, por ejemplo, qué modelo de hoja de reclamaciones usa la comunidad o qué trámite corresponde. Cada comunidad regula su modelo y su procedimiento. Se pide y se da solo lo necesario, nunca datos de otras personas.

ACTIVIDADES

4. Escribe la petición que haría Gaudencia a Abundio para saber si se ha entregado un lavavajillas P03 y a qué hora.
5. Corrige esta petición al servicio técnico: «Hola, tengo un cliente con una lavadora rota, ¿podéis ir pronto?».
6. Explica por qué la reparación de la lavadora de Aquilino no debe costarle nada y con qué artículo del texto refundido lo demuestras.

3.3 Escritos de respuesta: cartas y comunicaciones formales

Lo escrito queda, se puede reclamar y se puede usar como prueba: por eso se cuida más que lo hablado.

Estructura de una carta comercial. Una carta de respuesta tiene siempre las mismas partes:

1. **Membrete:** nombre de la empresa, dirección y datos de contacto.

2. **Lugar y fecha.**
3. **Destinatario:** nombre y dirección.
4. **Referencia:** la clave de la consulta o del expediente.
5. **Saludo:** «Estimado señor Pardillo:».
6. **Cuerpo:** una introducción que dice por qué se escribe, el desarrollo con los datos y la solución y un cierre con el siguiente paso.
7. **Despedida y firma:** nombre y cargo de quien firma.

Tipos de carta de atención

Tipo	Para qué sirve	Ejemplo en Casa Amperio
De información	Dar un dato o explicar condiciones	Condiciones de la devolución
De confirmación	Dejar por escrito lo acordado	Cita del servicio técnico
De disculpa	Reconocer un error y ofrecer solución	Entrega fuera de plazo

Un lenguaje claro. Las cartas no tienen que sonar a documento antiguo. Se escribe con frases cortas y palabras sencillas:

En vez de...	Mejor...
«Adjunto remito a Vd. el presente escrito»	«Le escribimos para confirmarle...»
«A la mayor brevedad posible»	«Antes del viernes 05/03/2027»
«Sin otro particular, se despide»	«Atentamente,»

Comunicaciones formales. Además de la carta existen otros escritos: la **instancia** (solicitud dirigida a una administración), el **certificado** (documento que acredita un hecho, como una fecha de compra) y el **informe** (relato ordenado de un hecho con sus datos, como el del servicio técnico).

Documento 3 · Modelo de carta de confirmación de la consulta CO-2027-031

(ficticia; se omiten las direcciones)

CLAVE · MODELO DE CARTA

Casa Amperio, S.L. · Atención al cliente · amperio.example
Jueves 04/03/2027 · Referencia: CO-2027-031
Estimado señor Pardillo:
Le escribimos para confirmarle lo hablado hoy por teléfono sobre su lavadora de 8 kg, comprada el 15/01/2027, que no centrifuga. Hemos pedido al servicio técnico una visita a su domicilio el lunes 08/03/2027; le confirmaremos la franja horaria antes del viernes 05/03/2027. La gestión de la falta de conformidad, si se confirma, no tendrá coste para usted. Conserve este escrito: la clave de su consulta es CO-2027-031.
Atentamente,
Gaudencia Pinilla, en prácticas en Atención al Cliente. Supervisión: Eustasio Barrionuevo

Cómo se redacta sin compromisos imposibles. Se informa de lo que se va a hacer, con fecha, y de lo que no se controla se dice «le confirmaremos». Se evitan las frases que obligan, como «quedará reparada mañana» o «le garantizamos». Una carta sin promesas imposibles no es fría: es honesta. Una vez firmada, el escrito compromete a la empresa.

ACTIVIDADES

7. Ordena las partes de una carta de atención y di cuál lleva la clave de la consulta.
8. Redacta una carta de disculpa a Casimira por un retraso de dos días en la entrega de su freidora, sin prometer lo que no controlas.
9. Distingue una instancia, un certificado y un informe con un ejemplo de atención al cliente de cada uno.

3.4 Correo electrónico y mensajería instantánea

Un correo y un chat parecen informales, pero comprometen igual que una carta.

Las partes de un correo profesional

Parte	Cómo se hace	Ejemplo
Asunto	Corto, con la clave y el tema	«Consulta CO-2027-031: visita del servicio técnico»
Saludo	Con tratamiento de usted salvo que el cliente tutee	«Buenos días, señor Pardillo:»
Cuerpo	Frases cortas; lo importante, primero	Qué se ha hecho, qué se hará y cuándo
Adjuntos	Solo lo necesario y del cliente correcto	Hoja de la cita
Firma	Nombre, puesto, empresa y teléfono de la empresa	«Gaudencia Pinilla · Atención al cliente · 900 000 000»

El correo de confirmación. A las 12:40, 90 minutos después de la llamada, Gaudencia envía a Aquilino el correo que confirma lo hablado. Responde con holgura: ha gastado solo el 6,25 % del plazo interno de 24 horas laborables (horas de apertura) para las consultas. Lleva asunto, clave y fecha de la visita, y no promete una reparación inmediata. Si la cita tarda, se escribe antes de que pase el plazo.

Chat web y redes sociales. El chat contesta en minutos y con mensajes cortos. Las redes tienen una particularidad: lo que se escribe es **público**. En una red social se hace un mensaje breve en abierto («Sentimos lo ocurrido; le escribimos por mensaje privado») y los datos del caso, siempre en privado. Nunca se publica un nombre completo, un teléfono ni un número de pedido.

Canal	Longitud	Tono	Datos personales
Chat web	Hasta 280 (regla interna)	Cercano y claro	Los justos para identificarlo
Redes (público)	Una o dos frases	Cordial	Ninguno
Redes (privado)	Como el chat	Cercano	Los justos

Tratamiento y tono. Por escrito se usa el usted, salvo que el cliente tutee primero; se evitan las mayúsculas (suenan a grito), los signos de exclamación repetidos y las abreviaturas de mensajería. Si el cliente escribe enfadado, se contesta con calma y se va a lo concreto. Antes de enviar, se relee el mensaje y se comprueba el destinatario.

Videoconferencia y foros. La **videoconferencia** es comunicación en tiempo real con imagen: se mira a la cámara, se silencia el micrófono si no se habla y se avisa de si se graba. Los **foros** y las valoraciones públicas son comunicación diferida y abierta: se contesta con respeto y sin discutir en público. Se cuida el fondo y el sonido antes de empezar.

Plazos de respuesta. Plazos internos de Casa Amperio: consultas, 24 horas laborables; quejas, 10 días. El plazo legal de las reclamaciones es de 15 días como máximo (art. 21.3). El chat, mientras está abierto.

EN TU SECTOR

Banca y seguros: el correo con datos personales va cifrado o por la zona privada. **Turismo:** se contesta en el idioma del cliente. **Comercio online:** el chat suele tener plantillas de respuesta que hay que personalizar.

ACTIVIDADES

10. Escribe el asunto, el saludo y la firma de un correo a Balbina para confirmarle que puede devolver el aspirador en 15 días, según la política voluntaria de devoluciones de Casa Amperio.
11. Redacta un mensaje de chat de máximo 280 caracteres para Casimira sobre el estado de su pedido web.
12. Explica por qué en una red social los datos de un cliente se piden por mensaje privado y nunca en la publicación.

3.5 Errores frecuentes a distancia y cómo evitarlos

Lo que más daña la imagen de una tienda no es no saber, sino prometer y fallar o enviar algo a quien no toca.

Los errores más habituales

Error	Por qué es un problema	Cómo se evita
Promesas imposibles («mañana mismo»)	Se incumple y el cliente se enfada más	Prometer solo lo que se controla y dar fechas
Respuestas genéricas	Parece que nadie ha leído el caso	Citar un dato concreto del cliente
Datos de otro cliente	Es una infracción de la protección de datos	Comprobar adjunto y destinatario
Sin clave de seguimiento	El cliente no puede reclamar ni consultar	Dar siempre la clave
Tono seco o autoritario	El cliente se siente rechazado	Frases corteses, sin órdenes

Error	Por qué es un problema	Cómo se evita
Faltas y descuidos	Dañan la imagen de la empresa	Releer antes de enviar
Contestar de noche y con prisa	Se promete sin pensar	Esperar a releer a la mañana

Lista de comprobación antes de enviar. Antes de pulsar «enviar», se repasa:

1. ¿El destinatario es el correcto?
2. ¿El asunto dice de qué trata y lleva la clave?
3. ¿Se contesta a todo lo que ha preguntado el cliente?
4. ¿Hay alguna promesa que no puedo cumplir?
5. ¿El adjunto es del cliente y es el documento adecuado?
6. ¿Aparece algún dato de otra persona o un teléfono personal?
7. ¿El tono es cortés y sin faltas?
8. ¿Digo cuál es el siguiente paso y cuándo?
9. ¿Queda una copia del mensaje en el expediente del cliente?

CLAVE · RELEER ES PARTE DEL TRABAJO

No se puede garantizar que un mensaje enviado se retire ni que no lo hayan leído. Dos minutos de lectura antes de enviar ahorran semanas de explicaciones. Si dudas, pregunta a tu responsable antes de pulsar «enviar».

Ejemplo. Un mensaje antes y después de revisarlo. Antes: «Hola. Lo de su pedido lo vemos y ya le diremos algo». Después: «Buenos días, señor Pardillo. Hemos recibido su consulta CO-2027-031. Mañana, viernes 05/03/2027, le confirmamos la franja horaria de la visita». El segundo, enviado tras comprobar el destinatario y usar el correo verificado de la ficha, dice a quién contesta, qué ha recibido, cuándo habrá noticias y deja la clave. Lo que se escribe queda: conviene releerlo antes de enviarlo.

Si el cliente está enfadado. Se baja el ritmo, se le deja hablar o escribir, se reconoce lo que siente («Entiendo que es muy molesto») y se vuelve a lo concreto. Si pide hablar con «el jefe», se le explica que quien atiende puede resolver o derivar, y se avisa a Olegaria si el caso lo requiere. No se discute y no se responde a un insulto con otro. Al terminar, se resume lo acordado con sus palabras.

ACTIVIDADES

13. Señala tres errores en este mensaje y corrígelo: «Hola. Tu lavadora la arreglamos mañana seguro. Un saludo».
14. Aplica la lista de comprobación a un correo que tú escribirías a Rosendo para pedir el abono de un cliente.
15. Un cliente escribe en las redes: «Os estáis riendo de mí». Escribe el mensaje público y el privado de Casa Amperio.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La llamada de Aquilino

Caso ficticio. El jueves 04/03/2027 a las 11:10 Aquilino Pardillo llama a Casa Amperio por su lavadora P02. Gaudencia atiende con Eustasio al lado.

Paso 1. Los datos de la compra. Lavadora P02 de 8 kg, 429,00 € (base 354,55 € + IVA 74,45 €) más 39,00 € de instalación = 468,00 €. Comprada el viernes 15/01/2027 e instalada el viernes 22/01/2027.

Paso 2. Comprobar la garantía. Desde la entrega (22/01) hasta hoy han pasado **41 días**. El vendedor responde de las faltas de conformidad durante 3 años desde la entrega (hasta el 22/01/2030) y, salvo prueba en contrario, las de los 2 primeros años (hasta el 22/01/2029) se presumen existentes en la entrega. Si se confirma, la reparación es gratuita.

Paso 3. La llamada. Gaudencia saluda, se presenta, pregunta qué ha ocurrido, escucha y anota. Abre la consulta **CO-2027-031**, resume («Entonces la lavadora no centrifuga y se queda con agua desde ayer») y dice qué hará: pedir visita al servicio técnico y confirmar por correo hoy.

Paso 4. La solicitud al servicio técnico. A Lupicinio Tormo le pide el diagnóstico en el domicilio el lunes 08/03/2027 y el parte de reparación, indicando la clave y que está en garantía.

Paso 5. El correo. A las 12:40, 90 minutos después de la llamada (el 6,25 % de las 24 horas laborables de plazo), envía a Aquilino el correo con el asunto «Consulta CO-2027-031: visita del servicio técnico», la fecha y la clave.

Paso 6. El calendario que se abre. El expediente avanza así:

Fecha	Qué ocurre	Quién
jueves 04/03/2027	Llamada, consulta CO-2027-031 y correo	Gaudencia
viernes 05/03/2027	Franja horaria de la visita confirmada	Eustasio
lunes 08/03/2027	Visita del servicio técnico	Lupicinio Tormo
miércoles 10/03/2027	Reparación (PR-2027-018)	Lupicinio Tormo

Paso 7. Lo que no se promete. No dice «se arregla mañana», ni «le traemos otra lavadora», ni da una hora exacta de visita: la franja horaria depende del servicio técnico.

RESULTADO

Consulta **CO-2027-031** abierta, visita pedida para el **lunes 08/03/2027**, correo enviado en **90 minutos** y ninguna promesa que no se pueda cumplir. Aquilino sabe qué va a pasar, cuándo y con qué clave.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos días pasaron entre la entrega y la llamada? b) ¿Por qué Gaudencia no puede decir «se arregla mañana»? c) ¿Qué lleva el asunto del correo?

PRÁCTICA

La cafetera que gotea

Caso ficticio. El viernes 05/03/2027 Maximiano llama a Casa Amperio: la cafetera de cápsulas P09 (69,90 €: base 57,77 € + IVA 12,13 €), que compró en la tienda el sábado 20/02/2027, gotea. Se atiende la llamada con un guion de rol (archivo SAC_UD03_INI): quien atiende rellena la hoja de recogida y abre la consulta CO-2027-032.

Encargo. 1) Atiende la llamada con el protocolo y rellena la nota de llamada. 2) Redacta el correo de confirmación, con asunto y clave, y calcula cuántos días han pasado desde la compra. 3) Escribe un mensaje de chat de máximo 280 caracteres. 4) Redacta la solicitud de información al servicio técnico, con el plazo de respuesta. 5) Comprueba los cuatro escritos con la lista de comprobación del apartado 3.5 antes de «enviarlos».

Variante. La clienta, Eulogia, está muy enfadada y exige hablar con «el jefe» (archivo SAC_UD03_VAR). Escribe cómo se atiende la llamada y responde por redes sociales con un mensaje público breve y un mensaje privado con los datos del caso.

Plantilla SAC-P03 · Nota de llamada y escritos de respuesta

Campo	Tu respuesta
Identificador (consulta y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (nota, correo, chat y solicitud)	
Resultado (escritos terminados)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Asunto con clave en el correo.
☐ Chat de 280 caracteres como máximo.
☐ Ninguna promesa imposible.
☐ Ningún dato de otro cliente.

LECTURA Y DEBATE

Cesárea y el mensaje de las 23:40



Relato ficticio. Cesárea lleva un vivero de montaña con ayuda de un par de empleados y un portátil. Una noche de invierno, a las 23:40, le escribe un cliente muy enfadado: las plantas que compró llegaron heladas por la nevada. Cesárea, cansada, contesta desde la mesa de la oficina: «Se las repongo todas mañana mismo y sin coste, no se preocupe».

A la mañana siguiente lee el mensaje con calma. La carretera está cortada por la nieve y no puede entregar nada hasta dentro de tres días. Además, había prometido reponer las plantas sin saber cuántas eran ni de qué especie. Llama al cliente, le explica lo ocurrido y le ofrece una fecha de entrega que sí puede cumplir. El cliente, que esperaba ya su pedido, se enfada más.

Desde entonces, en la mesa de Cesárea hay una nota con una regla: «Lo escrito queda. Lo releo antes de enviar». Ahora responde con prisa solo si puede decir «Hemos recibido su mensaje; mañana le doy una fecha».

Preguntas. 1) ¿Qué prometió Cesárea sin poder cumplirlo? 2) ¿Qué habría podido escribir a las 23:40 para no comprometerse? 3) ¿Qué regla de Casa Amperio, de las de la lista de comprobación, habría evitado el problema?

APRENDE CON LA IA

Eustasio pide a un asistente de IA que redacte el correo de respuesta a Aquilino tras la llamada del jueves. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Asunto: Su lavadora. Estimado Aquilino: Lamentamos lo ocurrido. Le prometemos la reparación en 24 horas, le dejaremos una lavadora de sustitución mientras tanto y la garantía de su lavadora será de por vida. Un saludo.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso resuelto (visita el 08/03, garantía legal de 3 años, clave CO-2027-031) y escribe el correo corregido. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera las tres fases de una llamada y una acción de cada una.
17. Di qué lleva una petición bien hecha a otro departamento y por qué se guarda constancia.
18. Explica las diferencias entre un correo, un mensaje de chat y un mensaje en redes en longitud, tono y datos personales.
19. Calcula cuántos días pasaron entre la entrega de la lavadora de Aquilino (22/01/2027) y la llamada (04/03/2027), y hasta cuándo llega su garantía.

Aplica

20. Variante de la práctica: redacta el mensaje público y el privado para Eulogia, que está enfadada y pide hablar con «el jefe».
21. Escribe la carta de confirmación de la visita del servicio técnico para otro cliente, con los datos de la lavadora de Aquilino cambiados por los de un lavavajillas P03.
22. Revisa con la lista de comprobación del apartado 3.5 el correo de confirmación de Aquilino y anota cualquier punto que mejorarías.
23. Elabora tres respuestas tipo (una para teléfono, una para correo y una para chat) a la pregunta «¿Cuándo vienen a arreglar mi lavadora?».

Investiga

24. Busca en la web de una empresa de venta online sus plazos de respuesta por correo y por chat. Anota quién los publica, la fecha de consulta, el ámbito y qué no permite concluir sobre lo que ocurre de verdad.
25. Pide, con permiso, a alguien que trabaje con atención telefónica que describa su protocolo de llamada. Anota la fecha, el tipo de empresa y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
26. Busca una guía de redacción de correos profesionales publicada por una administración o una universidad. Anota la fecha de consulta, a quién se dirige y qué no permite concluir para una tienda.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 3 · RESPUESTAS TIPO PARA TELÉFONO, CORREO Y CHAT

En tu carpeta «00 Mi protocolo de atención», guarda un guion de llamada (antes, durante y después), una hoja de recogida y tres respuestas tipo (teléfono, correo y chat) para una consulta de tu empresa simulada. Nombra el archivo UD03_P01_respuestas_tipo_v01.
Comprueba tu expediente: cada respuesta sobre un expediente lleva clave, ninguna promete lo que no controlas, el chat no pasa de 280 caracteres y otra persona ha repasado la lista de comprobación.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: correo de respuesta a Aquilino, jueves 04/03/2027

Documento ficticio (modelo didáctico), redactado por un compañero. Contiene **seis errores**. Hechos: la consulta es CO-2027-031; la visita del servicio técnico es el lunes 08/03/2027; Casa Amperio no promete plazos de reparación; el teléfono de la empresa es el 900 000 000.

Campo	Contenido
De	Atención al cliente de Casa Amperio
Para	Aquilino Pardillo
Asunto	(en blanco)
Cuerpo	«Hola Aquilino, tío, lo de la lavadora lo arreglamos en 24 horas. Cualquier cosa me llamas al 600 000 000, que es el de Macarena.»
Adjunto	Albarán de la freidora de Casimira Ventura

Encargo. 1) Señala los seis errores y explica por qué lo son. 2) Di cuál es el más grave y por qué. 3) Reescribe el correo con asunto, clave, fecha de la visita y teléfono de la empresa, sin promesas imposibles.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			

AUTOEVALUACIÓN

1. Cuando Aquilino llama por su lavadora, una llamada se atiende...
a) con la hoja de recogida a mano.
b) sin anotar nada para no distraerse.
c) pidiendo al cliente que llame luego.

2. Si Gaudencia debe pasar la llamada de Aquilino a Eustasio, una transferencia acompañada consiste en...
a) pasar la llamada sin avisar.
b) explicar el caso a quien la recibe y avisar al cliente.
c) colgar y llamar más tarde.

3. Entre la entrega de la lavadora (22/01/2027) y la llamada (04/03/2027) pasaron...
a) 41 días.
b) 48 días.
c) 31 días.

4. La garantía legal de la lavadora de Aquilino llega hasta...
a) el 22/01/2029.
b) el 22/01/2030.
c) el 04/03/2030.

5. La reparación de la lavadora de Aquilino, que está en garantía legal, es...
a) gratuita para el cliente (art. 118.4.a).
b) a cargo del cliente.
c) gratuita solo el primer año.

6. El correo de confirmación se envió 90 minutos después de la llamada, que son...
a) el 6,25 % de las 24 horas.
b) el 25,00 % de las 24 horas.
c) el 90 % de las 24 horas.

7. En un chat de Casa Amperio cada mensaje es de...
a) hasta 280 caracteres.
b) cualquier longitud.
c) mínimo 1.000 caracteres.

8. En una red social, los datos del caso de un cliente se piden...
a) en la publicación.
b) por mensaje privado.
c) no se piden nunca.

9. En el correo a Aquilino, una promesa imposible de cumplir para Casa Amperio es, por ejemplo...
a) «Le confirmaremos la hora de la visita».
b) «Quedará reparada mañana».
c) «Su consulta es la CO-2027-031».

10. Antes de enviar un correo de respuesta a un cliente hay que comprobar...
a) destinatario, asunto con clave, adjunto y promesas.
b) solo la firma.
c) que el color de la letra sea azul.

Ya sé...

- ☐ atender una llamada con protocolo y recoger los datos en una hoja.
- ☐ pedir información a otro departamento o a un organismo con qué, a quién, canal y plazo.
- ☐ redactar una carta o un correo de respuesta sin prometer lo que no controlo.
- ☐ escribir un mensaje de chat o de redes breve y con los datos adecuados.
- ☐ revisar un mensaje con la lista de comprobación antes de enviarlo.
- ☐ confirmar por escrito lo hablado por teléfono, con la clave y la fecha.



UNIDAD 4

Cada cliente en su ficha: archivo, CRM y datos protegidos

Bloque 2 · Atender y registrar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Organizar y archivar la documentación de atención, en papel y en formato digital, con un criterio claro.
- Elaborar y mantener un fichero de clientes en hoja de cálculo, sin duplicados ni datos de más.
- Trabajar con un CRM de práctica siguiendo las especificaciones recibidas.
- Registrar consultas y solicitudes con estado, clave e historial, y sacar informes de los registros.
- Proteger la información: copias, accesos y derechos de los clientes sobre sus datos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 17/03/2027, oficina de Casa Amperio (caso ficticio). Olegaria pide a Rosendo la lista de clientes para preparar una campaña y descubre que los datos están repartidos entre un cuaderno, tres hojas de cálculo y el correo de Rosendo. Aquilino Pardillo aparece tres veces, y en la ficha de Rutilio Fajardo el DNI está escrito en «observaciones». Esa misma mañana Rutilio ha escrito para pedir que no le envíen más publicidad.

Eustasio y Gaudencia tienen que decidir cómo se ordena y se registra todo, quién puede ver qué y cómo se contesta a Rutilio. Tu tarea es ayudarles a dejar a cada cliente en una sola ficha, con los datos justos y bien protegidos.

PARA EMPEZAR

1. En casa, ¿cómo ordenas tus papeles importantes para encontrarlos? ¿Serviría el mismo criterio para una tienda?
2. Aquilino aparece tres veces en los datos de Casa Amperio. ¿Qué problemas puede causar?
3. ¿Qué datos de un cliente necesita guardar una tienda de electrodomésticos y cuáles no?
4. Si un cliente pide que no le manden publicidad, ¿qué debe hacer la tienda y en cuánto tiempo?



Archivo

4.1



Ficheros

4.2



El CRM

4.3



Registro

4.4



Datos protegidos

4.5

4.1 Organizar y archivar la documentación de atención

Un papel que no se encuentra en dos minutos es un papel que no existe.

Archivar es ordenar para encontrar. Un servicio de atención produce documentos cada día: hojas de reclamaciones, fichas de clientes, partes del servicio técnico, justificantes de consulta y correos. Ordenarlos es decidir **dónde** se guardan, con **qué criterio**, **cuánto tiempo** y **quién** puede tocarlos. Las técnicas pueden ser **manuales** (archivadores, carpetas) o **informáticas** (carpetas del equipo, hoja de cálculo, CRM); el criterio es el mismo.

Cuatro formas de clasificar

Sistema	Cómo ordena	Ejemplo en Casa Amperio	Pega
Alfabético	Por apellido o nombre	Fichas de clientes: Fajardo, Pardillo	Apellidos repetidos o mal escritos
Numérico	Por número o clave	Consultas: CO-2027-031	Hay que conocer la clave o tener un índice
Cronológico	Por fecha de llegada	Partes del servicio técnico del mes	Un documento antiguo es lento de encontrar
Por materias	Por tema	Garantías, quejas, facturas	Hay que decidir a qué tema pertenece

Archivo vivo y archivo histórico. El **archivo vivo** guarda lo que se usa: expedientes abiertos y casos recientes, a mano de la mesa. El **archivo histórico** guarda lo ya cerrado que puede hacer falta más tarde, como una reclamación o la prueba de una garantía: va aparte, etiquetado con la fecha de cierre. Qué se conserva y cuánto tiempo no se decide al azar (apartado 4.5).

Aspecto	Archivo en papel	Archivo informático
Buscar	Hojear carpetas	Escribir una clave o un nombre
Espacio	Ocupa armarios	Ocupa memoria
Copias	Una sola, salvo que se fotocopie	Copias de seguridad
Riesgos	Extravío, humedad, ojos ajenos	Borrado, fallo del equipo, accesos no autorizados

Los documentos de atención. Cada uno tiene su sitio y su responsable:

Documento	Para qué sirve	Se archiva
Hoja de reclamaciones	Dejar constancia de una reclamación formal	Por número, en el archivo vivo hasta resolverse
Ficha de cliente	Saber quién es y qué ha comprado	Alfabética, una por persona
Parte del servicio técnico	Diagnóstico y reparación (PR-2027-018)	Con el expediente EXP-2027-014
Justificante de consulta	Prueba de la clave entregada	Numérica, con la consulta

Un expediente, un sitio. Todo lo de un caso (consulta, parte, factura, correos) se agrupa bajo la clave del expediente. Así, cuando Aquilino llame otra vez, quien atienda tiene toda la historia de la lavadora en una sola carpeta.

CLAVE · EL CRITERIO MANDA

Da igual cuál elijas si todos lo conocen y lo usan igual. Un archivo con tres criterios mezclados es peor que uno modesto y coherente.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estos documentos con el sistema que te parezca mejor y justifícalo: los partes del servicio técnico del mes, las fichas de clientes y las facturas por trimestres.
2. Explica la diferencia entre el archivo vivo y el histórico con un ejemplo de Casa Amperio.
3. Indica una ventaja y un riesgo de guardar una reclamación solo en papel.

4.2 Ficheros y bases de datos de clientes

Una ficha bien hecha ahorra mil llamadas; una ficha repetida las multiplica.

Campos, registros y claves. Un **fichero de clientes** es el conjunto ordenado de sus fichas; una **base de datos** es ese conjunto organizado para consultarlo y relacionarlo con las compras y las consultas. Se manejan tres ideas: el **campo** es cada dato (teléfono, correo), el **registro** es el conjunto de campos de una persona (una fila de la hoja) y la **clave** es el campo que identifica a cada cliente sin repetirse (CL-0412).

Documento 1 · Ficha de cliente CL-0412

(ficticia)

Campo	Contenido
Código (clave)	CL-0412
Nombre y apellidos	Pardillo, Aquilino
Teléfono y correo	(teléfono ficticio) · aquilino@cliente.example
Dirección de entrega	La que figura en el pedido
Compras	Lavadora P02 (15/01/2027)
Expediente	EXP-2027-014
Comunicaciones comerciales	No autorizadas aún
Observaciones	Solo hechos útiles para atenderle

Qué datos sí y cuáles no. Se recoge lo necesario para vender, entregar y atender: nombre, forma de contacto, dirección de entrega, productos, fechas, claves y el permiso de publicidad. No se guarda el DNI si no hace falta, y nunca en un campo libre, ni datos de salud, opiniones sobre la persona, datos de terceros ni contraseñas. En «observaciones» se escriben hechos, no juicios.

Se guarda	No se guarda
Nombre y forma de contacto	DNI en un campo libre
Dirección de entrega	Datos de salud o creencias
Producto, fecha y clave	Opiniones sobre la persona
Permiso de publicidad y su fecha	Datos de otros clientes

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 5.1.c y d: los datos serán **adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario** (minimización) y **exactos y actualizados**; se suprimen o rectifican sin dilación los inexactos. Comprueba: el DNI de Rutilio en «observaciones» no es necesario para atenderle y una ficha duplicada de Aquilino puede ser inexacta. Texto del DOUE publicado en el BOE (leído el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.



Elaborar, actualizar y consultar. En la hoja de cálculo hay una **fila por cliente** y una **columna por campo**; la primera fila lleva los nombres de las columnas y se fija. Se **actualiza** con cada contacto y se anota la fecha del cambio. Se **consulta** ordenando, filtrando o buscando por clave, apellido o teléfono.

Fichas incompletas.

Si falta un dato, se pregunta al cliente en el siguiente contacto y se anota la fecha: nunca se rellena «a ojo». Un teléfono sin confirmar se marca como tal.

Reglas de la hoja. Un dato por celda, sin celdas combinadas, las fechas siempre con el mismo formato y una copia de la hoja antes de depurar. Nunca se borra una fila sin anotar la clave que se conserva.

Cuándo se actualiza. Cada vez que se habla con el cliente y, al menos, cuando cambia algo importante: un teléfono nuevo, una dirección de entrega distinta o un permiso retirado. Una ficha vieja es casi tan mala como una ficha repetida.

Duplicados y calidad del dato. Un cliente aparece repetido cuando se escribe de varias formas, con tildes distintas o con un teléfono viejo. Se detectan ordenando por teléfono o correo y mirando filas vecinas. Se elige la ficha más completa, se pasan los datos que falten, se anota la clave que se conserva y se elimina el resto.

Dónde aparecía	Cómo
Cuaderno	«Pardillo, Aquilino: lavadora»
Hoja 2	«A. Pardillo» con un teléfono antiguo
Correo de Rosendo	«aquilino pardillo», sin teléfono

ACTIVIDADES

4. Señala campo, registro y clave en la ficha CL-0412.
5. Indica qué datos de esta lista no deben ir en «observaciones»: «llama mucho», el DNI, «tiene una lavadora P02», un diagnóstico médico.
6. Explica cómo se depura un cliente repetido y qué se conserva.

4.3 El CRM: gestionar la relación con los clientes

Un CRM no sustituye a las personas: les cuenta lo que ya se habló con cada cliente.

Qué es un CRM. Es un programa de gestión de las relaciones con los clientes (en inglés, *customer relationship management*). Reúne en un solo sitio los datos del cliente y todo lo ocurrido con él, de modo que el personal autorizado sepa dónde está el caso sin preguntarle otra vez. En este libro se usa un **CRM de práctica genérico**, sin marca: lo importante es el método, que sirve para cualquier programa.

Módulo	Qué guarda	Ejemplo en Casa Amperio
Contactos	Fichas de clientes y su historial	Ficha CL-0412 de Aquilino
Oportunidades	Posibles ventas en curso	Rutilio pide presupuesto de un horno
Incidencias	Consultas, quejas y reclamaciones	Consulta CO-2027-031
Campañas	Comunicaciones comerciales	Aviso de rebajas, solo a quien dio permiso

Trabajar con las especificaciones recibidas. La empresa dice cómo se usa el CRM: qué campos son obligatorios, cómo se escriben los nombres y las fechas, qué estados existen y qué no se escribe nunca. Quien está en prácticas **las sigue al pie de la letra** y pregunta si algo no encaja. Estas son las de Casa Amperio:

Norma interna	Cómo se aplica
Nombre	«Apellido, Nombre»
Fecha	dd/mm/aaaa
Clave	CL-0000 (cliente), CO-2027-000 (consulta)
Estado	Abierta, en curso, resuelta o cerrada
Observaciones	Solo hechos; nunca DNI ni salud
Permiso comercial	Sí, No u oposición, con fecha y fuente

Una consulta paso a paso en el CRM. Se busca al cliente por clave o apellido antes de crear nada, para no duplicarlo; se lee su historial; se abre la incidencia con su clave; se anota lo hablado y el siguiente paso; y se cambia el estado cuando cambia el caso.

Qué aporta y qué no. Evita repetir preguntas, avisa de plazos y permite sacar informes. Pero un CRM con datos malos solo multiplica los errores: depende de que cada persona anote bien y a tiempo. Y no decide: quien atiende sigue siendo responsable de lo que dice al cliente ante la empresa y ante la ley.

EN TU SECTOR

Banca y seguros: el CRM guarda el historial de productos contratados. **Turismo:** guarda preferencias de las estancias. **Comercio online:** guarda pedidos, devoluciones y valoraciones.

ACTIVIDADES

7. Indica a qué módulo del CRM pertenece cada dato: la consulta CO-2027-031, el teléfono de Aquilino, un aviso de rebajas y una posible venta de un horno.
8. Escribe correctamente en el CRM el nombre y la fecha de esta entrada: «aquilino pardillo, 4 de marzo».
9. Explica por qué un CRM con datos mal anotados puede ser peor que un cuaderno.

4.4 Registrar consultas y solicitudes en el CRM

Lo que no está anotado no ha pasado.

Qué se anota de cada contacto. Quién contacta (clave del cliente), cuándo y por qué canal, de qué producto, qué pregunta o pide, qué se le ha dicho o hecho, cuál es el siguiente paso y quién lo da. Cada contacto que requiere seguimiento lleva su **clave** y un **estado**.

Estado	Qué significa	Ejemplo
Abierta	Registrada, sin empezar a resolver	Llamada recibida a las 11:10
En curso	Se está gestionando	Visita del servicio técnico pedida
Resuelta	Hay solución, falta comunicarla	Lavadora reparada
Cerrada	Resuelta y comunicada al cliente	Aquilino confirma que funciona

Documento 2 · Registro de la consulta CO-2027-031 en el CRM

(ficticio)

Campo	Contenido
Clave	CO-2027-031
Cliente y expediente	CL-0412, Pardillo, Aquilino · EXP-2027-014
Canal y fecha	Teléfono, 04/03/2027 11:10
Producto y motivo	Lavadora P02 · no centrifuga

Campo	Contenido
Qué se hizo	Visita pedida al servicio técnico; correo de confirmación a las 12:40
Estado	Cerrada el 17/03/2027
Aviso	Revisión del 17/03/2027 cumplida

El historial. Es la lista ordenada de todo lo que ha pasado con el cliente. Se lee antes de contestar y se completa después. El de Aquilino hasta hoy:

Fecha	Qué ocurre	Estado
jueves 04/03/2027	Llamada y consulta CO-2027-031	Abierta
lunes 08/03/2027	Visita de Lupicinio Tormo	En curso
miércoles 10/03/2027	Reparación PR-2027-018	Resuelta
miércoles 17/03/2027	Se llama al cliente y se traspasa el historial al CRM	Cerrada

Una buena entrada y una mala. La diferencia está en el detalle:

Mala entrada	Buena entrada
«Llamó por lo de la lavadora»	«Consulta CO-2027-031: la lavadora P02 no centrifuga»
«Se arreglará pronto»	«Visita pedida para el lunes 08/03/2027»
«Cliente pesado»	«Pide confirmación escrita»

Avisos. El CRM puede recordar los plazos de la empresa: las consultas se contestan en 24 horas laborables, las quejas en 10 días y las reclamaciones, como máximo, en 15. Un aviso no cierra el caso: avisa a quien debe actuar.

Registrar también las solicitudes. No todo contacto es una consulta sobre un producto: una petición de acceso o de supresión de datos se registra igual, con su fecha de recepción y la fecha límite de respuesta, para no dejar pasar el mes.

Informes a partir de los registros. Con los estados se hacen informes sencillos. Esta semana, del 15 al 19/03, se registraron 20 contactos: 14 resueltos o cerrados (70,00 %), 4 en curso (20,00 %) y 2 abiertos (10,00 %). El dato sirve para ver dónde se acumula el trabajo.

CLAVE · NO SE CIERRA SIN RESPONDER

Una consulta solo pasa a «cerrada» cuando el cliente ha recibido la respuesta. Cerrar para «limpiar la lista» deja al cliente sin contestación y a la tienda sin prueba.

ACTIVIDADES

10. Registra en el CRM esta llamada: el lunes 22/03/2027, un cliente pregunta cuándo llega su lavavajillas P03.
11. Indica el estado de estos casos: visita pedida, producto ya reparado y avisado, producto reparado sin avisar.
12. Calcula qué porcentaje de los 20 contactos de la semana están todavía abiertos y cuál es el estado más frecuente.

4.5 Integridad de la información y protección de datos

La tienda es responsable de los datos que sus clientes le confían.

Que no se pierdan ni se estropeen. La **integridad** es que los datos sean completos, exactos y no se alteren sin querer. Se protege con **copias de seguridad** (en Casa Amperio, una cada tarde al cerrar y otra cada semana fuera de la tienda, supuesto didáctico) y probando de vez en cuando que se pueden recuperar. Y con **accesos y perfiles**: cada persona ve y cambia solo lo que su trabajo exige.

Perfil	Quién	Puede
Consulta	Macarena y Abundio	Ver datos de contacto y entrega
Registro	Eustasio y Gaudencia	Crear y editar contactos
Administración	Rosendo	Altas, bajas y depuración
Dirección	Olegaria	Supervisar y conceder permisos

La contraseña es personal, no se comparte y la pantalla se bloquea al levantarse de la mesa.



Por qué se pueden guardar los datos. Un tratamiento de datos necesita una **base jurídica**. Casa Amperio guarda los datos de sus clientes porque son necesarios para cumplir la venta y la garantía, y, como política interna, pide permiso previo para la publicidad por correo. Al recoger los datos se informa de quién es el responsable, para qué se usan, cuánto se conservan y qué derechos se tienen.

Los derechos de las personas. Los principales son seis: **acceso** (saber qué datos se tienen), **rectificación** (corregirlos), **supresión** (borrarlos), **oposición** (negarse a un uso, como la publicidad), **limitación** (congelarlos mientras se resuelve una duda) y **portabilidad** (recibirlos en un formato utilizable). La persona los pide por el medio que elija y la empresa debe contestar en **un mes**.

LA NORMA DICE

RGPD, art. 12.3: la información sobre lo actuado ante una solicitud (arts. 15 a 22) se facilita **en el plazo de un mes** desde la recepción. Art. 21.2 y 21.3: la persona puede oponerse **en todo momento** a que sus datos se traten para publicidad, y entonces dejan de tratarse para ese fin. LOPDGDD (Ley Orgánica 3/2018), art. 12.4: la prueba de haber respondido corresponde a la empresa. Comprueba: Rutilio pide el 17/03/2027; el mes acaba el sábado 17/04, inhábil, y el plazo pasa al lunes 19/04/2027 (LOPDGDD, disp. adic. 3.ª). Texto consolidado del BOE (leído el 23/11/2026). Consulta la versión vigente.

Comunicaciones comerciales solo con permiso. La publicidad por correo electrónico o mensajería exige permiso previo (Ley 34/2002, art. 21.1). La única excepción: clientes con un contrato anterior, para productos parecidos de la misma empresa, siempre con la posibilidad de negarse de forma sencilla y gratuita (art. 21.2). Casa Amperio pide un permiso aparte, claro y separado de la compra, y lo anota con la fecha.

Documento 3 · Modelo de respuesta a la solicitud de Rutilio Fajardo

(ficticia)

CLAVE · MODELO DE RESPUESTA

Casa Amperio, S.L. · Atención al cliente · amperio.example
Viernes 19/03/2027 · Referencia: solicitud de Rutilio Fajardo del 17/03/2027
Estimado señor Fajardo:
Hemos recibido su petición. Desde que la recibimos, el 17/03/2027, no usamos sus datos para publicidad y hemos borrado su DNI del campo «observaciones». Conservamos solo los datos necesarios para su compra y su garantía; los que haya que guardar tras suprimirlos quedarán bloqueados mientras puedan exigirse responsabilidades. Si no está de acuerdo, puede reclamar ante la autoridad de protección de datos.
Atentamente, Eustasio Barrionuevo.

Si algo sale mal. Un correo enviado al cliente equivocado o un portátil perdido es una incidencia con datos personales: se avisa de inmediato a Olegaria y se anota qué ocurrió y a quién afecta. Ella valora si hay que avisar a la autoridad de protección de datos en 72 horas desde que se tiene constancia (RGPD, art. 33).

Al suprimir, se bloquea. Los datos que hay que conservar se **bloquean**: se reservan y no se ven ni se usan, salvo para jueces, fiscalía o administraciones durante la prescripción (LOPDGDD, art. 32). Si la supresión viene de oponerse a la publicidad, se puede guardar lo mínimo para no volver a escribirle (art. 15.2).

ACTIVIDADES

13. Rutilio pide que no le envíen publicidad. Indica qué hace Casa Amperio, en qué plazo y qué dato conserva.
14. Explica la diferencia entre rectificación y supresión con un ejemplo de la ficha de un cliente.
15. Un cliente compró hace un año y nunca ha dado permiso para recibir publicidad. Razona si Casa Amperio puede enviarle un correo de ofertas.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cada cliente en su ficha

Caso ficticio. El miércoles 17/03/2027 Olegaria pide a Rosendo la lista de clientes para una campaña. Gaudencia ayuda a depurar una muestra de 40 registros.

Paso 1. Los datos de partida. La muestra tiene 40 registros, repartidos entre el cuaderno, tres hojas de cálculo y el correo de Rosendo.

Paso 2. Duplicados. Se encuentran **6 registros repetidos**: el 15,00 % de la muestra. Quedan **34 registros útiles**, el 85,00 %. Entre los repetidos está Aquilino Pardillo, que aparecía tres veces.

Paso 3. Permiso de comunicaciones comerciales. De los 34 registros útiles, **22** tienen permiso (el 64,71 %) y **12** no (el 35,29 %). La campaña solo irá a los 22.

Paso 4. La ficha de Aquilino. Queda una sola ficha, CL-0412, con su expediente EXP-2027-014 y este historial:

Fecha	Qué ocurre
jueves 04/03/2027	Consulta CO-2027-031
lunes 08/03/2027	Visita del servicio técnico
miércoles 10/03/2027	Reparación PR-2027-018
miércoles 17/03/2027	Traspaso al CRM único (13 días tras el alta de la consulta)

Paso 5. Rutilio Fajardo. Su ficha tenía el DNI escrito en «observaciones»: se borra de ahí. Además, ha pedido el 17/03 no recibir publicidad: se marca «permiso: No» con la fecha. Eustasio le responde por escrito el viernes 19/03/2027, mucho antes del límite de un mes: el sábado 17/04 es inhábil y el plazo pasa al lunes 19/04/2027.

Paso 6. Lo que queda anotado. Rosendo guarda una copia de la hoja antes de depurar y anota qué claves se han conservado. Eustasio registra la solicitud de Rutilio como incidencia, con la fecha de recepción (17/03/2027) y la fecha límite (19/04/2027). Así, cualquier persona del equipo sabe qué se hizo y por qué, sin preguntar.

RESULTADO

Base depurada: **34 registros útiles** (85,00 %), **22 con permiso** (64,71 %), Aquilino en **una sola ficha** (CL-0412) y la solicitud de Rutilio contestada **antes del 19/04/2027**.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de la muestra eran duplicados? b) ¿A cuántas personas puede enviarse la campaña? c) ¿Cuándo acaba el plazo para contestar a Rutilio?

PRÁCTICA

La base de treinta clientes

Caso ficticio. Gaudencia recibe una hoja de cálculo que hace de CRM, con 30 registros (archivo SAC_UD04_INI): 4 están repetidos, 3 llevan el DNI en «observaciones» y de los útiles, 16 tienen permiso de comunicaciones comerciales. Además, el lunes 22/03/2027 llega una solicitud de supresión de datos de Hermenegilda Palomares.

Encargo. 1) Depura la base: elimina los duplicados, quita los DNI de «observaciones» y calcula los porcentajes de registros útiles y de registros con permiso. 2) Registra en el CRM seis contactos, con clave CO-2027-033 a CO-2027-038, estado y fecha (jueves 18/03 a miércoles 24/03/2027). 3) Redacta la respuesta a Hermenegilda, indicando qué se suprime, qué se conserva bloqueado y la fecha límite de respuesta. 4) Comprueba que ninguna ficha tiene datos de más.

Variante. Se organiza en un archivo en papel la documentación de 30 clientes distintos: 30 carpetas y unos 120 documentos al mes (archivo SAC_UD04_VAR). Compara el sistema cronológico con el alfabético para encontrar la ficha de un cliente, retirar lo antiguo y ver lo del día.

Plantilla SAC-P04 · Depuración, registros y respuesta

Campo	Tu respuesta
Identificador (base y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (depuración, seis registros y respuesta)	
Resultado (porcentajes y respuesta)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Un cliente, una ficha.
☐ Ningún DNI en «observaciones».
☐ Cada contacto con clave, estado y fecha.
☐ Respuesta dentro del mes.

LECTURA Y DEBATE

Crescencio y los cuadernos de la tienda de piensos



Relato ficticio. Crescencio lleva una tienda de piensos y apuntaba los pedidos de sus clientes en cuadernos y hojas sueltas: «Cojo el pienso gordo», «Lo de la vaca del vecino», «El de siempre». Él lo entendía todo. Cuando se jubiló, su hija Irene quiso seguir con el negocio y no encontró ni una ficha.

Irene pasó tres semanas con el portátil: carpetas llamadas «Clientes», «Contratos», «Facturas», «varios» y una que decía «definitivo2_BUENO», y una ficha por cada cliente, con los mismos campos. Al terminar descubrió que había cuatro clientes repetidos y dos fichas con el teléfono de otra persona.

Crescencio miró la pantalla y dijo: «Ahora cualquiera puede continuar lo mío». Irene sonrió: ordenar los datos es dejar la empresa lista para quien venga después.

Preguntas. 1) ¿Qué problema encontró Irene en los cuadernos? 2) ¿Qué errores aparecieron al pasar los datos a la ficha? 3) ¿Qué regla de Casa Amperio habría evitado la confusión de las carpetas?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA cuánto tiempo puede guardar Casa Amperio los datos de sus clientes y para qué puede usarlos. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Puede conservar los datos de sus clientes para siempre. Además, puede usar los datos de las reclamaciones para enviarles ofertas por correo electrónico, porque ya son clientes y no necesita pedirles permiso.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con la unidad (conservación, finalidad, permiso y oposición) y escribe la respuesta correcta. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera los cuatro sistemas de clasificación y pon un ejemplo de cada uno.
17. Define campo, registro y clave con la ficha CL-0412.
18. Nombra los cuatro estados de una consulta y di cuándo se cierra.
19. Calcula el porcentaje de duplicados y de útiles de la muestra de 40 registros, y de los útiles, cuántos tienen permiso.

Aplica

20. Variante de la práctica: indica qué sistema de archivo en papel elegirías para 30 carpetas de clientes y 120 documentos al mes, y por qué.
21. Escribe tres normas internas más para el CRM de Casa Amperio y di para qué sirve cada una.
22. Prepara la respuesta de Casa Amperio a un cliente que pide ver los datos que tiene de él.
23. Elabora un informe de una semana de contactos: 12 registros, 7 resueltos, 3 en curso y 2 abiertos.

Investiga

24. Busca la página de ayuda sobre derechos de datos de una empresa de venta online. Anota quién la publica, la fecha de consulta, el ámbito y qué no permite concluir sobre lo que ocurre de verdad.
25. Pide, con permiso, a alguien que trabaje con un CRM que describa qué datos guarda de un cliente. Anota la fecha, el tipo de empresa y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
26. Busca una guía para empresas sobre protección de datos publicada por una administración. Anota la fecha de consulta, a quién se dirige y qué no permite concluir para una tienda.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 4 · FICHA DE CLIENTE Y REGISTRO DE CONTACTOS EN EL CRM

En tu carpeta «00 Mi protocolo de atención», guarda una ficha de cliente modelo, el registro de tres contactos (con clave, estado e historial) y la norma interna de tu CRM (campos obligatorios y qué no se escribe) para tu empresa simulada. Nombra el archivo UD04_P01_ficha_crm_v01.

Comprueba tu expediente: cada ficha lleva clave y estado de permiso (también «No» o «no consta»), ninguna tiene DNI en «observaciones», los contactos tienen estado y otra persona ha revisado el historial.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de cliente de Rutilio Fajardo (CL-0388)

Documento ficticio (modelo didáctico), tal y como estaba en una de las hojas. Contiene **seis errores**. Hechos: la ficha correcta es CL-0388; el teléfono vigente es el segundo; la consulta del 17/03/2027 no se ha contestado; Rutilio ha pedido no recibir publicidad; en la ficha no se escribe el DNI.

Campo	Contenido
Código	CL-0388 y también CL-0441 (misma persona)
Nombre	Fajardo, Rutilio
Teléfono	600 000 011 · 600 000 012 (sin indicar cuál vale)
Observaciones	«DNI (dato de prueba). Es un pesado, siempre protesta»
Estado de la consulta	Cerrada (sin respuesta enviada)
Comunicaciones comerciales	(casilla vacía)

Encargo. 1) Señala los seis errores y explica por qué lo son. 2) Di cuál es el más grave y por qué. 3) Escribe la ficha corregida, con el estado de la consulta y la decisión sobre cada dato que sobra.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			

AUTOEVALUACIÓN

1. Para ordenar las consultas de Casa Amperio por su clave, como la CO-2027-031, se usa un sistema...
a) numérico.
b) alfabético.
c) cronológico.

2. En el archivo de Casa Amperio, el archivo vivo guarda...
a) los casos abiertos o recientes.
b) solo lo cerrado hace años.
c) únicamente las facturas.

3. En la ficha del cliente Aquilino Pardillo, el código CL-0412 es...
a) la clave que identifica al cliente.
b) un campo de observaciones.
c) un teléfono.

4. En la muestra que depura Gaudencia, 6 duplicados de 40 registros son el...
a) 15,00 %.
b) 6,00 %.
c) 85,00 %.

5. Después de depurar, 22 de los 34 registros útiles tienen permiso de publicidad; son el...
a) 64,71 %.
b) 55,00 %.
c) 35,29 %.

6. En «observaciones» se escribe...
a) el DNI del cliente.
b) solo hechos útiles para atenderle.
c) lo que opinamos del cliente.

7. Una consulta pasa a «cerrada» cuando...
a) el cliente ha recibido la respuesta.
b) se registra la llamada.
c) pasan 24 horas.

8. Rutilio pide el 17/03/2027 que no le envíen publicidad. La empresa debe contestarle como máximo...
a) en un mes.
b) en un año.
c) en tres días.

9. Enviar publicidad por correo electrónico a un cliente exige, salvo excepción...
a) su permiso previo.
b) que haya comprado antes.
c) que no lo haya pedido.

10. Al suprimir los datos que hay que conservar, se...
a) bloquean.
b) publican.
c) comparten con otras tiendas.

Ya sé...

- ☐ organizar y archivar la documentación de atención con un criterio claro.
- ☐ elaborar y depurar un fichero de clientes en hoja de cálculo.
- ☐ trabajar con un CRM siguiendo las especificaciones de la empresa.
- ☐ registrar un contacto con clave, estado e historial.
- ☐ sacar un informe sencillo de los registros.
- ☐ responder a un cliente que ejerce sus derechos sobre sus datos.
- ☐ proteger los datos con copias, accesos y perfiles.
- ☐ distinguir lo que se guarda, lo que se bloquea y lo que se borra.



UNIDAD 5

El cliente tiene derechos: normas, garantías y quién los defiende

Bloque 3 · Derechos, quejas y reclamaciones

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Decidir si un cliente es consumidor o empresario según para qué compra.
- Reconocer los derechos básicos del consumidor y el nivel de norma (europea, estatal, autonómica o local) que los recoge.
- Distinguir la garantía legal, el desistimiento y la devolución voluntaria, y calcular las fechas de cada uno.
- Señalar qué institución u organismo de consumo defiende cada caso y qué puede hacer.
- Buscar una norma de consumo en una fuente fiable y comprobar que está en vigor.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 30/03/2027. Aquilino Pardillo vuelve a Casa Amperio (caso ficticio) con la factura en la mano: la lavadora que le instalaron el 22/01 ha fallado otra vez tras la reparación. Olegaria y Eustasio quieren estar seguros de qué se le debe antes de contestarle. Y esa misma semana Gaudencia, la persona en prácticas, recupera del registro tres consultas más:

- Casimira Ventura quiere devolver una freidora que compró por internet;
- Balbina Escrivá se ha arrepentido de un aspirador que compró en la tienda;
- Rutilio Fajardo, dueño de un bar, pide factura de un microondas.

Tu tarea es ayudar a Gaudencia a decidir qué derecho tiene cada cliente, qué se le informa y a qué organismo se le remite si no hay acuerdo.

PARA EMPEZAR

1. Aquilino y Rutilio compran un electrodoméstico en la misma tienda. ¿Crees que la ley los protege igual? ¿Por qué?
2. Casimira compró por internet y Balbina en la tienda. ¿Qué diferencia puede haber entre las dos al querer devolver?
3. Si Aquilino no queda conforme con la respuesta de Casa Amperio, ¿a quién crees que puede acudir?



Consumidor

5.1



Derechos y normas

5.2



Tres plazos

5.3



Instituciones

5.4



Información fiable

5.5

5.1 Quién es consumidor y quién no

Antes de saber qué derechos tiene un cliente hay que saber si es consumidor, y eso depende de para qué compra, no de qué compra.

Consumidor y usuario. Un **consumidor o usuario** es la persona física que compra un producto o contrata un servicio con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión. También lo son las asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro cuando actúan fuera de una actividad empresarial: una asociación de vecinos que compra una cafetera para su local es consumidora. Frente a ellos está el **empresario**, que es quien actúa con un propósito relacionado con su actividad, como Casa Amperio cuando vende, o un bar cuando compra para trabajar.

El criterio es el propósito. Da igual que el producto sea una lavadora o un microondas, y da igual cómo se pague: lo que decide es para qué se compra. El **consumidor final** usa lo que compra para su vida privada o su hogar. El **empresario o profesional** lo usa para producir, vender o prestar un servicio.

Documento 1 · Cuadro de clientes de la semana del 30/03

(ficticio)

Cliente	Qué compra	Para qué	¿Consumidor?
Aquilino Pardillo	Lavadora P02	Su casa	Sí
Casimira Ventura	Freidora P08	Su casa	Sí
Balbina Escrivá	Aspirador P07	Su casa	Sí
Rutilio Fajardo	Microondas P06	Su bar	No

Qué cambia para Rutilio. Rutilio compra el microondas P06 (99,00 €: base 81,82 € + IVA 17,18 €) para calentar la comida de su bar. Compra como empresario. Se le atiende con el mismo respeto que a cualquiera y se le da factura con los datos fiscales de quien compra (él o su sociedad), pero no se le aplican las reglas especiales de consumo, como el desistimiento de 14 días o la garantía legal de tres años: rige lo que se haya pactado y la ley general de compraventa. Si Casa Amperio quiere darle algo más por cortesía, lo escribe en la factura o en un correo.

CLAVE · SE PREGUNTA ANTES DE PROMETER

Cuando un cliente pide una devolución o una garantía, la primera pregunta es «¿para qué lo ha comprado?». La respuesta se anota en la ficha: de ella depende todo lo que se le informa después.

Cliente final y cliente profesional. El **cliente profesional** (o industrial) compra para transformar, revender o usar en su negocio, como una panadería que compra un horno. Macarena pregunta siempre: «¿Es para su casa o para su negocio?». La respuesta decide qué se le informa y se apunta en la ficha de esa compra: la misma persona puede comprar otro día como particular.

Uso mixto y personas vulnerables. Si alguien compra para su casa y para su trabajo a la vez, no hay una regla fija: se pregunta para qué lo usará sobre todo, se anota y se consulta con Olegaria antes de negarle nada. La ley también protege de forma especial a las **personas consumidoras vulnerables**: quienes, por sus circunstancias personales, económicas, educativas o sociales, están en una situación de indefensión que les impide ejercer sus derechos en igualdad. Eufrasia Lozoya, que tiene baja visión, necesita la información en letra grande o contada con calma: es un ejemplo, y la situación puede ser temporal o solo para una compra concreta.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Real Decreto Legislativo 1/2007), art. 3.1: son consumidores o usuarios «las personas físicas que actúen con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión». El art. 3.2 define a las personas consumidoras vulnerables. Consulta la versión vigente en el BOE (texto consolidado, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: ¿actúa el cliente con un propósito ajeno a su actividad profesional? Si no es así, esta protección específica no se aplica a esa compra (pueden existir otras normas).

ACTIVIDADES

1. Decide si cada cliente compra como consumidor y justifícalo con el propósito de la compra: a) Aquilino compra la lavadora de su casa; b) Rutilio compra el microondas de su bar; c) una asociación de vecinos sin ánimo de lucro compra una cafetera para su local social; d) una peluquera autónoma compra un aspirador para usarlo la mitad en su casa y la mitad en el salón.
2. Rutilio pide factura del microondas P06 (99,00 €). Calcula la base y el IVA del 21 % y explica por qué no se le informa del desistimiento de 14 días.
3. ¿Por qué Eufrasia puede ser una persona consumidora vulnerable? Escribe una cosa que cambias en cómo la informas y la norma que lo apoya.

5.2 Los derechos del consumidor y las normas que los recogen

Los derechos básicos son seis y están escritos en una ley; encima y debajo de ella hay otras normas de otros niveles.

Seis derechos básicos. El texto refundido de consumo enumera los derechos que tiene toda persona consumidora. Cada uno se nota en el trabajo diario de Casa Amperio:

Derecho básico	Qué significa	Ejemplo en Casa Amperio
Salud y seguridad	Protección frente a riesgos	El robot de cocina lleva el manual de seguridad
Intereses económicos	Frente a prácticas desleales y cláusulas abusivas	El precio final con IVA, sin cobros ocultos
Indemnización	Reparación de los daños sufridos	Un daño causado en la instalación se repara

Derecho básico	Qué significa	Ejemplo en Casa Amperio
Información accesible	Correcta y en formatos accesibles	Letra grande para Eufrasia
Representación	A través de asociaciones de consumidores	Una asociación defiende a un grupo de clientes
Procedimientos eficaces	Reclamar de forma sencilla	Hoja de reclamaciones y clave de seguimiento

Por qué hay normas en varios niveles. En España regulan el consumo la Unión Europea, el Estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Cada nivel hace una cosa distinta, y a veces la norma de un nivel completa a la del otro.

Documento 2 · Niveles de normas de consumo

(ficticio, resumen didáctico)

Nivel	Qué regula	Ejemplo	Dónde se busca
Europeo	Reglas comunes de la Unión	Directivas sobre garantías y ventas a distancia	Diario Oficial de la Unión Europea
Estatal	Derechos básicos, garantías, desistimiento	Texto refundido de consumo (RDLeg 1/2007)	BOE
Autonómico	Hojas de reclamaciones, inspección, sanciones	Ley de consumo y decretos de cada comunidad	Boletín de la comunidad
Local	Información y mediación al vecino	Ordenanzas y oficina municipal de consumo	Web del ayuntamiento

Qué norma se aplica a cada cosa. Para un contrato de venta entre Casa Amperio y un cliente se usa, sobre todo, el texto refundido estatal. Para la hoja de reclamaciones se mira la norma de la comunidad donde está la tienda: **cada comunidad regula su modelo**. Y para el servicio de un taller de electrodomésticos hay una norma estatal específica, el Real Decreto 58/1988, que da derecho a un presupuesto previo escrito (art. 3) y obliga a garantizar la reparación (la veremos en 5.3).

CLAVE · UNA SOLA FRASE, VARIAS NORMAS

Cuando un cliente dice «es mi derecho», se contesta con la norma, el artículo y la fecha. Si no se sabe, no se improvisa: se anota la consulta y se responde cuando se haya comprobado.

LA NORMA DICE

Texto refundido de consumo, art. 8.1: son derechos básicos la protección de la salud y seguridad, la de los intereses económicos y sociales, la indemnización de daños, la información correcta «en formatos que garanticen su accesibilidad», la audiencia y representación a través de asociaciones y la protección mediante «procedimientos eficaces». Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: ¿cuál de los seis derechos se vulnera si un cliente no puede leer la etiqueta del producto?

ACTIVIDADES

4. Relaciona cada situación con el derecho básico: a) Casa Amperio escribe el precio final con IVA en la etiqueta; b) Eustasio entrega la clave de seguimiento al cliente que reclama; c) un cartel con las condiciones de la garantía en letra grande; d) una asociación presenta una queja por todos sus socios.

5. Ordena de mayor a menor alcance estas normas: una ordenanza municipal, una directiva europea, el texto refundido de consumo y un decreto de hojas de reclamaciones de una comunidad. ¿Cuál mirarías para saber cómo se rellena la hoja que entrega Casa Amperio?

6. Rosendo pregunta en qué artículo están los derechos básicos del consumidor. Búscalo en el BOE y anota número de artículo, apartado y fecha de consulta.

5.3 Garantía, desistimiento y devolución: tres cosas distintas

Todos los clientes dicen «quiero devolverlo»; lo que se les debe depende de si hay un fallo, de dónde compraron y de lo que promete la tienda.



Tres figuras que no se mezclan. Un cliente puede querer devolver un producto por tres motivos distintos, y cada uno tiene su regla, su plazo y su origen.

Figura	Cuándo se aplica	Plazo	Origen
Garantía legal	El producto no es conforme (falla, no es como se dijo)	3 años desde la entrega; 2 de presunción	La ley, para toda compra de un consumidor
Desistimiento	Compras a distancia o fuera del establecimiento	14 días naturales, sin dar motivo	La ley
Devolución voluntaria	Compras en tienda sin fallo	15 días en Casa Amperio	La política de la empresa

La garantía legal. La **falta de conformidad** es cualquier fallo por el que el producto no es como se ofreció o no sirve para lo normal. Casa Amperio responde de las existentes al entregar que aparezcan en **tres años desde la entrega**; en los **dos primeros** se presume que ya existían y la tienda debe probar lo contrario. Ambos plazos se suspenden mientras dura la reparación (art. 122). El cliente elige entre **reparación y sustitución** (salvo imposibilidad o desproporción), sin coste y en plazo razonable. Si la falta reaparece tras repararla, puede exigir **rebaja del precio** o **resolución** (devolución del dinero), reembolsada en 14 días desde que la tienda recibe el producto o su devolución.

El caso de Aquilino. Le entregaron la lavadora P02 el viernes 22/01/2027: la garantía llega hasta el 22/01/2030 y la presunción, hasta el 22/01/2029 (fechas iniciales, que el art. 122 amplía). El primer fallo fue el jueves 04/03 (a los 41 días); el segundo, el lunes 29/03, a los 19 días de la reparación del miércoles 10/03. Como el fallo reaparece tras la reparación, Aquilino puede pedir rebaja o resolución, o nueva reparación o sustitución. La reparación tiene además la garantía de tres meses del Real Decreto 58/1988: hasta el jueves 10/06/2027.

El desistimiento. El **desistimiento** es el derecho a dejar sin efecto una compra hecha a distancia (internet, teléfono) o fuera del establecimiento, sin dar motivo. Son **14 días naturales** desde que el cliente recibe el producto; basta comunicarlo antes de que acabe el plazo. Casa Amperio reembolsa todo lo pagado, **incluido el envío estándar**, en un máximo de 14 días desde que sabe la decisión, y puede esperar a recibir el producto o la prueba de su devolución. El cliente paga la devolución, salvo que la tienda la asuma o no le haya informado de ello.

La devolución voluntaria. En la tienda, comprar y arrepentirse no da derecho legal a devolver. Casa Amperio ofrece como política propia **15 días** desde la compra, con el producto sin usar y el ticket, a cambio de un vale. Es voluntaria, pero obliga: lo que se anuncia hay que cumplirlo.

Cuando un cliente dice «me falla». Cinco pasos: 1) pedir el justificante de compra (factura, ticket o albarán) y anotar la fecha de entrega; 2) registrar el fallo y dar la clave; 3) ofrecer reparar o sustituir sin coste, y que elija el cliente; 4) pedir al servicio técnico el parte con la fecha de entrega y la medida aplicada (art. 123.2); 5) informar por escrito de los plazos y de lo que se puede esperar, sin prometer fechas que dependen del servicio técnico.

Garantía comercial. Es la que ofrece el fabricante o la tienda por escrito, además de la legal. Se suma a ella y no la sustituye, y vale en las condiciones en que se anunció.

CLAVE · TRES COSAS, TRES PREGUNTAS

¿Falla el producto? Garantía legal. ¿Se compró a distancia o fuera de la tienda y se quiere devolver sin motivo? Desistimiento. ¿Se compró en la tienda y solo se ha cambiado de idea? Devolución voluntaria, si la tienda la ofrece.

LA NORMA DICE

Texto refundido de consumo: art. 120.1, responde «de las faltas de conformidad que existan en el momento de la entrega» y se manifiesten en tres años; art. 121.1, presunción en los dos primeros años; art. 119.d), reducción del precio o resolución si aparece una falta «después del intento del empresario de poner los bienes en conformidad»; art. 119 quater, reembolso en catorce días; arts. 102 y 104, desistimiento en catorce días naturales desde la recepción de los bienes; art. 107.1, reembolso con los costes de entrega. Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).

Comprueba: la fecha de entrega que figura en la factura, el ticket o el albarán es la que se cuenta (art. 123.1); si no hay documento, se puede probar la compra por otros medios.

ACTIVIDADES

7. Clasifica en garantía legal, desistimiento o devolución voluntaria: a) la lavadora de Aquilino que no centrifuga a los 41 días; b) la freidora que Casimira pidió por internet y no quiere; c) el aspirador que Balbina compró en tienda y no desea al sexto día; d) un televisor comprado en tienda que se apaga a los 20 meses.
8. Casimira recibió la freidora P08 (79,90 €) el martes 02/02/2027 y lo comunicó el lunes 15/02. Calcula el último día para desistir, el plazo máximo de reembolso y el importe que le corresponde con el envío de 4,95 €.
9. Balbina compró el aspirador P07 (189,00 €) el viernes 12/02/2027 y se arrepintió el jueves 18/02. ¿Tiene derecho legal a devolverlo? ¿Hasta qué día vale la política de Casa Amperio y qué recibe?
10. La reparación de la lavadora de Aquilino se entregó el 10/03. Calcula hasta qué fecha dura su garantía de tres meses y di si cubre el fallo del 29/03.
11. El folleto de una marca anuncia «5 años de garantía». ¿Sustituye a la garantía legal de tres años? Explícalo con una frase.

5.4 Instituciones y organismos de protección del consumidor

No hay una sola puerta: cada institución hace algo distinto y conviene saber a cuál se llama primero.

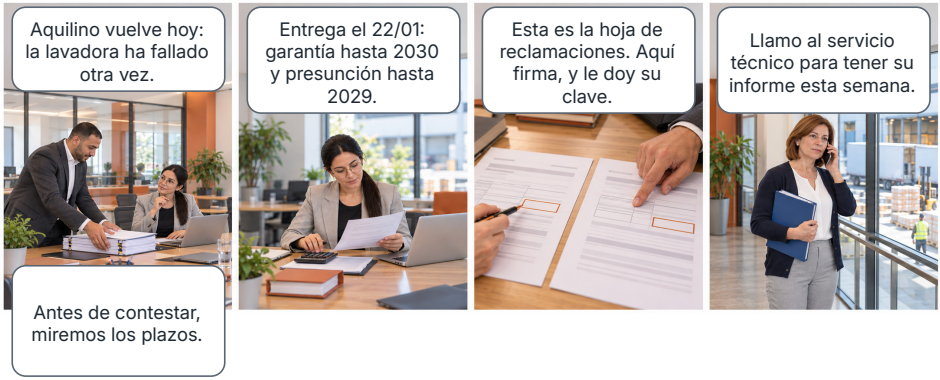
Quién defiende al consumidor. Hay organismos públicos y privados. Casa Amperio los nombra siempre de forma genérica, porque su nombre y su sede cambian según la localidad.

Organismo	Qué hace	Cuándo se acude
Oficina municipal de consumo	Informa, recoge reclamaciones y puede proponer mediar	Primera consulta y si no hay acuerdo con la empresa
Servicio de consumo de la comunidad	Tramita reclamaciones y denuncias, inspecciona y sanciona	Si hay una posible infracción
Junta arbitral de consumo	Laudo si ambas partes aceptan o hay adhesión previa	Si el cliente pide arbitraje
Asociaciones de consumidores	Informan, asesoran y representan	Cuando se quiere ayuda previa
Organismo estatal de consumo	Coordina y desarrolla la política estatal	Cuestiones de ámbito estatal

La hoja de reclamaciones. Es un impreso oficial que la empresa entrega al cliente cuando reclama. **Cada comunidad regula su modelo**, su cartel y los pasos a seguir, por lo que Casa Amperio usa la hoja de la comunidad donde tiene la tienda. Con la hoja, el cliente deja constancia por escrito y, si no queda satisfecho, puede acudir con una copia a la Administración de consumo.

Qué se informa al cliente. Casa Amperio no rechaza dar la hoja ni discute con quien la pide. Después, si no se resuelve, informa de qué entidad de resolución alternativa podría atenderle y de si participará o no (Ley 7/2017, art. 40). La mediación y el arbitraje, que se estudian en la unidad 7, son voluntarios para la empresa.

A quién se remite cada cliente de la semana. Aquilino: hoja de reclamaciones y, si no hay acuerdo, oficina municipal de consumo y arbitraje. Casimira y Balbina: en principio a ninguno, porque su caso se resuelve en la tienda; si discrepan, se les informa de las vías. Rutilio: a su asesoría, porque no es consumidor en esa compra.



EN TU SECTOR

Comercio: cartel con «Hay hojas de reclamaciones a disposición del cliente». **Hostelería:** la hoja se entrega en el momento y sin discutir. **Servicios:** se indica el canal oficial de reclamaciones y se da la clave y el justificante.

ACTIVIDADES

12. Indica a qué organismo remitirías cada caso: a) Aquilino, si Casa Amperio no le da una solución satisfactoria; b) una clienta que solo quiere asesoramiento antes de reclamar; c) una posible infracción en el cartel de precios de una tienda; d) un conflicto que las dos partes quieren resolver con un laudo.

13. ¿Por qué Casa Amperio no nombra una oficina concreta en sus carteles? ¿Qué debe mirar para saber cuál es su hoja de reclamaciones?

5.5 Dónde encontrar información fiable sobre consumo

Una norma cambia, y un consejo viejo puede ser un error: antes de dar un dato a un cliente, se comprueba la fuente.

Fuentes de confianza. Las fuentes más fiables son las **oficiales**: el BOE para las normas estatales y el boletín de la comunidad para las autonómicas; los portales de consumo de las administraciones; las guías de las asociaciones de consumidores. Una fuente fiable dice quién la escribe, para qué fecha, qué norma cita y a quién se aplica.

Cómo se comprueba que una norma está en vigor. Procedimiento paso a paso:

1. Anota el nombre y el número de la norma (por ejemplo, «texto refundido de consumo, Real Decreto Legislativo 1/2007»).

2. Busca la norma en la sección de legislación consolidada del BOE.
3. Abre el artículo y mira la **fecha de vigencia** de su última versión.
4. Comprueba si la norma ha sido derogada o modificada por otra posterior.
5. Anota norma, artículo, fecha de consulta y versión: «según el texto consolidado del BOE a (fecha)».

Documento 3 · Ficha de fuente

(ficticia)

Campo	Ejemplo
Fuente	BOE, legislación consolidada
Norma y artículo	RDLeg 1/2007, art. 120.1
Fecha de consulta	23/11/2026
Qué dice	Garantía legal: tres años desde la entrega
A quién se aplica	Compras de consumidores

Ejemplo de comprobación. Una guía antigua dice que el arbitraje de consumo se regula por el Real Decreto 231/2008. Al buscarlo, Gaudencia ve que está **derogado** desde el 13/08/2024 y que lo sustituye el Real Decreto 713/2024. Por eso Casa Amperio cita siempre la norma vigente.

Segundo ejemplo. Una noticia dice que «todas las tiendas deben tener un servicio de atención con tiempos máximos de espera». Gaudencia mira la Ley 10/2025: solo obliga a los servicios básicos y a las empresas de 250 o más personas, con más de 50 millones de euros de negocio o más de 43 de balance. Casa Amperio, con 5 personas, no está obligada; a ella le obliga el art. 21 del texto refundido (clave, justificante y respuesta en quince días como máximo).

CLAVE · RUMOR O DATO

«En cualquier compra tienes 14 días para devolver» es un rumor: no dice quién, dónde ni de qué norma sale. «Los contratos a distancia tienen 14 días naturales de desistimiento (art. 102 del texto refundido)» es un dato comprobable.

PARA SABER MÁS

El texto consolidado del BOE sirve para consultar, pero la versión oficial es la del boletín. Anota siempre la fecha de consulta.

ACTIVIDADES

14. Ordena los cinco pasos para comprobar que una norma está en vigor y di cuál evita citar una norma derogada.
15. Una guía de consumo de 2019 afirma que los reclamantes tienen un mes para presentar la hoja. ¿Qué tres datos mirarías para decidir si te fías?
16. Rellena una ficha de fuente con la norma de la Ley 7/2017 que dice que la empresa debe informar de la entidad de resolución alternativa (art. 40).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cuadro de derechos de la semana del 30/03

Caso ficticio. El martes 30/03/2027, Gaudencia prepara con Eustasio el cuadro de derechos de cuatro clientes antes de contestarles.

Paso 1. Tres preguntas a cada cliente. ¿Para qué compró? ¿Dónde y cómo compró (tienda, internet, teléfono)? ¿Qué fecha figura en la factura o en el albarán? Con las tres respuestas se sabe quién es consumidor y qué figura se aplica.

Paso 2. Aquilino Pardillo. Consumidor; falta de conformidad (garantía legal). Entregada el viernes 22/01/2027: garantía hasta el 22/01/2030 y presunción hasta el 22/01/2029. Como el fallo reaparece tras la reparación, puede pedir rebaja o resolución, además de reparar o sustituir sin coste. Se le entrega la hoja de reclamaciones.

Paso 3. Casimira Ventura. Consumidora; compra por internet (P08, 79,90 €), recibida el martes 02/02/2027. Desistimiento hasta el martes 16/02/2027; lo comunicó el lunes 15/02 (día 13): en plazo. Reembolso máximo el lunes 01/03/2027.

Concepto	Importe
Freidora P08	79,90 €
Envío estándar	4,95 €
Reembolso total	84,85 €

Paso 4. Balbina Escrivá. Consumidora; compra en tienda (P07, 189,00 €) el viernes 12/02/2027; se arrepiente el jueves 18/02 (día 6). No existe desistimiento legal. La política voluntaria de Casa Amperio (15 días, hasta el sábado 27/02/2027) le da un vale de 189,00 € si el aspirador está sin usar y con ticket.

Paso 5. Rutilio Fajardo. Compra el microondas P06 para su bar: actúa en su actividad empresarial y no es consumidor. Factura de 99,00 € (base 81,82 € + IVA 17,18 €); rige lo pactado.

Paso 6. Qué se informa y a quién se remite. A los tres consumidores, el derecho que les corresponde y la hoja de reclamaciones, a su disposición. Si no hay acuerdo, a la oficina municipal de consumo (que puede informar y proponer mediar) y a la junta arbitral de consumo (si piden arbitraje).

RESULTADO

Aquilino: garantía legal, con rebaja o resolución posible y hoja de reclamaciones. Casimira: desistimiento válido, reembolso de **84,85 €** como máximo el 01/03/2027. Balbina: sin derecho legal; **vale de 189,00 €** si lo pide hasta el 27/02. Rutilio: no consumidor, factura de 99,00 € y rige lo pactado.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el reembolso de Casimira incluye 4,95 €? b) ¿Por qué Balbina no puede exigir el reembolso en dinero? c) ¿Qué plazo sigue vigente para Aquilino el 30/03?

PRÁCTICA

Seis casos de clientes y la hoja de derechos del mostrador

Caso ficticio. Gaudencia analiza seis consultas y prepara la hoja del mostrador. Parte del archivo SAC_UD05_INI.

1. Teodosia: televisor P11 (349,00 €) pedido por internet y recibido el 12/04/2027; el 20/04 comunica que lo devuelve.
2. Perpetua: cafetera P09 (69,90 €) comprada en tienda el 12/02/2026; el 12/04/2027 no funciona.
3. Marciano, panadero autónomo: robot de cocina P10 (149,00 €) para su obrador; falla.
4. Rogelia: placa P05 (259,00 €) pedida por teléfono el 05/04/2027 y recibida el 09/04 con entrega de 19,00 €; el 22/04 quiere devolverla.
5. Ursicino: altavoz P12 (39,90 €) comprado en tienda el 14/04/2027; el 19/04 quiere devolverlo.
6. Leandra: horno P04 comprado el 23/04/2022 con garantía comercial de 5 años (supuesto del libro); falla el 19/04/2027.

Encargo. 1) Rellena el cuadro: derecho aplicable, plazo y fecha final con día de la semana, e importe. 2) Redacta la hoja de derechos del mostrador en media página.

Variante. Tienda solo online: repite el caso 5 (altavoz recibido el 14/04, desistimiento el 19/04) y di qué cambia en el caso 3. Archivo SAC_UD05_VAR.

Plantilla SAC-P05 · Cuadro de derechos

Campo	Tu respuesta
Identificador (caso y cliente)	
Datos de partida (producto, fechas, canal)	
Decisiones (¿consumidor?, ¿qué figura?)	
Resultado (plazo, fecha final, importe)	
Comprobación (día de la semana y documento)	
Incidencia y corrección	

LECTURA Y DEBATE

Pancracia compra unas zapatillas por internet



Relato ficticio. Pancracia cuida un vivero de lavanda a las afueras de su pueblo y casi nunca va de tiendas. Un martes de abril vio en internet unas zapatillas ligeras para sus paseos del domingo y las pidió con tarjeta. Llegaron el jueves en una caja bonita y le quedaban pequeñas: apretaban en el dedo gordo.

Tras un día de dudas, preguntó a su sobrina, que trabaja en una tienda. «Tienes catorce días, y si las devuelves, te dan el dinero, incluso el envío —le dijo—. Pero tienes que decirlo antes de que se acaben y que quede prueba». Pancracia mandó un correo ese mismo viernes, esperó a que llegara la caja de devolución y, a las dos semanas, vio el ingreso en su cuenta. Desde entonces, antes de comprar mira el plazo de devolución y apunta la fecha de recepción en el calendario de la cocina.

Preguntas. 1) ¿Por qué Pancracia pudo devolver las zapatillas aunque no estaban rotas? 2) ¿Qué dos datos tuvo que apuntar para no perder el plazo? 3) ¿Habría tenido el mismo derecho si las hubiera comprado en una tienda del pueblo? Explica la diferencia.

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA qué puede contestar a Balbina, que quiere devolver el aspirador comprado en la tienda, y a Aquilino, que pregunta por la garantía de su lavadora. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«En cualquier compra, también en tienda, hay 14 días para devolver sin dar motivos, así que Balbina puede devolver el aspirador y recuperar el dinero. Y la garantía legal de un electrodoméstico nuevo es de 2 años, así que la lavadora de Aquilino, entregada en enero de 2027, está cubierta hasta enero de 2029.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 83 (aspirador comprado el 12/02/2027 en tienda, política voluntaria de 15 días; lavadora entregada el 22/01/2027) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. Explica con las compras de Casimira y de Balbina la diferencia entre desistimiento y devolución voluntaria.
18. Escribe las fechas de garantía legal y de presunción de la lavadora de Aquilino y di qué significa cada una para quien tiene que probar el fallo.
19. Nombra tres organismos de consumo y di qué hace cada uno con un ejemplo de Casa Amperio.

Aplica

20. Variante de la práctica: la tienda solo vende por internet. Calcula el reembolso del altavoz P12 (39,90 € + 4,95 € de envío) y la fecha máxima, y di qué cambia en el caso de Marciano.
21. Teodosia se pregunta por qué no se le cobró el envío del televisor. Explica a quién corresponde pagar la devolución y qué parte del precio recupera.
22. Redacta, en cuatro líneas, el cartel de derechos del mostrador con la garantía, el desistimiento, la devolución voluntaria y la hoja de reclamaciones.

Investiga

23. Busca en la web de la oficina de consumo de tu localidad o comunidad cómo se tramita una reclamación. Anota la fecha de consulta, el ámbito (qué territorio cubre) y qué no permite concluir sobre una reclamación concreta de Casa Amperio.
24. Lee en el BOE el artículo 120 del texto refundido de consumo. Escribe la versión y la fecha de vigencia que consultas y qué no te dice sobre la lavadora de Aquilino.
25. Compara una guía de una asociación de consumidores con el texto del BOE sobre el desistimiento. Anota la fecha de cada una, su ámbito y qué datos no coinciden o faltan.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 5 · HOJA INFORMATIVA DE DERECHOS DEL CLIENTE

En tu carpeta 00 Mi protocolo de atención, guarda la hoja informativa de derechos para el mostrador de Casa Amperio: consumidor, garantía legal (3 años y presunción de 2, que se suspenden durante una reparación), desistimiento (14 días naturales, a distancia o fuera del establecimiento), devolución voluntaria (15 días), hoja de reclamaciones y organismos. Nombra el archivo UD05_P01_hoja_derechos_v01.
Comprueba tu expediente: cada derecho lleva su norma, artículo y fecha de consulta; las fechas llevan día de la semana; otra persona ha leído la hoja y la entiende.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cartel de derechos del mostrador

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cinco errores**. Se ha colocado en el mostrador de Casa Amperio.

N.º	Frase del cartel	Contenido
1	Devoluciones	No se admiten devoluciones sin ticket
2	Garantía	Garantía de 2 años en todos los electrodomésticos
3	Reclamaciones	Las reclamaciones, solo por escrito en 24 horas
4	Cambios	En cualquier compra tiene 14 días para devolver sin dar motivos
5	Reparaciones	Las reparaciones no tienen garantía

Contexto: Rutilio, Balbina y Aquilino leen el cartel mientras esperan y cada uno entiende una cosa distinta.

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son, con la norma en que te apoyas. 2) Redacta el cartel correcto con las cuatro cosas que deben figurar. 3) Calcula la fecha en que acaba la garantía legal de una lavadora entregada el 22/01/2027. 4) Escribe cómo corregirías el cartel antes de colgarlo para que nadie lo vuelva a poner sin revisión.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Rutilio, dueño de un bar, compra el microondas P06 de 99,00 € para calentar comida a sus clientes. En esa compra es...
a) consumidor.
b) empresario.
c) persona consumidora vulnerable.

2. La garantía legal de un electrodoméstico nuevo comprado por un consumidor dura...
a) 2 años desde la compra.
b) 6 meses desde la entrega.
c) 3 años desde la entrega.

3. Una falta de conformidad que aparece a los 14 meses de la entrega...
a) se presume existente en la entrega, salvo prueba en contrario.
b) ya no está cubierta.
c) debe probarla siempre el cliente.

4. El desistimiento de 14 días naturales se aplica a...
a) cualquier compra en tienda.
b) solo a las compras de más de 100,00 €.
c) las compras a distancia y fuera del establecimiento.

5. Casimira recibió la freidora el martes 02/02/2027. Su último día para desistir era el...
a) lunes 15/02/2027.
b) martes 16/02/2027.
c) lunes 01/03/2027.

6. Si Casimira pagó 79,90 € por la freidora y 4,95 € de envío estándar, el reembolso total es de...
a) 84,85 €.
b) 79,90 €.
c) 74,95 €.

7. La devolución en 15 días de Casa Amperio para compras en tienda es...
a) un derecho legal.
b) lo que fija la garantía legal.
c) una política voluntaria de la empresa.

8. La hoja de reclamaciones que entrega Casa Amperio la regula...
a) cada comunidad autónoma.
b) solo el ayuntamiento.
c) una única norma estatal para toda España.

9. El arbitraje de consumo se regula hoy por el...
a) Real Decreto 231/2008, derogado.
b) Código Civil.
c) Real Decreto 713/2024.

10. Antes de citar una norma a un cliente conviene...
a) copiarla de un foro.
b) comprobar la versión vigente y anotar la fecha de consulta.
c) recordarla de memoria.

Ya sé...

- ☐ decidir si un cliente es consumidor o empresario.
- ☐ citar los derechos básicos del consumidor y el nivel de la norma que los recoge.
- ☐ distinguir garantía legal, desistimiento y devolución voluntaria y calcular sus fechas.
- ☐ señalar qué organismo de consumo defiende cada caso.
- ☐ comprobar en una fuente fiable que una norma está en vigor.
- ☐ preparar la hoja de derechos que se entrega a un cliente.



UNIDAD 6

Llega una queja: de la consulta a la reclamación

Bloque 3 · Derechos, quejas y reclamaciones

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir una consulta, una queja, una reclamación y una denuncia y registrar cada una.
- Seguir las fases del procedimiento interno y calcular el plazo legal y el plazo interno.
- Recoger una reclamación (hoja, formulario o escrito) y entregar la clave y el justificante.
- Cumplimentar y archivar los documentos de la tramitación.
- Redactar la respuesta que informa del resultado y de las vías si no hay acuerdo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 12/04/2027. El martes 30/03 Aquilino Pardillo rellenó en Casa Amperio (caso ficticio) la hoja de reclamaciones RECL-2027-004: la lavadora ha fallado dos veces. Pide tres cosas: una solución para la avería, los 45,00 € que le ha costado lavar la ropa fuera de casa y que le avisen de la hora de las visitas, porque el 08/03 esperó toda la mañana sin saber cuándo llegaría el técnico. El plazo interno de 10 días (meta propia) venció el viernes 09/04 y el legal (art. 21.3) vence el miércoles 14/04. Lupicinio Tormo, del servicio técnico, acaba de confirmar la segunda avería.

Eustasio le encarga a Gaudencia, la persona en prácticas, que prepare la respuesta con su informe. Tu tarea es ayudarla a decidir qué se responde, qué solución se ofrece, con qué contenido y en qué fecha sale el escrito.

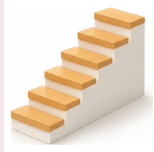
PARA EMPEZAR

1. Cuenta los días que han pasado desde el 30/03 hasta hoy y los que quedan hasta el límite legal.
2. Aquilino pide tres cosas distintas. ¿Qué crees que debe hacer la respuesta con cada una?
3. Si un cliente se queja en voz alta en el mostrador y se marcha, ¿hay que dejar constancia? ¿Por qué?



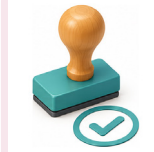
Cuatro figuras

6.1



Fases y plazos

6.2



Recoger

6.3



Documentos

6.4



Responder

6.5

6.1 Consulta, queja, reclamación y denuncia

Antes de contestar a un cliente hay que saber qué le pasa y qué pide; no todo mensaje es una reclamación.

Cuatro figuras. Un cliente puede acercarse a Casa Amperio por motivos muy distintos. Cada uno se trata con una regla propia:

Figura	Qué es	Ejemplo en Casa Amperio
Consulta	Pide información	«¿Instaláis los lavavajillas en sábado?»
Queja	Expresa su disconformidad sin pedir algo concreto	«Me atendieron con mucha prisa»
Reclamación	Pide una solución concreta porque cree que no se ha cumplido lo pactado o la ley	«Quiero que me cambien la lavadora»
Denuncia	Comunica a la Administración hechos que pueden ser una infracción	«Esta tienda no tiene hojas de reclamaciones»

De la consulta a la reclamación: el caso de Aquilino. El jueves 04/03 llamó para preguntar qué hacer con la lavadora (consulta CO-2027-031). El lunes 29/03 volvió a quejarse: «Otra vez no centrifuga». El martes 30/03 pidió una solución concreta y rellenó la hoja: ya era una **reclamación**. La misma persona pasó por tres figuras en 26 días, y en las tres hubo que dejar constancia.

También la queja verbal se apunta. Una queja dicha de palabra en el mostrador o por teléfono se registra igual que una escrita: quien la recibe anota quién, qué, cuándo y por qué canal, y entrega al cliente una clave y un justificante. No registrar una queja es perder la información que sirve para mejorar, y el cliente que no recibe clave piensa que nadie le ha escuchado.

Reclamación y denuncia. La **reclamación** se dirige a la empresa y busca una solución para el cliente. La **denuncia** se dirige a la Administración de consumo, que puede investigar y sancionar si hay una infracción. Quien denuncia no recibe una solución personal. Una persona puede hacer las dos cosas: reclamar primero a Casa Amperio y, si no se resuelve, acudir a la Administración.

Por qué conviene distinguirlas. Cada figura tiene un camino distinto. Una consulta se contesta en el momento o en uno o dos días. Una queja se registra, se agradece y se usa para mejorar. Una reclamación abre un procedimiento con plazos, clave y respuesta por escrito. Si se confunden, ocurre lo peor: una reclamación tratada como simple queja se queda sin contestar y el cliente, con razón, se enfada más. Ante la duda, se trata como reclamación y se registra.

Documento 1 · Quejas del primer trimestre de 2027

(ficticio)

Tipo	Número	Días medios
Avería o falta de conformidad	31	9
Entrega e instalación	17	7

Tipo	Número	Días medios
Devolución o desistimiento	14	6
Factura o cobro	6	4
Trato recibido	10	3

Casa Amperio registró 78 quejas entre enero y marzo. De las 78, 18 llegaron a ser reclamaciones formales (el 23,08 %). Las averías son el motivo más frecuente y tardan más en resolverse: por eso la lavadora de Aquilino es un caso típico.

EN TU SECTOR

Comercio: la mayoría de los mensajes son consultas sobre entregas y garantías. **Hostelería:** abundan las quejas verbales en mesa y hay que apuntarlas igual. **Servicios a domicilio:** muchas reclamaciones nacen de una cita incumplida o de una reparación que no ha resuelto la avería.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDLeg 1/2007), art. 21.2: los servicios de atención al cliente deben asegurar que la persona tenga constancia de sus quejas y reclamaciones «mediante la entrega de una clave identificativa y un justificante por escrito, en papel o en cualquier otro soporte duradero». Consulta la versión vigente (BOE, texto consolidado, consultado el 23/11/2026).

Comprueba: la norma se aplica a los servicios de atención que las empresas ponen a disposición del consumidor, también al de Casa Amperio.

ACTIVIDADES

1. Clasifica como consulta, queja, reclamación o denuncia: a) «¿Cuánto tarda la entrega a domicilio?»; b) «Exijo que me devuelvan el dinero del horno»; c) «El cartel de precios de esa tienda es engañoso y lo voy a comunicar a la Administración»; d) «La chica del chat fue muy seca».

2. Con la tabla del primer trimestre calcula el porcentaje de quejas por avería sobre el total de 78 y el de las de trato. Explica qué dice el resultado sobre dónde se pierden más días.

3. Macarena duda si apuntar una queja que un cliente ha hecho de palabra y se ha marchado. ¿Qué le dirías y qué datos debe anotar?

6.2 El procedimiento interno: fases, forma y plazos

Una reclamación bien llevada sigue siempre los mismos pasos y tiene dos relojes: el de la ley y el de la empresa.

Cinco fases. Casa Amperio sigue el mismo procedimiento para todas las reclamaciones. Todas las reclamaciones, grandes o pequeñas, pasan por las cinco fases y todas dejan constancia en el registro, con la fecha y la persona que actúa en cada fase. Cada fase tiene una persona responsable, como muestra la tabla.

Fase	Qué se hace	Quién
1. Recepción y registro	Se apunta en el registro, se da la clave y el justificante	Quien la recibe
2. Análisis	Se reúnen hechos y pruebas; se pide informe al servicio técnico	Eustasio
3. Solución o propuesta	Se decide qué se ofrece; las compensaciones las aprueba Olegaria	Olegaria
4. Respuesta por escrito	Se redacta y se envía la respuesta motivada	Eustasio y la persona en prácticas
5. Cierre y seguimiento	Llamada de cortesía, registro del cierre y lección para mejorar	Eustasio

Dos plazos. El **plazo legal** lo fija el art. 21.3 del texto refundido: se contesta «en el plazo más breve posible y, en todo caso, en el plazo máximo de quince días desde la presentación de la reclamación». Como el artículo no dice «hábiles» y el cómputo civil no excluye los días inhábiles (Código Civil, art. 5), se cuentan **días naturales** desde el día siguiente. El **plazo interno** es el compromiso de Casa Amperio: 10 días para contestar una queja o reclamación. La ley obliga; el plazo interno es una meta propia que, si se incumple, se anota y se analiza en la reunión mensual. Pasarse del plazo legal es mucho más grave: la empresa incumple una obligación y el cliente puede acudir a la Administración de consumo.

Quién vigila el reloj. En cada reclamación una persona es la responsable del plazo, no «el equipo». En Casa Amperio es Eustasio quien revisa cada mañana las fichas abiertas y marca en rojo las que están a cinco días o menos del límite interno. Si una reclamación depende de un informe externo, se pide el mismo día de la entrada y se anota quién lo tiene, para no descubrir el retraso cuando ya no hay margen.

El reloj de Aquilino

Fecha	Hecho	Día
Martes 30/03/2027	Presenta la hoja RECL-2027-004	0
Viernes 09/04/2027	Límite interno	10
Lunes 12/04/2027	Sale la respuesta	13
Miércoles 14/04/2027	Límite legal	15

La respuesta sale dentro del plazo legal, pero tres días después del interno: es una de las ocho respuestas fuera del plazo interno de las 78 quejas que entraron de enero a marzo (70 se contestaron en 10 días). Esa demora se anota para la unidad 8, donde se mide la calidad.

CLAVE · EL PLAZO SE CUENTA DESDE LA PRESENTACIÓN

El reloj empieza el día en que se entrega la hoja o llega el mensaje, no el día en que alguien lo lee. Cuando el último día cae en domingo o festivo, la respuesta se envía antes: no se espera al límite.



ACTIVIDADES

4. Calcula los límites interno y legal de una reclamación presentada el viernes 09/04/2027 y di en qué día de la semana cae cada uno.
5. Ordena las cinco fases del procedimiento y escribe quién decide una compensación económica en Casa Amperio.
6. Gaudencia envía la respuesta a Aquilino el lunes 12/04. ¿Cuántos días han pasado? ¿Cumple el plazo legal? ¿Y el interno? Explica la diferencia.

6.3 Recoger la reclamación: hoja, formulario y justificante

Recoger bien una reclamación evita discusiones después: se escucha, se apunta, se entrega la clave y se fija la fecha límite.

Tres vías de entrada. Una reclamación llega de forma presencial (mostrador), por escrito (correo o carta) o en línea (formulario de la web, chat o redes). En todos los casos se registra y se da una clave. La **hoja de reclamaciones** es un impreso oficial: **cada comunidad regula su modelo**, su cartel y el número de copias. Casa Amperio la entrega siempre que se pide, sin discutir y en el momento.

Cómo se recoge en cada canal. En el **mostrador** se atiende de pie y sin prisas, se ofrece asiento si hay espera y la copia de la hoja se entrega en mano. Por **teléfono** se repite al cliente lo anotado para confirmarlo y se le dicta la clave; el justificante sale por correo en el mismo día. En **línea** el formulario devuelve un mensaje automático con la clave y la fecha, y una persona lo revisa el siguiente día hábil. En cualquier canal se evita pedir datos que no hacen falta y se anota la hora de entrada.

Pasos para recoger una reclamación

1. Escuchar sin interrumpir y reconocer el problema.
2. Anotar quién es, qué ha pasado, cuándo y qué pide.
3. Ofrecer la hoja de reclamaciones si la quiere; si no la quiere, rellenar el formulario interno.

4. Comprobar las pruebas: factura, albarán, fotos, parte del servicio técnico.
5. Dar la **clave identificativa** y el **justificante**.
6. Calcular y anotar la fecha límite legal y la interna.

Documento 2 · Justificante de la reclamación RECL-2027-004

(ficticio)

Dato	Contenido
Clave	RECL-2027-004
Fecha y canal	Martes 30/03/2027, mostrador (hoja)
Cliente	Aquilino Pardillo (CL-0412)
Resumen	Lavadora P02 con la segunda avería; 45,00 € de lavandería; avisos de visita
Límite de respuesta	Viernes 09/04 (interno) · miércoles 14/04/2027 (legal)
Contacto	atencion@amperio.example · 900 000 000

CLAVE · ESCUCHAR ANTES DE APUNTAR

El cliente que reclama suele estar enfadado. Primero se le deja explicar el problema completo, después se resume con otras palabras («Si lo he entendido bien…») y solo entonces se rellenan los datos. Así se evitan errores y el cliente nota que se le ha escuchado.

Cuando falta información. Si la reclamación llega incompleta (por ejemplo, por redes y sin datos del pedido), Casa Amperio responde por el mismo medio el primer día hábil pidiendo lo que falta. Para Casa Amperio, el art. 21.3 cuenta los quince días desde la presentación y no prevé parar el plazo; por prudencia, el libro cuenta desde el primer mensaje. Las grandes empresas de la Ley 10/2025 tienen una regla propia: un plazo mínimo de diez días hábiles para completar la reclamación, y el plazo de resolución empieza al completarla (art. 13.3). Esa ley no obliga a Casa Amperio.

LA NORMA DICE

Texto refundido de consumo, art. 21.3: los empresarios informan de los medios para presentar quejas y reclamaciones, que incluirán «al menos» el medio por el que se inició la relación, la vía postal, la telefónica y un medio electrónico. Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: Casa Amperio ofrece mostrador, teléfono, correo, chat web, redes y una dirección postal (supuesto del libro): cubre los medios que exige la norma.

EN TU SECTOR

Comercio: la hoja se entrega en el mostrador y el cliente se queda con su copia. **Hostelería:** se entrega en el momento y se apunta la hora. **Servicios a domicilio:** el técnico lleva la hoja y la deja si el cliente la pide.

ACTIVIDADES

7. Escribe, para cada canal (mostrador, correo, chat), un dato adicional que Casa Amperio debe anotar y qué se entrega al cliente como constancia.
8. Rellena el justificante de una reclamación de Remigio recibida por correo el lunes 05/04/2027 (cobro doble de 39,00 € de instalación): clave RECL-2027-005, resumen y límite legal.
9. Un cliente envía un mensaje por redes: «Vuestro robot es una porquería, quiero mi dinero». No da nombre ni pedido. Escribe la respuesta que le enviaría Casa Amperio para pedir lo que falta y di desde cuándo cuenta el plazo.

6.4 Documentos de la tramitación

Cada reclamación deja un rastro de documentos: sirven al cliente, a la empresa y, si hace falta, a la Administración.

Documentos de una reclamación.

Los documentos se cumplimentan con datos exactos y se guardan juntos en la carpeta del expediente (para Aquilino, EXP-2027-014):

Documento	Para qué sirve	Quién lo hace
Ficha de reclamación	Resumen interno con plazos	Quien recibe
Parte del servicio técnico	Diagnóstico y fecha de la intervención	Servicio técnico
Escrito de respuesta	Contesta al cliente	Eustasio y Gaudencia
Remisión	Avisa a otro departamento o empresa	Eustasio
Notas de seguimiento	Llamadas, correos y acuerdos	Quien interviene

Documento 3 · Ficha de reclamación RECL-2027-004

(ficticio)

Campo	Contenido
Cliente y expediente	Aquilino Pardillo · CL-0412 · EXP-2027-014
Entrada	Martes 30/03/2027 · mostrador · hoja
Hechos	Segunda avería de la lavadora P02 (primera el 04/03, reparada el 10/03)
Qué pide	Solución, 45,00 € de lavandería, aviso de visitas
Pruebas	Factura, justificantes de lavandería, parte del servicio técnico
Límites	Interno 09/04 · legal 14/04
Responsables	Eustasio (análisis) · Olegaria (compensación)

El parte del servicio técnico. Lo pide Eustasio a Lupicinio Tormo con una **solicitud de informe**: modelo, número de serie, fecha de la visita, causa de la avería y si es la misma que se reparó. El parte se archiva con la ficha. Si el servicio técnico tarda, se anota y se avisa a Olegaria antes del límite, con el motivo del retraso y la fecha prevista del informe.

La remisión. Cuando una parte del asunto depende de otra empresa (por ejemplo, un daño causado por el transporte), Casa Amperio sigue siendo la interlocutora del cliente: **comunica** la incidencia a esa empresa, conserva el expediente y avisa al cliente por escrito. Si el cliente quiere acudir a la oficina de consumo, se le entrega copia de todo.

Las notas de seguimiento. Cada llamada, correo o visita se apunta con fecha, hora y quién lo hizo, y se archiva junto a la clave de la reclamación. Con esas notas se puede reconstruir el caso en cualquier momento.

CLAVE · NADA DE DATOS DE MÁS

Los documentos del expediente llevan solo los datos necesarios: nombre, contacto, pedido y hechos. El DNI o los datos de pago no se copian en las notas. Los documentos se guardan mientras hacen falta; después se bloquean y, al vencer los plazos legales, se destruyen (LO 3/2018, art. 32).

PARA SABER MÁS

La ficha de reclamación y el registro se pueden llevar en una hoja de cálculo con una fila por reclamación: clave, entrada, límite interno, límite legal, estado y fecha de respuesta. Una fórmula que sume 15 días a la fecha de presentación calcula sola el límite del art. 21.3.

ACTIVIDADES

10. Completa la ficha de la reclamación RECL-2027-006 de Ermelinda Mengual: lavavajillas P03 (449,00 €) entregado el sábado 03/04/2027 con un golpe en la puerta, reclamado el martes 06/04. Calcula los dos límites.
11. Escribe la solicitud de informe a Lupicinio Tormo para la lavadora de Aquilino con los cinco datos que debe contener.
12. ¿Qué dato de la ficha de Aquilino no debería copiarse en las notas de seguimiento y por qué?

6.5 Informar del resultado al cliente

La respuesta cierra la reclamación: debe contestar a todo, explicar por qué y decir qué puede hacer el cliente si no está de acuerdo.



La respuesta en cinco bloques. Una respuesta clara es breve y se escribe con este orden:

1. **Referencia:** clave, fecha de la reclamación y asunto.
2. **Lo que pide el cliente:** cada cuestión con sus palabras.
3. **Lo que se ha comprobado:** solo hechos, con las pruebas.
4. **Lo que propone Casa Amperio:** solución, fecha y quién la hace.
5. **Si no está conforme:** a dónde puede acudir; despedida, firma y contacto.

Contestar a todo. Si el cliente plantea tres cuestiones, la respuesta contesta tres, en el mismo orden en que él las planteó. Aunque la respuesta sea negativa, se explica por qué. Si una petición necesita más información, se dice qué falta y cuándo se contestará.

El medio. Se contesta por el medio que eligió el cliente o por el que usó para reclamar, y siempre en un soporte que pueda guardar (correo o carta). Una llamada de cortesía puede acompañar al escrito, pero no lo sustituye. La respuesta usa frases cortas y el nombre del cliente, explica sin tecnicismos («el desagüe de la lavadora») y no culpa a nadie; si Casa Amperio se equivocó, lo dice con claridad.

Si no hay acuerdo. La respuesta indica que el cliente puede acudir a la oficina municipal de consumo y a una entidad de resolución alternativa competente, con sus datos, y si Casa Amperio participaría. Es la información que pide el art. 40 de la Ley 7/2017, a la que remite el art. 21.4 del texto refundido.

Cierre y seguimiento. Tras enviar la respuesta, Eustasio llama al cliente para comprobar que la ha recibido; el CRM anota el estado (respuesta enviada, propuesta aceptada, cumplimiento verificado) y el cierre solo cuando se cumple lo acordado, y se revisa qué mejorar.

PARA SABER MÁS

La Ley 10/2025 pide a las grandes empresas que la resolución sea motivada y conteste a todas las cuestiones (art. 13.1), que no cierren una queja por el simple paso del plazo si no es culpa del cliente (13.2) y que respondan por el mismo medio (13.5). No obliga a Casa Amperio, pero sirve de buena práctica.

Frases que funcionan. «Gracias por decírnoslo.» · «Le contestamos a sus tres peticiones.» · «Si no está de acuerdo, puede acudir a la oficina municipal de consumo.» Y las que no: «Eso no es problema nuestro» y «Ya se lo dijimos».

ACTIVIDADES

13. Aquilino pide tres cosas. Escribe un párrafo con la respuesta a cada una y la frase que informa de la oficina de consumo si no está de acuerdo.
14. ¿Por qué es mejor responder por escrito aunque se haya llamado antes? Da dos razones.
15. Marca los errores de esta frase de una respuesta: «No tenemos nada más que decir; si no está de acuerdo, ya sabe dónde estamos».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La respuesta a la hoja RECL-2027-004

Caso ficticio. El lunes 12/04/2027, Gaudencia prepara con Eustasio la respuesta a Aquilino.

Paso 1. Los plazos. Hoja presentada el martes 30/03/2027. Límite interno: 30/03 + 10 días = viernes 09/04. Límite legal: 30/03 + 15 días = miércoles 14/04. Hoy es el día 13: quedan 2 días para el límite legal y el interno ya venció hace 3.

Paso 2. Las tres cuestiones. 1) La avería. 2) Los 45,00 € de lavandería. 3) Los avisos de las visitas.

Paso 3. Lo comprobado. El parte de Lupicinio Tormo confirma que la lavadora vuelve a fallar en el desagüe, el mismo sistema reparado el 10/03 (dato del caso).

Paso 4. La solución. Olegaria autoriza una lavadora nueva equivalente (P02, 429,00 €) con entrega e instalación gratuitas (39,00 € de instalación): valor de la solución 468,00 €, que para el cliente cuesta 0,00 €. Los 45,00 € de lavandería se estudiarán con los justificantes y se le comunicará la decisión. A partir de hoy, el servicio técnico avisa por correo y teléfono el día antes de cada visita.

Cuestión	Qué se responde
Avería	Lavadora nueva equivalente, entrega e instalación gratuitas
Lavandería	Se estudian los 45,00 € con los justificantes
Avisos	Aviso por correo y teléfono el día antes

Paso 5. El escrito. Cinco bloques: clave RECL-2027-004, lo que pide, lo comprobado, la solución y las vías si no hay acuerdo (oficina municipal de consumo, mediación y arbitraje). Sale por correo el lunes 12/04/2027, con copia en el expediente EXP-2027-014.

RESULTADO

Respuesta enviada el **día 13** (lunes 12/04/2027): dentro del plazo legal (14/04) y **3 días después** del interno (09/04). Contesta a las **tres** cuestiones, lleva la clave **RECL-2027-004** e informa de las vías si no hay acuerdo.

Paso 6. El seguimiento. Dos días después (14/04), Eustasio llama a Aquilino para comprobar que ha recibido el escrito y que la fecha le va bien. El expediente sigue abierto: el CRM anota «respuesta enviada», la demora interna (el informe del servicio técnico llegó tarde) y la mejora acordada: pedir el informe el mismo día de la entrada. La lección queda para la unidad 8.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos días faltaban para el límite legal el 12/04? b) ¿Qué cuestión no recibe una cifra cerrada y por qué? c) ¿Qué habría pasado si la respuesta saliera el 16/04?

PRÁCTICA

Tres reclamaciones de abril: registro, plazos y respuesta

Caso ficticio. Eustasio pide a Gaudencia que registre las tres reclamaciones de la semana y redacte la respuesta de la primera. Parte del archivo SAC_UD06_INI.

1. RECL-2027-005 · Remigio: cobro doble de la instalación (39,00 €) de un horno P04 comprado el 27/03/2027; reclama por correo el 05/04.
2. RECL-2027-006 · Ermelinda Mengual: lavavajillas P03 (449,00 €) entregado el 03/04 con un golpe en la puerta; pide cambio de la puerta o rebaja y se queja de que no le avisaron la hora; reclama en hoja el 06/04.
3. RECL-2027-007 · Tecla: trato descortés en el mostrador el 08/04; reclama en hoja el 09/04.

Encargo. 1) Rellena el registro con límites interno y legal y su día de la semana. 2) Redacta la carta de respuesta a Ermelinda en cinco bloques (sin descuentos: lo negocia Olegaria). 3) Anota el estado de cada reclamación y una propuesta de cierre, con los datos pendientes.

Variante. Zacarías envía un mensaje por redes el lunes 12/04 a las 21:15 sin nombre ni pedido y un correo el miércoles 14/04 con el nombre pero sin decir qué falla. Pide la información que falta y explica desde cuándo corre el plazo. Archivo SAC_UD06_VAR.

Plantilla SAC-P06 · Registro de reclamaciones

Campo	Tu respuesta
Identificador (clave y cliente)	
Datos de partida (canal, fecha, hechos)	
Operaciones (límite interno y legal)	
Resultado (respuesta y solución)	
Comprobación (día de la semana y plazos)	
Incidencia y corrección	

LECTURA Y DEBATE

Servanda y la reclamación sin respuesta



Relato ficticio. Servanda lleva con su padre, Policarpo, un almacén de grano en las afueras. Cada tarde, Policarpo recorre las filas de sacos con una linterna y apunta en una libreta lo que ve. Un otoño anotó que el agua se colaba por el techo y que las lonas nuevas, compradas a una gran empresa de suministros, estaban rotas por las costuras.

Servanda escribió una reclamación con las fotos y la libreta, y esperó. No llegó respuesta. Llamó cuatro veces; en cada llamada le decían lo mismo: «Su caso lo lleva otra persona». Tras seis semanas, una empleada le confesó por fin que esa persona estaba de baja y nadie había recogido su bandeja. Servanda volvió a mandar todo, esta vez a la dirección general, y le repusieron las lonas. «Lo que más me enfadó —le dijo a su padre— no fue el fallo, sino que nadie fuera responsable de contestarme».

Preguntas. 1) ¿Qué falló en la empresa de las lonas, además de las lonas? 2) ¿Qué tres datos debería haberle dado la empresa a Servanda al recibir su reclamación? 3) ¿Qué haría Casa Amperio, según la unidad, si Eustasio estuviera de vacaciones el día en que llega una reclamación?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA cuánto tiempo tiene Casa Amperio para contestar a Aquilino y qué hacer con una queja que un cliente hizo de palabra en el mostrador. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Casa Amperio tiene un mes para contestar a la reclamación. Si el cliente no responde a una petición de datos, se archiva el caso y no hace falta insistir. Y una queja verbal, como no está por escrito, no hace falta apuntarla ni dar clave.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 99 (hoja RECL-2027-004 presentada el 30/03/2027, plazo legal de quince días hasta el 14/04) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con el caso de Aquilino la diferencia entre consulta, queja y reclamación.
17. Escribe los plazos legal e interno de una reclamación presentada el lunes 12/04/2027 y di qué día de la semana cae cada uno.
18. Nombra los cinco bloques de una respuesta y señala cuál recoge las vías si no hay acuerdo.

Aplica

19. Variante de la práctica: la reclamación de Zacarías llega incompleta. Calcula los dos límites si se cuenta desde el primer mensaje (lunes 12/04/2027) y redacta el mensaje que pide los tres datos que faltan.
20. Escribe un párrafo de respuesta a Tecla (trato descortés) que reconozca el problema, no culpe a nadie sin comprobar y diga qué se hará.
21. Calcula cuánto vale para el cliente la solución ofrecida a Aquilino (lavadora P02 más instalación) y por qué la ley no permite cobrarle el transporte de la lavadora nueva.

Investiga

22. Busca en la web de la oficina de consumo de tu localidad o comunidad cómo se presenta una hoja de reclamaciones. Anota la fecha de consulta, el ámbito (qué territorio cubre) y qué no permite concluir sobre una reclamación de Casa Amperio.
23. Lee en el BOE el artículo 21 del texto refundido de consumo. Apunta la versión que consultas, la fecha de vigencia y qué no te dice sobre los días hábiles o naturales.
24. Pregunta a alguien que atienda reclamaciones (con permiso) cómo cuenta los plazos y qué hace si falta información. Anota fecha, tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 6 · PROCEDIMIENTO DE CONSULTAS, QUEJAS Y RECLAMACIONES

En tu carpeta 00 Mi protocolo de atención, guarda el procedimiento de Casa Amperio con las cinco fases, quién interviene, los dos plazos y un modelo de respuesta en cinco bloques. Nombra el archivo UD06_P01_procedimiento_v01.

Comprueba tu expediente: cada fase tiene responsable; los plazos citan el artículo 21.3 y llevan un ejemplo con día de la semana; el modelo contesta a todas las cuestiones y recoge las vías si no hay acuerdo.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: respuesta a la reclamación RECL-2027-004

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cinco errores**.

N.º	Parte	Contenido
1	Fecha	16 de abril de 2027
2	Asunto	Su lavadora
3	Respuesta	Le informamos de que repararemos la lavadora en 24 horas
4	Lavandería y avisos	(sin contestar)
5	Cierre	Un saludo. Casa Amperio

Contexto: la reclamación se presentó el martes 30/03/2027 con tres cuestiones; Lupicinio Tormo confirmó el 12/04 la segunda avería.

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son. 2) Calcula los días que han pasado desde la presentación y desde el límite interno. 3) Completa la respuesta con la solución del caso resuelto de la página 99, la clave y las vías si no hay acuerdo. 4) Explica qué debe hacer un compañero para que ninguna respuesta salga sin que otra persona la revise.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un cliente pide que le cambien una lavadora porque ha fallado dos veces. Es...
a) una consulta.
b) una reclamación.
c) una denuncia.

2. Comunicar a la Administración que una tienda no tiene hojas de reclamaciones es...
a) una queja.
b) una sugerencia.
c) una denuncia.

3. Una queja que un cliente hace de palabra en el mostrador...
a) no se apunta si se marcha.
b) se registra y se da clave y justificante.
c) solo se apunta si es grave.

4. El plazo legal para contestar a una reclamación es, según el art. 21.3, de...
a) quince días desde la presentación.
b) un mes.
c) diez días.

5. La reclamación RECL-2027-004 se presentó el martes 30/03/2027. Su límite legal es el...
a) viernes 09/04/2027.
b) lunes 12/04/2027.
c) miércoles 14/04/2027.

6. La respuesta a Aquilino salió el 12/04/2027, que es el día...
a) 10.
b) 13.
c) 15.

7. La clave identificativa y el justificante se entregan...
a) solo si el cliente lo pide por escrito.
b) cuando se registra la reclamación.
c) cuando se cierra.

8. Una respuesta a una reclamación debe...
a) contestar a todas las cuestiones.
b) ser lo más breve posible, aunque no conteste.
c) evitar informar de otras vías.

9. El Real Decreto que regula hoy el arbitraje de consumo es el...
a) 231/2008, derogado.
b) 713/2024.
c) 58/1988.

10. La hoja de reclamaciones de una tienda la regula...
a) el Estado para todo el país.
b) cada comunidad autónoma.
c) el cliente.

Ya sé...

- ☐ distinguir consulta, queja, reclamación y denuncia.
- ☐ calcular los plazos legal e interno con su día de la semana.
- ☐ recoger una reclamación y entregar clave y justificante.
- ☐ cumplimentar y archivar la ficha, el parte y las notas.
- ☐ redactar una respuesta que contesta a todo e informa de las vías.
- ☐ anotar el cierre de una reclamación y la lección para mejorar el procedimiento.
- ☐ explicar la diferencia entre el plazo interno de la empresa y el plazo legal.
- ☐ revisar una respuesta antes de enviarla.



UNIDAD 7

Buscar un acuerdo: negociar, mediar y arbitrar

Bloque 3 · Derechos, quejas y reclamaciones

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Atender a quien reclama con escucha activa, empatía y asertividad, sin discutir ni prometer en falso.
- Preparar un plan de negociación con lo que se quiere, lo que se puede ceder y el límite.
- Negociar con concesiones recíprocas y proponer por escrito, sin tocar lo que la ley reconoce al cliente.
- Explicar al cliente la oficina de consumo, la mediación, el arbitraje y la vía judicial.
- Redactar el acta de acuerdo, comprobar su cumplimiento y registrar el cierre.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 05/05/2027. Casa Amperio (caso ficticio) respondió a Aquilino Pardillo el lunes 12/04 ofreciendo una lavadora nueva. Él la rechazó el lunes 19/04: la lavadora P02 ha fallado dos veces y quiere que le devuelvan el precio, 468,00 € (429,00 € de la lavadora y 39,00 € de la instalación), más los 45,00 € que le ha costado lavar fuera de casa. El jueves 22/04 acudió a la oficina municipal de consumo, que ha citado a las dos partes a una mediación hoy.

Olegaria, la gerente, y Eustasio acuden a la sala de mediación con Gaudencia, la persona en prácticas, que toma notas. Tu tarea es ayudarles a decidir qué ofrece Casa Amperio, hasta dónde cede y qué se escribe en el acuerdo.

PARA EMPEZAR

1. Cuenta los días que pasaron entre la respuesta del 12/04 y el rechazo, y entre la visita a la oficina de consumo y la mediación de hoy.
2. Aquilino pide 513,00 € en total. ¿Qué parte crees que la ley le reconoce sin discusión y cuál puede negociarse?
3. Si hoy no hay acuerdo, ¿qué otras vías le quedan a Aquilino y quién decide cada una?



Escuchar

7.1



Preparar

7.2



Negociar

7.3



Otras vías

7.4



Cerrar

7.5

7.1 Atender a quien reclama: escucha activa, empatía y asertividad

Quien reclama suele llegar enfadado. Lo primero no es discutir ni dar la razón: es dejar que cuente lo que le pasa y demostrarle que se le ha entendido.

Cuando alguien llega enfadado. El lunes 19/04 Aquilino llamó muy molesto: «¡Es la tercera vez que me hacen esperar por la misma lavadora!». El enfado no es contra la persona que atiende, pero ella lo recibe. Si contesta con otra queja («yo no tengo la culpa»), la conversación sube de tono y se pierde la reclamación. Si le deja hablar, lo que parece un ataque se convierte en información útil: qué ha pasado, qué le ha costado y qué quiere.

Tres técnicas. Se aprenden con práctica y se pueden entrenar:

Técnica	Qué es	Frase que sirve	Frase que empeora
Escucha activa	Dejar hablar, mirar o atender sin interrumpir y repetir con otras palabras lo entendido	«Si lo he entendido bien, la lavadora ha fallado dos veces y se ha quedado sin ropa limpia»	«Ya, ya, eso me lo dicen todos»
Empatía	Reconocer cómo se siente la otra persona, sin dar la razón sin comprobar	«Entiendo que esté molesto: lleva semanas esperando»	«No es para tanto»
Asertividad	Decir lo que se puede y no se puede hacer con claridad, con respeto y sin prometer en falso	«Hoy no puedo prometerle una fecha; le confirmo hoy por correo cuándo le contestaremos»	«Haremos lo que sea» o «Eso no depende de mí»

Dejar hablar, reformular, reconocer y proponer. Con un cliente enfadado, el orden que mejor funciona tiene cuatro pasos: 1) dejarle exponer todo sin interrumpir; 2) **reformular** lo que ha dicho para comprobar que se ha entendido; 3) reconocer el problema sin dar la razón sin comprobar y sin discutir; 4) decirle qué se hará y cuándo. Lo que no se hace: tutear sin permiso, mirar el reloj, bajar la voz para «calmarle» ni prometer lo que no se controla.



Y cuando el cliente no tiene razón. Hay quien reclama algo que no es posible: un descuento «porque sí» o una devolución fuera de plazo. Se aplican las mismas técnicas y se añade una explicación clara: qué no se puede hacer, por qué y qué alternativa hay. No se cede por no discutir: lo que no se puede dar tampoco se promete.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDLeg 1/2007), art. 21.2: si los servicios de atención usan la atención telefónica o electrónica, «deberán garantizar una atención personal directa». Consulta la versión vigente (BOE, texto consolidado, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: un contestador automático o un chat con respuestas fijas no basta como única vía de atención.

EN TU SECTOR

Hostelería: si el plato llega frío, se retira, se pide disculpas y se cambia sin discutir. **Comercio:** la persona que atiende no pierde la calma aunque el cliente grite. **Servicios a domicilio:** el técnico reconoce el problema al llegar y explica qué hará antes de empezar.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estas frases como «ayuda» o «empeora» y reescribe las que empeoran: a) «Cálmese, por favor»; b) «Veo que ha esperado mucho, voy a mirarlo ahora»; c) «Eso lo tiene que decidir otro»; d) «Si me deja acabar, se lo explico»; e) «Yo no he sido».
2. Aquilino dice: «¡Es la tercera vez que me toman el pelo!». Escribe tu respuesta con los cuatro pasos: dejar hablar, reformular, reconocer y proponer, en unas cinco líneas.
3. Escribe un breve guion de atención (cuatro frases) para dos clientes: Quintín, que está enfadado porque su pedido llegó tarde, y Calixta, que exige un 25 % de descuento en una cafetera sin ningún motivo. Indica qué técnica usa cada frase.

7.2 El plan de negociación

Negociar bien empieza antes de sentarse: se decide qué se quiere, qué se puede ceder y hasta dónde se llega.

Negociar no es regatear. Negociar es buscar con la otra parte un acuerdo que las dos puedan aceptar. En una reclamación, Casa Amperio quiere resolver el problema sin perder al cliente y sin pagar más de lo debido; el cliente, que se le repare lo que se le debe. Para llegar a un acuerdo hay que conocer los dos lados.

Posiciones e intereses. Una **posición** es lo que se pide («quiero 513,00 €»); un **interés** es la razón por la que se pide («quiero que me devuelvan lo pagado y que me compensen por la ropa que he tenido que lavar fuera»). Dos posiciones pueden parecer incompatibles y los intereses ser compatibles. Aquilino no pide un descuento por capricho: quiere recuperar el dinero de un aparato que no le sirve y cerrar el asunto.

Documento 1 · Plan de negociación de Casa Amperio para el 05/05/2027

(ficticio)

Apartado	Contenido
Posición del cliente	468,00 € por la lavadora y la instalación + 45,00 € de lavandería = 513,00 €
Su interés	Recuperar lo pagado, que le compensen la lavandería y cerrar el asunto
Objetivo de Casa Amperio	Acuerdo hoy, cliente conforme, sin ir a arbitraje
Lo que no se negocia	Devolución del precio pagado (468,00 €) si se resuelve el contrato (art. 119.d)
Lo que sí se negocia	Importe por la lavandería (45,00 €): objetivo 25,00 €, límite 35,00 €
Alternativa si no hay acuerdo	Arbitraje de consumo (solo si lo pide Aquilino y Olegaria lo acepta) o vía judicial
Responsable de decidir	Olegaria; Eustasio y Gaudencia no cierran importes

Qué se reúne antes de negociar. Con la ficha de Aquilino sobre la mesa, Gaudencia prepara una carpeta con cuatro documentos: la factura de la lavadora y de la instalación, el parte del servicio técnico que confirma la segunda avería, los tickets de la lavandería y la respuesta que Casa Amperio envió el 12/04. Sin estos papeles no se puede saber qué parte de lo que pide el cliente está justificada ni cuánto cuesta el problema.

Fases de la negociación. Hay dos grandes momentos. En la **preparación y estrategia** se reúnen los datos, se fija el objetivo y el límite y se piensan las alternativas. En el **desarrollo y acuerdo** se escucha, se intercambian propuestas, se ajustan y se cierra por escrito.

Los cuatro elementos del plan. 1) **Qué se quiere** (objetivo). 2) **Qué se puede ceder** (concesiones). 3) **Hasta dónde se llega** (límite: lo mínimo que se acepta o el máximo que se paga). 4) **Qué alternativas hay** si no se logra el acuerdo. Sin el límite se puede ceder demasiado; sin alternativas, se negocia con miedo. Por eso los cuatro elementos se escriben antes de la reunión y no durante ella, cuando hay presión y es fácil olvidar lo decidido.

Cómo se fija el límite. Se responde a tres preguntas: ¿cuánto cuesta no llegar a un acuerdo (arbitraje, tiempo, mala fama)?, ¿cuánto vale mantener al cliente? y ¿qué parte de lo que pide está respaldada por pruebas? Si los tickets suman 45,00 €, pagar más no tiene sentido; pagar menos solo se justifica si una parte no se puede probar, y todo acuerdo es libre y expreso.

CLAVE · EL LÍMITE SE FIJA ANTES DE EMPEZAR

El límite lo decide quien tiene autoridad (Olegaria) antes de entrar en la sala. Durante la negociación, la persona en prácticas no cambia un límite ni promete un importe: anota y avisa.

Para saber más. Un buen plan cabe en una página: una tabla como la del documento 1, con las cifras del caso y el nombre de quien decide. Se puede llevar impreso a la reunión y revisar al terminar: si el acuerdo cae fuera de los límites, se anota por qué y quién lo autorizó.

ACTIVIDADES

4. Clasifica como posición o interés: a) «Quiero una lavadora nueva»; b) «Necesito poder lavar mi ropa esta semana»; c) «No quiero esperar más a un técnico»; d) «Quiero que me devuelvan el dinero».
5. Calcula qué porcentaje de los 45,00 € de lavandería suponen el objetivo (25,00 €) y el límite (35,00 €) del plan, y cuánto se ahorra Casa Amperio respecto a pagar los 45,00 € completos en cada caso.
6. Explica por qué la devolución de los 468,00 € no figura entre las cosas negociables del plan. ¿Qué artículo del texto refundido lo respalda?

7.3 Técnicas de negociación en las reclamaciones

Se negocia con concesiones que se compensan, propuestas por escrito y un cierre que se comprueba. Lo que la ley reconoce al cliente no es moneda de cambio.

Concesiones recíprocas. En lo voluntario, cada concesión se cede a cambio de otra: «Podemos ofrecerle un vale por la lavandería si usted acepta cerrar hoy el asunto». Lo que la ley reconoce no se condiciona. Si la parte contraria no cede nada, se pausa y se vuelve a preparar.

Propuestas por escrito. Lo hablado se olvida o se interpreta de distinto modo. Cada propuesta importante se apunta con cifra, fecha y responsable, y se enseña a la otra parte antes de cerrar. Así se evitan malentendidos y queda constancia de lo que se ha ofrecido.

Qué no se negocia. La ley reconoce derechos al consumidor que ninguna negociación puede rebajar. Tras el segundo fallo, Aquilino tiene derecho a la resolución del contrato con devolución del precio pagado. Lo que sí se puede negociar son las cuestiones que la ley deja abiertas: los gastos que reclama aparte, los plazos de retirada, la forma de pago acordada o gestos comerciales como un vale.

Se negocia	No se negocia
Importe de la indemnización por la lavandería	Devolución del precio completo si se resuelve el contrato
Fecha de retirada de la lavadora	Reembolso en 14 días tras recibir el bien
Un vale u otro gesto comercial	Reembolso por el mismo medio de pago, sin cargos
Forma de comunicarse y avisos de visita	Información sobre las vías si no hay acuerdo

El cierre. Cuando las dos partes dicen «sí» a las mismas condiciones, se repasan en voz alta con cifras y fechas y se redactan en un acta que firman las dos. Se comprueba que cada parte ha entendido lo mismo. Si falta algún dato, no se cierra.

LA NORMA DICE

Texto refundido de consumo, art. 119 quater: el reembolso por resolución del contrato «se ejecutará sin demora indebida y, en cualquier caso, en un plazo de catorce días» y en la compraventa «empezará a contar» desde que el empresario reciba el bien o la prueba de su devolución (art. 119 ter.4.a). Se hace por el mismo medio de pago y sin cargos. Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: ninguna cláusula del acta puede rebajar el plazo de 14 días ni imponer un cargo por el reembolso.

Frases de negociación. «Si usted acepta X, nosotros podemos Y.» · «Para cerrarlo hoy, le propongo lo siguiente.» · «Lo dejamos por escrito para que los dos lo tengamos claro.» Y las que no: «Es lo que hay» o «Tómelo o déjelo».

ACTIVIDADES

7. Casa Amperio ofrece 25,00 € por la lavandería y Aquilino pide 45,00 €. Escribe tres ofertas intermedias dentro del límite del plan y calcula qué porcentaje de los 45,00 € cubre cada una.
8. Redacta por escrito la propuesta que Olegaria entrega a Aquilino: importes, fecha de retirada, plazo de pago y qué cede cada parte.
9. Clasifica en «se negocia» o «no se negocia»: a) el precio de la lavadora que se devuelve; b) el importe de la compensación por la lavandería; c) el día de retirada de la lavadora; d) que el reembolso lleve un cargo de 10,00 €; e) un vale de compra.

7.4 Cuando no hay acuerdo: reclamar ante la Administración, mediar y arbitrar

Si Casa Amperio y el cliente no se ponen de acuerdo, el cliente tiene otras vías. La empresa debe informarle de ellas con claridad y sin prometer un resultado.

Cuatro caminos. Tras la respuesta de la empresa, un cliente puede acudir a las siguientes vías. Se pueden usar varias, pero un litigio ya judicializado o resuelto no se admite en arbitraje (RD 713/2024, art. 35.2.b):

Vía	Quién decide	¿Voluntaria?	Coste para el consumidor	Resultado
Oficina municipal de consumo	Orienta y puede proponer una mediación	Sí	Lo indica la oficina	Información y propuesta de acuerdo; no impone solución
Mediación	Las partes, con ayuda de una persona mediadora	Sí, para las dos partes	Lo indica la oficina (en el caso, sin coste)	Un acuerdo firmado, o ninguno
Arbitraje de consumo	Un órgano arbitral de la junta arbitral	Sí, para las dos partes	Gratuito para el consumidor	Laudo vinculante y ejecutivo
Vía judicial	Un juzgado	No	Depende del caso	Sentencia

La oficina de consumo. Atiende consultas y reclamaciones. Si la empresa se ha negado a negociar, puede citar a las partes y proponer un acuerdo. La **Administración de consumo** (autonómica o local) puede también investigar y sancionar si hay una infracción. Aquilino acudió el 22/04 porque no estaba conforme con la respuesta, y la oficina citó a las dos partes para el 05/05.

La mediación. En la **mediación**, una persona mediadora, que no es juez ni defiende a nadie, ayuda a las dos partes a hablar y a buscar su propia solución. Es **voluntaria**: nadie puede ser obligado a quedarse ni a firmar. Las dos partes dicen cómo ven el caso y buscan opciones; si hay acuerdo, se firma un acta y cada parte se queda una copia. Si no lo hay, el procedimiento termina sin consecuencias. Lo que se dice en la sala es confidencial, con las excepciones que prevé la ley: la persona mediadora no puede contarlo después ni usarlo contra ninguna de las partes.

El arbitraje de consumo. En el **arbitraje de consumo**, un órgano arbitral decide el caso. Solo lo puede iniciar el consumidor y la empresa decide si acepta, salvo adhesión previa. Es gratuito para el consumidor y la decisión, el **laudo**, es **vinculante y ejecutivo**: obliga a las dos partes y se ejecuta como una sentencia. No se puede recurrir ante la oficina de consumo; solo cabe pedir su anulación ante un tribunal por motivos concretos y limitados. Un empresario adherido al sistema acepta el arbitraje por adelantado.

Qué debe informar la empresa y cuándo. Cuando una reclamación no se ha resuelto, el empresario debe facilitar por escrito, al contestar o como máximo en un mes desde la reclamación si no ha contestado (art. 40.3, no los 15 días del art. 21.3), si se encuentra adherido a una entidad de resolución alternativa y a cuál, o la información de al menos una entidad competente y si participará en el procedimiento. El incumplimiento es una infracción grave.

Cómo se lo explicas al cliente. Se usan frases cortas y palabras que se entienden: «La mediación es una reunión en la que usted y nosotros hablamos con ayuda de una persona imparcial. Nadie le obliga a firmar. Si no hay acuerdo, le queda el arbitraje o el juzgado». No se dice «seguro que ganará» ni «no le conviene»: el cliente decide.



LA NORMA DICE

Reglamento del Sistema Arbitral de Consumo (RD 713/2024), art. 1: el arbitraje de consumo resuelve «con carácter vinculante y ejecutivo para las partes» y la sumisión «tiene naturaleza voluntaria». Art. 31: solo los consumidores pueden presentar la solicitud y el procedimiento es gratuito. Ley 7/2017, art. 40.3: información de la empresa si no se resuelve la reclamación. Consulta las versiones vigentes (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: el RD 231/2008 está derogado: hoy se cita el RD 713/2024.

Para saber más. La entidad de resolución alternativa de litigios (ADR) que acepte el caso debe dar su resultado en 90 días naturales desde que recibe la reclamación completa (Ley 7/2017, art. 20). Si la entidad recibiera la reclamación completa el 22/04 (supuesto: la visita a la oficina municipal no basta), el plazo vence el miércoles 21/07/2027. Si el caso es muy complejo, puede prorrogarse otro tanto, con motivo comunicado a las partes (art. 20.2).

ACTIVIDADES

10. Redacta el informe que Gaudencia enviaría a Aquilino si hoy no hay acuerdo: explica con palabras sencillas la mediación, el arbitraje y la vía judicial, y qué le cuesta cada una, sin prometerle ningún resultado.
11. Completa de memoria una tabla con tres columnas (mediación, arbitraje, vía judicial) y cuatro filas: quién la inicia, si es voluntaria, cuánto cuesta y cómo termina.
12. Calcula cuántos días pasaron desde el 22/04 hasta la mediación del 05/05 y qué día de la semana es el 21/07/2027.

7.5 Cerrar bien: acuerdo, cumplimiento y registro

Un acuerdo sin papel se olvida. Se escribe, se cumple, se comprueba y se anota.

El acta de acuerdo. El acta recoge lo pactado con tanta claridad que cualquiera pueda cumplirlo sin preguntar. Debe llevar la fecha y el lugar, las dos partes, qué se acuerda con importes, fechas y responsables, y la firma de las dos. Se redacta con frases cortas y sin tecnicismos: Aquilino debe poder entenderla sin ayuda. Cada parte se queda con una copia firmada, y la persona mediadora conserva otra.

Documento 2 · Acta de acuerdo de la mediación del 05/05/2027

(ficticio)

Apartado	Contenido
Fecha y lugar	Miércoles 05/05/2027, sala de mediación de la oficina municipal de consumo
Partes	Aquilino Pardillo (CL-0412) y Casa Amperio, S.L., representada por Olegaria Santolaya
Asunto	Reclamación RECL-2027-004 (lavadora P02, expediente EXP-2027-014)

Apartado	Contenido
Acuerdo	Casa Amperio devuelve 468,00 € en dinero (precio con IVA e instalación) y entrega un vale de 30,00 € por la lavandería: 498,00 € de valor total
Retirada	Abundio retira la lavadora el viernes 07/05/2027
Pago	Mismo medio de pago o transferencia si lo acepta, a más tardar el viernes 21/05/2027
Conformidad	Aquilino acepta el acuerdo; el expediente se cierra cuando se cumpla
Firmas	Aquilino Pardillo y Olegaria Santolaya

Quién hace qué tras el acuerdo

Responsable	Tarea	Fecha
Abundio	Retirar la lavadora P02	Viernes 07/05/2027
Rosendo	Abonar 468,00 € por la vía pactada	Miércoles 12/05/2027
Eustasio	Entregar el vale de 30,00 € y llamar al cliente	Jueves 13/05/2027
Eustasio	Registrar el cierre en el CRM	Viernes 14/05/2027

Cumplimiento y comprobación. Cada cláusula tiene un responsable y una fecha, y nadie cumple de memoria: se apunta en la hoja de seguimiento. Rosendo hace el abono, Abundio retira la lavadora y Eustasio comprueba el cumplimiento. Se hace una llamada a Aquilino al día siguiente del pago para confirmar que ha llegado el dinero y que no hay nada pendiente.

Registro del cierre y lección.

Eustasio anota en el CRM la fecha de cierre, el resultado, los importes y el motivo de la reclamación. El expediente se cierra con todos sus documentos: ficha, parte del servicio técnico, respuesta, acta y justificante del abono. Después se revisa qué se puede mejorar: en este caso, que el servicio técnico avise de la visita y que, si falla una reparación, la decisión llegue antes a Olegaria.

Si el acuerdo no se cumple. Si una parte no cumple, la otra puede reclamarlo. El acuerdo de mediación es vinculante; elevado a escritura pública, tiene fuerza ejecutiva si la mediación se rige por la Ley 5/2012 (arts. 23 y 25).

CLAVE · UN ACTA COMPLETA RESPONDE A CINCO PREGUNTAS

Qué se acuerda, cuánto, quién lo hace, cuándo y cómo se comprueba. Si alguna no tiene respuesta, el acta no está terminada.

ACTIVIDADES

13. Rellena el acta de la mediación con los datos de Casa Amperio y Aquilino, indicando importes, fecha de retirada y fecha límite del pago.
14. Calcula el plazo legal de reembolso (14 días desde la retirada del 07/05) y los días que pasaron hasta que se pagó el 12/05. Calcula también los días entre la consulta del 04/03 y el cierre del 14/05.
15. Escribe en cuatro líneas lo que Eustasio anota en el CRM al cerrar el expediente de Aquilino y una lección para el servicio.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La mediación del 05/05/2027

Caso ficticio. El miércoles 05/05/2027 Olegaria, Eustasio y Gaudencia acuden a la mediación con Aquilino en la oficina municipal de consumo.

Paso 1. Qué pide el cliente. Aquilino pagó 429,00 € + 39,00 € de instalación = 468,00 €. Pide 468,00 € + 45,00 € de lavandería = 513,00 €.

Paso 2. Qué no se negocia. Tras dos fallos, la ley le reconoce la resolución del contrato: se le devuelven los 468,00 €. Lo negociable son los 45,00 € de lavandería.

Paso 3. La negociación. Casa Amperio parte de 25,00 € y puede llegar a 35,00 €. Aquilino pide los 45,00 €. Se acuerda un vale de 30,00 € por los gastos (66,67 % de los 45,00 €), dentro del límite del plan.

Paso 4. El acuerdo. Devolución de 468,00 € y vale de 30,00 €: 498,00 € de valor total (468,00 € en dinero y 30,00 € en vale), 15,00 € menos de lo que pedía (513,00 €). Retirada de la lavadora el viernes 07/05/2027.

Concepto	Importe
Devolución del precio y de la instalación	468,00 €
Vale por los gastos de lavandería	30,00 €
Valor total acordado	**498,00 €**
Lo que pedía	513,00 €
Diferencia	15,00 €

Paso 5. Fechas. Retirada el viernes 07/05; el plazo legal de reembolso son 14 días desde la retirada, hasta el viernes 21/05/2027; se paga el miércoles 12/05. Cierre del expediente: viernes 14/05/2027, 71 días desde la consulta del 04/03 (duración del expediente, no plazo legal).

RESULTADO

Acuerdo por un valor de **498,00 €** (468,00 € en dinero + 30,00 € en vale), **15,00 €** menos de lo pedido, dentro de los límites del plan, con retirada el **07/05** y pago el **12/05**, antes del límite legal del **21/05**.

Paso 6. El cierre. Eustasio llama a Aquilino el jueves 13/05 para entregarle el vale y comprobar que el dinero ha llegado. Anota en el CRM el cierre del expediente el viernes 14/05 y la lección: avisar de las visitas del servicio técnico y escalar antes a Olegaria si falla la primera reparación.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de los 45,00 € cubre el vale? b) ¿Cuántos días antes del límite legal se paga? c) ¿Qué habría pasado si Casa Amperio hubiese ofrecido 20,00 € y el cliente pidiera 45,00 €?

PRÁCTICA

Ermelinda, la puerta golpeada: plan de negociación y acta

Caso ficticio. El lavavajillas P03 de Ermelinda Mengual (449,00 €) llegó el 03/04 con un golpe en la puerta. Ella pide un 20 % de descuento y se queda con el aparato. Casa Amperio solo puede dar hasta un 15 %. Parte del archivo SAC_UD07_INI.

1. Precio: 449,00 €. Pide: 20 % de descuento. Tope de la empresa: 15 %.
2. Objetivo de Casa Amperio: 10 %. Alternativa si no hay acuerdo: sustituir o reparar la puerta sin coste, como reconoce la ley (es su derecho, no una concesión).
3. Ermelinda dice: «Quiero una rebaja por el golpe y que no me hagan perder otra mañana esperando».

Encargo. 1) Prepara el plan de negociación de una página con posiciones, intereses, objetivo, límite y alternativa. 2) Representa la negociación con otra persona. 3) Redacta el acta de acuerdo con importes, fecha y firmas de las dos partes.

Variante. La mediación termina sin acuerdo el lunes 10/05/2027 y Ermelinda solicita el arbitraje de consumo; la junta arbitral acuerda iniciarlo el martes 18/05/2027. Escribe qué información debe dar Casa Amperio y calcula el plazo para el laudo. Archivo SAC_UD07_VAR.

Plantilla SAC-P07 · Plan de negociación y acta

Campo	Tu respuesta
Identificador (clave y cliente)	
Datos de partida (precio, petición, límite)	
Operaciones (porcentajes e importes)	
Resultado (acuerdo y reparto)	
Comprobación (dentro del límite y de la ley)	
Incidencia y corrección	

LECTURA Y DEBATE

Genara y el vecino de la cuesta



Relato ficticio. Genara y Eladio viven en lo alto de una cuesta y llevaban cuatro meses sin dirigirse la palabra. Todo empezó con una valla: Eladio la levantó a dos metros del camino y Genara dijo que le tapaba la luz. Ella escribió una carta; él, otra. Cada uno estaba seguro de tener razón.

Un día fueron a la ventanilla de la oficina del barrio, donde una funcionaria atendía a una cola de vecinos con carpetas. Les propuso sentarse los dos con ella, sin carpetas y sin papeles, y preguntarse qué querían de verdad. Eladio dijo que no quería que el perro de Genara entrara en su huerto. Genara dijo que no quería que su perro se escapase cuesta abajo, hacia la carretera. «Entonces los dos queréis lo mismo», dijo la funcionaria: que el perro no pasase. Pusieron una reja baja, con puerta, y Genara volvió a ver la luz desde su ventana.

Preguntas. 1) ¿Qué posición tenía cada uno y qué interés compartían? 2) ¿Por qué cambió la conversación cuando dejaron de hablar de la valla? 3) ¿Qué interés tenía Aquilino y cuál tenía Casa Amperio en la mediación del 05/05?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pregunta a un asistente de IA qué pasa si la mediación termina sin acuerdo y qué puede hacer Aquilino. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Si no hay acuerdo, Aquilino puede exigir el arbitraje de consumo y Casa Amperio está obligada a aceptarlo. El laudo que dicte el órgano arbitral se puede recurrir ante la oficina municipal de consumo, que lo revisará.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 115 (mediación del 05/05/2027, acuerdo de 498,00 €) y con lo que has aprendido sobre el arbitraje, y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con el caso de Aquilino la diferencia entre mediación y arbitraje.
17. Nombra dos cosas que Casa Amperio no puede negociar con un cliente y dos que sí.
18. Enumera los cuatro elementos de un plan de negociación y di cuál se fija antes de entrar en la sala.

Aplica

19. Variante de la práctica: la mediación de Ermelinda termina sin acuerdo y ella pide el arbitraje. Redacta la información que Casa Amperio le da por escrito y calcula el plazo del laudo (90 días naturales desde el inicio acordado el 18/05/2027) y la fecha con prórroga.
20. Calcula el descuento de un 20 %, un 15 % y un 10 % sobre los 449,00 € del lavavajillas P03 y el precio final en cada caso.
21. Zenaida exige hablar con «el jefe» a gritos porque su pedido no ha llegado. Escribe tres frases asertivas para atenderla sin discutir ni prometer lo que no controlas.

Investiga

22. Busca en la web de la oficina de consumo de tu localidad o comunidad cómo se solicita una mediación o un arbitraje. Anota la fecha de consulta, el ámbito y qué no permite concluir sobre una reclamación de Casa Amperio.
23. Lee en el BOE el artículo 40 de la Ley 7/2017. Apunta la versión que consultas, la fecha de vigencia y qué obligación tiene un empresario que no está adherido a ninguna entidad.
24. Pregunta, con permiso, a alguien que haya negociado una reclamación qué cedió y qué no. Anota fecha, tipo de negocio y qué no puedes concluir con un solo caso.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 7 · PLAN DE NEGOCIACIÓN Y MODELO DE ACTA DE ACUERDO

En tu carpeta 00 Mi protocolo de atención, guarda el plan de negociación de una página y un modelo de acta de acuerdo con los cinco datos que no pueden faltar. Nombra el archivo UD07_P01_negociacion_v01.

Comprueba tu expediente: el plan separa lo que se negocia de lo que no; el límite está fijado y el acuerdo cae dentro; el acta recoge importes, fechas, responsables y firma de las dos partes.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: acta de acuerdo de la reclamación RECL-2027-004

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cinco errores**.

N.º	Parte	Contenido
1	Fecha y lugar	Mayo de 2027
2	Importes	Casa Amperio devuelve 354,55 € (precio sin IVA) más 39,00 € de instalación (con IVA)
3	Retirada	La lavadora se recogerá
4	Pago	Se pagará en cuanto sea posible
5	Firmas	Firma: Casa Amperio

Contexto: Aquilino pagó 468,00 € con IVA; el acuerdo del 05/05/2027 es devolver ese importe y entregar un vale de 30,00 €.

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son. 2) Corrige el acta con los datos del caso resuelto de la página 115. 3) Calcula cuántos euros se habrían devuelto de menos con los importes mal mezclados. 4) Explica qué debe comprobar un compañero antes de que el acta se firme.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un cliente enfadado dice «¡Esto es una vergüenza!». La primera acción es...
a) explicarle que no tiene razón.
b) dejarle hablar sin interrumpir.
c) decirle que se calme.

2. «Si lo he entendido bien, la lavadora ha fallado dos veces» es un ejemplo de...
a) reformular.
b) ordenar.
c) prometer.

3. Pedir «513,00 €» es una...
a) posición.
b) alternativa.
c) ley.

4. Los cuatro elementos de un plan de negociación son objetivo, concesiones, límite y...
a) alternativas.
b) firmas.
c) trámites.

5. Tras el segundo fallo, la devolución del precio de la lavadora...
a) se negocia hasta el 50 %.
b) no se negocia: la ley la reconoce.
c) la decide el cliente en la oficina de consumo.

6. El vale de 30,00 € cubre, de los 45,00 € de lavandería, el...
a) 55,56 %.
b) 66,67 %.
c) 77,78 %.

7. La mediación...
a) la impone la oficina de consumo.
b) es voluntaria y la persona mediadora no decide.
c) termina siempre en laudo.

8. El arbitraje de consumo lo inicia...
a) el empresario.
b) cualquiera de las partes.
c) solo el consumidor.

9. El laudo del arbitraje de consumo es...
a) vinculante y ejecutivo.
b) una simple recomendación.
c) recurrible ante la oficina de consumo.

10. Un acta de acuerdo completa debe llevar...
a) importes, fechas, responsables y la firma de las dos partes.
b) solo la firma de la empresa.
c) la promesa de pagar «en cuanto se pueda».

Ya sé...

- ☐ atender a quien reclama con escucha activa, empatía y asertividad.
- ☐ preparar un plan de negociación con objetivo, límite y alternativa.
- ☐ separar lo que se negocia de lo que la ley reconoce al cliente.
- ☐ explicar la oficina de consumo, la mediación, el arbitraje y la vía judicial.
- ☐ redactar un acta de acuerdo y comprobar su cumplimiento.
- ☐ registrar el cierre y anotar la lección para el servicio.
- ☐ calcular porcentajes de descuento y plazos de reembolso con su fecha.
- ☐ comprobar el cumplimiento efectivo del acuerdo.
- ☐ informar al cliente de las vías si no hay acuerdo sin prometer un resultado.



UNIDAD 8

Medir, mejorar y fidelizar

Bloque 4 · Medir, mejorar y fidelizar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Elegir qué se mide en un servicio de atención y con qué método.
- Seguir las quejas y reclamaciones: plazo medio, porcentaje en plazo, causas y retrasos.
- Convertir una anomalía en una medida de mejora con responsable, fecha e indicador.
- Medir la satisfacción: media, NPS y resolución en el primer contacto.
- Redactar un informe de calidad y preparar una acción de fidelización con los datos del CRM.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 20/05/2027. El expediente de Aquilino Pardillo (caso ficticio) se cerró el viernes 14/05 y Olegaria pide a Eustasio y a Gaudencia, la persona en prácticas, un balance del primer trimestre: 3.730 contactos, 78 quejas (las que entraron de enero a marzo, contadas por fecha de entrada), ocho respuestas fuera del plazo interno (la de Aquilino, entre ellas: entró el 30/03 y se contestó el 12/04) y un NPS de 34. Hay que decidir qué indicadores se vigilan, qué tres medidas de mejora se aplican (incluida la que evita otro caso como el de la lavadora) y qué acción de fidelización se lanza en primavera.

Casa Amperio no está obligada por la ley a evaluar su servicio, pero Olegaria quiere hacerlo como lo haría una empresa grande. Tu tarea es ayudar a preparar el informe y el plan.

PARA EMPEZAR

1. De las 78 quejas, 70 se contestaron en el plazo interno de 10 días. ¿Qué porcentaje es? ¿Cumple el objetivo del 95 %?
2. ¿Qué indicador te diría si los clientes recomendarían la tienda a un amigo?
3. Si Casa Amperio quiere escribir a sus clientes para ofrecerles un bono de recompra, ¿a quiénes puede escribir y a quiénes no?



Evaluar

8.1



Seguir

8.2



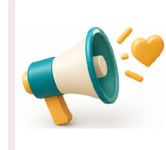
Mejorar

8.3



Preguntar

8.4



Informar

8.5

8.1 ¿Funciona el servicio? Métodos de evaluación y control

Lo que no se mide no se puede mejorar. Antes de medir hay que decidir qué se mide y con qué método.

Tres familias de indicadores. Un **indicador** es un dato que se calcula siempre igual para saber cómo va algo. En un servicio de atención hay tres familias:

Familia	Qué responde	Ejemplo en Casa Amperio
Cantidad	¿Cuánto trabajo hay?	3.730 contactos y 78 quejas en el primer trimestre
Plazo	¿Cuánto tardamos?	Plazo medio de resolución: 6,87 días
Calidad	¿Lo hacemos bien y se nota?	71,93 % de contactos resueltos a la primera; satisfacción 4,15 sobre 5

Cuatro métodos para evaluar. Cada método responde a una pregunta distinta y se complementa con los demás:

Método	Qué hace	Qué mide	Cuándo
Observación	Una persona mira cómo se atiende y rellena una hoja	Saludo, escucha, lenguaje, cierre	Cada mes
Encuesta	Se pregunta al cliente después de la atención	Satisfacción y recomendación	Tras cada queja o reparación
Cliente misterioso	Alguien finge ser cliente y evalúa la atención	Trato y cumplimiento del protocolo	Dos veces al año
Revisión de expedientes	Se leen reclamaciones cerradas	Plazos, datos completos, respuesta a todo	Cada trimestre

Los objetivos del primer trimestre. Un indicador solo sirve si se compara con un objetivo. Casa Amperio ha fijado estos:

Documento 1 · Indicadores de Casa Amperio, primer trimestre de 2027

(ficticio)

Indicador	Primer trimestre	Objetivo
Resolución en el primer contacto	71,93 % (2.683 de 3.730)	75 %
Quejas respondidas en 10 días	89,74 % (70 de 78)	95 %
Tiempo medio de primera respuesta del correo	5,09 horas	4,0 horas
Satisfacción (1 a 5)	4,15	4,30
NPS (de −100 a 100)	34	45

Ninguno de los cinco alcanza todavía el objetivo. Eso no es un fracaso: es la información que hace falta para decidir qué mejorar.

Un modelo legal. La Ley 10/2025 exige a las grandes empresas un sistema anual de evaluación de la calidad de su servicio de atención. Casa Amperio no está obligada, pero copia la idea: un sistema documentado, con los mismos indicadores cada año y un informe al final.

Para saber más. El mismo dato se puede medir en bruto (número) o en relación (porcentaje). Las 78 quejas por sí solas no dicen si son muchas: el 2,09 % de los contactos permite comparar enero con marzo o con otra tienda.

LA NORMA DICE

Ley 10/2025, art. 21: las empresas a las que obliga la ley deben implantar y documentar «un sistema anual de evaluación del nivel de calidad del servicio de atención a la clientela conseguido». Consulta la versión vigente (BOE, texto consolidado, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: esta ley no obliga a Casa Amperio (menos de 250 personas); a ella le obliga el art. 21 del texto refundido de consumo, que no pide evaluar la calidad.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estos indicadores en cantidad, plazo o calidad: a) número de reclamaciones del mes; b) tiempo medio hasta la primera respuesta; c) porcentaje de clientes satisfechos; d) contactos por canal; e) quejas contestadas en 10 días.
2. Calcula el porcentaje de quejas sobre contactos en el primer trimestre (78 de 3.730) y en cada mes: enero 24 de 1.320, febrero 27 de 1.180, marzo 27 de 1.230. ¿Qué mes tuvo más quejas por cada 100 contactos?
3. Escribe un cuadro de los cuatro métodos con un indicador, su fórmula y su periodicidad para cada uno.

8.2 Seguimiento de las quejas y reclamaciones

El seguimiento convierte cada queja cerrada en un dato. Se mira cuánto tardan, de qué tipo son y por qué se retrasan.

Las 78 quejas. Son las de enero a marzo. Cada una tiene tipo, fecha de entrada, fecha de cierre y días. Con esos datos se calcula el seguimiento:

Documento 2 · Quejas del primer trimestre de 2027 por tipo

(ficticio)

Tipo	Número	Días medios	Días totales
Avería o falta de conformidad	31	9	279
Entrega e instalación	17	7	119
Devolución o desistimiento	14	6	84
Factura o cobro	6	4	24
Trato recibido	10	3	30
Total	**78**	**6,87**	**536**

Plazo medio de resolución. Se suman los días de todas las quejas y se divide entre el número de quejas: 536 ÷ 78 = 6,87 días. En una hoja de cálculo, la columna de días totales se obtiene multiplicando el número de quejas por los días medios (celda D2 = B2 × C2) y el plazo medio es la suma de esa columna dividida entre la suma de la columna B.

Porcentaje en plazo. El plazo interno de Casa Amperio es de 10 días. De las 78 quejas, 70 se contestaron en ese plazo: 70 ÷ 78 = 89,74 %. Las otras 8 (10,26 %) se contestaron fuera. El objetivo es el 95 %: faltan 5,26 puntos.

El registro de incidencias. Para que el seguimiento funcione, cada incidencia se anota el mismo día con cuatro datos: qué pasó, cuándo, a quién afectó y quién la gestionó. Con ese registro se ve si un problema se repite: dos averías de la misma lavadora no son mala suerte, son una anomalía que hay que tratar.

Las ocho que se retrasaron. Eustasio revisa los expedientes y anota la causa de cada retraso:

Causa	Quejas	Porcentaje	Tipo de causa
El servicio técnico tardó en dar su informe	5	62,50 %	Externa
La clienta o el cliente no dio los datos que faltaban	2	25,00 %	Externa
Persona de baja sin sustituto	1	12,50 %	Interna

La más frecuente es el informe del servicio técnico: es el caso de la lavadora de Aquilino, cuya respuesta salió el día 13. Una **incidencia** es un suceso que rompe el servicio normal; una **anomalía** es un fallo repetido; un **retraso** es una respuesta fuera de plazo. Las tres se anotan con la fecha y la persona que las gestiona, para poder revisarlas después.

Ordenar por frecuencia. Se ordenan las causas de mayor a menor y se mira cuáles suman la mayor parte de los casos. En Casa Amperio, el informe del servicio técnico explica 5 de las 8 respuestas tardías (62,50 %): si se arregla esa causa, desaparece más de la mitad del problema.

CLAVE · SEPARAR LAS CAUSAS INTERNAS DE LAS EXTERNAS

Lo interno se puede corregir con un cambio de procedimiento; lo externo se gestiona con acuerdos y avisos, vigilando el plazo. Si se mezclan, la empresa culpa a los demás de lo que podía arreglar ella.

Reclamaciones por tipo. Con la columna de número se calcula el porcentaje de cada tipo: avería, 31 ÷ 78 = 39,74 %; entrega, 21,79 %; devolución, 17,95 %; trato, 12,82 %; factura, 7,69 %. La suma sale 99,99 % por los redondeos: se anota para que nadie piense que falta algo. Con el porcentaje de cada tipo se ve dónde se concentra el trabajo: las averías y las entregas suman el 61,54 % de las quejas, así que ahí hay que mirar primero. Los porcentajes de un reparto deben sumar 100 %; si no suman, hay un error o un redondeo que se explica.

EN TU SECTOR

Comercio: la causa más frecuente de retraso suele estar fuera (proveedor, transporte, servicio técnico). **Hostelería:** quejas por espera; se mide el tiempo desde que se sienta el cliente hasta que le atienden. **Servicios a domicilio:** retrasos por citas, avisos y repeticiones de la visita.

ACTIVIDADES

4. Calcula el plazo medio de resolución con la tabla del documento 2 y explica qué significa que sea de 6,87 días cuando el plazo interno es de 10.
5. Calcula el porcentaje de quejas respondidas en plazo y el de fuera de plazo. ¿Cuántos puntos faltan para el objetivo del 95 %?
6. Ordena las tres causas de retraso por frecuencia, señala cuáles son internas y cuáles externas y propón una acción para cada una.

8.3 Medidas de mejora y plan de calidad

De cada anomalía sale una medida. Una medida sin responsable, fecha e indicador no es una medida: es un deseo.

De la anomalía a la medida. Para cada problema detectado se responden cinco preguntas: qué falla (anomalía), por qué (causa), qué se hace (acción), quién lo hace (responsable) y cómo se sabrá que ha funcionado (indicador). Con las cinco respuestas se escribe una fila del plan de calidad.

Documento 3 · Plan de mejora de Casa Amperio, mayo de 2027

(ficticio)

Anomalía y causa	Acción	Responsable	Desde	Indicador
Visitas sin aviso: el cliente no sabe cuándo llega el técnico	Avisar por correo y teléfono el día antes de cada cita	Eustasio y Lupicinio Tormo	Lunes 24/05/2027	Quejas por falta de aviso
Segunda avería sin revisión: el caso llega tarde a la gerencia	Olegaria revisa todo caso cuya primera reparación falla	Olegaria	Lunes 31/05/2027	Casos escalados en menos de 5 días
Respuestas fuera de plazo	Contestar las reclamaciones en 7 días naturales en vez de 10	Eustasio	Martes 01/06/2027	Respuestas en 7 días



Priorizar. No se puede arreglar todo a la vez. Se elige primero lo que más clientes afecta, lo que cuesta menos corregir y lo que depende de Casa Amperio. Por eso las tres medidas del plan atacan las causas más frecuentes y las que la tienda controla.

Cómo se aplica con una hoja de cálculo. El plan se lleva en una hoja con una fila por acción: acción, responsable, fecha prevista, estado (pendiente, en curso o hecha), fecha real y resultado del indicador. Una fórmula que cuente las acciones hechas dividida entre el total da el porcentaje de cumplimiento del plan. Cada mes se revisa y se actualiza el estado.

Comprobar el efecto. Una medida no termina cuando se aplica, sino cuando se comprueba que el indicador ha mejorado. Casa Amperio revisará el efecto con los datos de junio el lunes 05/07/2027: si las respuestas dentro de plazo suben del 89,74 % al 95 % o más, la medida 3 ha funcionado, si no hay otra causa.

LA NORMA DICE

Texto refundido de consumo, art. 21.2: los servicios de atención deben asegurar que el cliente tenga constancia de sus quejas con «una clave identificativa y un justificante por escrito». Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: el plan de mejora no puede quitar la clave ni el justificante para ganar tiempo.

Para saber más. Un plan con tres medidas se cumple mejor que uno con diez. Se empieza por las que más pesan en los indicadores y se deja para después lo que no tiene dueño.

ACTIVIDADES

7. Completa una cuarta fila del plan para la anomalía «cinco respuestas se retrasaron esperando el informe del servicio técnico»: acción, responsable, fecha e indicador.
8. Calcula los días que pasan entre el 20/05/2027 y cada fecha de inicio de las tres medidas y di el día de la semana de cada una.
9. En junio se contestan 40 de 42 quejas dentro del plazo interno. Calcula el porcentaje, compáralo con el primer trimestre y con el objetivo del 95 % y di si la medida 3 ha funcionado.

8.4 Medir la satisfacción del cliente

La encuesta pregunta al cliente lo que el equipo no puede adivinar. Pero solo sirve si se pregunta bien, en el momento justo y se calcula bien.

La encuesta de Casa Amperio. Tiene cinco preguntas: trato, rapidez, solución, claridad de la información y recomendación de 0 a 10. Las cuatro primeras se contestan de 1 a 5. Se envía por correo después de cada queja o reparación, **cuando el caso ya está resuelto**: preguntar antes de resolver mide el enfado, no el servicio. Si la persona no contesta, no se insiste más de una vez: la encuesta es una petición, no una obligación.

La muestra. En el primer trimestre contestaron 212 personas, el 5,68 % de los 3.730 contactos (212 ÷ 3.730; no es la tasa de respuesta). Es una muestra pequeña: sirve para ver una tendencia, pero hay que recordar que contestan más quienes están muy contentos o muy enfadados.

Cómo se pregunta bien. Cada pregunta trata una sola idea, usa palabras sencillas y la misma escala. Se evitan las preguntas que sugieren la respuesta («¿No cree que hemos sido rápidos?») y se deja un espacio para comentarios. Una encuesta corta se contesta más veces que una larga.

Tres indicadores. Se calculan de forma distinta y se interpretan distinto:

Indicador	Cómo se calcula	Resultado del trimestre
Índice de satisfacción	Media de las notas de 1 a 5	4,15 sobre 5
NPS (índice de recomendación)	% de promotores − % de detractores	34
Resolución en el primer contacto	Contactos resueltos a la primera ÷ todos los contactos	71,93 %

El NPS paso a paso. Se pregunta «¿Recomendarías Casa Amperio?» de 0 a 10. Quien responde 9 o 10 es **promotor**; 7 u 8, **pasivo**; de 0 a 6, **detractor**. En el trimestre: 110 promotores, 64 pasivos y 38 detractores de 212. Promotores: 110 ÷ 212 = 51,89 %. Detractores: 38 ÷ 212 = 17,92 %. NPS = 51,89 − 17,92 ≈ 34 (33,96 sin redondear antes). Es un número entre −100 y 100; los pasivos no suman ni restan. Un NPS bajo no dice por qué: para saberlo hay que leer los comentarios.

Cómo se interpreta. Un NPS de 34 es positivo (hay más promotores que detractores) pero queda por debajo del objetivo de 45. Para saber por qué, se leen los comentarios de los 38 detractores y se agrupan por causa: aviso de visitas, tiempo de espera, información poco clara.

Resolución en el primer contacto. Se divide el número de contactos que quedaron resueltos sin necesidad de volver a llamar ni escribir entre **todos** los contactos: 2.683 ÷ 3.730 = 71,93 %. Si se dividiera solo entre las quejas, el resultado no tendría sentido. Un contacto «resuelto a la primera» es el que no obliga al cliente a volver a llamar, escribir o pasar por la tienda por lo mismo.

Tiempo medio de primera respuesta del correo. Entre los 430 correos del trimestre, 215 se contestaron en 1 hora, 150 en 4,5 horas y 65 en 20 horas. Media: (215 × 1 + 150 × 4,5 + 65 × 20) ÷ 430 = 5,09 horas.

LA NORMA DICE

Ley 10/2025, art. 18.2: «En ningún caso podrán realizarse encuestas de satisfacción del servicio con anterioridad a la resolución de la consulta, queja, reclamación o incidencia». Consulta la versión vigente (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: la ley no obliga a Casa Amperio, pero su regla es buena práctica: se pregunta al cliente cuando el caso está cerrado.

ACTIVIDADES

10. En una encuesta de 40 respuestas hay 22 promotores, 10 pasivos y 8 detractores. Calcula los porcentajes y el NPS.
11. Diez clientes valoran el servicio con estas notas: 5, 4, 5, 3, 4, 5, 4, 4, 5 y 2. Calcula la media y el porcentaje que valora con 4 o 5.
12. Diseña tres preguntas para la encuesta de una reparación: una de trato, una de rapidez y una de recomendación. Indica la escala de cada una y en qué momento se envía.

8.5 Informe de calidad y plan de fidelización

El informe cuenta lo medido en una página. La fidelización usa lo que sabemos de los clientes, con su permiso, para que vuelvan.

El informe de una página. Un informe de calidad responde a cuatro preguntas: qué periodo y qué fuentes (portada), qué resultados (tabla), qué se concluye (tres o cuatro frases) y qué se propone (medidas con responsable y fecha). Lleva un gráfico que coincide con la tabla. Se escribe con frases cortas, sin opiniones sin datos y con las cifras en el mismo orden en el texto, la tabla y el gráfico.

El gráfico adecuado. Se eligen barras para comparar valores en un momento («quejas por tipo») y una línea para ver una evolución («NPS trimestre a trimestre»). Todo gráfico lleva título, unidades y la fuente; los porcentajes de un reparto suman 100 %.



Conclusiones. En el informe del primer trimestre: «Casa Amperio resolvió el 89,74 % de las quejas en 10 días (objetivo, 95 %). El 71,93 % de los contactos se resolvió a la primera (objetivo, 75 %) y el NPS fue de 34 (objetivo, 45). Cinco de las ocho respuestas tardías esperaron el informe del servicio técnico. Se proponen tres medidas con responsable y fecha».

Informe y destinatarios. El informe se escribe para quien decide: Olegaria lee la conclusión y las medidas; Eustasio, la tabla. Se usan cifras exactas con su unidad y el periodo, y se avisa de lo que no se puede concluir (por ejemplo, que 212 respuestas son el 5,68 % de los contactos).

Fidelizar. Fidelizar es conseguir que el cliente vuelva a comprar y recomiende la tienda. Se hace con un buen servicio, y con acciones como un bono de recompra, un aviso de mantenimiento o una llamada de cortesía. Cada acción se dirige a un **segmento**, un grupo de clientes con algo en común. Casa Amperio tiene 1.860 clientes activos, pero solo 1.040 (55,91 %) han dado permiso para recibir comunicaciones comerciales. Por política de Casa Amperio, solo a ellos se envía la campaña.

Estrategia	Ejemplo en Casa Amperio	Precaución
Bono de recompra	10,00 € en el siguiente pedido	Solo con permiso del cliente
Aviso de mantenimiento	Recordar la limpieza de la lavadora a los 12 meses	Contenido útil, no solo venta
Llamada de cortesía	Tras una reparación	No se usa para vender
Atención preferente	Cita rápida para clientes con dos reparaciones	Criterio claro y conocido

Segmentar con el CRM. El CRM guarda la compra, las incidencias y el permiso de cada cliente. Para una campaña se filtra por tres datos: permiso para comunicaciones comerciales, tipo de compra y fecha. Así cada grupo recibe un mensaje distinto.

La campaña de primavera. Se espera una recompra del 6 % de los 1.040 con permiso: 62,4 → 62 pedidos. Si el pedido medio es de 142,00 €, se prevén 62 × 142,00 = 8.804,00 € de ventas. El bono de 10,00 € por pedido cuesta 62 × 10,00 = 620,00 €. Se medirá el resultado con el número de bonos canjeados y las ventas de esos pedidos. Se compara con lo previsto y se anota la diferencia: si se canjean 40 bonos en vez de 62, la campaña ha rendido menos de lo esperado y se revisa el segmento, el mensaje o el bono. La campaña no se envía a quien se ha dado de baja ni a quien no dio permiso.

LA NORMA DICE

Ley 34/2002 (servicios de la sociedad de la información), art. 21.1: queda prohibido enviar comunicaciones comerciales por correo electrónico que no hayan sido «solicitadas o expresamente autorizadas»; el art. 21.2 admite una excepción (contrato previo). Art. 22.1: el destinatario puede revocar el consentimiento con un procedimiento sencillo y gratuito. Consulta las versiones vigentes (BOE, consultado el 23/11/2026).
Comprueba: cada correo de la campaña lleva una dirección para darse de baja.

ACTIVIDADES

13. Redacta en cuatro frases las conclusiones del informe del primer trimestre con tres datos, uno de cada familia de indicadores.
14. Elige el tipo de gráfico (barras o líneas) para: a) quejas por tipo; b) NPS de los tres últimos trimestres; c) contactos por canal. Justifica cada elección.
15. Calcula el resultado esperado de la campaña de primavera: pedidos, ventas y coste de los bonos. ¿Cuántas veces equivalen las ventas al coste de los bonos?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El balance del primer trimestre de 2027

Caso ficticio. El jueves 20/05/2027 Eustasio y Gaudencia presentan a Olegaria el informe del primer trimestre.

Paso 1. Los indicadores. 3.730 contactos y 78 quejas entradas de enero a marzo (2,09 %). Plazo medio de resolución: 536 días ÷ 78 = 6,87 días. Dentro del plazo interno: 70 de 78 = 89,74 %. Resolución en el primer contacto: 2.683 ÷ 3.730 = 71,93 %. Primera respuesta del correo: 5,09 horas. Satisfacción: 4,15. NPS: 34 (110 promotores, 64 pasivos y 38 detractores de 212 encuestas).

Paso 2. Frente al objetivo

Indicador	Resultado	Objetivo	Diferencia
Resolución en el primer contacto	71,93 %	75 %	−3,07 puntos
Quejas en 10 días	89,74 %	95 %	−5,26 puntos
Primera respuesta del correo	5,09 h	4,0 h	+1,09 h
Satisfacción (1 a 5)	4,15	4,30	−0,15
NPS	34	45	−11

Paso 3. El plan. Tres medidas: aviso de cita del servicio técnico, revisión por Olegaria si falla la primera reparación y respuesta de las reclamaciones en 7 días.

Paso 4. La fidelización. 1.040 de 1.860 clientes activos con permiso (55,91 %). Recompra esperada del 6 %: 62,4 pedidos, redondeados a 62 × 142,00 € = 8.804,00 €. Bonos: 62 × 10,00 € = 620,00 €.

Paso 5. El seguimiento. El plan se anota en la hoja de seguimiento con las tres acciones, su fecha de inicio (24/05, 31/05 y 01/06) y su estado. El lunes 05/07/2027 se comprobará con los datos de junio si las respuestas dentro de plazo llegan al 95 %.

RESULTADO

Cinco indicadores por debajo del objetivo, tres medidas con responsable y fecha, y una campaña de primavera dirigida a **1.040** clientes con permiso: **8.804,00 €** de ventas esperadas frente a **620,00 €** de bonos.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos puntos le faltan a la resolución en el primer contacto para llegar al objetivo? b) ¿A cuántos clientes no se escribe en esta campaña y por qué? c) ¿Qué indicador mejoraría si el servicio técnico avisara de las visitas?

PRÁCTICA

El balance de abril: indicadores, informe y plan

Caso ficticio. Eustasio pide a Gaudencia que prepare el balance de abril con los datos del mes. Parte del archivo SAC_UD08_INI.

1. Abril: 1.250 contactos; 925 resueltos al primer contacto; 24 quejas, con 150 días en total, 22 de ellas contestadas en 10 días; 60 encuestas.
2. Encuestas: 33 promotores, 15 pasivos y 12 detractores; suma de notas de satisfacción: 255 puntos.
3. Fidelización: de los 1.040 clientes con permiso, 96 tuvieron una reparación en el último trimestre; se les propone una llamada de cortesía y un bono de 10,00 €, con una recompra esperada del 10 % (redondea los pedidos).

Encargo. 1) Calcula los indicadores de abril (primer contacto, plazo medio, porcentaje en plazo, satisfacción y NPS) y compáralos con los objetivos. 2) Redacta un informe de una página con un gráfico. 3) Propone un plan de mejora de tres medidas con responsable y fecha y una acción de fidelización para el segmento.

Variante. El mismo informe con el trimestre anterior (octubre-diciembre: 3.600 contactos y 2.376 resueltos a la primera) y comparación de la evolución de la resolución en el primer contacto. Archivo SAC_UD08_VAR.

Plantilla SAC-P08 · Hoja de indicadores y plan

Campo	Tu respuesta
Identificador (periodo y fuente)	
Datos de partida (contactos, quejas, encuestas)	
Operaciones (fórmulas de los indicadores)	
Resultado (indicador frente a objetivo)	
Comprobación (porcentajes que suman 100 %)	
Incidencia y corrección	

LECTURA Y DEBATE

Ludgarda y la libreta del taller



Relato ficticio. Ludgarda tiene un taller de costura con dos empleados. Cada vez que entrega un arreglo, anota en una libreta si salió el día prometido y, si no, por qué. Su sobrino se reía: «Tía, eso lo recuerdas de memoria». Ella contestaba: «De memoria solo recuerdo los días malos».

Un año después, una tarde de otoño, se sentaron los tres alrededor de la mesa del taller: ella con una ficha impresa de la libreta y un bolígrafo, el sobrino de pie con el móvil y su hija con el portátil abierto. Los datos eran claros: casi todos los retrasos caían en las semanas de las fiestas del pueblo, cuando llegaban los trajes de gala. Hasta entonces creían que fallaban «por mala suerte». Decidieron coger dos semanas más de margen antes de las fiestas y un ayudante temporal. El año siguiente, la libreta mostró solo un retraso.

Preguntas. 1) ¿Qué anotaba Ludgarda y qué descubrió al cabo de un año? 2) ¿Por qué no bastaba con la memoria? 3) ¿Qué indicador de Casa Amperio equivale a la libreta de Ludgarda?

APRENDE CON LA IA

Gaudencia pide a un asistente de IA que calcule el NPS y la tasa de resolución en el primer contacto de Casa Amperio con los datos del primer trimestre. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«El NPS es la media de las notas: 4,15 sobre 5, es decir, un 83 %. La resolución en el primer contacto se calcula sobre las quejas cerradas: de 78 quejas, resueltas a la primera, el resultado es muy alto.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 131 (110 promotores, 64 pasivos y 38 detractores de 212 encuestas; 2.683 contactos resueltos a la primera de 3.730) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con los datos del primer trimestre la diferencia entre el índice de satisfacción y el NPS.
17. Escribe la fórmula de la resolución en el primer contacto y di qué se pone como denominador.
18. Nombra los cuatro métodos de evaluación del apartado 8.1 y di cuál de ellos usarías para comprobar si el equipo da la clave y el justificante.

Aplica

19. Variante de la práctica: calcula la resolución en el primer contacto de octubre-diciembre (2.376 de 3.600), de enero-marzo (71,93 %) y de abril (925 de 1.250) y di en cuántos puntos ha cambiado en cada paso.
20. Calcula con los datos de abril el plazo medio (150 días entre 24 quejas), el porcentaje en plazo (22 de 24), la satisfacción media (255 puntos entre 60 encuestas) y el NPS (33, 15 y 12) y compáralos con los objetivos.
21. Calcula el resultado esperado de la acción para los 96 clientes con una reparación reciente: pedidos esperados (redondeados a un número entero), ventas con un pedido de 142,00 € y coste de los bonos de 10,00 €.

Investiga

22. Busca en la web de una asociación de consumidores o de una Administración de consumo un informe de calidad o de reclamaciones. Anota la fecha de consulta, el ámbito y qué no permite concluir sobre Casa Amperio.
23. Lee en el BOE el artículo 21 de la Ley 10/2025. Apunta la versión que consultas, la fecha de vigencia y a quién obliga.
24. Pregunta, con permiso, a alguien que lleve un negocio qué mide de su atención y cada cuánto. Anota fecha, tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.

MI PROTOCOLO DE ATENCIÓN · PASO 8 · INFORME DE CALIDAD, PLAN DE MEJORA Y DE FIDELIZACIÓN (PROTOCOLO COMPLETO)

En tu carpeta 00 Mi protocolo de atención, reúne los siete pasos anteriores en un protocolo completo y añade el informe de una página, el plan de mejora de tres medidas y la acción de fidelización. Nombra el archivo UD08_P01_protocolo_final_v01.
Comprueba tu expediente: los indicadores tienen fórmula y objetivo; cada medida tiene responsable, fecha e indicador; la acción de fidelización, por política de la empresa, solo incluye a clientes con permiso y calcula su coste y resultado.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: informe de calidad de abril de 2027

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cinco errores**.

N.º	Parte	Contenido
1	Contactos por canal	Mostrador 52,00 %, teléfono 25,60 %, correo 12,00 %, chat 8,00 %, redes 6,40 %
2	Primer contacto	«Ha subido del 66,00 % al 74,00 %»
3	Retrasos	«Las quejas se retrasan porque los clientes no contestan»
4	Medida	«Se revisará el aviso de las citas»
5	Conclusión	«Se cumplen todos los objetivos»

Contexto: en abril hubo 1.250 contactos: 650 en mostrador, 320 por teléfono, 150 por correo, 100 por chat y 30 por redes; el 66,00 % corresponde a octubre-diciembre y el primer trimestre fue del 71,93 %.

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son. 2) Corrige los porcentajes por canal y comprueba que suman 100 %. 3) Reescribe la comparación del primer contacto con el periodo correcto. 4) Completa la medida con responsable, fecha e indicador y escribe una conclusión que no diga que se cumplen todos los objetivos.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. El porcentaje de quejas contestadas en 10 días es un indicador de...
a) cantidad.
b) plazo.
c) calidad percibida.

2. El método en el que alguien finge ser cliente para evaluar la atención se llama...
a) observación directa.
b) cliente misterioso.
c) revisión de expedientes.

3. El plazo medio de resolución de las 78 quejas (536 días) es de...
a) 6,87 días.
b) 7,50 días.
c) 10,00 días.

4. De las 78 quejas, 70 en plazo equivalen a...
a) 70,00 %.
b) 89,74 %.
c) 95,00 %.

5. Una medida de mejora completa lleva acción, responsable, fecha y...
a) un indicador para comprobar el efecto.
b) el nombre del cliente.
c) una promesa al cliente.

6. La encuesta de satisfacción se envía...
a) al abrir la queja.
b) cuando el caso ya está resuelto.
c) una vez al año a todos los clientes.

7. El NPS es...
a) la media de las notas de 1 a 5.
b) el porcentaje de promotores menos el de detractores.
c) la suma de promotores y pasivos.

8. Con 110 promotores, 64 pasivos y 38 detractores de 212, el NPS es...
a) 34.
b) 83.
c) 52.

9. La resolución en el primer contacto se calcula dividiendo entre...
a) las quejas cerradas.
b) los clientes con permiso.
c) todos los contactos.

10. Según la política de Casa Amperio, una campaña por correo electrónico solo se envía a clientes...
a) que hayan comprado alguna vez.
b) con permiso para comunicaciones comerciales.
c) que hayan reclamado.

Ya sé...

- ☐ elegir indicadores de cantidad, plazo y calidad y el método que los mide.
- ☐ calcular el plazo medio y el porcentaje de quejas en plazo.
- ☐ ordenar las causas de los retrasos y separar las internas de las externas.
- ☐ escribir una medida de mejora con responsable, fecha e indicador.
- ☐ calcular la satisfacción media, el NPS y la resolución en el primer contacto.
- ☐ redactar un informe de calidad y preparar una acción de fidelización con clientes con permiso.
- ☐ comprobar en una hoja de seguimiento si una medida ha mejorado el indicador.
- ☐ comprobar que un porcentaje, una tabla y un gráfico cuentan lo mismo.

josesande.com