

# Gerencia de Servicio

Autor: Claudia Patricia Gonzalez



Gerencia de Servicio / Claudia Patricia Gonzalez, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-49-6

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO  
© 2017, CLAUDIA PATRICIA GONZALEZ

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Gerencia de Servicio

Autor: Claudia Patricia Gonzalez





# Índice

## UNIDAD 1 El servicio como factor de competitividad

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 El servicio como factor de competitividad

Introducción	16
Metodología	17
Desarrollo temático	18

## UNIDAD 2 El servicio como cultura organizacional

Introducción	25
Metodología	26
Desarrollo temático	27

## UNIDAD 2 El servicio como cultura organizacional

Introducción	39
Metodología	40
Desarrollo temático	41



# Índice

## UNIDAD 3 El servicio como un valor agregado

Introducción	46
Metodología	47
Desarrollo temático	48

## UNIDAD 3 El servicio como un valor agregado

Introducción	55
Metodología	56
Desarrollo temático	57

## UNIDAD 4 Sistemas de información e indicadores de gestión de un servicio de calidad

Introducción	65
Metodología	66
Desarrollo temático	67

## UNIDAD 4 Sistemas de información e indicadores de gestión de un servicio de calidad

Introducción	72
Metodología	73
Desarrollo temático	74

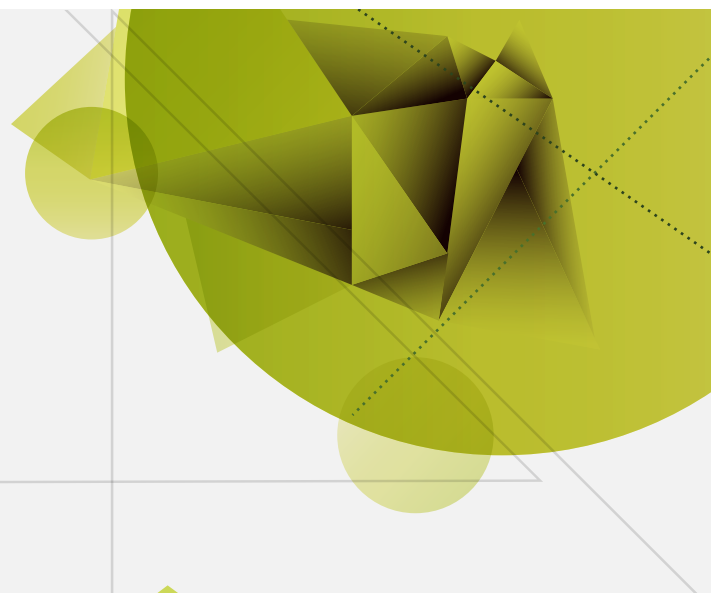
Bibliografía	83
--------------	----

A large green number '1' is centered within a white circle. The circle is partially enclosed by a white line that forms a partial square. The background is a light gray grid.

# 1

## Unidad 1

El servicio como factor  
de competitividad



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

## Introducción

El objetivo de la presente cartilla es presentar definiciones dentro del quehacer de la gerencia, y destacar aquellas que involucran relaciones entorno a la cadena del servicio.

Se presenta la estructura general que tienen las organizaciones modernas, enfocadas a desarrollar cada una de las áreas de la empresa entorno a servicio como tema fundamental en su operación, identificando claves que se deben seguir para lograr que la atención, permanencia y regreso del cliente generen el crecimiento de la compañía.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la cartilla del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.



### La evolución del servicio

El hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades a través de los elementos productivos. La forma de obtener los productos comenzó a cambiar en la medida que estos escaseaban, haciendo que los seres humanos debieran desplazarse. Aparece una nueva forma de intercambio dominada por el dinero, lo que determina la concentración de productos en centros o mercados y que conlleva al mejoramiento de los bienes, dando paso a la competencia.

Esto suena secuencial, pero es allí donde se inician un largo recorrido que determina un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente.

Las personas venden productos, los productos crean empresas, las empresas mueven economías y todo esto genera nuevas maneras de relacionarse y crear una dinámica que hace necesario vincular elementos que faciliten el aumento de elementos originada por la necesidad de masificar la producción. Se crean conceptos que cronológicamente explican cómo llegar hasta esta "nueva era".

### Origen de la administración científica

En el inicio del siglo XX, muchos empresarios intentaron otorgarles a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen que en 1890, Henry Towne propuso la teoría de *Science of management*, mientras que en 1911, Frederick Winslow Taylor, expuso su hipótesis de la administración científica. Pero fue hasta que en 1912, Yoichi Ueno, introdujo el taylorismo en Japón, convirtiéndose en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de administración". Su hijo, Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el *fordismo*, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company.

### Escuela de administración clásica

Las primeras teorías generales de la administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henri Fayol, reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la admi-

nistración en su libro: *Administración general e industrial*. Este momento histórico se ilustra en la conocida frase de Henry Ford “El cliente puede elegir el auto del color que quiera, siempre y cuando sea negro”.

Es entonces cuando se da la reorganización social pasando de la nobleza, el clero y el tercer estado conformado por la alta y pequeña burguesía, los campesinos y las clases urbanas al surgimiento de las clases sociales.

Podría decirse que fue el origen de las nuevas formas de relacionar al consumidor, entendido por los miembros de todas y cada una de las clases sociales y las empresas, llevando a estas últimas a la búsqueda de nuevas formas, y no solo de producir, sino de ganar una posición frente a los demás ofertantes de productos.

A partir de este recorrido, se evidencia que el orden de necesidades y la entrada de nuevos actores se transforman, pasan de tener un usuario pasivo y con escasas oportunidades de elección y participación, que además, se perpetúa por mucho tiempo, a uno con mayores necesidades de comunicación y atención, llegando a lo que hoy conocemos: Un nuevo público, excelsamente dominante, exigente y conocedor, no solo de su posición en el sistema, sino del interés que despierta en las compañías para modernizar sus esquemas, que le permite preservarlo como elemento vital en su desarrollo.

Haga clic en el siguiente enlace, para conocer sobre el desarrollo del concepto de administración: <http://bit.ly/1GaoV8S>

## El concepto del servicio - ciclo del servicio

El servicio al cliente se refiere a la relación

que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que adquieren o compran dichos productos y servicios. El servicio al cliente se refiere al proceso desde el contacto inicial del interesado, hasta que se lleva a cabo el proceso de venta. El modelo natural de servicio inicia con la necesidad del cliente, en cada uno de los componentes de la atención y termina con la integración, con lo que la empresa tiene para brindar.

La mayoría de las organizaciones tiene más de un tipo de cliente, varían según la edad, el sexo, la personalidad y la situación socioeconómica. También será diferente en función de variables, tales como su experiencia previa al tratar con la organización, la importancia de la compra para ellos, ya sea que estén comprando o no para sí mismos o su compañía y su nivel actual de conocimientos sobre los productos o servicios.

El comportamiento de los clientes de servicios incluye una amplia gama de factores que incluyen la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la escucha, la confianza, el suministro de información y el seguimiento. La actitud es importante en términos de variables tales como la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad. El tipo y nivel de servicio prestado dependerá de la forma que los clientes interactúen con la organización y sus empleados.

Para el concepto de servicio, algunos autores lo han graficado en un esquema que se compone de: visión de servicio, personal orientado al cliente y el trato amistoso. Todo esto para mantener un sistema integral.

## El marketing y el servicio

La disciplina dedicada al análisis de los comportamientos de los mercados y de los con-

sumidores, se conoce como *marketing* o mercadotecnia. Su objetivo es trabajar en la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes e introducir nuevos productos, etc. Por su parte, los servicios, componen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente, es un bien intangible que depende directamente del producto que la empresa tiene para ofrecer.

La definición de estos conceptos permite hacer referencia al *marketing* de servicios, que es la rama de la mercadotecnia que se especializa en la categoría especial productos o bienes.

La razón por la cual se debe conocer la dependencia entre el *marketing* y el servicio, se partirá por identificar como únicas, las características básicas de los servicios; intangibilidad, percipi-bilidad, inseparabilidad y heterogeneidad, con lo cual se establecen las estrategias comerciales de una compañía y que se explicará en detalle más adelante.

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio en los sistemas administrativos de una compañía está enmarcado en la incertidumbre del usuario al momento de elegir y del riesgo de la empresa en salir en la búsqueda de nuevas soluciones, mostrándose como un paradigma que promete permanecer largo tiempo en la nueva forma de administrar las empresas.

Para Peter Drucker (1954):

En la actualidad el marketing es tan esencial que no se limita únicamente a poseer un fuerte departamento de ventas y aplicar en él técnicas de marketing.

Es un concepto mucho más amplio que el de vender, ya no es más una actividad espe-cializada, pues esta acompaña a todo el negocio. Es la totalidad del negocio observada desde el punto de vista de su resultado final, que es, el punto de vista del cliente.

La preocupación y responsabilidad del marketing debe, por tanto, impregnar todas las áreas de la organización.

## Las características del servicio

El servicio tiene unas características propias que lo distinguen de los productos, principalmen-te porque los productos son fácilmente identificables, tienen unas características físicas, de funcionalidad y generan un beneficio.

Por su parte, los servicios representan conocimiento, estilo propio y son valorados por quien los recibe conforme a su percepción y experiencia. Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos según <http://www.economia.bligoo.com.mx/> (2015):

- **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica difi-culta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden

inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

- **Heterogeneidad (o variabilidad):** dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Perecibilidad:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no su propiedad. Después de la prestación solo existen como experiencias vividas.

## Principios del servicio

Para llevar a cabo un servicio, es necesario aplicar las bases fundamentales, es decir, los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad económica, así como proporcionar orientación para mejorar. Los principios se dividen en principios básicos del servicio y principios del servicio al cliente.

- **Los principios básicos del servicio** son la filosofía, son necesarios entenderlos y aplicarlos, con el fin de obtener un mejor aprovechamiento de sus beneficios por parte de la empresa.

Estos se clasifican en:

- Actitud de servicio: convicción íntima de servir con honor y lealtad.
- Satisfacción del usuario: intención de vender satisfacción más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediateista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada, ni tampoco se va a dar.
- El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede esperar buenos servicios de quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa.
- Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el

polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más lejos se esté del primer polo, en una mejor posición se estará.

■ **Los principios del servicio al cliente**, son aquellos que pueden facilitar la visión que existe acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

- Hacer de la calidad un hábito.
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal, con los clientes y proveedores.
- Sistemas, no sonrisas. Decir “por favor”, “corazón” y “gracias” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
- Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Es importante prometer menos y dar más.
- Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
- Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios.
- Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
- Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
- No dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.
- Dar un buen servicio al cliente, para que éste los vuelva a renovar.

■ **Características de un buen servicio**

- Tiempo
- Oportunidad
- Totalidad
- Cortesía
- Consistencia
- Accesibilidad

- Conveniencia
- Precisión
- Sensibilidad

### ■ **Calidad en el servicio**

Es la forma mejor de lograr la atención de quienes entran en contacto con su empresa, es la manera en que el cliente se siente a gusto y logra identificar agrado para volver. La diferencia en la prestación del servicio constituye el valor real de la compañía frente a su competencia.

Existen algunos verbos claves en la prestación del servicio que bien vale la pena aprender a conjugar:

- Escuchar
- Tratar
- Nombrar
- Atender
- Agilizar
- Apoyar
- Aceptar
- Encontrar
- Entusiasmar
- Resolver
- Mirar
- Sonreír
- Actuar

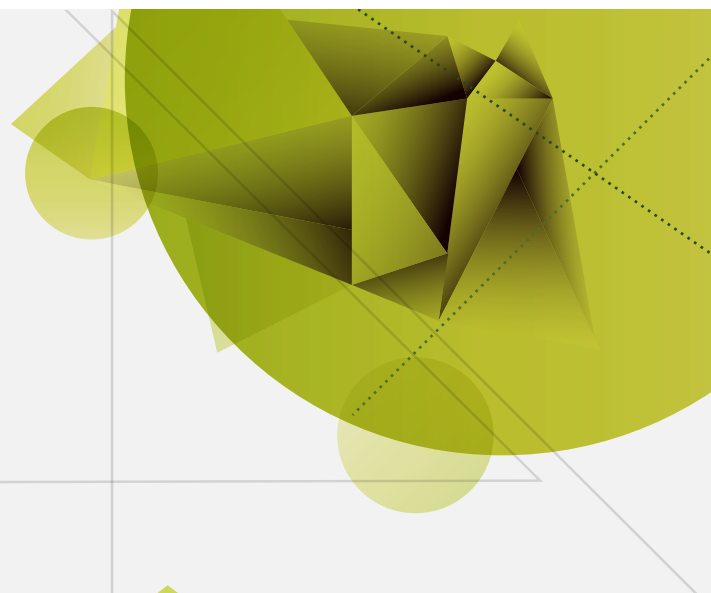


# 1

## Unidad 1

El servicio como factor  
de competitividad

••••



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

## Introducción

Orientado a presentar las características del servicio como factor de competitividad, se propone conocer los aspectos principales que debe tener toda organización en su preparación por participar en el mercado. Se requiere tener una carta de navegación que dependerá del tipo de empresa e industria en la que se desenvuelve, estableciendo un programa de servicio al cliente, que le apoye cuando tenga que enfrentarse a los momentos de verdad.

Para lograr esto, es necesario alcanzar los siguientes objetivos: determinar la importancia en que la misión, visión, políticas y filosofía corporativas contribuyen a la competitividad en el servicio; establecer de manera práctica los momentos de verdad en el servicio; identificar el concepto de flor del servicio y sus componentes y los conceptos mínimos para generar un programa de servicio al cliente.



Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.

### La misión, visión, políticas y filosofía del servicio

Definir un norte que permita a los integrantes de un sistema saber a dónde va, no solo es conveniente, sino claramente imperativo, en la medida que no es posible adentrarse en el “mar” sin saber a dónde ir.

Reconocer que existían nuevos elementos en la relación empresa-usuario, es posible que ya sea un logro. El producto ha dejado de ser el centro de atención de la empresa, para transformarse en un medio. Por supuesto, sin desconocer su importancia y posición como la razón que da origen a la conformación de la empresa.

En este orden se requieren el objetivo, el mapa de ruta, la brújula y la delegación de la tripulación para iniciar el viaje... ¿Nacen nuevos conceptos? Se da la razón a la importancia de escribir para corregir y de divulgar para comprometer a todos los interesados en participar de la aventura.

Es preciso entonces, definir los conceptos referidos, con miras de clarificar la relación que tiene el reconocimiento personal y para donde va como organización. Para esto se hará énfasis en el concepto que expone el profesor Humberto Serna, en la conferencia que se encuentra documentada en una de las videocápsulas de esta semana. En esta se muestra un enfoque moderno y práctico, que permite planear estratégicamente y se interrelacionan con gran habilidad los conceptos mencionados a nivel de empresa, para dar paso a la creación de principios de igual importancia y estrechamente vinculados que definan la misión, visión, políticas y filosofía del servicio.

### El triángulo del servicio, flor del servicio

#### ■ ¿Qué es la flor de servicio?

Al vender un producto o servicio, este elemento debe ser considerado de forma seria, pero antes se debe saber que la flor de servicio es una técnica efectiva que permitirá a las empresas o compañías diferenciarse de la competencia, ya sea de un producto o servicio. Así lo citan varios autores y coinciden en involucrar el concepto de competitividad, para evidenciar la necesidad de buscar un factor diferenciador, una razón que motive al usuario a encontrar en su elección,

una mejor manera de comprometerse con esta compañía como su proveedor elegido. Cuando se crea una flor de servicio, es muy importante involucrar a todo el recurso humano que desempeña un papel importante, porque es quien está en contacto con el cliente y al final es el consumidor quien percibe los esfuerzos realizados.

Para conocer más sobre este tema haga clic en el siguiente enlace: <http://bit.ly/1C0Ufmr>

### ■ ¿En qué consiste?

En la creación de una flor con sus diferentes pétalos y en cada uno de ellos una técnica diferente, con el fin de que cliente prefiera la marca por encima de otros productos similares.

A continuación se presentarán los elementos que componen la flor de servicio:

- **Información:** es importante brindarles de forma veraz a los clientes, los productos que están en disposición, como también, su forma de pago y la ubicación de las tiendas.
- **Consulta:** consiste en atender todas las expectativas y demandas de los clientes en relación a sus preguntas y respuestas lo cual debe ser de una forma atenta.
- **Toma de pedido:** se debe ser lo más ágil posible para optimizar el tiempo de los clientes como el de la empresa.
- **Cortesía:** este pétalo se refiere a la hospitalidad con la que se atienden a los clientes (si son clientes de mucho tiempo o nuevos) también si el lugar tiene seguridad y parqueo.
- **Atención:** durante la estadía de los clientes hay que brindarles una exce-

lente atención y estar pendientes de sus necesidades porque hay clientes que son tímidos y depende de la atención brindada para que luego regrese.

- **Excepciones:** dentro de las reglas de la empresa puede haber excepciones, sin embargo hay que evitar que se repitan.
- **Facturación:** al momento de facturar hay que ser totalmente transparente para que no de malas interpretaciones por parte del cliente, también se debe ser muy profesionales con el trato.
- **Pago:** cuando se le entrega el efectivo al cliente.

Al crear la flor de servicio se deben dividir los 8 pétalos en dos partes, los cuales se concentrarán en elementos de mejora (consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones) y elementos de facilitación (información, toma de pedidos, facturación, y pagos), con el fin de facilitar el consumo del producto y que sea más fácil para el cliente. Por lo tanto, la flor de servicio es una técnica muy importante, pues no solamente da la ventaja de destacar a una empresa frente la competencia, sino que también, ayuda a generar un buen ambiente entre la compañía y los interesados.

### Los Programas de Servicio al Cliente (PSC)

En Gerencia, un programa es un grupo de proyectos que persiguen un propósito unificado. Diseñar un PSC ayuda a consolidar los diferentes planes que tiene la alta dirección, y permite lograr y crear una cultura de servicio, alineada con los propósitos organizacionales.

Un PSC, se enfoca en los siguientes puntos, cuando busca enfrentar nuevos desafíos comerciales, organizacionales y financieros:

## ■ Asegurar el compromiso de la gerencia

Un programa formal de servicio al cliente ayuda a concentrarse en roles y responsabilidades, las cuales deben estar definidas y hacer parte de la función de cada cargo. El éxito del plan dependerá en gran manera del compromiso de la alta dirección con el concepto de servicio al cliente.

## ■ Conocimiento del cliente

Un servicio de excelencia depende del conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Una necesidad no es la solicitud expresa del cliente, es el deseo de obtener aquello que se le puede proporcionar adelantándose a la expectativa real.

Adelantarse a las necesidades reales del cliente, puede constituirse en una ventaja competitiva y el acceso a esta información puede estar en las siguientes fuentes:

- Diálogo directo con los clientes.
- Análisis de quejas y agradecimientos.
- Retroalimentación directa tanto de los clientes y como del personal de apoyo.
- Encuestas y entrevistas de actitud.
- Visitas de campo.
- Auditorías de clientes.

## ■ Relacionar los principales elementos de servicio al cliente

El servicio al cliente es más que un producto excelente o un servicio de primera clase, comprende una cantidad de elementos que contribuyen a un auténtico y valioso servicio. En el proceso de venta, estos elementos incluyen:

- Claridad en las características del pro-

ducto, precio, forma de pago, disponibilidad y servicio posventa.

- Forma en que se produce y realiza el seguimiento del primer contacto.
- Procesos simples de pedidos diseñados para la comodidad del cliente.
- Procesamiento inmediato de pedidos.
- Comunicación inmediata de eventuales cambios a las especificaciones o procedimientos.
- Facturación clara sin cargos ocultos.
- Asistencia cuando se entrega el producto.
- Contactos posventa accesibles.

## ■ Desarrollar niveles de servicio

Los niveles de servicio constituyen los criterios con los cuales se hace la medición de la satisfacción del cliente. La mejor manera para que no se conviertan en simples indicadores o estándares, estos deben definirse, discutirse y acordarse con el cliente, de manera que sean ambiciosos pero realistas.

La mejor manera de formularlos es a partir de preguntas que lleven a dar una medida.

**Ejemplo:** ¿Cuánto se demora en resolver una queja? ¿Cuánto tarda la atención telefónica?

Las mediciones deben ser ágiles y no generar pérdida de tiempo por parte de los empleados, ni entorpecer los procesos. En cambio, sí deben ser útiles y acordes con la realidad de manera que se cree una relación que construya el servicio conjuntamente.

Hacer parte de la construcción genera compromiso mutuo y ayuda a preservar el objetivo.

### ■ Vincular al personal adecuado

Pensar en el prestador como en el servicio, es clave a la hora de elegir a los profesionales que conformarán el “equipo de cara al cliente”. Se puede lograr convocar líderes con habilidades para atraer clientes, pero se requieren competencias y destrezas para conservarlos. Es preciso que los candidatos tengan experiencia en el trato con clientes, manejo de expectativas de clientes, participación en la construcción de niveles de servicio (incluso empírico) y priorización de las necesidades del cliente frente a las actividades de la empresa. La vinculación del personal que se encargará del manejo del cliente, requiere prestar la orientación y apoyo necesarios, así como el diseño de un plan de incentivos por parte de la empresa.

### ■ Uso conveniente de las comunicaciones

La mayor parte de las dificultades en las relaciones humanas se da por errores en la comunicación. Es imperioso que la alta dirección defina dentro de su plan de comunicaciones a todos y cada uno de los actores, los canales y las líneas de acción, sobre las cuales se guiarán las comunicaciones. Concentrar el esfuerzo en el buen manejo de las comunicaciones internas, favorecerá el éxito de las comunicaciones externas y limitará las opciones de improvisar y equivocarse la única oportunidad de transmitir correctamente el mensaje al interesado.

### ■ Correcto manejo de las quejas

El manejo rápido y sensible de las quejas puede transformar a un cliente disgustado en un cliente feliz y apegado a la empresa por mucho tiempo. Las personas cuyas quejas se atienden cabalmente son más fieles

que quienes no tienen quejas. A menudo, quienes reciben la queja no son los responsables, pero tienen que soportar lo peor de la insatisfacción del cliente. Es esencial que todos los empleados estén familiarizados con el procedimiento de la empresa y lo dominen, y que estén plenamente preparados después de recibir una queja, para resolverla e intentar transformarla en satisfacción.

Es posible que la queja sea producto de un malentendido o de falta de información, haciendo que esta se maneje rápidamente y con precisión, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Escuchar
- Aceptar
- Disculpar
- Encontrar una solución
- Mantener informado a quien presenta la queja.
- Llegar a una conclusión para resolver rápidamente el problema.
- Hacer seguimiento.

### ■ Recompensar los logros de los colaboradores en materia de servicio

La excelencia en el servicio al cliente, hace parte de la cultura de la organización. Para lograr compromisos, se requiere reconocimiento y recompensa al personal por un desempeño superior en la prestación del servicio. El plan debe incluir la revisión y aceptación de pequeños logros, porque estos contribuirán al logro del plan mayor: el desarrollo sostenible de la empresa. Los clientes también aprecian la recompensa a su fidelidad, contribuyendo en gran medida a conservarlos como clientes.

### ■ **Conocer y acompañar de cerca al cliente**

La estrategia para lograr un acercamiento real con el cliente, es el interés auténtico por el conocimiento de sus gustos, sus intereses, sus observaciones y sugerencias. Preguntar, desarrollar procedimientos para actualizarse, escuchar e incluso fraternizar sinceramente, en cuanto a sus preferencias.

### ■ **Capacitación y perfeccionamiento**

La contratación del personal adecuado es apenas un paso del programa de servicio al cliente. Capacitar al personal para que entienda las necesidades de los clientes y sepa abordar sus problemas, para que transforme amenazas en oportunidades, también es un requisito indispensable para un servicio al cliente eficiente. Capacitar a su personal, especialmente en técnicas de atención personal y telefónica amables que le permitan mostrarse sincero y auténticamente útil, en lugar de recargar a los clientes con frases vacías. Esto devolverá con creces la inversión. Hacer conocer las opiniones de los clientes, resulta especialmente motivador para el personal que no está en contacto directo con el cliente. La retroalimentación puede ser útil para mejorar cómo se hacen las cosas.

## Los momentos de verdad

### ■ **¿Qué son? ¿Cómo identificarlos?**

Son todos y cada uno de los eventos en que un cliente entra en contacto con la empresa. Evalúa la preparación que se ha tenido para presentarse al cliente y que se materializa en la impresión que este obtiene frente a cada situación, bien sea obteniendo respuesta de un funcionario o simplemente leyendo un mensaje publicitario de la compañía.

Es importante que la empresa identifique como factor clave que estos momentos no son solo espacios de contacto, sino que requieren el máximo de atención. Es el cliente quien a través de sus preguntas, sugerencias o incluso gestos y ademanes genera la información base para ajustarse a las necesidades del mercado, realizar cambios y construir los indicadores que se convertirán en recursos económicos. Aunque existen muchas razones para que el cliente tome la decisión de hacer uso de los servicios o adquiera alguno de productos, son los detalles los que marcan la excelencia y constituyen la razón para que el cliente elija hacer una nueva compra.

### ■ **Momentos críticos de verdad**

Son los momentos detectados que no se manejan positivamente, los cuales pueden originar descontento en los clientes. Si estos momentos se dejan de manejar, invariablemente conducen a la pérdida de la confianza del cliente.

Una vez perdida la confianza del cliente, viene inmediatamente la pérdida de la lealtad y de nuevos negocios.

### ■ **Momento de verdad de valor por dinero**

Este momento tiene un impacto sobre la elección que la persona haga sobre: ¿compro o no compro este producto o servicio? el momento de verdad de valor por dinero recibe una gran influencia, tanto de la calidad del servicio como la calidad del producto.

### ■ **Momentos de verdad para decisión de nueva compra**

Este momento es consecuente al anterior, es decidir sobre una experiencia positiva que

se tuvo y el momento de verdad de decisión de nueva compra se volverá a encender en el banco de su memoria.

#### ■ **Momento de verdad por referencia**

No es un momento que se pueda controlar porque generalmente ocurre en un lugar lejano al negocio, cualquier experiencia negativa que le haya ocurrido al cliente muchas de las veces la organización no la conoce, simplemente se van para otra parte; por tanto se creará una impresión duradera en la mente del cliente y suscitará en algún momento posterior una referencia positiva o negativa.

#### ■ **Momento de verdad, de mala noticia**

Estos momentos de verdad van a ocurrir en cualquier negocio. El contexto del servicio es lo que se establece y la forma como se comunica la mala noticia, es lo que determina la respuesta del cliente.

#### ■ **Momento de verdad que se repite perpetuamente**

Estos son los momentos que vive el cliente perpetuamente y que los empleados del servicio pueden no estar pendientes para manejarlos. Este momento va ocurrir en cualquier negocio. La forma como se expresa la mala noticia es lo que determina las respuestas del cliente.

#### ■ **El ciclo del servicio**

Es un mapa de los momentos de verdad que experimentan los clientes. El ciclo se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro negocio. El objetivo de este mapa del ciclo del servicio es poder mirar a través de los ojos de los clientes y ver el negocio desde el punto de vista de ellos.

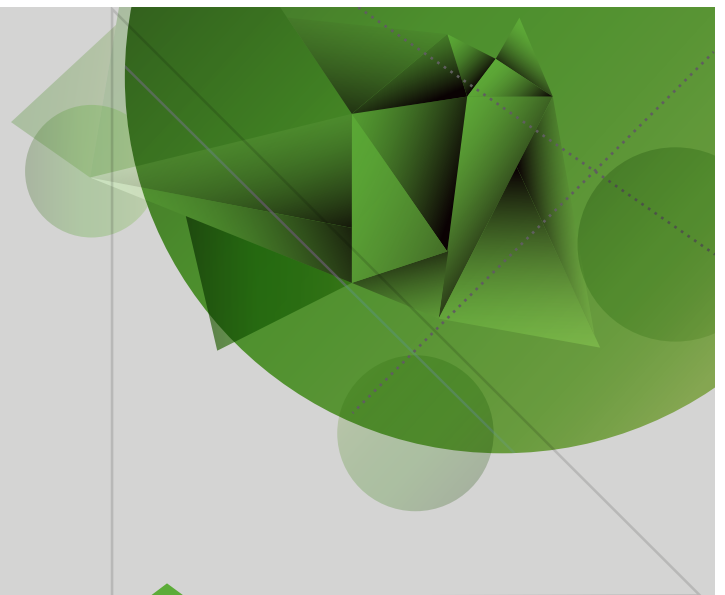
Realizar el mapa es sencillo, lo debe realizar la persona encargada del ciclo a evaluar, luego valiéndose de un papelógrafo se traza un círculo, en este se plasmarán y enumerarán los momentos de verdad en su orden de sucesión que encuentran los clientes a medida que los experimentan. La forma cíclica del mapa se realiza por dos razones:

- Los clientes ven la situación como una película donde cada escena se conecta con las otras.
- Consiste en separar los momentos importantes de verdad, de los momentos críticos de verdad, estos son de gran importancia para evaluarlos y así mejorar el proceso.

# 2

## Unidad 2

El servicio como  
cultura organizacional



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González



## Introducción

La segunda unidad del módulo de Gerencia del servicio, busca posicionar el servicio como elemento clave dentro de la cultura de la organización, convirtiéndolo en una forma de vivir la gerencia y transmitirlo a cada área de la organización. Se propone iniciar por organizarse, reconociendo la manera como los modelos clásicos han aportado en la forma de hacer administración, se enfatiza en lo que fue en los años 80 la revolucionaria forma de pensar en servicio, mediante herramientas como la pirámide invertida, que conjuntamente con las políticas propias de cada organización se encaminan a satisfacer al cliente interno y externo.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico, incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.

### Los modelos clásicos

Los llamamos modelos, más allá de querer hacer una crítica a la forma clásica de cómo se ha abordado la estructura de servicios, han generado las siguientes tendencias:

#### **Innovación permanente**

Según el portal de <http://www.marketingdirecto.com> (2012):

La innovación se considera uno de los ingredientes más importantes, si no el más importante, de la economía de hoy. Pero la innovación no puede ser sólo un objetivo. La innovación tiene que extenderse en el tiempo como un estado de alta productividad en el que una organización se esfuerza por innovar en todos los aspectos de su negocio, desde la gestión, divisiones, operaciones, clientes y proveedores.

Pero esta forma de ver la innovación requiere un planteamiento estructurado y uniforme que empieza en el CEO y conecta con toda la organización a través de la inversión tecnológica y la implementación. Por eso, la innovación continuada es un viaje, no puede ser sólo un destino, es algo que una empresa no puede dejar de hacer a pesar de conseguir los objetivos. Al final, tiene que ser un proceso continuado de reinención, invención y descubrimiento.

Pero, ¿cómo se consigue esta innovación continua? *Fast Company* propone tres principios para ayudar a fomentar este tipo de innovación, apoyándose en personas que comparten ideas, comparan observaciones y proponen soluciones.

- **Disciplinas convergentes:** las ideas no están aisladas, sino que aparecen en grupos que permiten que toda la organización actúe como una entidad. Es de especial importancia la convergencia de empresas y la gestión tecnológica para asegurarse de que ninguna unidad o división se queda fuera de esta oportunidad para capitalizar nuevas ideas y posibilidades.
- **Colaboración sin fronteras:** todos los directivos, empleados y contratistas tienen una pieza del puzzle del que surgirá la nueva oportunidad de negocio. Los proveedores, socios, distribuidores y clientes también tienen un papel importante como fuente de información e ideas.

- **Estructura de negocio innovadora:** no todas las organizaciones pueden desarrollar una cultura de desarrollo sin estructura. De hecho, la mayoría necesita de esta estructura para fomentar la convergencia entre disciplinas, gestión y unidades operacionales.

Aunque más allá de estos principios, las compañías y organizaciones tienen que desarrollar esta innovación sostenida a lo largo del tiempo, lo que requiere seguir unos pasos básicos:

- Escucha nuevas visiones, innovaciones y conexiones externas para las nuevas ideas. Escucha al cliente. Escucha a tu organización.
- Entiende quién es tu verdadero cliente y tu potencial cliente, qué necesita y qué quiere, qué querrá en el futuro y por qué todavía no se han satisfecho esas necesidades.
- Organiza un equipo de innovación que incluya a aquellos con experiencia en innovación, organiza un programa de innovación y organiza los recursos e inversiones necesarias para solucionar el problema.
- Crea un entorno y capacidades para innovar dando al equipo la posibilidad de que falle. Crea tantas soluciones alternativas como sea posible permitiendo el constante flujo de ideas innovadoras a lo largo de su ciclo vital.
- Experimenta y aprende del fracaso. Haz muchos experimentos paralelos, escucha los criterios del cliente, lo que puede salir mal y nunca dejes que sean los que te aconsejan quienes toman el control.

- Diseña los conceptos con los que dirigirte a los valores del consumidor, como el coste, el uso intuitivo, la facilidad de cambio y el sentido de mejora.
- Implementa la decisión final. Consolida o elimina las alternativas competitivas para un número manejable de personas. Vuelve a inventar, probar y diseñar los conceptos e implementa el segundo estado del ciclo vital de la innovación, la manifestación.

### Marketing estratégico

Según Rafael Nuñez (2015), expone en el portal web <http://www.marketing-xxi.com> que:

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios.

Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y dise-

ñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término.

Responder con éxito al interrogante, ¿disponemos de una estrategia de futuro?, parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica.

Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

## Dirección por objetivos

Oscar Fajardo (2013) expone en el portal web <https://fbusiness.wordpress.com/> lo siguiente:

El sistema DPO (Dirección Por Objetivos), inspirado hace años por Peter Drucker y puesto en marcha con éxito por muchas empresas norteamericanas, ha experimentado en los últimos tiempos fuertes críticas, y se le ha culpado en ocasiones de generar actitudes cortoplacistas contraproducentes para la supervivencia del negocio.

Sin embargo, no es la Dirección Por Objetivos en sí misma la culpable de esta situación, sino su mal uso por parte de muchos directivos y compañías, y la perversión que ha sufrido el concepto original.

La principal base de la DPO es potenciar la autogestión de las personas y fomentar su responsabilidad en la marcha del negocio, con el fin de obtener una mayor implicación, un mayor rendimiento y una mayor eficacia. El concepto se basa en que nadie mejor que el individuo conoce su trabajo y sus posibilidades. Y por ello se le pide su participación e implicación máxima en fijar sus objetivos.

Y todo ello sin perder de vista el marco general estratégico, que es el que genera el alineamiento de todos los sub objetivos y evita la desorientación y el desenfoco.

Sobre estos sencillos conceptos se orienta esta técnica. El problema se ha producido cuando encontramos empresas sin un marco estratégico claro, o con un marco poco comunicado, lo que provoca que la DPO sea un arma a favor de realizar micro gestiones por áreas que se encuentran desalineadas,

y que provocan problemas de comunicación y de enfoque común.

A pesar de ello, la DPO sigue siendo un sistema válido de gestión, que además se antoja muy adecuado en tiempos en los que las turbulencias del mercado y la rapidez en los cambios requieren agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones, un factor al que la DPO ayuda.

Para aplicar la DPO, debemos seguir estos sencillos pasos:

- Asegurar que la misión, visión, valores, filosofía y política de actuación de la empresa está clara y bien comunicada y que es comprendida adecuadamente, tanto por el directivo que aplica la DPO como por los miembros del equipo que la van a implementar.
- Acordar entre el directivo y el subordinado la metodología que van a seguir para fijar los objetivos y realizar el control de la marcha de los mismos (modelo de entrevista, temporalidad, ítems a revisar,...)
- Fijar los objetivos y los retos a los que se enfrentará cada miembro del equipo. El miembro del equipo, conociendo bien los objetivos estratégicos y de su área, propondrá objetivos a lograr en su ámbito que ayuden a conseguir el objetivo global y los acordará con el directivo.
- **Dotación de recursos:** entre ambos, se dejarán claros los recursos necesarios para lograr esos objetivos.
- **Clarificación de responsabilidades:** el directivo y el empleado acuerdan en este punto que tendrá el subordinado y por las que se le pedirán cuentas en un momento determinado.

- **Retroalimentación:** en la DPO, La retroalimentación es fundamental. El empleado y el directivo fijarán conjuntamente el formato por el que se recibirá, la temporalidad y el contenido del mismo. Sin una adecuada retroalimentación no hay Dirección por Objetivos posible.
- Como vemos, el sistema no es complejo, pero sí es cierto que tiene un alto riesgo de perversión que debe cuidarse para evitar desviaciones y usos cortoplacistas.
- En cambio, bien empleado, es un modelo ideal para sacar el máximo potencial de los empleados y responder de forma ágil a los retos del entorno.

### Calidad total

Mauricio Lefcovich (2005) con respecto a este tema, expone en el portal web <http://bit.ly/1R51Elo> lo siguiente:

Distintas definiciones giran en torno a la calidad. Para Deming calidad significa ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. En tanto que para Juran, lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, para Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía, o dicho de otra forma, dar cumplimiento a las especificaciones.

Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa.

Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción.

La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada producto, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al podio, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Calidad comprende sí o sí la mejora continua. Sino pensemos en un "excelente" médico pero con conocimientos y tratamientos de hace no ya veinte, sino cinco años atrás. Éste médico no les podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están

plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que ésta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad.

De igual forma las empresas deben todos los días mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costes, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado.

Edificar la excelencia implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

- Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
- Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.
- Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
- Planificar a los efectos de fijar objetivos en materia de calidad, y determinar las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.

- Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.
- Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.
- Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.

### Reingeniería de procesos

El rediseño de los procesos podría aumentar mucho la eficiencia: si se estuviera empezando hoy, ¿cómo se realizaría el proceso? ¿Con la reingeniería de procesos cómo se puede conseguir mayor aumento de eficiencia, calidad y rapidez?

La reingeniería es un enfoque administrativo de gran aceptación entre las empresas en la actualidad, el cual consiste en administrar los procesos en vez de las funciones, rediseñando los procesos de la organización en vez de introducir pequeños cambios para llevar a cabo una mejora continua.

La reingeniería, por definición, es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales. Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito.

De acuerdo a este enfoque, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el logro de metas que consideren al cliente y sus criterios de valor. Para esto los indicadores de actuación que se establecen son:

Algunos puntos básicos que se pueden resaltar de la reingeniería son los siguientes:

- La mejora continua es substituida por una mejora radical.
- Se tiene una marcada orientación hacia el mercado, buscando que el producto o servicio ofrecido sea considerado como el mejor por los consumidores.
- Los resultados son medidos a través factores externos como la participación de mercado.
- Está orientada hacia los procesos básicos de la organización.
- Cuestiona los principios, propósitos y supuestos de los negocios.
- Permite que los esfuerzos del *Just in Time* (JIT) y el *Total Quality Management* (TQM) se vean incrementados (Centurión, R, 2014).

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases:

- **Fase de descubrimiento:** la empresa define una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado, determinando la manera en que sus procesos pueden ser modificados, con el fin de alcanzar la visión estratégica establecida.
- **Fase de rediseño:** se detalla, planifica y organiza el proceso de rediseño.
- **Fase de ejecución:** se lleva a cabo el rediseño para alcanzar la visión estratégica establecida.



Cada una de estos modelos ha preparado la forma en que hoy se habla de Gerencia del servicio. Esta es tan solo una pequeña muestra de los modelos que registra la historia sobre la forma en que las organizaciones se han preparado para lograr atender a sus clientes: la búsqueda de la calidad total, la organización por objetivos, el marketing estratégico, son entre otras el reconocimiento de la necesidad de evolucionar que ha tenido la empresa y que la lleva a entender que no puede esperar a que sus clientes lleguen, sino que debe correr mucho simplemente para continuar siquiera en el mismo lugar.

La Gerencia del servicio es el momento que en que se vive en la actualidad, la manera como la gerencia se acerca empresa-cliente de manera que se integre a este último como parte del proceso administrativo, comercial y financiero.

### La pirámide invertida

La estructura tradicional de las empresas de establecer una alta dirección que ejerciera control, creara puestos de trabajo, funciones y programas de productividad, y que actuara como punta en una pirámide donde el cliente está en la base, funcionó durante mucho tiempo para permanecer en el mercado. Sin embargo, su aplicabilidad en las condiciones actuales cambió.

La nueva realidad del entorno actual requiere encontrar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes ansiosos por mantener en alto su exigencia en calidad pero más que todo en servicio.

Teniendo en cuenta esto, la recomendación casi imperiosa es darle la vuelta a la pirámide, en el cual se le dé la verdadera importancia al cliente, de manera que se revisen los ni-

veles de dependencia y necesidad de apoyo como orden de jerarquía. Este sin duda es un cambio importante de paradigma, ya que implica incluir al cliente en el organigrama de manera que se convierta en punto de partida para definir las relaciones y otorga a los empleados de contacto con él, la autoridad para crear o romper la apreciación del cliente sobre la calidad de los momentos de verdad, convirtiendo a los gerentes y demás actores del negocio en apoyo directo para el cumplimiento de la misión que debe ser evidentemente la satisfacción al cliente.

Esto suena innovador y desafiante ya que las relaciones a la inversa tienen consecuencias poderosas para la forma como los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de prioridades y la reestructuración de las funciones de los gerentes no implican que éstos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos; pero sí implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista.

¿Se requiere invertir la pirámide en una organización verdaderamente orientada al servicio?

Nadie dijo que fuera fácil, principalmente porque la inversión implica a los gerentes continuar con sus responsabilidades directivas y estratégicas, tomar decisiones, pero sobre todo incluir dentro de sus prioridades el rol de colaborador, capacitador, defensor y promotor de su equipo de atención al cliente, siendo consiente que es pionero frente a muchas organizaciones en las que predominan los conceptos tradicionales y que son grandes y éxitos competidores.

Esta propuesta surgida en la posguerra, por el destacado consultor de negocios y escritor, Karl Albrecht, da cuenta de un revolucionario modelo basado en diez principios básicos:

- Conocer al cliente según las preferencias y como persona.
- Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, producto y costos.
- Manejar la libreta de calificación del cliente.
- Investigar la percepción de los clientes.
- Reconocer el cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar las encuestas centradas en el cuándo, por qué y cómo.
- Analizar la información.
- Hacer propuestas.
- Cerrar el ciclo.
- ¿Y qué pasa si algo no sale bien?

Justamente la naturaleza misma del servicio y todas las características que se han mencionado, hace que esté diseñada para que muchas cosas no salgan bien, el prestador directo de cara al cliente debe tener las herramientas necesarias para brindar no solo el mejor servicio, si llegar a ser recursivo dentro de los límites que por demás están apoyados, para evitar caer en creativas y costosas soluciones improvisadas. Esta concepción refuerza el hecho de que este enfoque no es una opción, sino un imperativo para alcanzar la excelencia en el servicio.

## Las políticas y procesos organizacionales

### **¿Qué son y para qué sirven las políticas en una organización?**

Las políticas en una organización, son orientadoras de los planes de acción que llevarán al cumplimiento de los objetivos misionales. Representan las normas responsabilidades que tiene cada área de la organización, así como los lineamientos generales para tomar acción sobre situaciones repetitivas que no deben ser atendidas de manera informal por los miembros de equipo de trabajo.

Estas reglas de juego, enmarcan la forma de comportarse y comunicarse de la organización. Es frecuente que éstas sean utilizadas por el personal de operación para desvirtuar cualquier acción que pueda parecer diferente a los lineamientos trazados, aunque también es común encontrar organizaciones donde las políticas parecen un invento improvisado a la hora de tener que tomar decisiones. Como quiera que las políticas definen la distribución de poder y autoridad, gobiernan la información y puede llegar a generar diferentes reacciones entre todas las áreas de las organizaciones, son el camino documentado para asegurar la objetividad, la caracterización y el manejo de situaciones que diariamente son presentadas por clientes, proveedores y colaboradores internos.

Las políticas generalmente son presentadas a todos los miembros de la organización, de manera que tengan aplicabilidad a todos los niveles generando impacto, por ejemplo, política de la calidad, política de seguridad integral, políticas de presupuesto, políticas de compensación, y otras que tengan concentración habitual.

De manera específica, son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

Es necesario que las políticas estén acompañadas de una estrategia de divulgación suficiente y que se propenda por generar aceptación y acatamiento para fortalecer la cultura organizacional, identificar y administrar las posibilidades de ocurrencia y reducción del efecto de la materialización de riesgos y mejora continua de los procedimientos.

### **¿Y respecto a los procesos organizacionales?**

La conveniencia en gestionar y documentar los procesos y procedimientos en una organización radica en lograr generar crecimiento, obteniendo una organización sólida respecto a la forma de actuar, sin implicar esto que se convierta en rigurosa e inflexible. Conocer y transmitir los procesos de forma clara y transparente, genera que el método de actuar de un área o un integrante de equipo, sean parte de su función y su cargo, más que de su particular modo de "ser" o "hacer las cosas", lo cual sería un factor que promete afectar la continuidad del negocio.

### **El cliente interno y el cliente externo**

*Endomarketing*, es el término que identifica la

manera de vender la empresa a sus propios trabajadores. Esto con el objetivo de incentivar que el esfuerzo de todos sea el motor de crecimiento, generando lealtad, compromiso y mayor productividad. Como lo diría el Sr. Rockefeller: "Prefiero ganar un 1% del esfuerzo de 100 personas que el 100% de mi propio esfuerzo".

El término *Endomarketing*, está conformado por el prefijo del griego "endo" que significa (acción interior o movimiento para adentro) y determina la manera como se manejan las relaciones al interior de la organización.

El término que habla de la importancia de invertir en la motivación de los colaboradores primarios (cliente interno) incentivando en ellos convertirse en productores individuales que ponen su talento al servicio de la organización.

### **¿Pero cuál es la razón para considerar que "venderle la empresa al empleado" puede ser una buena idea?**

Necesariamente, se requiere un interés auténtico y real por parte de la alta dirección, de querer que el empleado logre incrementar su potencial y crecimiento personal, a través de su participación, motivación, y la celebración de los logros de su empresa, irremediablemente, esto mejorará la creatividad, la innovación y la eficiencia en el servicio. Un empleado feliz, hará clientes felices.

Como toda teoría revisada, se puede aportar que para implementar una estrategia de *endomarketing*, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas (DOFA), esto es presentado generalmente para evaluar empresas o proyectos, con el fin de conocer el panorama general sobre el cual se delimita

ta. Sin embargo, es conveniente, útil y motivador para cada uno de los miembros del equipo conocer esta matriz desarrollada para su perfil profesional.

- Identificar y construir objetivos, esta es una tarea que requiere muchas revisiones dada la característica de “reconocerse”. El colaborador debe identificarse como cliente interno, esto es tener claro la idea de “ser necesario” en la organización, lo cual le exige dar su mejor esfuerzo, conocer su participación y generar compromiso con la empresa.
- Delegar, El encargo requiere compromiso y la mejor manera de lograrlo es entregando a cada cual la labor para que se haga dueño de ella, reconociéndose dentro de su cargo para no caer en el error de “apropiarse” de manera arbitraria de su delegación. Las personas reaccionamos a estímulos y que mejor manera que confirmar que su talento aporta al crecimiento de la organización.

### Cliente externo

La razón para buscar una definición para cada uno de los tipos de clientes que tiene una organización, es básicamente para evitar errores de comunicación frente a aquellas personas que se acercan a la organización en busca de “algo”.

Revisando algunas definiciones encontramos las siguientes:

En el portal web <http://bit.ly/1w4ZNh0>, Iván Thompson (2009), realiza las siguientes definiciones de clientes, para fines de mercadotecnia:

- Según la *American Marketing Association* (AMA), el cliente es el comprador

potencial o real de los productos o servicios.

- Según *The Chartered Institute of Marketing* (CIM, del Reino Unido), el cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final).
- En el Diccionario de *marketing* de Cultural S.A., encontramos que “cliente” es un “término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía”.
- En el libro *marketing* de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?” se menciona lo siguiente: “la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.
- Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

En este orden, y si la pregunta fuera: ¿Quién no es mi cliente? se podría sin temor a caer en el error, de responder: “todos son clientes”, inclusive los que no necesitan los productos, quienes requieren pedir cuentas estatales, aquellos que están en otro negocio y no han

considerado hacer alguna compra. También los buenos y los que no lo son tanto, los difíciles y los que obligan a aprender.

¿Acaso en un mundo globalizado y comunicado puede considerar la posibilidad que alguno de los interesados no pueda llegar a ser un cliente? Solo hay que asegurarse de darles un trato cordial, identificando prontamente su necesidad para direccionarlo o apoyarlo de la mejor manera, evitando caer en contemplaciones y excesos.

2

## Unidad 2

El servicio como  
cultura organizacional



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

## Introducción

Convertir en un tema cultural lo que parecía pertenecer a un área de la organización, requiere hacer un proceso de cambio, con el fin de transmitir conceptos, principios y políticas previamente definidas a todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, ayudando al personal a revertirse de autoridad en el cargo que desempeñan, integrar las diferentes áreas de la compañía, entender el propósito financiero y construir la cultura de servicio.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.



## Empoderamiento

El empoderamiento es la manera de describir la forma como un líder entrega autoridad y autonomía a sus colaboradores. Una buena manera de hacerlo es realizar el entrenamiento necesario para generar interés, realizar verificaciones en las cuales se ponga a prueba el esfuerzo para medir el alcance de la capacidad de reaccionar y de decidir ante situaciones diversas.

El ejercicio de otorgar autoridad, implica que quien la recibe exprese o documente los resultados (independientemente que estos no sean los mejores), con el propósito de fortalecer la información que se requiere.

Es preciso tener en cuenta, que en el ejercicio de empoderamiento, se debe dar la libertad de actuar, de contar con la respuesta de quien lo recibió, dado que no se puede decir que se es autónomo y no tener que solicitar aprobación para cada acción que se requiera tomar.

### El proceso de empoderamiento

Según Juan Carlos Zúñiga Montalvo (2015):

El proceso que habilita a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, las instituciones o la sociedad. El empoderamiento probablemente se constituye por la totalidad de las siguientes capacidades:

- Tener poder de decisión propio.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada.
- Tener una gama de opciones de donde escoger.
- Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.
- Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos.
- Mejorar la autoimagen y superar la estigmatización.
- Involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuo sin parar.

## Relación marketing y finanzas

Aunque parezca una relación de contrarios, marketing y finanzas son áreas de la compañía que requieren delimitar sus acciones; es importante reconocer la importancia de cada una de éstas para el alcanzar los objetivos corporativos.

Esta es una relación que debe partir por el

respeto y el conocimiento mutuo, puesto que motiva entender cómo las actividades de un área termina siendo el insumo para la otra. Es importante definir estos puntos de concurrencia y potencializar la manera como se hace el aporte colectivo.

### **Puntos de coincidencia entre finanzas y mercadotecnia**

German Rivera (2013), expone cuatro puntos que coinciden entre las finanzas y el *marketing*:

Los que estudiamos alguna carrera que está enfocada al mundo de las finanzas como lo es la contaduría o finanzas, sabemos que después de mucho tiempo nos volvemos en expertos financieros que nos otorga autoridad profesional en todo lo que se refiere a obtener y aplicar recursos financieros de entidades, en las áreas de contabilidad, contraloría, tesorería, auditoría interna y externa, finanzas y fiscal, así como en la planeación, análisis, crítica, interpretación e investigación en las finanzas.

Del otro lado tenemos a la gente que estudia mercadotecnia, cuya función primordial será el de convertir necesidades sociales en oportunidades rentables y deben saber que una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de los clientes, mejor que la competencia. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas a través de haber efectuado un buen trabajo de *marketing*. Haciendo un análisis de los campos de acción en donde se desenvuelve la gente de finanzas y de mercadotecnia, podríamos decir que no hay mucho en común, sin embargo hay cuestiones estratégicas en donde tanto los financieros como los mercadólogos deben estar involucrados para ofrecer un mejor servicio, calidad y precio a los clientes.

- El financiero debe decidir en todo momento sobre la inversión en activo fijo o inversiones en valores que sean congruentes con la operación del negocio, el financiero debe conocer cuál es la misión del negocio, el mercado al que va dirigido el producto y elegir la factibilidad de la inversión que sea la mejor para la compañía y que genere una mayor productividad al negocio.
- Los mercadólogos deben participar en la toma de decisiones financieras mucho antes de que exista el lanzamiento de un nuevo producto o de un producto que salga al mercado con mejoras, pues debe saber si el presupuesto destinado a dicho producto será suficiente y también deberá adecuarse al presupuesto con el objeto de no caer en excesos de presupuesto o quedarse corto a la hora de ejercer el presupuesto. Así que no imagino a gerentes o directores de mercadotecnia que no tengan conocimientos básicos de finanzas.
- Los encargados de las finanzas de las compañías tenemos que decidir sobre el monto y límites de crédito que podemos ofrecer a los clientes, el inventario ideal que debe mantener el almacén en los diversos productos que salen al mercado, el flujo de efectivo que se requiere para lanzamientos de nuevos productos, elaborar el presupuesto adecuado para lanzamiento de nuevos productos, calcular el capital de trabajo que se requiere para incrementar ventas, fijar el número de recurso humano que se requiere para cada departamento y si todo esto no lo hacemos de la mano de la gente de

mercadotecnia o si no tenemos conocimientos básicos de mercadotecnia, pues simple y sencillamente estaremos fritos, pues no debemos subestimar en ningún momento la labor que desempeña cada área del negocio, pues la suma de las áreas contribuye al éxito de los negocios.

- Las decisiones que se tomen de manera coordinada entre la gente de mercadotecnia y la gente de finanzas se refleja de manera satisfactoria en las ventas de la compañía y por ende en el flujo de efectivo de la misma, con lo cual se podrá generar una mayor inversión que significará mejoras en todos los aspectos de la organización.

Todo esto que acabo de señalar implica que los involucrados en el aspecto financiero de la compañía, sean administradores, contadores o financieros, tienen la responsabilidad de investigar los procesos que se generan en las diversas áreas o departamentos de la compañía y no trabajar como entes aislados esperando a que toda la información que necesitamos para proponer mejoras para la compañía lleguen del cielo.

Al igual los mercadólogos deben entender que si no se involucran en el proceso financiero de los productos, no sabrán cuáles serán las implicaciones financieras de las decisiones que están tomando en su respectivo campo de acción, así que debemos respetar en todo momento tanto el trabajo del financiero como el de mercadotecnia, pues ambos deben trabajar de la mano con el objetivo de generar mayores ingresos para la compañía y prolongar su existencia por un largo período de tiempo.

## De los resultados financieros

La lectura de cómo está el negocio en materia de cifras, refleja la consistencia entre la gestión por el bien hacer de cada una de las áreas, y todos y cada uno de los esfuerzos que contabilizan la satisfacción del cliente final.

Es posible tener buenas acciones y malos resultados económicos, malas actividades y excelentes números, pero ¿cómo y por cuánto tiempo? ¿es sostenible el negocio?

Lo anterior es estrictamente a lo que se refiere el crecimiento financiero de una compañía, el valor en el tiempo y su capacidad de mantenerse vigente.

## Funciones y objetivos de las finanzas

Las finanzas surgieron como campo separado de estudio a principio de los años 1900. Su preocupación hasta los años 30, era cómo obtener capital de la forma más económicamente posible. Su enfoque fue en problemas de expansión.

Luego de la crisis del 29 se presentan otros problemas, como los de sobrevivencia de las empresas, regulaciones de la banca y de los mercados de capitales. Hasta los años 50 las finanzas eran una disciplina descriptiva, recién en la última parte de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse con más rigor científico, con modelos matemáticos que se aplicaron a inventarios, efectivos, cuentas por cobrar y activos fijos.

Otra etapa se presentó a partir del inicio de la década de los 70, cuando los Estados Unidos abandonan la convertibilidad del dólar con el oro, haciendo que comience un régimen de flotación generalizada, ya que no había una relación fija entre el marco y el dólar y

tampoco entre la lira y el franco. Esto provocó que surgieran las volatilidades de los tipos de cambio de las distintas monedas. Posteriormente, el primer shock petrolero de 1973, tuvo como consecuencia el cambio de los precios relativos internacionales.

## La cultura de servicio

Culturizar el servicio es hacerlo propio, es entenderlo como prioridad, identificando los aportes y lineamientos dados por la estrategia de servicio y los elementos que intervienen en la búsqueda de una identidad corporativa.

Este es el momento de aplicar los conceptos sobre la gerencia del servicio para saber qué tan cerca se está de una verdadera cultura de servicio.

3

## Unidad 3

El servicio como un  
valor agregado



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

# Introducción

Se han planteado muchas definiciones en torno al concepto de generar valor en las organizaciones, pero, en lo que corresponde a la Gerencia del servicio, se buscará "darle al cliente más de lo que él espera recibir".

La relación con el cliente se presenta cuando éste acude a una organización a resolver una situación de necesidad debido a los productos o servicios y que en la concepción del modelo de negocio, la generación de valor ésta es determinada por el cliente. Aunque pueda interpretarse como muy elemental, requiere ser una consigna de la gerencia y una motivación para cada uno de los colaboradores, tanto internos como externos.

En la presente semana se abordará esta temática, no solamente a partir del concepto básico sobre valor agregado, sino la utilidad de incluirlo como la única opción de respuesta al cliente.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.

### Los elementos del servicio

Para argumentar este tema, se citará el artículo de José Manuel Vecino (2008):

Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente, tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.

Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el servicio al cliente y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada

uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene seis grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

- **El producto:** se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

- **Los procedimientos:** hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.



Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

- **Las instalaciones:** es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc...

Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

- **Tecnología disponible:** la importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, etc..

La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

- **Información:** uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

- **El prestador del servicio:** es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

## El servicio y la comunicación

Realizar la conexión entre el servicio que existe y la forma de comunicarse, se convierte en el principal deseo de quienes quieren lograr un punto de posicionamiento en el mercado.

La comunicación es todo lo que ocurre en la relación entre dos personas o más, incluye el manejo del lenguaje verbal y no verbal. En el caso preciso del servicio, la comunicación es el puente que construye una relación sólida o no con la empresa, de esta manera todo lo que hacemos comunica algo.

Siendo este un factor sensible y delicado, es preciso que se tenga especial cuidado en el contenido de lo que se transmite, como en la manera con que se hace. Esto es ser impecable con la palabra (verbal y escrita), ser estrictamente limpio con el lenguaje corporal y ser excesivamente riguroso con la presentación de la información. Solo así se logrará entrar al diálogo conscientes de lo que se escucha.

No es exagerado proponer que dentro de las políticas de apoyo y capacitación al personal de frente al cliente, se incluya el manejo del

lenguaje, expresión oral, manejo idiomático de la primera lengua y motivación para mejorar o corregir su lenguaje corporal. Esto puede ser tenido en cuenta como factor de desempeño. Además de establecer un plan de acción que permita hacer seguimiento, se tiene que trazar caminos para lograr que el equipo de trabajo “hable el mismo idioma”, conozca la complejidad de los conceptos técnicos, pero maneje un lenguaje apropiado y sencillo que se traduzca en mayor interés por el conocimiento de los productos y servicios de la compañía. De igual manera, esta expresión verbal debe estar acorde con la actitud corporal, presentación y expresiones de amabilidad. ¿Qué comunican los objetos? A todo cliente le gusta ser recibido y bien atendido en un espacio apropiado, dispuesto y en buenas condiciones generales. El comportamiento y el orden del puesto de trabajo están siendo interpretados por el cliente.

## El servicio estratégico

Históricamente, el concepto servicio se ha asociado a las reclamaciones y quejas del cliente. Pero el servicio es más que eso, son todas esas actividades o beneficios que se otorgan a otro, para dar a conocer las actividades actividades. La necesidad de mejorar los productos y servicios, reducir errores y defectos y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de las empresas, enfocados a crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes. Cuando existen varios negocios compitiendo en servicio, se puede decir que el éxito que estos tienen en los mercados, genera mayor demanda en los ciclos de introducción de producto y de servicios, cada vez más breves y con una respuesta más rápida para los clientes.

Para lograr esto, una empresa debe ser capaz de identificar lo que es hoy (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y lo que desea ser mañana (visión); además debe, conocer qué es realmente lo que el cliente desea recibir (calidad esperada) para diseñar, finalmente, el camino estratégico que le permitirá llegar a la meta. Conocer al cliente, es realmente, la ventaja competitiva de las empresas.

La voz del cliente es la principal herramienta con que cuentan las organizaciones, hoy día, para la planeación estratégica, el diseño de nuevos productos y servicios, mejora de la calidad, entre otros. Por consiguiente, un programa de servicio al cliente, debe brindar en todo momento satisfacción, debe tener la flexibilidad y visión necesaria para cumplir con las expectativas siempre crecientes de los clientes. Para poder brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, es importante la existencia de un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la calidad. El liderazgo de la calidad total es una filosofía empresarial y debe ser en últimas, el objetivo primordial de toda organización.

## El mejoramiento continuo

El ingeniero Hugo Gonzales (2012), a través del portal web [www.calidadgestion.wordpress.com](http://www.calidadgestion.wordpress.com), define el proceso de mejora continua como:

Un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos. Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la

identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. El proceso de mejora continua es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. El éxito de cualquier método que actualmente utilizan las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000), depende del compromiso hacia la mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento.

### **La mejora continua requiere**

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

Puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso. Es recomendable que sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular, y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso, es necesario que se den las siguientes circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Deben existir varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente, se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas, colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

### **Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington**

Según Harrington (1991):

El mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo

tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. Harrington también indica que existen cinco fases que permiten el mejoramiento de los procesos en las empresas, y las enumera de la siguiente forma:

- **Fase 1. Organización para el mejoramiento:** para la plena ejecución de esta fase es necesario asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso, por esta razón es importante: establecer el equipo de mejora, nombrar el líder del equipo, suministrar el entrenamiento a ejecutivo, desarrollar un modelo de mejoramiento, comunicar las metas a los empleados, revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente, seleccionar los procesos críticos, nombrar responsables del proceso y seleccionar los miembros del equipo.
- **Fase 2. Comprensión del proceso:** por consecuencia de la primera fase, es de total importancia la comprensión de todas las dimensiones, proceso de la empresa, etc., y para alcanzar esto se debe definir el alcance y misión del proceso, proporcionar entrenamiento al proceso, desarrollar una visión general del proceso, definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso; elaborar el diagrama de flujo del proceso, reunir los datos de costo, tiempo y valor, realizar los repasos del proceso, solucionar diferencias, actualizar la documentación del proceso y definir los límites del proceso.
- **Fase 3. Modernización:** en esta fase es relevante mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa, por esta razón se proponen lo siguiente: proporcionar entrenamiento al equipo, identificar oportunidades de mejoramiento, eliminar la burocracia, eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el proceso, reducir el tiempo del proceso, eliminar los errores del proceso, eficiencia en el uso de los equipos, estandarización, automatización, documentar el proceso, seleccionar a los empleados y entrenar a los empleados.
- **Fase 4. Mediciones y controles:** es necesario poner en práctica un sistema que permita controlar el proceso de mejoramiento progresivo, que permita desarrollar mediciones y objetivos del proceso, establecer un sistema de retroalimentación, realizar periódicamente la auditoría del proceso y establecer un sistema de costos de mala calidad.
- **Fase 5. Mejoramiento continuo:** en esta última fase se debe ejecutar el proceso de mejoramiento continuo, que permite llevar a cabo revisiones periódicas de calificación, definir y eliminar los problemas del proceso, evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes y calificar el todo el proceso.

3

## Unidad 3

El servicio como un  
valor agregado



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

## Introducción

Las verdaderas bondades de comunicarse asertivamente, devuelven como resultado una mayor aproximación a la fidelización de clientes, meta deseada por las compañías que quieran mantenerse en el mercado actual. Pero esto no es suficiente, si ésta no está acompañada del uso de recursos tecnológicos que favorezcan el propósito de la compañía y sus valiosos esfuerzos por dar un tratamiento adecuado a las observaciones y solicitudes de sus clientes. Solamente con una adecuada y oportuna comunicación, se podrá evidenciar que la preparación por implementar una estrategia de servicio al cliente evidencie resultados favorables en todos los niveles de la organización.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos en la semana.



### La buena y la mala comunicación

A nadie le interesa conocer una historia de servicio al cliente y la intención o la filosofía que tiene una empresa, si su percepción sobre la forma como se siente atendido no va de acuerdo con toda esa literatura.

Se debe empezar por revisar el concepto, ¿qué es la comunicación? ¿cuáles son los elementos que se requieren para lograr una buena comunicación? Transmitir información, interactuar, intercambiar y transferir, son particularmente las principales definiciones que se encuentran al respecto; teniendo en cuenta que se presentan de varias formas y que requieren un emisor, un mensaje y un receptor; donde el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo, por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

Estas encajan como definiciones, pero sin embargo, si al buscar una enunciación acertada que dé respuesta a la necesidad de comunicarse con el cliente, se podrían encontrar incompletos los elementos que se requieren para lograr una buena comunicación. Y es aquí donde se puede decir: “bienvenido al maravilloso mundo de la comunicación efectiva del servicio”.

El hombre moderno, ha aprendido a valorar cada intento por aprender más, al punto que cada vez está más informado, se ha vuelto exigente, dominante y hasta caprichoso, cuando desea adquirir algo. Esto es inevitable, pero lejos de ser un inconveniente, es una excelente oportunidad de volver a lo simple.

A la que parece ser la noticia de última hora y que no logra ser un gran descubrimiento, se le añade, que a la definición que aprendimos de pequeños le faltaba un componente. ¿Qué puede pasar si en un intento por comunicar, el interlocutor interpreta de una forma distinta a la que se le transmitió? o, si surtidos todos los pasos y completada la secuencia comunicativa ¿decide dar la espalda? ¿qué falló? la percepción es la pieza que le faltaba a la definición.

Lo que percibe un hijo, lo que recibe la pareja, lo que entendió el subalterno o cómo se sintió nuestro potencial interesado, son los mejores ejemplos de que tan efectivos son, siendo al momento de comunicar y además, resulta importante y útil que conocer la definición.

## El uso de las TIC y el servicio

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC) son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes (Ley 1341 de 2009, Colombia). Este conjunto de tecnologías se han desarrollado a lo largo del tiempo, para permitir a los individuos a que logren gestionar información y agrupar todas las herramientas tecnológicas que facilitan la ejecución del trabajo, puesto que modernizan las labores operativas y optimizan el uso de recursos.

Las TIC han tomado nombres diversos conforme a los elementos que involucra, dando origen a una “revolución tecnológica”, que además se complementa siendo digital. Una era digital que actúa como optimizador de tiempo, acelerador de la ciencia y promotor de innovación, que democratiza la información y el conocimiento.

Los siguientes elementos que se mencionan a continuación son conocidos como TIC:

- Internet de banda ancha.
- Teléfonos móviles de última generación (*smartphone*).
- Televisión de alta definición (*Hd, Full Hd*).
- Códigos de barras.
- Bandas magnéticas.
- Códigos QR.
- Cámaras digitales.
- Reproductores (MP3, MP4, MP5).
- Entre otros.

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones, apoyan al prestador del servicio en la búsqueda por satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de un cambio de condición en los bienes informáticos, potenciando el valor de estos y menguando el riesgo propio del sistema comunicativo.

Se moderniza el concepto, tomando el nombre de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTIC). De estas se dice que son todas aquellas herramientas especializadas que apoyan el proceso y transmisión de información y se enfocan principalmente en informática, internet y las comunicaciones (sonido e imagen) de manera dinámica, es decir, que la clasificación como NTIC se da particularmente, por el favorecimiento en el intercambio de información en el mundo actual que exige el uso simultáneo de voz, audio e imágenes.

Se puede mencionar:

- Las comunicación veloz, uso de tecnología satelital
- La informática (hardware y software)
- La tecnología audiovisuales

Las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones (N.T.I.T), están en el ojo del usuario, como comprador del servicio, ya que agrupan informática, internet y telecomunicaciones, cambiando no solo la forma de recibir información, sino la manera en que las personas se comunican. Se refiere a entrar en una nueva ciencia aplicada, que se vuelve incluyente o excluyente para quien la maneja y la conoce.

Una agrupación que favorece el sentido que se puede dar a este conjunto de herramientas es:

- **Equipos o terminales de comunicación**, tales como computadores en todas sus formas y equipos electrónicos de comunicación, reproductores y consolas.
- **Redes**, principalmente internet y telefonía, sobre las cuales se soportan las diferentes modalidades de interacción como televisión, telefonía móvil y demás servicios vía internet.
- **Servicios**, este es el centro en la atención de los productores de elementos de comunicación y herramientas tecnológicas, dado que el mero acceso a ellos no es necesariamente consecuente con su uso. Se requiere contar con desarrollos de programas y aplicaciones que impulsen el consumo de los mismos. Se puede mencionar los servicios de mensajería instantánea, correo electrónico, compra de cine, música y comercio electrónico.

Para terminar por ahora en lo que han sido las agrupaciones de las TIC, mencionaremos las NTICX, que son un conjunto de las anteriores clasificaciones, basando su diferencia particularmente en la inclusión del concepto de Innovación, que aunque su "I" no esté presente en la sigla, es el detonante principal para convertir a las Nuevas Tecnologías de Información en tecnologías con Conectividad o ConeXión, en esta nueva "sociedad red".

### Las TIC en la gerencia del servicio

Como resultado de los avances y desarrollos en materia de tecnología, se han creados nuevos aparatos y sistemas que facilitan la vida diaria, ya no es sorprendente estar informado al instante, comunicarse con una o varias personas en diferentes partes del mundo, interactuar en una aplicación al tiempo que escucha música y recibe un mensaje, esto hace las TIC.

Todos estos conceptos que conforman las TIC, están montados sobre un aparataje técnico sensacional llamado internet. Inicialmente como todo lo que tiene indicios de ser grande, pero desconocido, el uso de internet era exclusivo del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, luego, de grupos económicos muy poderosos, para finalmente popularizarse en las manos todas las sociedades, en los años de 90.

Así mismo, los individuos crecían como clientes, usuarios y consumidores de productos y servicios que llegaban a través de empresas de "ladrillo" (referidas a empresas que se conocían físicamente) y cuyo acercamiento se hacía a través del trato directo con su personal, sus instalaciones, sus esquemas y sus maravillosos procedimientos que en ocasiones resultaban difíciles de entender e incluso engorrosos, pero que generaban la

necesidad de tener proveedores, puestos de trabajo para operar y consumir cantidades de recursos como papel, tinta, llamadas, cargas y café para calmar la tensión, solo por mencionarlos de alguna manera. Quienes nacieron en el último decenio del siglo pasado, no se sorprenden al ver un equipo móvil, o cómo pueden acceder a una comunicación instantánea de manera directa sin operadora, ¿qué es eso? eran personas que hacían el puente que hoy hace internet, con solo oprimir un botón. Es un mundo maravilloso, sin duda, adquirir todo más fácil, rápido y seguro, cómo debe ser.

La información ha transformado al cliente de pasivo a activo, de condescendiente a exigente y de receptor a un inquieto participante con nuevas necesidades, en ese orden, todas las personas que hacen parte de las organizaciones deben tomar la decisión rápida de entrar al nuevo juego.

El cliente ya no pide que le vendan un artículo, sino que le encanta ver la estrategia que se inventó la empresa para seducirlo y enseñarle los beneficios. Ya no quiere que le muestren la lista de libros en venta y le traten de indicar cuál es mejor, porque ya puede leer un fragmento y contrastar antes de llegar. El cliente ya no confía totalmente, ni acepta un solo punto de vista. Eso es exigente, eso hace se requiera no solo conocer las TIC, sino saber cómo funcionan y con qué ojos se ve desde y hacia las organizaciones.

Cuán variada es la oferta y demanda de nuevas aplicaciones para socializar y de qué manera estos nuevos elementos se convierten en los interlocutores y en el agente de atención al cliente, dónde se están generando los ingresos económicos, si aparentemente ver televisión es gratis, y la inscripción de los datos en Facebook no tiene costo, revisar el

correo no se cobra y ya no necesito un operadora para realizar una llamada vía Skype. Los resultados y la interpretación que hace el Departamento Nacional de Planeación en Colombia (DNP) acerca de las cifras que cada año el Foro Económico Mundial, publica sobre el estado de las redes (Networked Readiness Index), el índice definido en función del lugar, el uso y el beneficio que puede extraer un país de las TIC. Permite establecer una clasificación mundial que puede ser útil al momento de saber cómo está Colombia en el uso de estos recursos.

¿Cuál es el reto para la gerencia del servicio? Volver a lo simple, volver al origen, volver al ser, a la persona como ser humano integrante de una sociedad que tiene mucho para ofrecerle pero que no puede olvidarse que las tecnologías están para su uso, no al contrario.

## El tratamiento de las quejas

El tema de las quejas y la forma de abordar su manejo, parece ser el exponente principal a la hora de hablar de servicio.

La gran pregunta que se le suele hacer a quienes tienen un buen manejo en el tratamiento de las quejas, es: ¿cómo lo hacen? y ¿cómo no se debe hacer?, en el caso de las respuestas poco favorables. Pues bien, más que un arte, una técnica o una ciencia, el tratar una queja, reclamo o sugerencia, no es otra cosa que el mágico e indiscutible momento de verdad estelar.

El momento por el cual se ha trabajado, organizando y definiendo procedimientos, con el único propósito de probar todo el andamiaje para que aquello que tuvo alguna novedad, se resuelva, y no solo con beneficio conjunto, sino que se convierta en la mejor prueba para que ese momento de verdad genere la

satisfacción necesaria, que permita recordarle al cliente que quien tiene al frente es una persona que representa y es respaldada por una organización, que moverá lo que se requiera con miras a ganar su voto de confianza y el de aquellos con quien él tenga contacto al divulgar su experiencia.

El tratamiento de las quejas requiere contar con un procedimiento, al cual la gerencia ha dedicado un sinnúmero de horas y recursos puliendo para que sea fácil, cómodo y efectivo tanto para el cliente como para el agente de atención directa.

¿Cómo se hace este manual o diagrama? Iniciando básicamente donde deben estar todas las cosas estratégicas de una organización; en la planeación, en la definición de reglas de la gerencia máxima, cuyo interés debe ser vinculante con los objetivos misionales de la organización.

Corresponde a los ejecutores, reconocer en la gerencia del servicio, una gestión completamente dirigida a la supervisión, participativa del buen hacer de los miembros de contacto con el cliente para lograr no solo satisfacción, sino capturar la mayor cantidad de información que le permita crecer en experiencia logrando optimizar su interés en la gestión del conocimiento.

## Investigación de mercados y estrategia de servicio al cliente

Investigación, parece un término de aquellos que todos deben incluir en las organizaciones, con miras a ser reconocidos como interesados en crecer. Sin embargo, primero se debe reflexionar sobre el interés de crecer y la capacidad de lograr negocios sostenibles.

Dice un viejo refrán: “ten cuidado con lo que

pidas... de pronto va y se te cumple”, y es que a la hora de establecer los objetivos misionales y construir la planeación y conceptos estratégicos, usualmente se menciona: ser los mejores, o ser líderes o alcanzar una meta que ponga por encima del promedio. Eso está bien como aspiración, pero está mejor como gestión diaria.

Pedir y esperar que el negocio prospere al punto que se mantenga, implica tener valor, no solo que todos los colaboradores e interesados se comprometan, sino que se invierta una alta cuota en investigar, en actualizarse para ofrecer bienes y servicios que se anticipen a las necesidades del cliente.

Para profundizar en este tema, se destacarán los procesos que se deben tener en cuenta dentro de la investigación de mercado y el servicio al cliente.

### Investigación de mercado o *market research*

Según [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) (s.f) la investigación de mercado es:

Un proceso que refleja las necesidades, tendencias y perfil del mercado; así como la opinión, conducta y hábitos del consumidor. Esta metodología puede aplicarse mediante encuestas (por correo, telefónica o personal), estadísticas, entrevistas y grupos focales (*focus groups*). Existen varios tipos de investigación de mercado: cuantitativa, cualitativa, documental y de marketing. Cada una de ellas arrojará diferentes resultados, dependiendo de las características y variables que se deseen estudiar.

Antes de lanzar una metodología de esta índole, es necesario preguntarse qué problema o aspecto se quiere investigar y por qué. Posteriormente, seleccionar el tipo de análisis de infor-

mación a utilizar y diseñar la muestra. Luego recolectar los datos para su posterior análisis y, finalmente, se estudian los hallazgos y resultados obtenidos. Los datos arrojados por este proceso constituyen una guía estratégica para conocer quiénes son los actuales y potenciales clientes, lo que ayudará a tomar decisiones más certeras y a diseñar un plan de negocio y una campaña de mercadeo mucho más focalizada. Existen varias razones por las cuales se realiza un estudio de mercado, las principales son:

- Porque deseamos satisfacer las necesidades del cliente, pero necesitamos conocer primero aspectos como sus preferencias, clase social, educación y ocupación.
- Porque deseamos anticipar el conocimiento sobre el nivel de éxito o fracaso cuando iniciamos un nuevo negocio.

### **Beneficios de la investigación de mercado**

La investigación de mercado, genera una serie de beneficios que son la razón por la cual es recurrente su uso:

- Conocer al mercado, al consumidor y al competidor.
- Recibir resultados más cercanos a la realidad.
- Mejorar la clasificación de riesgos y las estrategias de respuesta.
- Generar información valiosa para identificar nuevas oportunidades o nuevas amenazas.
- Ayudar a tomar decisiones más acertadas.

### **Clasificación de investigación de mercado**

Se podrían clasificar conforme a su naturaleza en:

- **Explorar:** cuando lo que se requiere es definir un problema, conocer información complementaria, hacer estudio de casos o contar con el apoyo de expertos. Generalmente se utilizan fuentes conocidas como resultados de análisis anteriores, estadísticas y documentos de referencia, revisión detallada de casos puntuales y entrevistas a conocedores del tema, entre otras. Su condición propia es ser “de prueba”.
- **Concluyente o resultante:** cuando lo que se pretende es tener como base un proceso ya comprobado, un análisis ya realizado o la narración de un hecho o caso. En este orden se habla de Investigación descriptiva a experimental.

Este tipo de investigación, se puede realizar mediante estudios detallados llamados estudio de casos: en los cuales se revisan aspectos comunes al tema investigado. Dentro de la misma clasificación de investigación concluyente, se realizan estudios más genéricos cuando el análisis de casos no se requiere hacer de forma puntual y se mencionan como investigación estadística.

- **La investigación de monitoreo y desempeño:** es la más común al momento de recibir resultados sociales, de sondeos de opinión y para conocer lo que está pasando a nivel de empresa, participación en el mercado, distribución en los niveles de precios, comparativos con la competencia.

### **Estrategia de servicio**

Una estrategia es un conjunto de acciones concebidas para lograr un fin u objetivo previamente definido. En mercadeo, como com-

ponente clave en la etapa inicial en la prestación del servicio, se establece ésta como habilidad del servicio, la cual pretende servir de guía a todos los interesados para actuar y lograr una proyección que les permita mantenerse en el tiempo. Como lo manda su definición y al ser un término acuñado por la guerra, no existe una fórmula genérica, ni expresamente efectiva, ni única, a la hora de construir la forma como se enfrentará con pericia la manera de atender al cliente, sin embargo, vale la pena tener en cuenta los siguientes aspectos mínimos a la hora de construir la propia:

### ■ Disposición al cliente

- Incluye el conocimiento del servicio que se ofrece.
- Actores e interesados.
- Desarrollo del producto en concordancia con el servicio.
- Conocimiento respetuoso de la competencia.
- Distinción de la ventaja competitiva y comparativa.
- Percepción del beneficio recibido por los interesados y los clientes.
- Motivación inmediata del cliente ante la comparación y elección de la competencia.
- Conocimiento y manejo de casos de éxito.
- Medición de la operación efectiva del servicio.
- Desempeño e incentivos.

### ■ Conocimiento del equipo de trabajo de frente al cliente

- Entrenamiento sobre aspectos propios del producto y sobre la gerencia de su cargo.
- Capacitación permanente.
- Comunicación en dos vías respecto a su desarrollo.

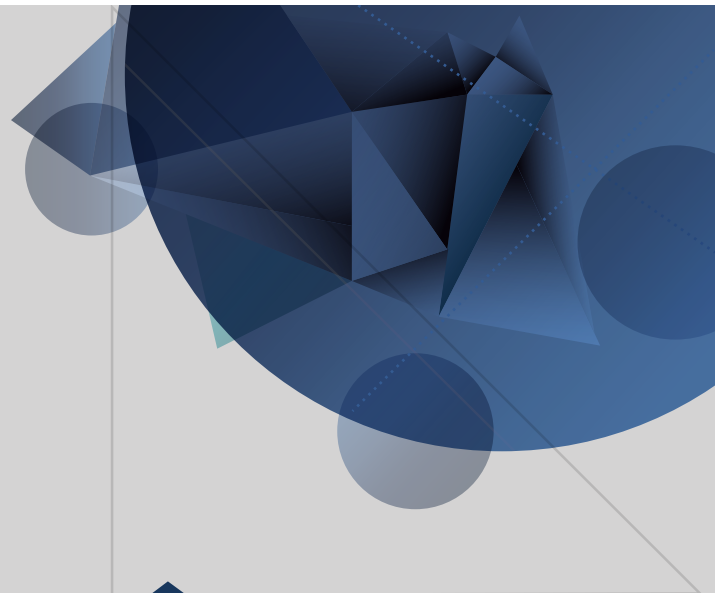
### ■ Orientación permanente de la estrategia

- Conocimiento es la estructura de servicio.
- Cambios cuando sea necesario de los sistemas y procedimientos.
- Revisión y actualización constante a los niveles de servicio.
- Retroalimentación a la evaluación de desempeño.

# 4

## Unidad 4

Sistemas de información e indicadores de gestión de un servicio de calidad



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González



# Introducción

La novedad no está en reconocer que tan globalizado están las relaciones comerciales o cómo esto ha cambiado la manera de enfrentar el cambio. Las empresas requieren agentes que identifiquen su posición en el mercado y quieran afrontar el reto de continuar participando. Es por esto, que este capítulo pretende integrar el conocimiento que ha adquirido sobre calidad en el servicio, que se encuentra inmerso en las condiciones actuales de desarrollo empresarial.

Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para la unidad y asimilar el planteamiento metodológico, incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos para la semana.

### El concepto de calidad en el servicio

El concepto de calidad en el servicio está directamente relacionado con las oportunidades competitivas del negocio, son una exigencia del cliente y representan la finalidad de la estrategia, procedimientos y actuación de la empresa para caracterizarse.

La gestión de calidad se basa en la retroalimentación al cliente, sobre la satisfacción o insatisfacción de los momentos de verdad, aquellos propios del ciclo de servicio. Es necesario tener un plan de respuesta que sustente de manera amplia y suficiente las fallas del sistema que afecten la calidad en el servicio.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Es pertinente establecer el ciclo del servicio, para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive, debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

### El servicio y la globalización

Según la página web [www.globalization101.org/](http://www.globalization101.org/) (s.f), se puede definir que la globalización es:

Un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información. Este proceso produce efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo y la prosperidad económica, al igual que en el bienestar físico de los seres humanos que conforman las sociedades de todo el mundo.

Pero la globalización no es algo nuevo. Durante miles de años, la gente —y posteriormente las empresas— ha vendido y comprado artículos de tierras lejanas, tal como sucedió con la célebre Ruta de la Seda a lo largo de Asia central y que conectó a China con Europa durante la Edad Media. Asimismo, durante siglos, la gente y las corporaciones han

invertido en empresas de otros países. De hecho, muchas de las características propias de la ola actual de globalización son similares a las que predominaron antes del estallido de la Primera Guerra Mundial en 1914.

Esta ola actual de globalización ha adquirido un gran impulso debido a las políticas que han abierto las economías internas e internacionales. Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, y especialmente durante las últimas dos décadas, muchos gobiernos han adoptado sistemas económicos de libre mercado, lo cual ha aumentado ampliamente su propio potencial productivo y creado una miríada de nuevas oportunidades para el comercio y la inversión en el plano internacional. Los gobiernos también han negociado dramáticas reducciones de las barreras comerciales y han suscrito acuerdos internacionales para promover el comercio de bienes, servicios e inversión. Para sacar partido a las nuevas oportunidades en los mercados extranjeros, las corporaciones han construido fábricas en el exterior y establecido acuerdos de producción y comercialización con sus socios extranjeros. Por lo tanto, una característica decisiva de la globalización es una estructura industrial y comercial financiera en el ámbito internacional.

La tecnología ha sido el otro aspecto fundamental que ha impulsado la globalización. Los avances alcanzados especialmente en el campo de las tecnologías de información han transformado considerablemente la actividad económica. Las tecnologías de información le han ofrecido a todo tipo de actores económicos individuales —consumidores, inversionistas y comercios— nuevas y valiosas herramientas para identificar y materializar oportunidades económicas, lo cual incluye análisis más rápidos y mejor documentados sobre las tendencias económicas en todo el mundo, una transferencia más fácil de bienes y la colaboración con socios distantes.

No obstante, la globalización es muy controversial. Sus partidarios sostienen que la misma permite a los países pobres y sus ciudadanos desarrollarse económicamente y mejorar sus niveles de vida. Por su parte, sus oponentes arguyen que el establecimiento de un mercado libre internacional sin restricciones ha beneficiado a las corporaciones multinacionales del mundo occidental, a expensas de las empresas y las culturas locales, y de la gente común. Por lo tanto, la resistencia ante la globalización ha cobrado vida tanto a nivel popular como en el ámbito gubernamental, a medida que la gente y los gobiernos intentan controlar el movimiento de capital, trabajo, bienes e ideas que constituyen la ola actual de globalización.

## Los indicadores de la calidad

Los indicadores son datos numéricos que representan el cumplimiento de una actividad con relación a los factores que afectan una reciprocidad de cumplimiento, para el caso de los indicadores de calidad, la orientación principal de los indicadores es la validación del cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia del servicio, entorno a la satisfacción del cliente.

La definición de cuáles son los factores a medir, está determinado por los objetivos estratégicos, el tamaño y las condiciones del negocio, sin embargo, se pueden considerar cuatro tipos de indicadores como punto de partida para generar un reporte que presente utilidad para ha-

cer mediciones periódicas, acerca de los resultados del servicio. Hay que tener en cuenta que la cantidad de indicadores debe ser suficiente, mas no excesiva.

- **Satisfacción del consumidor:** es una medida de cuán satisfechos están con la experiencia en general de una empresa. También puede medir áreas específicas de desempeño del negocio, por ejemplo, una empresa de transportes puede establecer un indicador de satisfacción del cliente para obtener un rendimiento de entrega a tiempo, servicio de reclamos y facturación.
- **Retención del consumidor:** es un indicador de servicio al cliente que muchas empresas agregan a sus índices de medición del desempeño. Las críticas a las prácticas del Banco *Standard Chartered*, encontró que la comunicación interpersonal, el rendimiento del servicio y la tramitación de las reclamaciones eran tres indicadores que el banco podía medir y hacer un seguimiento para mejorar la retención de clientes. Gracias a esto se encontró una brecha entre la percepción de la administración de la retención de clientes y el nivel real de la retención de clientes logrado.
- **Rotación:** es el número de cancelaciones y devoluciones de la empresa. Mediante la medición del nivel de rotación, una empresa obtiene una idea de que tan satisfechos están los clientes con sus productos. La rotación en los niveles le indica a una empresa, la cantidad de negocio que se están perdiendo y la cantidad de nuevos negocios que necesitan generar para seguir siendo rentables. Mediante el seguimiento de la rotación de nivel, una empresa también puede desarrollar estrategias para reducirla.
- **Tiempo con el consumidor:** la cantidad de tiempo que los empleados pasan en el teléfono, en el correo electrónico o en las interacciones cara a cara con los clientes, es otro indicador de servicio al cliente. Este indicador ayuda a una empresa a comprender si se están dando a los clientes una experiencia positiva. Al medir la duración de las llamadas de los clientes en el centro de servicios y la realización de encuestas, una empresa puede desarrollar un objetivo de tiempo que sus empleados deben tratar de pasar en el teléfono con cada cliente. Las empresas deben alentar a los empleados a tratar a cada cliente de forma individual, pasando mucho o poco tiempo como el cliente requiera para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, tener un objetivo les da a los empleados, en particular a los más recientes, una referencia útil.

## La normatividad y certificación de calidad en el servicio

Un sistema de gestión de calidad, busca garantizar la eficacia de los productos y servicios prestados por una organización.

De esa manera, se pretende generar fidelización por parte de los clientes, porque asegura que éstos estarán recibiendo calidad, no solo en los productos y servicios, sino que los procedimientos garantizan la estabilidad del negocio y la participación en el mercado, igualmente la empresa estaría al nivel de los estándares internacionales.

Existen diferentes certificaciones conforme a la especificidad del negocio, que van por sec-

tores económicos, por temas y para optimizar la calidad en la prestación del servicio. La entidad en Colombia, responsable de esta gestión es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec). Existe una certificación en calidad, que valida la calidad en el servicio y puede servir de referente para conocer las características de este tipo de certificaciones:

### **Certificación de calidad del servicio en la gestión comercial**

Es una certificación que demuestra el cumplimiento eficaz de los requisitos de calidad para la actividad de venta y servicios adicionales en los establecimientos de pequeño comercio definidos en la serie NTC 5520 “Calidad del servicio en el pequeño comercio”. Esta certificación está destinada principalmente para establecimientos de hasta de 20 personas.

Beneficios de la Certificación de servicios

La implementación y certificación con esta norma le permite a los establecimientos comerciales:

- Mayor reconocimiento y posicionamiento de imagen ante los clientes al disponer de una marca de conformidad con reconocimiento nacional.
- Profesionalizar su gestión.
- Mejorar las competencias profesionales.
- Suministro a los clientes una garantía de calidad del servicio que van a percibir.
- Compromiso de la organización con el cliente a percibir y cumplir con sus requisitos, expectativas y comprender las necesidades actuales y futuras.
- Fortalecimiento de la confianza, en su satisfacción y en la fidelidad de los clientes.
- Diferenciación ante la competencia y mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

### **Etapas para obtener la certificación Icontec de servicios**

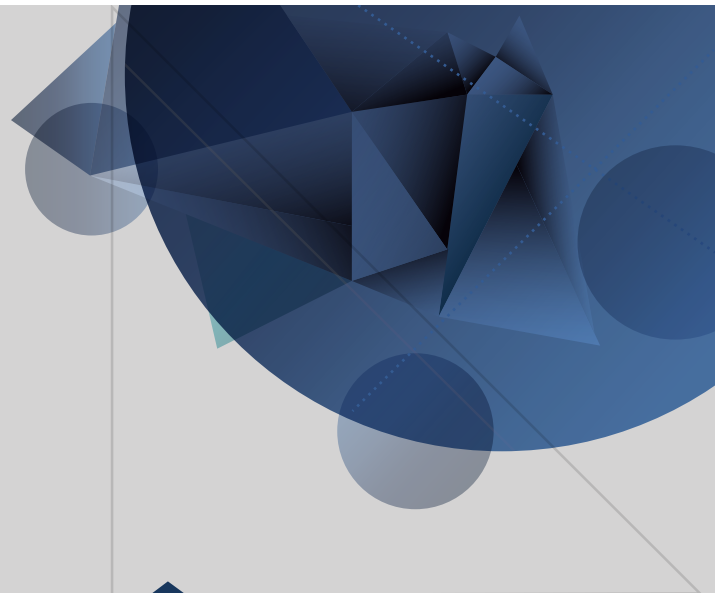
La empresa solicita el servicio

- Icontec presenta las condiciones técnicas y comerciales para la prestación del servicio.
- Icontec realiza una auditoria al sistema de gestión de evaluación de la conformidad (en el caso de la certificación en la gestión comercial no se exige la implementación del sistema de gestión) y se verifica el cumplimiento del servicio o proceso con la norma técnica.
- Icontec otorga la certificación para el servicio prestado, siempre que se demuestre el cumplimiento de los requisitos exigidos.
- A partir del otorgamiento de la certificación, la organización puede hacer publicidad del certificado.
- Posteriormente, se efectúan auditorías de seguimiento al servicio, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que la hicieron merecedora del Certificado. ([www.icontec.org](http://www.icontec.org), 2015).

# 4

## Unidad 4

Sistemas de información e indicadores de gestión de un servicio de calidad



Gerencia del servicio

Autor: Claudia Patricia González

# Introducción

Llegar al punto de someterse a la evaluación final del modelo de servicio elegido, requiere estar dispuesto a aceptar retos y cambios. Implica el reconocimiento de fallas, la contundencia en la búsqueda de soluciones, pero sobre todo, la apropiación y divulgación interna y externa de haber elegido el camino de gerenciar el servicio. Ha llegado el momento de fortalecer conceptos, aplicar experiencias y reconocer que este es un camino que aunque se trace y se planee siempre está en constante cambio y de la preparación que se tenga se logrará intervenir favorablemente el futuro.



Desarrollar las actividades de repaso, realizar las lecturas programadas para esta unidad y asimilar el planteamiento metodológico incluido en la guía del módulo para cada uno de los temas definidos por semana.

## Sistemas de servicio al cliente

Cuando se habla de sistemas de servicio al cliente, se hace referencia a un sistema integrado que permita administrar la información que se tiene de los clientes. La atención principal se centra en un sistema *Customer Relationship Management* (CRM).

### ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?

El artículo que se encuentra en la página web: <http://www.tress.com.mx/>, publicado por Franz Valenzuela Presichi (2002), responde a la pregunta de la siguiente forma:

En su traducción literal, se entiende como la gestión sobre la relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Bajo este concepto, sería bueno profundizar, ya que estas tres palabras incluyen mucho más. El CRM como lo define *Barton Goldenberg*, consiste en 10 componentes:

- Funcionalidad de las ventas y su administración.
- El *telemarketing*.
- El manejo del tiempo.
- El servicio y soporte al cliente.
- El *marketing*.
- El manejo de la información para ejecutivos.
- La integración del ERP (*Enterprise Resource Planning*).

- La excelente sincronización de los datos.
- El *e-Commerce*.
- El servicio en el campo de ventas.

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

“Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos”; así lo conceptualiza Janice Anderson, vicepresidenta de *CRM Solutions de Lucent Technologies*.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de *cross-selling* y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿a través de qué canales?, ¿cuáles son los más viables para comunicarnos con nuestros clientes?

El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los *Call Center* (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de cada uno de sus clientes.

Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet, los que serán analizados posteriormente en el capítulo cuatro.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? *Barton Goldenberg* con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar.
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado.
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
- Emplear inteligentemente la tecnología.
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- Realizar un prototipo del sistema.
- Capacitar a los usuarios.

- Motivar al personal que lo utilizará.
- Administrar el sistema desde dentro.
- Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe de ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un “one stop call” y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario.

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de *marketing*.

### **¿Cuál es el futuro de esta popular tendencia del mercado?**

Si por CRM (*Customer Relationship Management*) se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares-, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la compañía misma que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

### **¿Cómo aprovechar las ventajas de la comunicación electrónica?**

La Web, *e-mail* y otros canales electrónicos (como *Call Centers*) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que éste esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Las mencionadas vías de comunicación también hicieron que les resultase más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficien-

temente a esta demanda de atención. Para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, las compañías utilizarán CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias.

Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que las conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos, por ejemplo, testeando las ofertas de marketing y definiéndolas de acuerdo a las necesidades del cliente.

CRM brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo. No debe ser desaprovechada.

### **Las realidades del CRM**

Por todos son conocidas las importantes oportunidades “teóricas” que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según *Meta Group*, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. *Gartner Group* afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el *e-business*:

- Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
- Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
- No existe “pasión por el cliente” en la cultura de la organización.
- Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
- Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

- No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
- Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.
- Problemas con la integración. Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus "data warehouse".
- No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
- Poca implantación de CRM analítico: La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

Además, habría también causas debidas a la "inmadurez" del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

## Organización del servicio al cliente

Un servicio al cliente organizado equivale a clientes satisfechos y nuevos clientes interesados en conocer el negocio. En la página web <http://www.soyentrepreneur.com> (s.f.) se presentan ocho recomendaciones para brindar un servicio de excelencia:

- **Enfócate en la estrategia:** es vital el compromiso de largo plazo de la dirección general y todos los mandos superiores. El cambio es imposible sin una voluntad real "desde arriba". La gran ventaja: desarrollar un correcto plan de servicio al cliente te posicionará 10 años adelante de tu competencia. Podrán copiar tus precios, pero no podrán imitar tus habilidades.
- **Vuélcate al cliente:** enfoca toda la organización hacia un mismo objetivo: hacer de la empresa un "negocio de servicio al cliente". Los procedimientos deben facilitarle la vida. Muchas organizaciones están más preocupadas de "su negocio" que de atender al "verdadero jefe", sin entender que "él" es realmente el negocio. La pregunta es: ¿qué puedes hacer para orientarte más al cliente?
- **Valora la velocidad:** Las cosas no se hacen mañana, sino ahora. Eso significa facilitar procesos y, probablemente, despedir a la gente que no ayuda a adquirir la velocidad requerida para atender a los clientes a través de un servicio extraordinario. El objetivo es facilitarles a los clientes hacer negocios contigo.
- **Contrata a las personas correctas:** es determinante incorporar a la empresa personas

que “amen a los clientes”. Luego, es imprescindible tratarlos bien y reconocer sus logros. Una cultura de servicio al consumidor implica, necesariamente, valorar y premiar el aporte de los trabajadores.

- **Déjalos decidir:** cada empleado debe aprender a tomar decisiones en forma rápida y correcta. La meta es una sola: hacer que el cliente esté feliz con el producto o servicio que le entregamos.
- **Entrena a tu equipo:** sin excepciones, debes entrenarlos a todos, continuamente (si es posible, cada cuatro o seis meses). Es una inversión que ayudará a mejorar la calidad del trabajo diario y el servicio real a cada cliente. Ninguna empresa pasa el mismo comercial de TV durante 10 años. Renovarse es una obligación.
- **Elimina lo que no necesitas:** en muchas organizaciones existe un gran desperdicio en personas y procedimientos. El propósito es ahorrar dinero y traspasar estos beneficios a los clientes. Ellos y tu negocio lo agradecerán.
- **Mide los resultados:** si llevas a la práctica los siete primeros puntos, mide el impacto financiero de tu estrategia y demostrar cómo evolucionó el negocio: ganancias reales, participación de mercado, venta promedio por cliente, etc. Es la mejor forma de reenergizar a la empresa para volver al punto N° 1 y comenzar de nuevo.

## El servicio de calidad como eje de la competitividad

### La ventaja competitiva de la capacidad de respuesta a los cambios

Cualquier cambio externo crea oportunidades para obtener beneficios, luego es una ventaja el responder rápido a los cambios.

La capacidad de respuesta también supone que hay que anticiparse a los cambios temporales en las bases de ventaja competitiva. Pero cuanto mayor es la flexibilidad que una empresa tiene para responder a las circunstancias cambiantes del mercado, menos dependerá de su habilidad para pronosticar.

### La información es necesaria para identificar y anticiparse a los cambios externos

La flexibilidad normalmente requiere pocos niveles jerárquicos, una mayor descentralización en la toma de decisiones y patrones informales de cooperación y coordinación.

El cambio interno se genera a través de la innovación. La innovación no sólo crea ventajas competitivas, sino también proporciona una base para destruir la ventaja de las otras empresas. La innovación puede cambiar las formas de juego.

La innovación no sólo se refiere en el sentido técnico, sino también, en nuevas formas de hacer negocios. El mayor impacto de internet es la desintermediación.

## Ventaja del primero en entrar

- Cuando los recursos son escasos, el que entra primero, tiene acceso a recursos y capacidades que el seguidor no tiene (ejemplo: los locales de un centro comercial que se está abriendo).
- Al entrar primero se obtiene un flujo de beneficios que permite a la empresa invertir en la ampliación y mejora de sus recursos.
- El primero crea una reputación entre los suministradores distribuidores y clientes que el seguidor no pudo inicialmente alcanzar.
- Puede establecer estándares.
- Las economías de aprendizaje sugieren que el primero pueda obtener una ventaja en costos.

El potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas, está determinado no sólo por sus propios recursos y capacidades, sino también por las condiciones del entorno nacional en el que opera, lo que incluye precios de inputs, tipos de cambio y otra serie de factores.

## La calificación del servicio

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda varias dimensiones complementarias, que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

- **El producto:** se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente, es posible que se afecte, incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

- **Los procedimientos:** hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente, la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

- **Las instalaciones:** corresponde al sitio donde se presta el servicio, en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de



verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido se puede mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc.

Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento, no solamente del producto, sino también de la marca. Éste es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

■ **Tecnología disponible:** la importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido, se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente, que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa.

La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa, se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

■ **Información:** uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de **servicio al cliente**, tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido, vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo: la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad, traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

■ **Prestador del servicio:** es la persona que atiende al cliente en el contacto real, el que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo del tipo de negocio, el prestador del servicio tendrá la oportunidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional; en este sentido, el prestador del servicio no será únicamente la persona que vende o atiende, sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente.

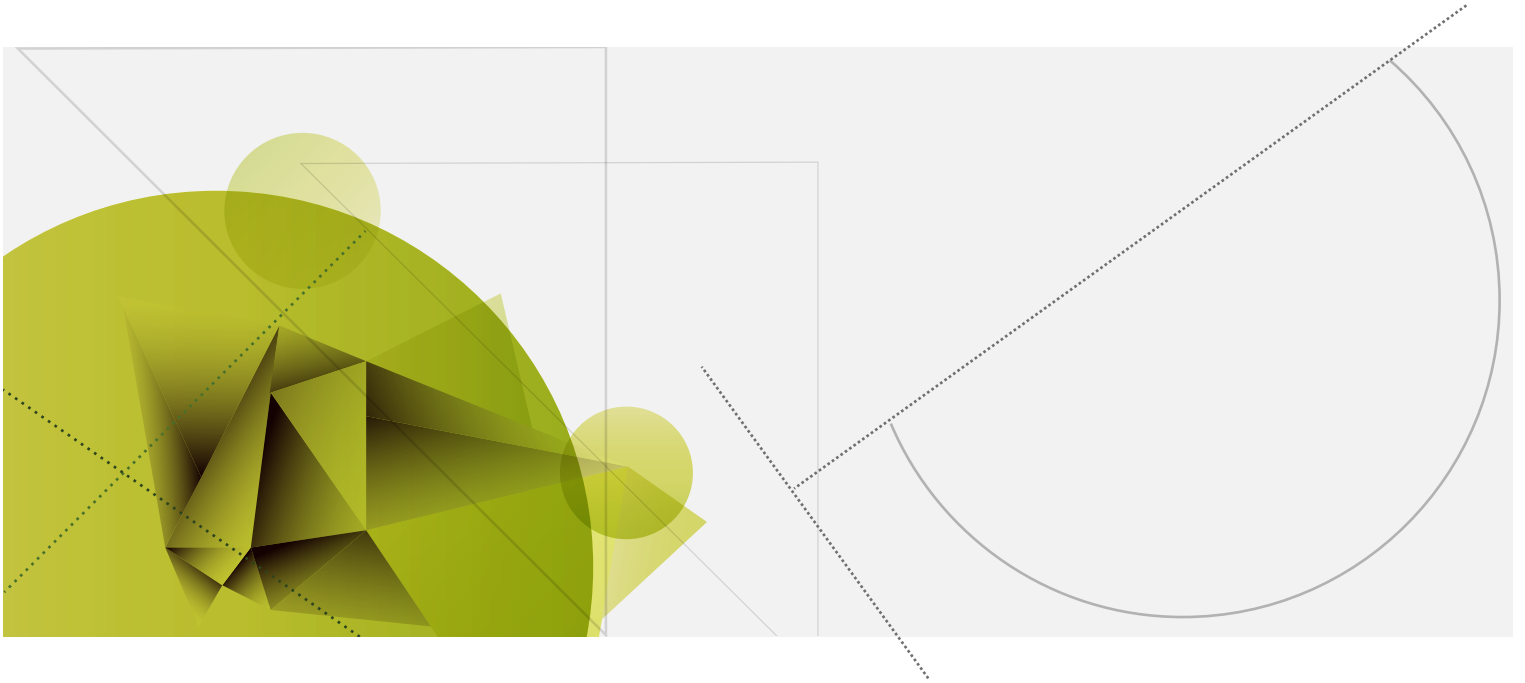
El prestador del servicio hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto

que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido, no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

# Bibliografía

- **Arroyabe, S. (2010).** *Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos.*
- **Albrecht K & Zemke R. (1999).** *Gerencia del servicio. ¡Cómo hacer negocios en la nueva economía!* (1ra Ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores Ltda.
- **Berry Leonard L. (2003).** *Un buen servicio ya no basta. Colombia:* Grupo Editorial Norma.
- **Fessard (2006).** *Nuestra relación con el tiempo de los demás.* Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- **Fessard. (1995).** *Le temps du service original.* Barcelona, España: Marcombo.
- **Massons, Joan. (2008).** *finanzas para profesionales de marketing y ventas.* España: Deusto ediciones.
- **Nieto, M. (2006).** *La obra cartográfica de Francisco José de Caldas.* Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- **Prieto, J. (2005).** *El servicio en acción: la única forma de ganar todos. Administración, mercadeo* (19 Ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- **Prieto, J. (2010).** *Mercado y ventas. Gerencia del servicio.* (2da Ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**