

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 3

Pongamos en práctica



Introducción	3
Praxiología	4
Marco de las 5 I.	7
Identidad única:	7
Impulso organizativo:	8
Implicación de las personas:	9
Interacciones:	10
Interpretación y acción:	10
Excelencia en el servicio	12
Pasos del servicio de excelencia.	13
Ciclo de servicio	17
Proceso de diseño del ciclo de servicios	19
Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM)	21
El branding como metodología para gestionar la experiencia del cliente	26
El ROI de la experiencia de cliente	29
Bibliografía	30

¿Cuáles son las herramientas básicas necesarias para la identificación, análisis y evaluación de la cultura de servicio al cliente?

La puesta en marcha del mejoramiento del servicio al cliente busca orientar la organización hacia una cultura de la prestación del servicio, y con ello poner en práctica diferentes estrategias en búsqueda de una mayor satisfacción del comprador y una positiva valoración por parte de este.

Es por ello, que las directivas de las organizaciones deben tener presente que el talento humano y el perfil de este son importantes para cambiar o afianzar la imagen de la empresa y su servicio. Pues son estos los que identifican los factores a tener en cuenta en las actividades y planes de acción a adelantar en la búsqueda del objetivo corporativo.



Figura 1.

Fuente:<https://goo.gl/hY4PJ3cliente>

Praxiología



Cuando se habla de la praxis se hace referencia al proceso de pasar de la teoría a la práctica y que es necesario en la construcción de conocimiento, en otras palabras, es el paso a paso que lleva una teoría a ser parte de la experiencia vivida, entonces la praxiología, se entiende como el poner en práctica la teoría frente a una situación que le permite al profesional comprender la dinámica de la prestación del servicio al cliente en procura de generar una cultura organizacional en la que el cliente sea la prioridad y eje central de las actividades.

Para continuar con la intencionalidad praxiológica, se abordan los conceptos, métodos y herramientas existentes que den coherencia al diseño e implementación de un programa de servicio al cliente, pues la validez de este va a depender de la recolección de información que tenga la organización respecto de las necesidades, perspectivas y nivel de satisfacción del cliente frente al producto, servicio o prestación del servicio.

Esta se divide en diferentes fases a saber:

1. Pregúntale al cliente: generar una retroalimentación del usuario que derive en obtención de información valiosa sobre lo que él piensa del servicio ofrecido por la adquisición realizada.

2. Selecciona el personal idóneo: a ellos se les debe comunicar porque es importante prestar un buen servicio al cliente y que estas no tienen únicamente que ver con que el cliente retorne y compre sino con el éxito financiero de la empresa. Además de considerar el hecho que se debe tener personas con un perfil específico que atiende a:

- a. El gusto por el servicio.
- a. Saber escuchar y ser comprensivo.
- a. Comunicación asertiva.

a. Discernimiento rápido y eficaz.

a. Alta tolerancia, entre otros.

3. Genera procesos pensados en el cliente: no solo basta con tener personas carismáticas y agradables, cerciórese que la prestación del servicio esté acompañada de procesos flexibles que sirvan a los propósitos de la organización.

4. Personaliza los clientes: individualiza a los consumidores identificando las necesidades y requerimientos que estos tienen.

5. Autonomía a los empleados: otorgarles a los colaboradores poder para tomar decisiones según la normatividad, esto permite un proceso flexible que da mayor satisfacción al cliente. Dar autonomía a los colaboradores es empoderarlos para que puedan tomar decisiones a partir de analizar, preguntar, gusto por una actividad particular, elogiando la labor realizada, evitando al máximo las críticas y fomentando el apoyo y soporte, por último, ofreciendo alternativas de formación y capacitación que le permitan al colaborador satisfacer sus propias expectativas, motivar y tomar decisiones.

6. Incentivos: generar un programa de incentivos para colaboradores y clientes para crear pertinencia y fidelidad; como:

- a. Realizar un desayuno o almuerzo para los colaboradores que mejor desempeño tengan en la prestación del servicio.
- b. Programa de sugerencias.
- c. Bono de regalo.
- d. Días libres remunerados.

7. Capacitación permanente: es bueno para los clientes internos estar formados en el uso de técnicas y herramientas respecto de cómo alcanzas una prestación de servicio de excelencia fundamentado en la calidad y el compromiso de todos.

8. Sinergia en el equipo de trabajo: todo el personal de la empresa debe comprender y entender que el prestar un servicio de calidad y excelencia los involucra a todos y no a una persona o unidad en específico y que la información la deben tener todos en referencia a procesos y procedimientos.

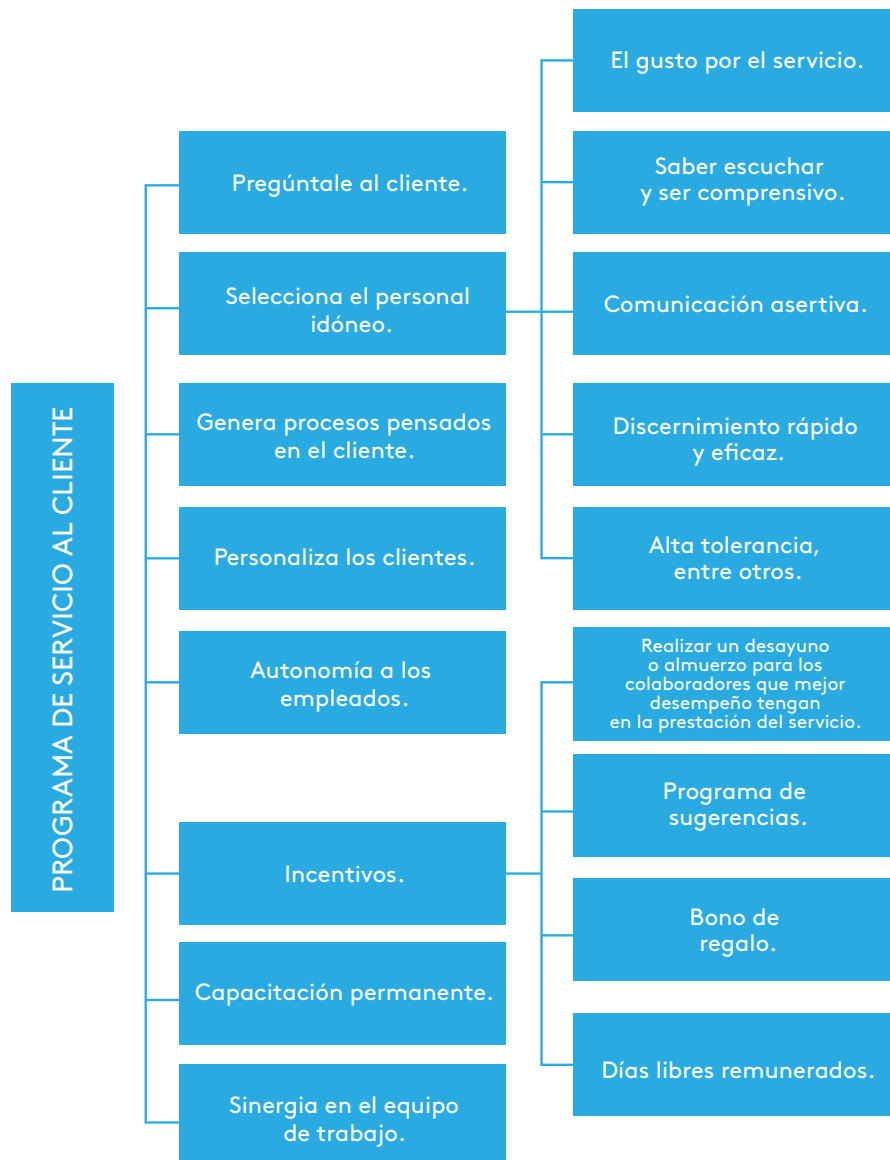


Figura 2.
Fuente: propia



¡Lectura recomendada!

Para entender con más claridad el tema invitamos a realizar la lectura al caso de Disney relacionado como el claro ejemplo de una cultura organizacional orientada al cliente, además revisen y resuelvan la actividad de aprendizaje caso modelo.

La calidad de servicio en un reflejo de su cultura corporativa Disney
Lillan Zapata

Para dar continuidad a la intencionalidad de la praxis es bueno tener conocimiento de cómo lograr la cultura del servicio a través de qué medios, métodos o herramientas para llevarlo a cabo. La primera herramienta para utilizar es conocida como el Marco de las 5 I.

Marco de las 5 I

Es un modelo que presenta diferentes elementos a tener en cuenta para el diseño y evaluación del servicio en una organización. Este modelo se estructura a partir de lo enunciado por DEC de la siguiente forma:

Identidad única:

Consiste en tener presente que la organización frente a cada producto o servicio debe:

- Hacer visible los valores corporativos y los tributos propios de la marca para una mejor interacción.
- Otorgar al producto o servicio una propuesta de valor que lo haga único.
- Fijar líneas de acción claves que prioricen momentos, segmentos de mercado y esquemas de colaboración.
- Entender, comprender y prever el impacto de los resultados en el **retorno de la inversión**.



Figura 3. Marca con identidad propia
Fuente: <https://goo.gl/9CZfmN>



Retorno de la inversión

También llamado ROI, es un ratio financiero que calcula la relación porcentual que existe entre la inversión hecha en contraste con la utilidad obtenida.



Ejemplo

Para dar claridad al tema en mención se enuncia el presente ejemplo: la empresa Zappos vende ropa, zapatos y bolsos online su política está orientada al servicio al cliente que forja en sus colaboradores y estos a sus clientes de manera natural. Una única "forma de ser" de la empresa.

Es decir, si un consumidor no encuentra lo que busca (blusa-talla), y este realiza contacto con la compañía vía chat para preguntar respecto al tema, el colaborador encargado de la situación debe hacer lo que esté en sus manos para lograr obtener el producto solicitado y esto implica contactarse con el cliente e informarle la no disponibilidad del mismo y que le avisará cuando lo tengan en inventario. Es claro que para el colaborador el objetivo no es la venta sino la solución al inconveniente y eso significa buscar en otras tiendas de la competencia hasta ubicar lo que el cliente requiere.



Figura 4.

Fuente: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Zappos_logo.png

Impulso organizativo:

Radica en ubicar al cliente como centro de todos los lineamientos de la empresa y del accionar de la misma para desde allí liderar y establecer el direccionamiento estratégico para gestionar la experiencia del cliente. Acorde a esto, para llevar a cabo el impulso organizativo se debe atender a las siguientes pautas:

- La organización y la dirección de la misma deben orientar los procesos hacia el cliente.
- Tener presente que los resultados obtenidos de la experiencia del cliente deben considerarse y elevarse a nivel estratégico dentro de la estructura empresarial y dirección de marca.
- Asignar los recursos humanos, económicos y financieros suficientes para asegurar el cumplimiento de las acciones planteadas e implementadas.
- Generar espacios de toma de decisiones a nivel operativo y estratégico.
- Facilitar la operatividad de los planes de acción.



Planes de acción

Una agenda que prioriza las actividades a realizar, por quienes deben hacerse, en qué plazo y los recursos con que cuenta.

Implicación de las personas:

Los colaboradores de las organizaciones son los que representan la imagen corporativa y los que en su momento llegan o no a conocer al consumidor y si no están articulados y alineados con las estrategias empresariales dejarán de ser o no se convertirán en los embajadores de la marca (producto o servicio). Dicho lo anterior hay que informar y comunicar al cliente interno los objetivos que busca la organización y que estos están adaptados con la política de talento humano y con la experiencia que se quiere que el usuario perciba. En resumen, incluir a los colaboradores implica:



Figura 5.
Fuente: <https://goo.gl/ohKQAd>

- Alinear la experiencia del colaborador con la que se quiere que el cliente tenga por la adquisición de un producto, servicio o prestación de servicio.
- Incluir en el bosquejo de la experiencia a los empleados. Que los colaboradores hagan parte del proceso para que se apropien de él.
- Comunicar y capacitar a todas las personas de la organización.
- Las políticas con respecto al talento humano deben estar acordes con los objetivos corporativos de tal manera que se pueda transmitir al usuario una experiencia de alto **valor agregado** caso de ello es, una llamada telefónica de agradecimiento, la envoltura de la compra como obsequio, entre otras.
- El compromiso que se adquiere con un cliente o clientes debe extenderse a todos los actores que hacen parte del proceso de crear valor de la marca. Para ello es necesario que cada colaborador sepa que:
 - Los procesos son enfocados a la innovación para aprovechar las oportunidades del mercado.
 - Generar soluciones globales.
 - Gestión de servicio al cliente de manera personalizada.



Valor agregado

Valor adicional que se le incorpora al producto o servicio que busca fidelizar al cliente.

Interacciones:

La organización por completo debe tener una clara y única visión del cliente. Por ello, hay que encaminar los esfuerzos para identificar y conocer los momentos de verdad que le permitan anticiparse a lo que el cliente quiere definiendo puntualmente lo siguiente:

- Definir al cliente por segmentos: a través de instrumentos o herramientas como una encuesta identifique datos comunes de los consumidores o patrones que puedan ser utilizados.
- Afirmar la estabilidad de la experiencia en los canales de información y comunicación empleados por la organización.
- Delinear una propuesta de servicio al cliente enmarcado en la calidad y por ende de excelencia para ser validada por el consumidor final al adquirir un producto o servicio.
- Asegurar una visión única de cliente (sistemas y bases de datos).
- **Empoderar** a los colaboradores: que los empleados sientan la confianza suficiente en ellos mismos para dar respuesta a las situaciones particulares que puedan presentarse.
- Simplificar los estándares asegurando el foco en la experiencia.



Empoderar

Otorgar a la persona la confianza suficiente en su conocimiento y capacidades para afrontar situaciones y tomar decisiones basadas en la información y la experiencia.

Interpretación y acción:

Es importante entender que los clientes son nuestra mejor fuente de información para generar las propuestas de valor en busca de la diferenciación. Pero, los usuarios muchas veces no saben lo que quieren, o no lo expresan o no lo saben comunicar, es allí donde la labor de los colaboradores comienza a partir de efectuar una observación detenida y detallada, igualmente realizar las preguntas correctas permitirá aprender lo suficiente del usuario como para transformar la organización por medio de las políticas. En resumen, se necesita de:

- Tener presente que se debe medir los resultados para tomar acciones a seguir.
- Acopiar la opinión y experiencia para ser integrados en la organización son el factor clave para la valoración que esta haga.
- Concebir claramente lo que el cliente quiere expresar, sentir o decir es importante por la información que ello se pueda sintetizar en pos de ofrecer un mejor servicio.

- **Innovar** es fundamental para el mejoramiento de los procesos y que solo a partir de observar y escuchar al usuario se logrará.
- Prever el accionar del cliente nos permite tomar medidas anticipadas en favor de la empresa y la valoración que el cliente haga de su experiencia.



Innovar

Utilizar el conocimiento para crear nuevos productos, servicios o procesos.

Para revisar el tema, ver el esquema que se relaciona abajo:

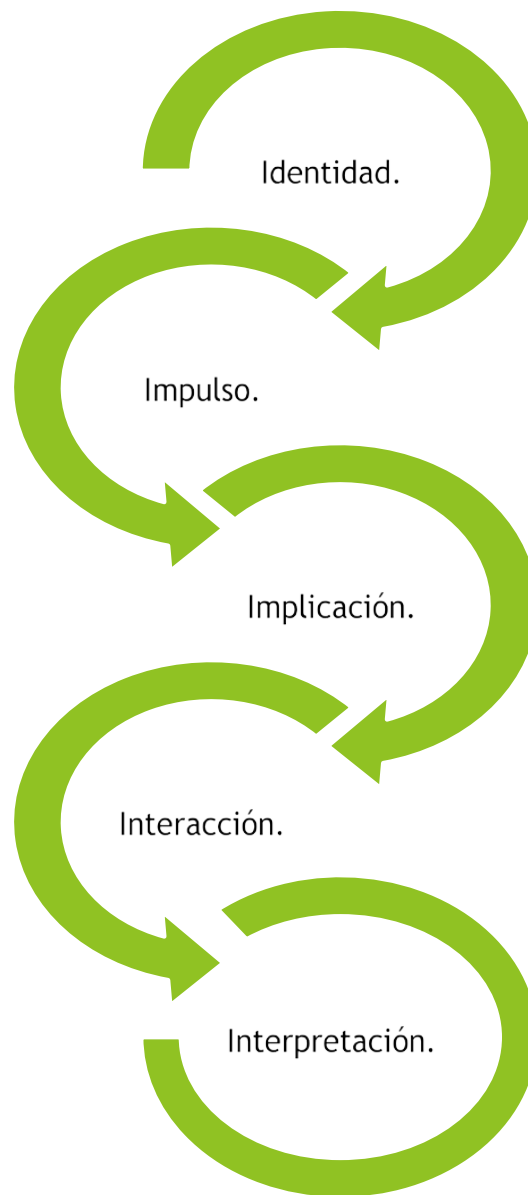


Figura 6. Marco de las 5 I
Fuente: propia

Excelencia en el servicio

La excelencia en el servicio hace referencia a la parte en la cual las empresas deben responder a la creación de valor real para sus clientes. Lo importante es conocer qué compra la gente al adquirir un producto. Es por ello, que la excelencia en el servicio le otorga a una empresa una **ventaja competitiva** frente a la competencia. Entender que un producto por muy bueno que sea o por más que la marca hable por sí misma, sin un excelente servicio puede quedar rezagado o perder mercado, si otros productos o marcas tienen como respaldo un óptimo servicio. Pues lo importante no es obtener un cliente sino mantenerlo de por vida, porque es claro que no solo compra un producto, lo que las personas o empresas adquieren es satisfacción a sus necesidades, deseos y expectativas.



Ventaja competitiva

Característica que hace diferente a una empresa de otra.

Acorde a lo anterior se debe tener presente que el objetivo de las empresas no solo se centra en la satisfacción de las necesidades del usuario mediante la creación de productos o servicios de alta calidad, sino también en entregar beneficios y servicios adicionales posteriores a la venta que le den ventaja sobre los competidores y es que cada vez las diferencias competitivas se establecen en términos de valores agregados y no del producto básico. “Una estrategia que no haga referencia explícita a los clientes y su entorno competitivo dejará, con toda seguridad, de generar y mantener un nivel satisfactorio de clientes y de conciencia competitiva de su empresa, en especial en los importantes rincones en los que se lleva a cabo el trabajo real” (Leviit, 1991, p. 45).

Por otro lado, se debe entender, comprender y precisar que el personal es decisivo en el éxito de cualquier estrategia que busque la excelencia en el servicio, pues son ellos en últimas quienes harán realidad la ejecución del servicio y este será percibido por el cliente como bueno, regular o malo. Por eso, parte importante es el diseño del perfil de los posibles colaboradores especialmente en el área de servicio y/o en la parte comercial de la empresa. Pensar en personas con actitud positiva, optimistas, pacientes, tolerantes, empáticos, conocedores expertos de los productos, servicios y procesos internos de la empresa.

No se puede encargar a una persona que no le gusta “servir” una tarea tan sensible para la organización. Tiene que sentirlo y debe estar dispuesta a pelear por el cliente si él está molesto por alguna anomalía o mal servicio.

De lo anterior se desprende que, si una empresa no trabaja en la **motivación**, lealtad y fidelidad de los colaboradores, estos son también clientes internos que cuestionarán a la empresa y sus directivos cuando no se les cumpla con compromisos adquiridos anteriormente



Motivación

Razón que provoca la realización o no de una acción.

y peor aún si las fallas son reiteradas pues pueden llegar a exteriorizar estas deficiencias ante los clientes o ser indiferentes ante sus reclamos.



¡Lectura recomendada!

Leer reflexiones en torno a la gestión de empresas, específicamente de las páginas 3 a 15.

Reflexiones en torno a la gestión de empresas
Theodore Levitt



Instrucción

En este punto invitamos a que realicen la actividad de aprendizaje Caso simulado 1.

Pasos del servicio de excelencia

La calidad en las organizaciones alcanza diferentes niveles en función de cómo y que tanto satisfacen las necesidades del cliente y de la percepción que obtengan. En otras palabras, lograr la excelencia en el servicio significa conseguir que los usuarios posean una percepción preferente de las expectativas previas. En otras palabras: consumidor final sin queja ha obtenido excelencia en el servicio que adquirió.

En el camino a la excelencia se debe realizar los siguientes pasos:

- **Diseñar y cumplir la propuesta de valor.** Para realizar este paso lo primero que se debe establecer es:
 - Identificar el cliente objetivo utilizando el Canvas de propuesta de valor o el **Early Adopters**; que permite el análisis del comportamiento actual del usuario considerando los problemas actuales del entorno y la organización permitiendo evidenciar que propuesta de valor es la que más se ajusta a la demanda. Para ello se debe inicialmente imprimir el lienzo **Early Adopters**, en él describe los datos demográficos (sexo y edad del cliente), psicográficos (relacionados con el estilo de vida) y dale un nombre (para personalizarlo),



Propuesta de valor

Mostrar al cliente por que le debe comprar a uno y no a otro. Mi empresa–competencia.

Early Adopters

Análisis del comportamiento de los primeros clientes

posteriormente prioriza lo que quiere el cliente de la empresa y que le motiva. Más adelante haz una lista de las actividades que normalmente hace el cliente para conseguir las metas, una vez hecho esto enlista los inconvenientes que ha tenido en la consecución de los objetivos, recolectada la información se realiza una **brainstorming** identificando las alternativas de solución, tras planteadas las diversas opciones se debe relacionar los beneficios que aporta cada una de las **disyuntivas** expresadas, esto ayudará a seleccionar la mejor. Hecho el análisis escribe el nombre de las personas que encajan en el perfil y plantea unas preguntas para aplicar un instrumento (**lean startup**) de tal manera que se pueda validar la propuesta de valor.



Brainstorming

Lluvia de ideas.

Disyuntivas

Situación de elección entre dos opciones o soluciones actuales.

Lean startup

Proceso de entrevista a potenciales clientes.



¡Lectura recomendada!

Lectura sugerida sobre modelo Canvas de valor:
Propuesta de valor utilizando el modelo Canvas de negocios para generar presencia institucional de la fundación BASFO en la ciudad de Chiclayo, 2013

Pamela Lisseth Herrera y Juan Carlos Matta

- **Capacidad de respuesta:** la mejora que los tiempos de respuesta minimiza los riesgos o daños, razón por la cual se hace necesario fortalecerla y esto se logra a partir de tomar medidas para las épocas fuertes o temporadas de mayor volumen de ventas, estar listos para dar respuestas a quejas, sugerencias y reclamos con soluciones efectivas, procurar que el usuario no espere por la prestación del servicio, el personal indistinto del área debe tener la suficiente información para dar la asesoría adecuada, considerar siempre la posibilidad de consecución de un producto al cliente si no está dentro del inventario actual y si se presenta una demora sustancial ofrecer un producto o alternativa adicional.
- **Intangible:** el servicio supone que no puede ser visto por el usuario una vez haya pagado por él. Es decir, que no lo puede hacer físico puesto que, lo que recibió fue una atención o un bienestar. Construyéndose en un componente psicológico de alta complejidad e importancia, en el que la empresa debe esmerarse aún más para lograr la satisfacción del cliente y del cual su valoración supere las expectativas.
- **Empatía:** para las organizaciones se convierte en un guía para los colaboradores que están al frente del proceso de prestar el servicio a los usuarios, por que procura entender al cliente y en ese comprender busca la mejora del servicio. Para efectos de lograr la empatía se debe emplear dos fases a saber:

- Reconocer el estado de ánimo actual del cliente al momento de la compra (tranquilidad, felicidad, tristeza) para obtener esta información el colaborador debe preguntarse por qué el cliente se comporta de una manera u otra. En una segunda fase contempla.
- Utilización de tácticas específicas entre las que se cuentan:
 - Conexión visual.
 - Adaptar el nivel de atención acorde a la aptitud del cliente.
 - Enviar al cliente frases específicas significativas (le comprendo, estoy de acuerdo con su percepción, entiendo su enojo, mi compromiso es colaborarle).
 - Lenguaje corporal: el colaborador debe tener cuidado con su expresión corporal y leer la del usuario, (cambio en el rostro de sonrisa a seriedad, posición del cuerpo en la silla, el movimiento de las manos y brazos).
- **Garantía:** la promesa adicional ofrecida por la empresa debe ser simple tanto para el cliente interno como externo, no postulados que no se puedan cumplir ejemplo de ello: "si no cumplimos lo que decimos usted decide cómo le podemos satisfacer", esto más que un acierto se convierte en un error, el cual el cliente va a valorar bajo el esquema de poca satisfacción frente a lo ofrecido.

Si trabajamos bajo el esquema del cliente interno es sencillo ofertar una garantía para los colaboradores que los incentive a capturar y retener clientes para esquematizar, ejemplo de ello se puede asignar un valor x por cada día que un empleado no cometa errores en la prestación del servicio, con este esquema fortalecemos los tiempos de respuesta antes mencionado, generamos cultura de servicio y comprometemos al personal en la carrera por fidelizar al cliente. También es necesario entender que no hay una sola forma de garantizar un servicio, este se puede dar a partir de detalles pequeños pero significativos considerando el tipo de empresa, servicio o producto como: un postre gratis en caso un restaurante, para el caso de un hotel dar una noche gratis por determinado número de días pagados, entre otros. Una regla de hora para alcanzar la satisfacción del cliente considerando la garantía es "prometa menos y de más".

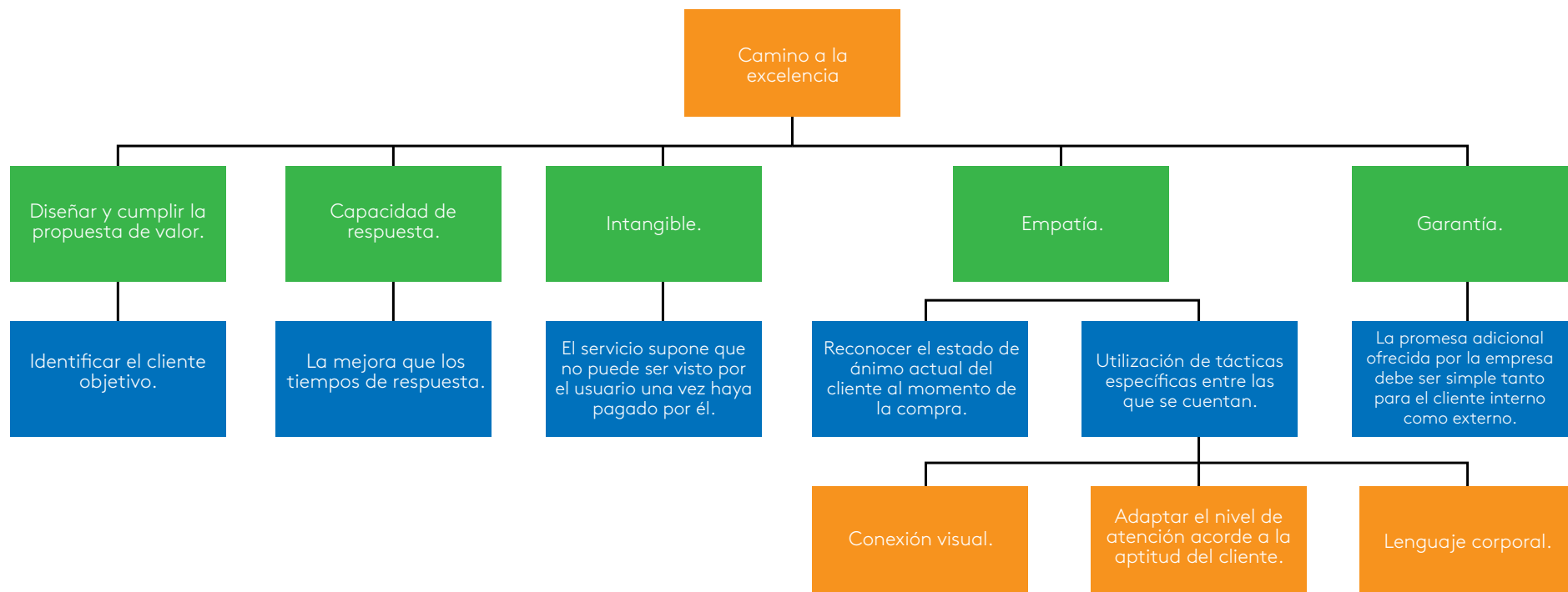


Figura 7.
Fuente: propia

A los pasos y metodologías anteriormente mencionados para alcanzar un servicio de excelencia se le suma el llamado ciclo del servicio como enclave para hallar los momentos de verdad que afronta el cliente y la empresa.



Instrucción

A este punto, se recomienda realizar actividad Caso simulado 2.

Ciclo de servicio

El ciclo de servicio es el conjunto de acciones o momentos de verdad que el cliente realiza para la consecución de los productos o servicios que ofrece la organización, veamos la siguiente la figura:



Figura 8. Ciclo de servicio
Fuente: propia

Para entender mejor cada una de estas actividades o acciones que lleva a cabo el cliente, a continuación, se explica los tipos de momento de verdad que puede experimentar el usuario del servicio:

- **Momento de la verdad:** considerado como la fracción de tiempo en la que el usuario está en contacto con el servicio y a raíz de la percepción de este momento se hace a una opinión respecto de la calidad del mismo. Este no solamente hace referencia al contacto entre las personas, sino que considera también el entrar en contacto con un elemento de la empresa. (correos electrónicos, cartas, catálogos, el portal web, las oficinas). Entonces para poder ofrecer un excelente servicio se debe controlar los momentos de verdad. Para realizar el paso anterior existen técnicas que están al alcance de los trabajadores como son:
- **Sonreírle al cliente:** la prestación del servicio debe estar acompañada de una sonrisa del colaborador, pues con ella genera confianza y tranquilidad al cliente.
- **Utilizar la comunicación no verbal:** utilizar el lenguaje corporal transmite muchos significados por ello, es necesario que cuando exista interlocución con un cliente el cuerpo debe estar lo más relajado posible respetando el espacio personal de tal manera que el consumidor sienta que se le respeta y escucha.
- **Contacto visual acertado:** al cliente durante el tiempo que se dé la prestación del servicio debe vérselo a los ojos y mostrar interés permanente para poder interpretar lo que él espera y las expectativas que tiene.
- **Realizar preguntas asertivas para recibir información más precisa:** es una técnica que responde al lineamiento de solicitar más información a través de preguntas sin poner en tela de juicio lo que se ha planteado por parte del cliente con la finalidad de dar espacio al diálogo. Ejemplo: si hay una queja o crítica frente al servicio, una pregunta puntual podría ser ¿Cómo le puedo colaborar?, ¿qué le molesto del servicio?
- **Escuchando al usuario sin interrupciones:** el colaborador debe esforzarse y mostrar interés en las singularidades del consumidor y prestar atención para determinar lo que el cliente busca realmente y poder satisfacer las necesidades.



¡Lectura recomendada!

Antes de continuar, les sugerimos realizar la lectura complementaria, específicamente de las páginas 91 a 100.

Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios
Christian Grönroos

b. Momentos críticos de verdad: para la organización debe ser claro y tener presente que los momentos de verdad son diferentes y surgen de manera distinta, pueden darse momento con el carácter de críticos y que en su tiempo definen la aplicabilidad de las acciones adelantadas. Es decir, el programa implementado orientado al servicio por el error de una persona o la percepción que se haga de un elemento. Un claro ejemplo de esta situación definida como crucial puede darse por una reclamación o el extravío de un elemento por parte del usuario y poner en conocimiento de esta situación a la oficina o personal respectivo y que estos no conozcan el protocolo a seguir o no den una solución efectiva por un proceso no flexible que le permita al colaborador dar respuesta rápida a la reclamación. Ante esto se puede expresar que el momento crítico se define por la situación particular en la que este se dé o que vive o antecede a la adquisición por parte del cliente.

C. Momentos especiales de verdad: este tipo de momentos de verdad se construyen a partir del compromiso de los colaboradores con la organización y por ende con los clientes, porque hacen de la prestación del servicio una filosofía de vida, comprenden que el comprador del producto o servicio desconoce las estrategias, planes y programas que adelanta la organización para alcanzar los objetivos. Solo sabe que el usuario valora o no lo que la empresa hace por él, en una fracción de tiempo. Es por ello, que la oferta que haga la empresa debe contemplar como estrategia la orientación misma a la satisfacción práctica y personal del cliente.

Acorde a lo anterior para orientar la empresa al cliente en búsqueda de la excelencia en la prestación del servicio la organización debe realizar un recorrido puntual por el ciclo del servicio, en ese quehacer deben identificarse los momentos de verdad, describirlos y de esta manera hacer un análisis de la calidad con que este se presenta, la pertinencia o relevancia de cada uno de estos momentos en la actividad y vida de la organización.

Proceso de diseño del ciclo de servicios

La puesta en marcha del ciclo de servicios parte de la información obtenida de los clientes y proporciona aspectos puntuales y la realización de la herramienta **matriz de servicios** y los pasos a contemplar son:

1. Tipificación de los momentos de verdad a partir de la información suministrada por los colaboradores.
2. Requerimientos: se trabaja con un grupo más amplio de personas donde se incluye los mandos medios para caracterizar las necesidades específicas.



Matriz de servicios

Herramienta que permite determinar habilidades básicas para construcción de perfiles

3. Establecer los planes de acción: determinar las acciones a seguir para mejorar la prestación del servicio, en esta etapa se debe involucrar a los directivos de las organizaciones.
4. Prevalcer: una vez definidos los planes y las actividades el equipo de trabajo debe identificar cuales realizar primero y la secuencia del proceso para encaminar los esfuerzos a las de importancia inmediata.

A continuación, se presenta un ejemplo de matriz de servicio:

**Servicio: publicación de información.
Especificaciones del servicio: estrategia del servicio.**

Medios de contacto	Requerimientos	Plan de acción	Prevalencia
Pauta radial y volanteo	Identificación del cliente con la empresa. Reconocimiento del producto y la marca por parte del usuario.	Protocolo de comunicación institucional.	2
Realizar contacto telefónico	Actitud amable y respetuosa.	Capacitación a los colaboradores en cultura del servicio.	3
Sugerencias, quejas y reclamos	Tiempos de respuesta.	Empoderamiento de los colaboradores para la toma de decisiones.	1

Tabla 1. Matriz de servicio
Fuente: propia

Una vez realizada la matriz de servicio por parte del equipo delegado por las directivas de la organización se prepara una encuesta de satisfacción, cuyas preguntas debe estar esbozadas acorde a la información y priorización establecida en la matriz. Los elementos básicos para la estructuración de las encuestas son:

Información general

- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios o productos?

Satisfacción general

- ¿Cuan satisfecho está con su servicio o productos?

Intención de uso y recomendación (lealtad)

- ¿Ha recomendado usted los servicios o productos a otras personas?

Satisfacción con ciclo de servicio

¿Se siente satisfecho con los siguientes momentos en la relación con la organización? Se describen los momentos de verdad del ciclo de servicio.

Recomendaciones y sugerencias

¿Hay algo más que le gustaría decirle a la organización sobre sus servicios que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

Figura 9. Preguntas de encuesta
Fuente: Pérez, (2017)

Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM)

La estructuración de la organización entorno al cliente y la marca es universalmente aceptada y hace parte primordial de los objetivos de la empresa, el mayor desafío que se afronta es como inventar nuevas formas de crear y captar valor para el cliente en un ambiente donde cada vez es más fuerte la competencia y donde los rasgos o características de los productos pueden ser imitados casi que de inmediato. Bajo este escenario las organizaciones deben cambiar la **visión estratégica** pasando en enfoques rígidos a flexibles, concentrados en dar respuesta a las experiencias de los consumidores.



Visión estratégica

Capacidad de percibir la realidad futura.



¡Lectura recomendada!

A este punto, les recomendamos realizar las siguientes lecturas complementarias:

Comprendiendo la experiencia del cliente
Christopher Meyer y Andre Schwager

Cómo construir un gran negocio enfocándose en la experiencia total del cliente
John Jantsch

La gestión de las experiencias de los consumidores busca conocer lo más hondamente al cliente para hacer entrega de experiencias personalizadas y con mayor significado. Buscando experiencias que fidelicen al cliente en el tiempo. Entonces para llegar a gestionar la experiencia se requiere que la organización goce de una cultura de servicio, una estructura administrativa y de dirección clara con delimitación de responsabilidades, trazabilidad, paquete de compensaciones y modelo de recompensas. La siguiente figura esquematiza la jerarquía de las distintas dimensiones de colaboración para gestionar la experiencia del servicio.



Figura 10. Dimensiones de la gestión de la experiencia
Fuente: <https://goo.gl/xka5yP>

Para gestionar la experiencia del consumidor no solo se requiere de establecer las dimensiones de la gestión sino de aplicar herramientas o metodologías que permitan la sistematización de las mismas, acorde a ellos las organizaciones tienen a su disposición técnicas como:

- **Programa Voice of Customer online (VOC):** programa para medir la experiencia del consumidor, a partir de allí se fijan las estrategias para reaccionar ante los cambios del mercado brindando un valor agregado que haga la diferencia con la competencia. Para el diseño de este programa se requiere de:
 - Obtener información sobre los clientes:
 - ¿Qué compra el consumidor?
 - ¿Buscan algo que no se tiene?
 - ¿Por qué compran o no?
 - ¿Se tienen cliente insatisfechos?
 - ¿Cuál es el hábito de consumo?
 - ¿Cuál es la percepción o expectativa del cliente?
 - Seleccionar el software apropiado para alcanzar los objetivos.
 - Decidir cómo y dónde contactar a los clientes:
 - En la casa.
 - Recolección de información por buscadores (datos).
 - Recolección de información de por qué abandonan el sitio (encuestas o formularios).
 - Envío de correo electrónico posterior a la compra.
 - En la tienda.
- Determinar si se requiere de uno o más cuestionarios dependiendo de los perfiles de consumidores.
- Brindar a cada perfil de cliente de la organización la información solicitada.
- Piensa en grande, actúa en pequeño: realizar esquemas sencillos pero eficientes que permita a la organización moverse rápidamente para adaptarse a los cambios del entorno.

Para esta actividad en el mundo de los negocios existen empresas especializadas en desarrollar software con la finalidad de determinar qué necesita el cliente a través de entrevistas, encuestas de satisfacción y mesas de trabajo con los usuarios del servicio.

- **Mapa de experiencia del cliente:** esquema gráfico que representa el proceso de la experiencia del cliente que permite comprender las necesidades, intenciones y deseos de los mismos, con la finalidad de alinear estratégicamente los diferentes canales y puntos de contacto que estén relacionados con la marca, en otras palabras, ilustra la experiencia completa del consumidor. Para que el mapa sea de utilidad se deben tener presente cinco criterios:
 - Identificar al cliente.
 - Comprender las fases de la relación.
 - Identificar sus motivaciones y dudas.
 - Mapear los puntos de contacto (*touchpoints*).
 - Evaluar los momentos clave y sus métricas.
 - Añadir los procesos internos de nuestra empresa.
 - Entender sus "dolores" e identificar las oportunidades.



Video

A este punto, les invitamos a ver una videocápsula.
How to Map the Customer Journey in 7 Steps | Astute Solutions

<https://www.youtube.com/watch?v=3bdjeBDHdrM>

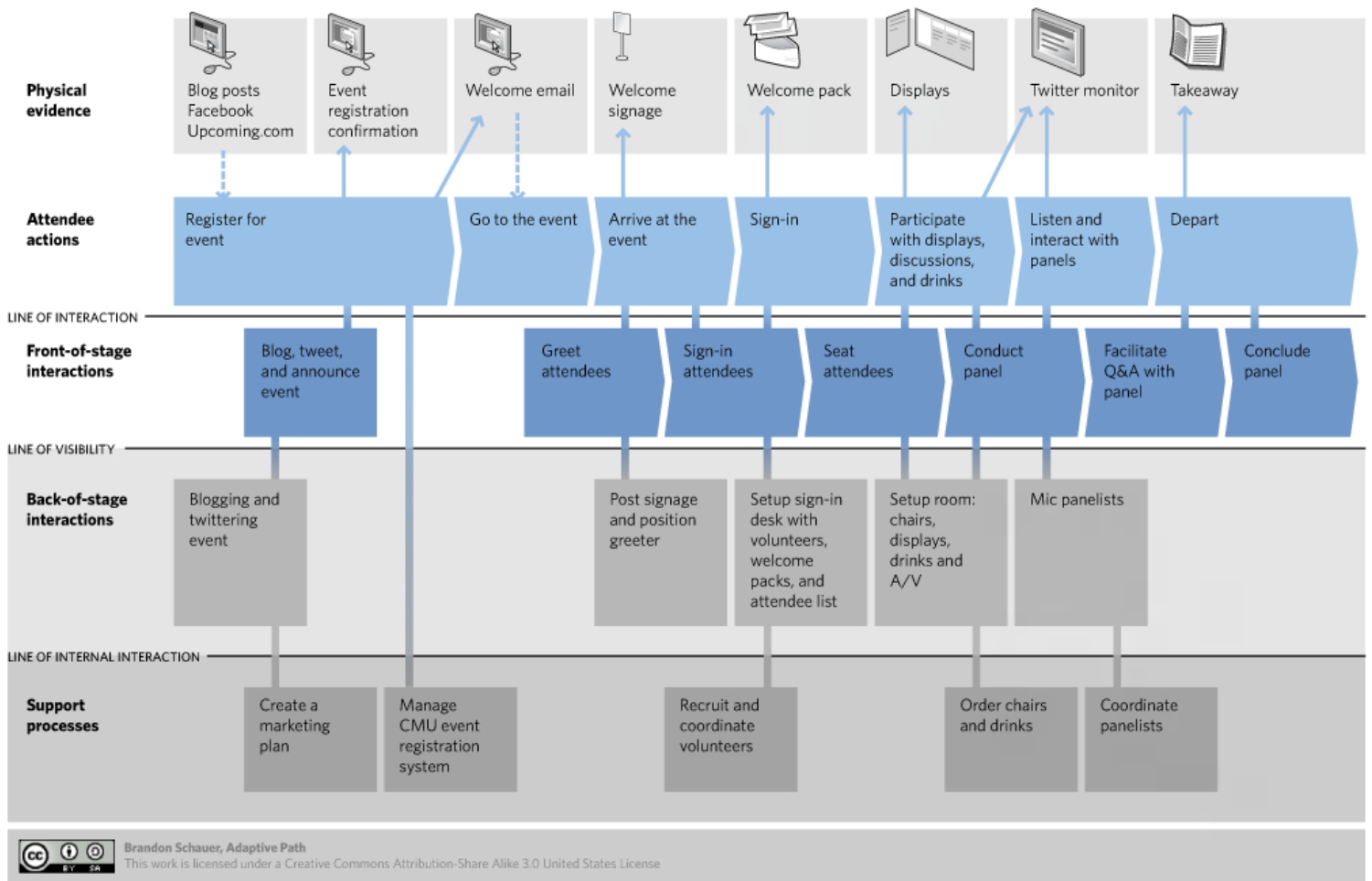
- **Experiencia guiada:** determina lo que el consumidor puede esperar de la experiencia con la marca.
- **Service Blueprint:** método que describe las experiencias del cliente a lo largo del proceso de prestación del servicio. Su utilidad radica en que permite el análisis, visualización y optimización del mismo. Ver figura para realizar el mismo se requiere

considerar aspectos tales como:

- Usuario.
- Puntos de interacción.
- Puntos críticos.
- Marcos temporales.
- Rentabilidad.
- Posibilidad de réplica.

Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Services Panel

find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>



Brandon Schauer, Adaptive Path
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 United States License

Figura 11. Blueprint
Fuente. <https://goo.gl/n3GSTb>



¡Lectura recomendada!

A este punto, les invitamos a realizar la lectura complementaria:
El diagrama o Blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles

María Pérez Savelli y Víctor Quiñones
Específicamente de las páginas de la 1 a 10.

Touchpoint matrix: esta relaciona los puntos de contacto entre empresa–cliente en otras palabras realiza un monitoreo de los canales y puntos de contacto para encontrar las tendencias entre los usuarios. Para crear puntos de contacto efectivos, la organización debe considerar aspectos como:

- **Marketing de contenidos:** ofrecer seminarios gratuitos en el sitio web, regalar ebooks.
- Testimonios de tu producto: video de un consumidor hablando sobre las bondades del producto o la marca.
- Un e-mail marketing.
- Eventos presenciales.



Marketing de contenidos

Creación de contenidos con valor agregado.

El branding como metodología para gestionar la experiencia del cliente

La creación de una cultura de servicio orientada al cliente en búsqueda de la excelencia de la prestación del servicio requiere que las direcciones de las organizaciones consideren una **visión holística** de la marca que necesita la articulación de todos los colaboradores, procesos, productos y servicios con la propuesta de valor que se quiere plantear, con el único objetivo de cumplir al cliente la promesa de satisfacer las necesidades y expectativas.



Branding

Proceso de crear y erigir una marca.

Visión holística

Ver a la organización y los procesos como un todo

Es de tener en cuenta que el proceso de gestionar la experiencia del cliente no solo se requiere lo anteriormente mencionado, sino que se establezca y comunique que el proceso puede sufrir variaciones según sea la naturaleza y necesidad de cada una de las marcas. Para entendimiento del lector se presenta un modelo simple que permite cerrar

la brecha entre la experiencia y la expectativa del cliente respecto a la marca a través de diferentes actividades.

- **Fase 1:** auditoría de la experiencia de cliente. Se debe medir cual es nivel de la calidad que se le está ofreciendo al cliente. Es decir ¿Cuál es la experiencia que el cliente ha teniendo en el proceso de compra? Considerando los siguientes elementos:
 - Propuesta de valor.
 - Personas.
 - Procesos.
 - Producto y/o servicios.

- **Fase 2:** creación de la plataforma de marca. La plataforma es la herramienta que compilará todas las características que harán única la marca convirtiéndose en el fundamento de la construcción de la identidad visual y verbal a utilizar a partir de realizar un perfil de lo que se busca.

Propuesta de valor			
Idea de la marca			
Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4
Características comunes (valores, gustos)			
Identidad de la marca			Tabla 2. Fuente: propia
Misión y visión de la organización			

- **Fase 3:** diseño de la experiencia de cliente. Hechos los pasos anteriores se procede a plantear el esquema del tipo de experiencia que va generar la marca para el consumidor. Por lo cual se debe considerar los siguientes puntos en su construcción.
 - Propuesta de valor.
 - Personas.
 - Procesos.
 - Productos y/o servicios.

- **Fase 4:** comunicación interna. Habiendo realizado el esquema de trabajo tendiente a la búsqueda de la experiencia de cliente, la organización debe comunicar la misma a todos los colaboradores y sin excederse en las promesas de valor. Para ello se debe tener presente:
 - Asegurar que todos los trabajadores en especial los del área comercial y marketing tengan conocimiento pleno del objetivo que se persigue, y cuáles son las expectativas que representa la marca (que promete y que entrega).
 - Liderazgo: la organización debe estar comprometida y mostrar ese compromiso.
 - Entrenamiento: se requiere de capacitación constante para que la estrategia diseñada sea conocida, entendida y aplicada por todos los miembros de la organización, de tal forma que se logre un equilibrio en relación a los conocimientos sobre la marca.
 - Medición: se deben tener indicadores que midan el grado de satisfacción de los consumidores en referencia a la propuesta de valor esbozada para la marca, y tener claro cuál es el resultado de ella.
- **Fase 5:** comunicación externa. Concluidas las fases anteriores se procede a la realizar la comunicación al cliente externo y clarificar cuál es la promesa y valor agregado ofrecido por la organización para el cliente. El éxito de esta comunicación parte de considerar o focalizar los esfuerzos de los colaboradores en:
 - Comunicación de marca.
- **Fase 6:** gestión, auditoría y redefinición. Finalmente, la marca debe ser resguardada y renovada constantemente para que responda a la fuerte competencia del día a día, en referencia a la satisfacción de las necesidades de los clientes y el público objetivo de la organización. Para esto, es necesario hacer lo siguiente:
 - Gestión.
 - Auditoría.
 - Redefiniciones.

El esquema descrito permite a la organización articular todas las áreas y personas con la propuesta de valor y la estrategia dirigida al consumidor o cliente objetivo-final de la empresa.

El ROI de la experiencia de cliente

“La única fuente de ventaja competitiva es aquella que puede sobrevivir a las disrupciones provocadas por la tecnología: la obsesión con la experiencia de cliente”.

Harley Manning, Fast Company.



ROI

Es el valor económico resultado de la implementación de las estrategias de marketing.

La experiencia del consumidor considera todos los aspectos de la empresa desde las personas, los correos, la infraestructura y la publicidad, lo que es puntual aquí es comprender que son pocas las empresas que han identificado este aspecto y que no es responsabilidad de la unidad de marketing el obtener la satisfacción del cliente y es por ello que no configuran sus procesos, productos/servicios en torno a esta orientación.

Cabe resaltar que la prestación del servicio de calidad es un tema que aborda los objetivos del marketing al identificar los instantes, los puntos de contacto, grado de satisfacción y expectativas de los usuarios según la influencia del medio y en la manera que se puede influenciar una marca sobre la decisión de consumo.

Si las empresas logran entender que la experiencia del cliente repercute en las posteriores decisiones de compra comprenderá la importancia de diseñar estrategias y tener estructuras pensadas para el cliente. La decisión de compra se traducirá en más puntos de contacto, más satisfacción del cliente, mayor eficiencia del uso de los recursos de la empresa y aumento de la fidelización. De manera clara y concreta se correlaciona con la intención de una nueva compra y de una recomendación.

Para el caso, las organizaciones con más bajos índices de valoración de experiencia por parte de los clientes erosionan el valor del negocio, al crear falsas expectativas, que alientan la insatisfacción, derivando en multiplicidad de comentarios negativos que a la postre conlleva mayor gasto operativo.



Instrucción

Para finalizar, les invitamos a ver el recurso de demostración de roles.

Cuevas, M. (2011). *Caso de estudio: The Walt Disney Company*. Recuperado de <https://maricuevas.files.wordpress.com/2011/02/caso-walt-disney.pdf>

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Jantsch, J. (s. f.). *Cómo construir un gran negocio enfocándose en la experiencia total del cliente*. Recuperado de <http://bienpensado.com/wp-content/uploads/Creando-la-experiencia-total-del-cliente.pdf>

Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson Educación.

Levitt, T. (1991). *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Matta, J., y Herrera, L. (2013). *Propuesta de valor utilizando el modelo Canvas de negocios para generar presencia institucional de la fundación BASFO en la ciudad de Chiclayo, 2013*. (Trabajo de grado), Universidad Señor de Sipán, Perú.

Meyer, C., y Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Recuperado de: http://dp.area-innova.com/mentor/customer_focus/resources/r0702g-e.pdf

Patrick, Y., y KChauKaiLung, H. (1998). *Identifying early adopters of new IT products: A case of Windows 95*. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720698000317>

Savelli, M., Quiñones, V. (s. f.). *El diagrama o Blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles*. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/mariaperez.pdf>

Shaun, S., y Wheeler, J. (2004). *Gestionar la experiencia del cliente*. Bilbao, España: Deusto S.A. Ediciones

Zapata, L. (2011). La calidad de servicio en Disney. Un reflejo de su cultura corporativa. *Revista Oficial del Dricom. Imagen y comunicación*. (22) pp.16-22.