

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 1

Conceptualicemos



Introducción	3
Servicio al cliente.	4
Errores más comunes en la prestación del servicio al cliente	12
Momentos de verdad	17
Auditoría del servicio	18
Bibliografía	24

¿Qué elementos fundamentales del servicio al cliente deben conocer los profesionales en administración de empresas para liderar los procesos tendientes a crear una cultura del servicio?

Establecer y entender la importancia de la relación entre el usuario final y las organizaciones, permite mejorar el servicio al cliente como estrategia para competir en la dinámica actual de los mercados en donde la tecnología y la innovación son cambiantes y generan mayor exigencia en las relaciones de valor. En la búsqueda de la satisfacción del cliente, no solo en el proceso de compra de productos y servicios, sino en la prestación misma del servicio pre y posventa ofrecido por las organizaciones. Para ello se pretende dar a conocer el concepto y la contextualización que requiere la comprensión del servicio al cliente, fundamentados en teorías de la temática en referencia y ejemplos de compañías encaminadas a ser líderes en servicio como herramientas necesarias para responder a las necesidades del mercado mundial.



Figura 1.

Fuente: shutterstock/415802920

Servicio
al cliente



El público en general no comprende la amplitud del término **servicio al cliente**, se sabe y entiende como un proceso que se encarga de establecer una relación con el consumidor al poner a su disposición diferentes herramientas que procuran satisfacer las necesidades o requerimientos de las personas frente a un producto o servicio. Pero, por otro lado, vale la pena clarificar que el servicio al cliente se da a partir de que este se relaciona con una empresa que le vende un producto o presta un servicio. En ese orden de ideas cuando se inicia una relación comercial se supone que la empresa debe atender las necesidades del cliente puesto que procura que los usuarios regresen a la empresa con mayor frecuencia y con la intención de compra.

Es de entender que, a partir del resultado de este primer contacto e intercambio, el cliente se convertirá en un portavoz de la empresa evaluando su experiencia y por ende el emitirá un juicio de aprobación o rechazo producto de la percepción que este haya tenido al retirarse de las instalaciones de la organización y por ende la decisión que se tome de volver, además de la comunicación positiva o negativa que se haga, que influirá en la búsqueda y captación de nuevos clientes.

Para mayor comprensión de lo descrito anteriormente leer el artículo:



Lectura recomendada

Servicio al cliente

Alexandra Eduarte Ramírez

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100006

El servicio, aunque depende primordialmente de la parte comercial o unidad encargada del mismo debe ser una labor desempeñada por cada uno de los trabajadores de la organización. Es decir, este debe ser transversal a todas las unidades y no concentrarse en unas pocas personas, sino que por el contrario debe involucrar a cada persona independiente del área funcional donde se desempeñe.

Entonces, es claro que el servicio al cliente se entiende como un conjunto de estrategias que una empresa desarrolla en pos de su objetivo principal y misional que es encaminar la empresa al mercado. Como se ejemplifica en la figura.



Servicio

Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

Servicio al cliente

No es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y además constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso (Couso, 2005).



Figura 2. Proceso para desarrollar servicio al cliente
Fuente: propia

Considerando lo anterior se requiere de revisar los fundamentos teóricos de la calidad y el servicio al cliente para dar respuesta a la necesidad de generar procesos tendientes al desarrollo de una **cultura del servicio de calidad** y que dé respuesta pronta a los requerimientos y necesidades de los usuarios finales y la organización misma.



Cultura del servicio de calidad

Acciones encaminadas a concientizar a los colaboradores de hacer las cosas con compromiso, respeto, lealtad, actitud en la que interviene todas las áreas de la organización.



Instrucción

En este punto los invitamos a revisar el recurso videoresumen.

Es por ello, que para entender la intencionalidad de la epistemología se abarcarán, conceptualizarán y contextualizarán las definiciones, conceptos e importancia de la calidad y el servicio entendidas desde la dinámica de los procesos que se desarrollan para generar un cultura en procura de la excelencia y el entender la importancia del cliente, las características que lo definen y clasifican, los errores y aciertos que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia implementada para alcanzar los objetivos corporativos, considerando los diferentes elementos que hacen parte integral del triángulo del servicio, hoy conocido como la flor del servicio, y que a la postre derivan en los llamados momentos de verdad que forman la opinión o percepción que el cliente tendrá de la empresa y de lo que hace. También se considera la realización de procesos interesados en el análisis resultado de las estrategias implementadas.

Para la fundamentación de este conocimiento se puede considerar diferentes cuestionamientos que parten de la identificación que se haga del cliente por medio de la observación, la entrevista, la encuesta y el contacto directo con el usuario. Y para ello se precisa de dar respuesta a preguntas como:



Reflexionemos

1. ¿Cómo se entiende el servicio, la calidad y la relación directa entre los dos?
2. ¿Cómo se identifica y entiende quién es el cliente de la empresa?
3. ¿Cuáles son las características del cliente?
4. ¿Cuáles son los errores más comunes que se presentan en la prestación del servicio al cliente?
5. ¿Qué y quiénes intervienen en el triángulo del servicio?
6. ¿Cuál es la percepción del cliente sobre la empresa, su producto y/o servicio?
7. ¿Qué herramientas o variables se debe analizar para realizar el diagnóstico y análisis del proceso?

En la conceptualización del servicio, la calidad y por ende el servicio al cliente se debe entender que estos van de la mano y se expresan a partir de la definición misma de ser un conjunto de acciones encamina-


das a satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios y las empresas, que el servicio es una función o acción practicada por una(s) personas en pos de otras. La calidad es una palabra que puede tener variadas interpretaciones dependiendo del nivel de satisfacción que se haya alcanzado por parte del consumidor final, siendo el resultado de un esfuerzo colectivo encaminado a compensar el o los deseos de los consumidores, y dependiendo de la manera que este servicio sea aceptado o rechazado por el cliente tendrá una valoración y será catalogado como bueno o malo. Entonces, a partir de la caracterización y valoración con respecto a sus iguales o similares se debe responder a nuevas preguntas como:



Reflexionemos

- ¿El servicio al cliente es un objetivo estratégico de mi empresa?
- ¿Quién/es lideran el proceso de crear cultura de servicio en mi empresa?
- ¿El personal es consciente que el servicio al cliente no le corresponde únicamente a una unidad en específico, sino que es una responsabilidad de todos?
- ¿Qué acciones se están realizando para generar la cultura del servicio al cliente en búsqueda de la excelencia?

Entonces la calidad en el servicio debe ser entendida y expresada en términos de la necesidad y las expectativas de los consumidores medida por las reacciones de estos en términos de actitudes e intención de compra definiendo el cómo se van a hacer las cosas. A partir de lo que el usuario quiere o desea. Para mayor información ver la figura y leer el siguiente texto:

 **Lectura recomendada**

Excelencia en servicio

Daniel Tigani, específicamente de la página 9 a 23



Figura 3. Elementos necesarios para la calidad en el servicioFuente: propia

El claro entendimiento de las definiciones y conceptos son fundamentales pues orientan el estudio del servicio al cliente y el comportamiento del consumidor, esbozando las posibles respuestas al porqué de sus percepciones y reacciones ampliando los espectros del conocimiento.

Cuando se habla de servicio al cliente se habla de calidad bajo tres ejes acorde al esquema abajo planteado.

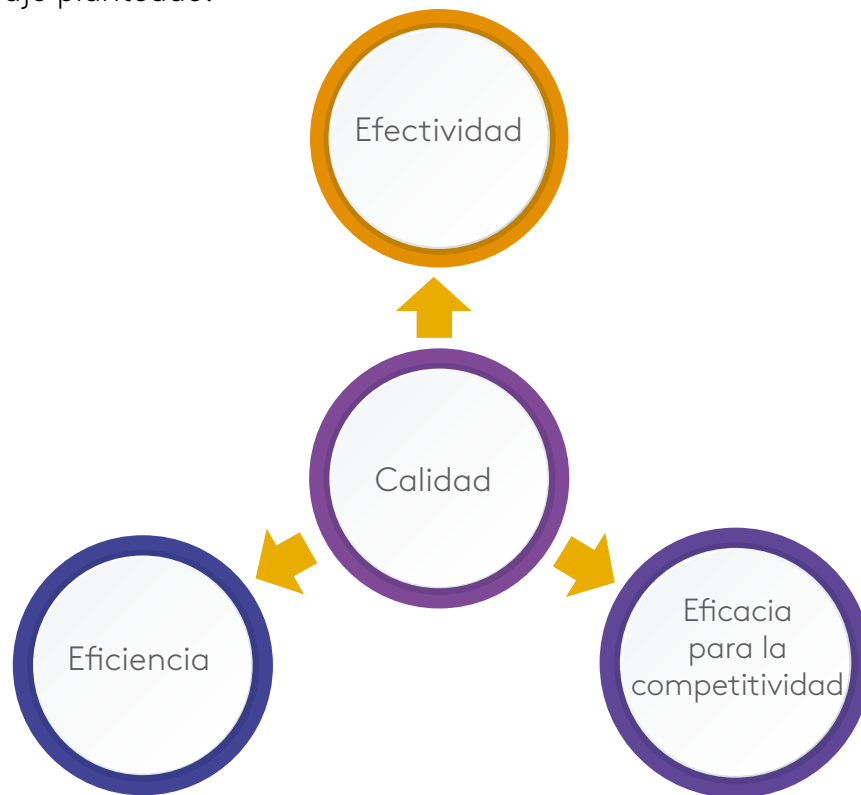


Figura 4. Los tres ejes de la calidad
Fuente: propia

Entonces, muchas organizaciones y personas no saben qué hacer para iniciar el proceso de crear cultura del servicio y es cuando surgen inquietudes respecto al que se debe hacer y cómo se va a hacer, pero aún más importante es plantearse cuáles serán los beneficios en el tiempo de las acciones que se tomen hoy y la repercusión de estas en el logro de los objetivos y metas corporativas relacionadas con la introducción a nuevos mercados, permanencia o posicionamiento de productos y/o servicios, consecución y retención de clientes.

Acorde a lo anterior, mencionado a lo largo de este espacio académico se impartirán los conocimientos necesarios y suficientes que permitan la elaboración de planes y programas de servicio al cliente en búsqueda de una cultura que permee toda la organi-

zación con la firme convicción y compromiso de los empleados y de la alta gerencia. Para el inicio de este proceso se debe responder puntualmente a la identificación del cliente de la organización, pensando en cuáles son los intereses de estos, que hace que ellos le compren o busquen el servicio o producto de la empresa y no el de la competencia. En el esquema posterior se esbozan algunos cuestionamientos que se deben considerar a la hora de lograr saber ¿Quién es mi cliente? y ¿Por qué es mi cliente?



Instrucción

Acorde a lo anterior, no olvide realizar la actividad control de lectura.

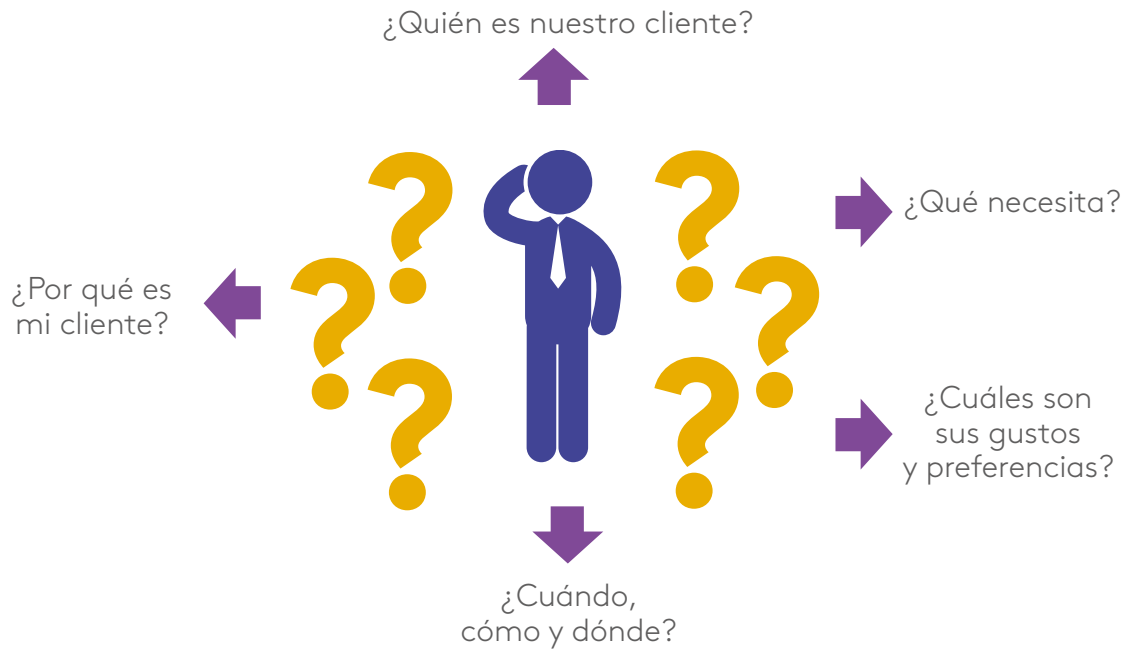


Figura 5. Razones para determinar quién es mi cliente
Fuente: propia

Responder a las preguntas planteadas permite entablar una discusión relevante para la empresa y los profesionales respecto del nivel de satisfacción del consumidor y la comprensión de lo que el cliente requiere, necesita, quiere o desea.

Por tanto, es importante descubrir las motivaciones para emprender las acciones claves. A partir de los siguientes pasos:

1. Definir el cliente ideal: entendiendo a este como el usuario o consumidor que paga lo que vale el producto o servicio y que a la vez refiere a la empresa.
2. Como vas a definir el cliente: cuáles son los valores, qué les gusta y qué no, cuál es su estilo de vida, qué lee, cuáles son sus pasatiempos; de tal manera que se pueda establecer unas características o patrones comunes que permitan la fijación de estrategias a seguir.
3. Investigar a la competencia y sus clientes: que diferencia existe entre el producto o servicio que vendo o presto, y a la vez establecer las características de los clientes que ellos tienen para determinar un nuevo plan de acción que permita la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.
4. Revisar la base de datos: dividir los clientes en ideales, no ideales y potenciales. A partir de esta definición e identificación tomar la acción tendiente a fidelizar y retener los ideales y cuál es la campaña que adelantará para generar un referenciación, es decir, generar un plan o programa.

Una vez se ha logrado identificar el cliente de la compañía y segmentarlo se debe establecer las características que tendrá el servicio al cliente de la organización teniendo en cuenta que, estos tienen particularidades y generalidades que se adoptan o adaptan según la empresa, el entorno y el tipo de cliente.



Figura 6. Razones para determinar quién es mi cliente
Fuente: propia

Errores más comunes en la prestación del servicio al cliente

Teniendo claro lo anterior se debe determinar cuáles son los errores más comunes que se cometen en la organización a la hora de efectuar la prestación del servicio al cliente, puesto que es claro que no solo basta con vender productos o prestar un servicio en sí, sino, que se debe dar un valor agregado que logre superar las expectativas del cliente traducidos en amabilidad, trato o confianza. Siendo conscientes de lo fundamental que es que el cliente se sienta no solo atendido, sino muy bien atendido. Para superar las expectativas propias del usuario se debe buscar fidelizar al consumidor. Entonces el recorrido de este curso de fundamentos de servicio al cliente se enunciará y analizará los pecados que no se deben cometer cuando se presta el servicio al cliente entendiendo que estos hacen que la empresa sea exitosa o fracase fijando la supervivencia de la misma en el mercado y en el tiempo.



¡Datos!

Acorde a lo anteriormente mencionado la empresa debe procurar que sus empleados tengan en cuenta no realizar las siguientes acciones:

1. En el servicio al cliente nunca se debe prometer lo que no se puede cumplir.
2. Ubicar personal con perfil equivocado y sin vocación de servicio en los puestos claves de la organización por ese primer contacto que estos realizan.
3. Tener personal no capacitado a cargo de realizar el contacto directo con las personas y sin información para dar una respuesta oportuna.
4. No tener definido la ruta crítica de servicio o flujograma de servicio en los que se establezca el procedimiento en momentos críticos para cambiar la percepción de demora en la atención.
5. No dar la información adecuada o correcta al cliente solo por el hecho de cerrar ventas y cumplir con las ventas. Ejemplo horario de atención.

Una vez aclarado lo anterior es bueno aclarar y tener presente que la literatura sobre el tema en mención enuncia de manera clara los siete pecados que pueden llevar a la desvinculación o ruptura de la relación comercial entre cliente y empresa por la forma en que se presta la atención al cliente; a saber:

- **Apatía:** estado de indiferencia y no responde a las necesidades del cliente.
- **Desaire:** la falta de gentileza.
- **Frialdad:** falta de actitud hacia al cliente sumado a una predisposición.
- **Superioridad:** actitud negativa del prestador del cliente expresado en su lenguaje corporal y verbal.
- **Robotismo:** trato impersonal y responden a un texto aprendido.
- **Reglamentos:** utilización de las políticas internas como pretexto o razones para no prestar el servicio como es debido y requerido por el consumidor.
- **Las evasivas:** no hay respuesta clara a los cuestionamientos planteados por los usuarios y no responden a las expectativas de los clientes.



Apatía

Falta de emoción, de entusiasmo y motivación (Definición ABC, s. f.).



Instrucción

Para reforzar estos conceptos invitamos a ver el recurso infografía interactiva.



Figura 7. Los 7 pecados del servicio al cliente
Fuente: propia

Acorde a lo expresado en párrafos anteriores cada empleado de las organizaciones debe saber manejar las diferentes situaciones y hacer todo lo necesario para identificar y satisfacer las necesidades puntuales de los clientes. Si se evidencia que una de estas situaciones se está presentado se deben tomar los correctivos necesarios y recordarles a los empleados que el único juez de la calidad es el cliente y que al final no importa lo que la empresa piense o exprese sino lo que el cliente perciba; acogerse a las palabras de la Madre Teresa de Calcuta **“el que no sirve para servir no sirve para vivir”**. Aunado al pensamiento anterior las organizaciones no deben dejar el servicio al cliente en un segundo plano y pensar que los mismos son de un momento sino concebirlas y vivirlas como cliente para toda la vida, de tal manera que esta concepción en el tiempo se pueda traducir en términos numéricos como: ampliación de cobertura, mayor participación en el mercado, aumento de las ventas y por ende la maximización de las utilidades y rentabilidad de la empresa.

Una vez determinada las causas de nuestros errores o la identificación de las falencias en el servicio se deben fijar, entender y concientizar a las personas, el hecho que todos no saben prestar un servicio, porque lo que es adecuado para uno no puede serlo para otro. La calidad del servicio prestado puede ser igual o diferente a la percepción del cliente, puesto que la cultura del servicio a través de la gerencia es una mezcla de particularidades que conforman un portafolio, y la función efectiva de esta presume desplegar actividades en las esferas de personal, operaciones, marketing y recursos humanos.

Dicho lo anterior, el **modelo emergente** de la economía debe contemplar a la organización como una empresa de servicios en dos direcciones. La primera desde el punto de vista propio de negocios de servicio (banco, transporte). La segunda de producción en la que las estrategias se determinan según la forma en que se preste el mismo. A saber: como una empresa de servicio con base en instalaciones (el cliente va donde la empresa tiene su infraestructura) y las in situ donde la producción y el servicio están en el entorno del cliente.

Es de aclarar que, el desarrollo tecnológico de hoy ha permitido la migración del primer grupo al segundo a través del comercio electrónico permitiendo la atención y prestación al cliente externo soportados en los servicios internos de la organización (contabilidad, mantenimiento, operaciones), constituyendo al cliente interno. Teniendo claro que la base de la empresa o empresas es el cliente como eje central de toda las decisiones y acciones de la organización estableciendo el inicio del llamado triángulo del servicio, que servirá de guía en el proceso de construir una cultura del servicio; apoyado en la estrategia, los métodos y las personas para satisfacer las necesidades del cliente constituyéndose en facilitadores del proceso del servicio. En la figura que se muestra a continuación se interrelacionan los diferentes elementos que hacen parte del llamado **triángulo del servicio**.



Modelo emergente

Se entiende por un constructo que incorpora un nuevo significado, valores, ética, relaciones, tipo de relaciones.

Triángulo del servicio

La filosofía del servicio Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” de 2001.

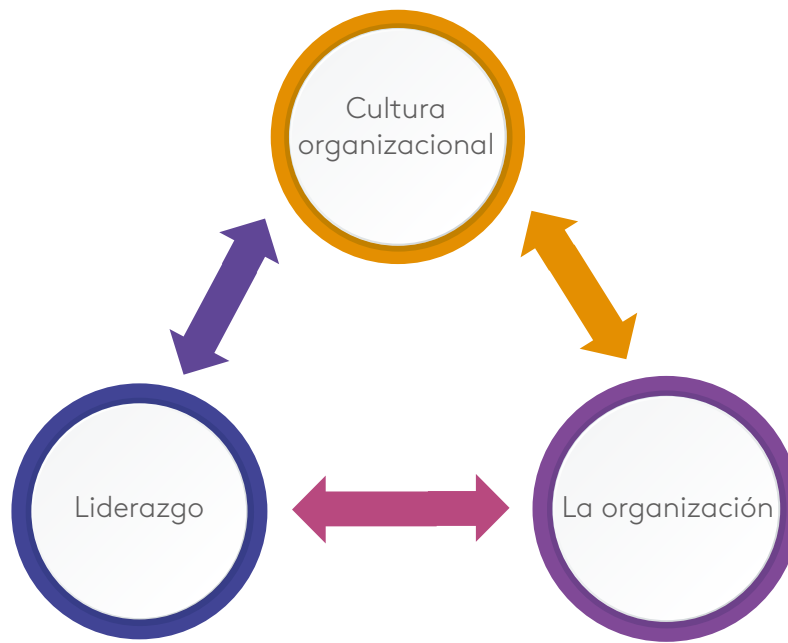


Figura 8. El triángulo del servicio
Fuente: Adaptado de Albrecht (citado en Daigo, 2005, p. 47)

Karl Albrecht dice:



Yo llegué al triángulo del servicio como una manera de describir las operaciones de los negocios exitosos de servicios, después de observar una gran cantidad de investigaciones y conocimientos de sentido común sobre la forma en que las organizaciones más importantes lo están haciendo (Citado en Daigo, 2005, p. 47).

A partir de esta definición del triángulo del servicio constituido por las organizaciones, se deben establecer tres lineamientos básicos:

Una estrategia para el producto del servicio.

El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.

Sistemas amables para el cliente.

Figura 9. Lineamientos básicos del triángulo del servicio
Fuente: propia



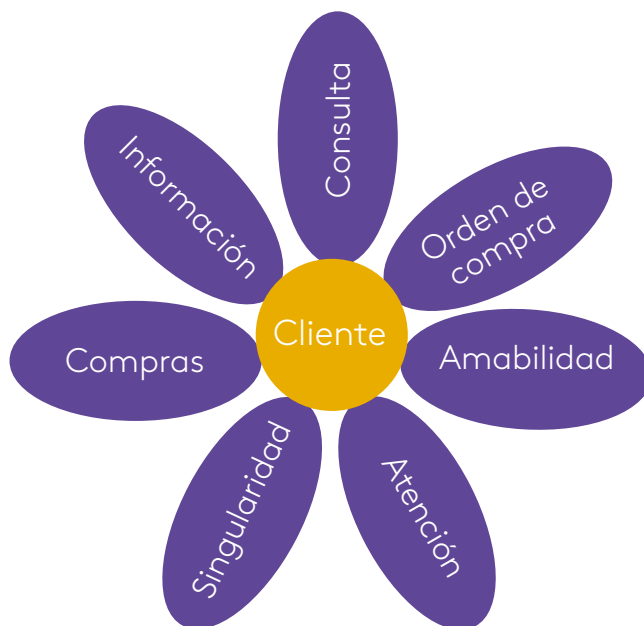
¡Datos!

Para dar claridad al esquema anterior se entiende que las organizaciones deben hacer lo siguiente:

1. Fijar una estrategia para el producto del servicio. Orientar la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.
2. Ubicar el personal de contacto con el público orientado hacia el cliente utilizando los medios para que los empleados se estimulen a mantener fija la atención en el cliente.
3. Diseñar y utilizar sistemas amables para el cliente. El sistema debe estar diseñado para la satisfacción del consumidor y no de la organización (planta física, políticas, procedimientos).

También es de entender que el triángulo del servicio parte del objetivo misional de la organización que es orientar a la compañía al mercado teniendo claro que el servicio es parte fundamental de lo que yo oferto y un respaldo de la compañía para brindar las soluciones cuando el servicio no se está presentando de manera adecuada. El liderazgo que impriman los directivos a los temas de servicio en la organización se convierte en una cultura organizacional de calidad hacia la prestación del servicio cuyo centro son los clientes.

Una actualización del concepto anteriormente mencionado surge a partir de las exigencias del mercado y lo clientes respecto del nivel de satisfacción del usuario y servicio que espera recibir por parte de las organizaciones conocido como la flor del servicio.



La flor del servicio

Es una herramienta que nos permite diferenciarnos de la competencia de manera efectiva. Por un servicio, producto o prestación de servicio.

Figura 10. La flor del servicio
Fuente: propia

Este específicamente plantea que la toma de pedidos se debe saber exactamente lo que el cliente requiere y evitar suponer que las otras unidades involucradas en el proceso como es en la facturación se cobre el valor real, que se diseñe un proceso para que el cliente pueda hacer los pagos de manera sencilla y fácil, sin excepciones se debe dar respuesta oportuna, concisa y veraz a las inquietudes, quejas, o reclamos por parte del consumidor final, esto facilitara la planeación que aporte valor a los clientes y genere mayor competitividad sin excepciones orientados en la hospitalidad y la cortesía.

Momentos de verdad

Desarrollado el triángulo del servicio o aplicada la flor del servicio la empresa logra considerar la misma como una herramienta facilitadora de información para dar a conocer a los clientes que está disponible, los tiempos de entrega, la claridad de los procesos sobre la cantidad y costo permitiéndole emitir informes de manera particular o general. Este proceso es vital en la relación comercial que define los **"momentos de verdad"**.

Los momentos de verdad surgen cuando el cliente toma contacto con una parte del negocio y partir de eso se forma una opinión de él. Desconociendo las estrategias, problemas, procesos, éxitos u otros aspectos relacionados con el proceso de nuestra organización solo conoce lo que hacemos en ese instante y acorde a eso nos valora o califica la calidad del servicio.

Un momento de verdad puede darse a partir de la cantidad de productos existentes, el aseo o limpieza del local, la amabilidad o atención de la persona que presta el servicio, el conocimiento de los productos o servicios que ofrece, la visibilidad de los precios, el producto o la variante de productos, la realización de las filas, la disponibilidad de cambio para el pago en efectivo, lo atractivo del empaque del producto. Otro momento de verdad es cuando el cliente usa el producto resulta tal como lo esperaba, cuando se llama a la empresa



Figura 11.
Fuente: propia

se resuelve el inconveniente planteado, o como se le atiende. Este momento de verdad no necesariamente se da por contacto humano se da cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento en la organización. Por otro lado, también existen contactos impersonales que son masivos que generan momentos de verdad, es decir lo relacionado con la publicidad e imagen de la organización.

Estos diferentes contactos o momentos de verdad y su secuencia requieren de identificación y control para establecer un ciclo de servicios y se representa en un esquema gráfico, este nos permite identificar el momento de la verdad y su momento determinando oportunidades de mejora del servicio.



¡Datos!

La satisfacción total del cliente esta fundamente en dos aspectos:

- La calidad del producto-servicio que se ofrece.
- La calidad de atención que recibe el cliente.

Esto quiere decir que:

Para dar claridad al tema planteado. Se da el presente ejemplo: cuando compras una póliza de seguros en donde al momento de requerir de ella, ves que esta no cumple con las expectativas propias de lo que vendieron y confrontas todo el manejo de la negociación de venta que derivó en la adquisición de un producto y se traducen en momentos de verdad amargos o estelares, estos dependen que tan insatisfecho o satisfecho quede el cliente en el momento de utilización del producto o servicio por el cumplimiento de la promesa de venta.



Expresado lo anterior se puede decir que la calidad del servicio está directamente relacionada con el servicio que se ofrece, pero que no es únicamente el servicio por sí solo el que hace la calidad, se debe dar un valor agregado como la calidad en la atención, en el servicio para tener como resultado un "servicio de calidad".

"Momento de verdad es cuando hay una brecha entre lo que te venden y lo que realmente obtienes" (Jiménez, 2017).

Auditoria del servicio

Terminado el paso anterior se debe proceder a auditar el servicio que se presta a los clientes, como un mecanismo para contribuir al logro de los objetivos de la organización, además, de poder tener la información necesaria para el diseño de un programa encaminado a poner en práctica proyectos que procuren el aumento de las ventas, el nivel de satisfacción y la fidelización del consumidor. Para ello la auditoría se debe entender como un examen de las prácticas de las acciones y políticas que adelanta la empresa y que es diseñada acorde a las expectativas del cliente, y que esta ejerce más que un control interno. Hace referencia al uso de un control al talento humano de primera línea mediante la técnica de la observación, en la que una o varias personas se hacen pasar por clientes de tal manera que se pueda obtener la información relevante del usuario que aporte a los fines de la empresa.

Entonces, para llevar a cabo este proceso es necesario comprender que una auditoría del servicio al cliente no se refiere solo a resultados: no significa que debe decirle si el servicio es efectivo o exitoso. Eso va más allá de su alcance. Esta busca inspeccionar su propio trabajo para asegurarse que está operando apropiadamente y efectivamente.

Dicho lo anterior vale la pena aclarar el **¿por qué realizar auditorías de servicios al cliente es bueno para la empresa en la búsqueda de la creación de cultura de servicio y calidad?**

Las respuestas a este planteamiento se dan a partir de conocer que con la auditoría respectiva se puede:



Figura 12.
Fuente: propia

Para establecer el momento para realizar la auditoría es necesario entender que el tiempo es cuando la empresa comienza a hacer un seguimiento a sus procesos y se plantea diferentes inquietudes buscando responder a las mismas y entender una situación específica. Es decir, cuando hay una pregunta como ¿los servicios presentes están orientados a resolver una situación en particular?, ¿y si lo están, son ellos apropiados para la labor?

También cuando existe una pregunta referente a la ecuanimidad en la entrega de los servicios. Por ejemplo, si los proveedores escogen servir solamente a un grupo en particular personas de aquellos del universo para recibir el servicio. Otro caso puede darse a partir de separar los usuarios a favor de aquellos en niveles de educación o formación más altos o con más habilidades.



Figura 13.
Fuente: propia



¡Importante!

La realización de un proceso de auditoría puede ser idóneo para corregir esta clase de segregación y a la vez ayuda a establecer o mejorar las políticas vigentes.

Determinado el momento o espacio de tiempo para la auditoría del servicio al cliente se debe reunir y asignar los recursos necesarios para llevarla a cabo, asegurándose de haber asignado una partida presupuestal (recurso económico) y destinado el tiempo necesario y el personal idóneo para llevar a cabo la misma contemplando posibles demoras por situaciones inesperadas.

Dicho esto, los pasos a seguir son:

- a. Contratar una organización o personal para realizar la auditoría, explicando los términos en lo que esta debe realizarse y plantear preguntas tendientes a establecer ¿Cómo se puede hacer el proceso lo más fácilmente posible para la organización?
- b. Establecer límites o los parámetros de concesiones y que no comprometan el propósito de la auditoría.
- c. Determine el tipo de información que requiere para ello es legítimo valerse de preguntas como: ¿cuál es la intención de la auditoría y qué se requiere saber para lograrlo? Buscando elementos claves y puntuales como:
 - a. Información financiera.
 - b. Número de personas atendidas.
 - c. Número de casos resueltos.
 - d. La cantidad de tiempo que se empleó en la prestación del servicio.
 - e. Métodos, herramientas utilizadas para la prestación del servicio. Este puede tratarse de un test para saber cómo los clientes fueron tratados.

- f. Los servicios ofrecidos son lo que realmente se necesitan.
- g. Están establecidos y se utilizan las rutas de servicio.
- d. Reúna información: el acceso a la información dependerá de las fuentes a utilizar:
 - a. Documentación interna: registro de servicios.
 - b. Documentos públicos: anuncios/publicidad, reportes de los medios de comunicación, datos del censo, etc.
 - c. Entrevistas: dialogar con clientes actuales o antiguos del servicio para conocer sus percepciones e interés.
 - d. Observación: se puede observar la entrega o prestación de los servicios, revisando patrones como las interacciones entre prestador del servicio y cliente.
 - e. Análisis de datos: comparar lo que el servicio realmente hace y lo que se supone que hace y es.
- e. Elabore un reporte de auditoría: analizados los datos hallados es necesario que el área de talento humano que hace parte de la organización conozca los resultados obtenidos (conclusiones), dejando en claro cuáles fueron los parámetros sobre los cuales esta fue hecha y el propósito al que sirve la misma.
- f. Registro de la auditoría: dejar por escrito los aspectos del funcionamiento de la empresa en un momento en parti-

cular. Este detalle dejará soporte de que los resultados encontrados no pueden ser negados.

- g. Reconoce lo que la organización está haciendo correctamente y bien.
- h. Marca dificultades o inconsistencias en procedimientos, prácticas, políticas y programas para permitir el mejoramiento de las mismas.
- i. Recomienda acciones a seguir para los aspectos que necesitan mejora.
- j. Resuelva lo que va a hacer con los descubrimientos hechos.

Terminado los pasos anteriores y llegar a conclusiones objeto del análisis de datos, se debe planear qué hacer con lo que se aprende de ellos partiendo de que la respuesta, estos es que el producto o servicio responde en un determinado nivel a las expectativas del consumidor, ya sea plantear alternativas de mejoras, indicadores de control que muestren cuando se requieren acciones. Pero si el resultado de la misma expresa que los servicios no son lo que se pensó o planeo, o no están acordes a los estándares de calidad es necesario tener presente y claro que se debe actuar.

Parte de ello es dejar establecido un plan para mantener el proceso de auditoría en el tiempo como una herramienta del personal de la empresa para revisar la compañía en sus procesos y procedimientos (el actuar frente a las necesidades y expectativas del cliente). Para mayor comprensión del tema,

se debe tener presente que para realizar una auditoría al servicio al cliente se deben considerar diferentes aspectos o elementos que conllevan la toma de decisiones de realizar tal proceso pues con ello se busca obtener la información necesaria para establecer el tipo de cliente, producto, servicio y tiempos; a saber:

- Saber de forma concreta quienes son los clientes y el mercado.
- Tener claro cuáles son los servicios que se ofertan y cuáles de ellos serán objeto de auditoría.
- Realizar un **mapa de ruta** del ciclo de vida del servicio.
- Identificar y registrar los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio de la empresa.
- Fijar la referencia de calidad a seguir en toda la organización para mejorar el servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- Construir indicadores de medición acorde con las necesidades identificadas y propias de la empresa teniendo en cuenta el mercado objetivo al que se encaminan las diferentes acciones de la organización.
- Pensar en la auditoría como una estrategia a adelantarse a través del tiempo de forma continua con la finalidad de lograr el objetivo corporativo de afianzamiento en el mercado sustentado en la fidelidad y lealtad del cliente.
- Realizar un *feedback* permanente de los resultados obtenidos en el proceso de las auditorías de tal manera que se pueda tomar acciones que permitan mejorar la prestación del servicio y los tiempos de respuesta y que además permita que entre los colaboradores surja la creatividad e innovación con la generación de propuestas que agreguen valor.
- Lograr un compromiso por parte de todos los colaboradores de la organización y en especial de la alta gerencia para con el proceso, pues es claro que en sus lineamientos y toma de decisiones se refleja los resultados de las acciones emprendidas.



Mapa de ruta

Esquema gráfico o textual en el que se explica el paso a paso el proceso de prestación del servicio al cliente, identificando los puntos de fortaleza y oportunidad de mejora.



Instrucción

A este punto, les invitamos a realizar el recurso crucigrama.



Figura 14. Evaluación del servicio
Fuente: Shutterstock/424723546

Para concluir el tema objeto de estudio se finaliza puntualizando sobre la importancia de prestar un servicio de excelencia puesto que, este puede hacer la diferencia de la empresa en relación con las organizaciones que hacen parte del sector competitivo y la razón por la cual el cliente escoge un servicio u otro. Una empresa que brinda servicio al cliente empleando factores como la amabilidad, la rapidez, la atención personalizada, comodidad, personal idóneo, instalaciones confortables, seguridad, está garantizando la fidelidad del cliente y por ende la supervivencia de la empresa.

Albrecht, K., y Zemke, D. (2007). *La gerencia de servicio*. Colombia: Legis.

Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*. Colombia: Legis.

Melamed, E., y Ortiz, L. (2013). Aproximación a un modelo gerencial del servicio al cliente interno, una exploración literaria. *Liderazgo Estratégico*, 3(1), 92-119.

Paz, R. (2005). *Servicio al cliente*. España: Ideas propias Editorial Vigo

Ramírez, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1).

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México: Compañía Editorial Continental.

Tinagi, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Recuperado de: http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Valle, T. (2002). *Modelos emergentes en los sistemas y las relaciones de género*. Marca ediciones. Recuperado de <http://goo.gl/8sMeGX>

Velasco, L. (2010). *Módulo gerencia del servicio*. Colombia: Universidad de Santander.