

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

Fundamentos de Servicio al Cliente
Lida Murillo Moreno
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

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

Fundamentos de Servicio al Cliente

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018
© Lida Murillo Moreno

ISBN (impreso): **978-958-5462-71-7**

Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231
Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

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.

BANDERA INSTITUCIONAL

Pablo Oliveros Marmolejo †
Gustavo Eastman Vélez

Miembros Fundadores

Diego Molano Vega
Presidente del Consejo Superior y Asamblea General

José Leonardo Valencia Molano
Rector Nacional
Representante Legal

Martha Patricia Castellanos Saavedra
Vicerrectora Nacional Académica

Jorge Andrés Rubio Peña
Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo

Tatiana Guzmán Granados
Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina

Edgar Orlando Cote Rojas
Rector – Seccional Pereira

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco
Rectora – Sede Valledupar

María Angélica Pacheco Chica
Secretaria General

Eduardo Mora Bejarano
Director Nacional de Investigación

Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Subdirector Nacional de Publicaciones

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	28

EJE 2

Introducción	30
Desarrollo Temático	31
Bibliografía	54

EJE 3

Introducción	56
Desarrollo Temático	57
Bibliografía	83

EJE 4

Introducción	85
Desarrollo Temático	86
Bibliografía	108

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 1

Conceptualicemos



¿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 servicio Fuente: 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.

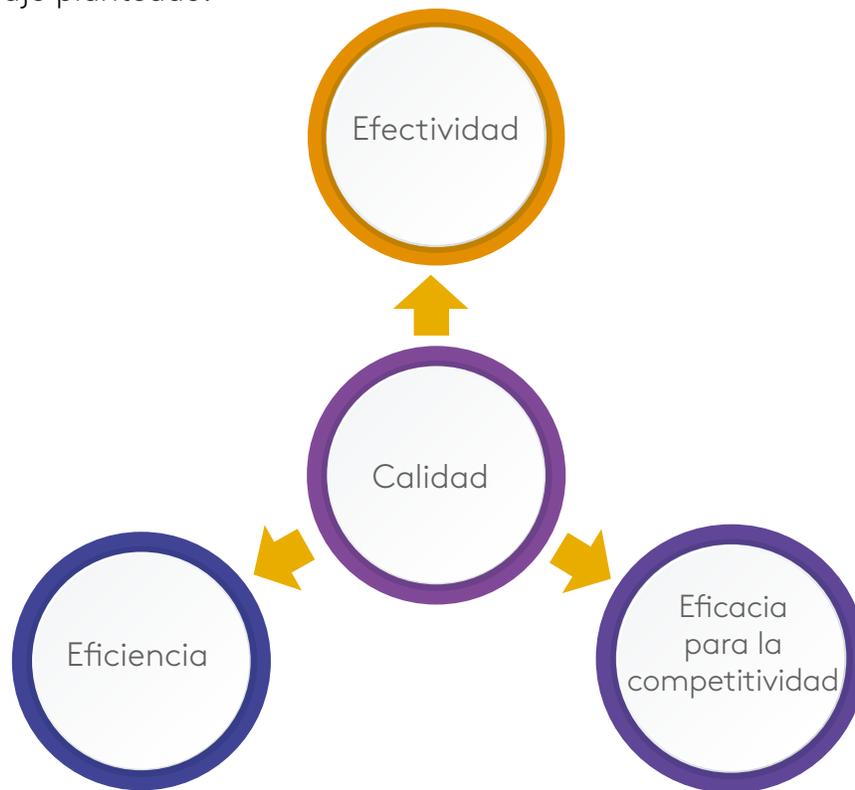


Figura 4. Los tres ejes de la calidad
Fuente: propia

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 adelantar 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?**



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.

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 2

Analicemos la situación

¿Qué criterios cualitativos debe tener en cuenta el profesional en administración de empresas para construir planes y programas relacionados con la obtención de la calidad y liderazgo en el servicio al cliente?

La construcción de un servicio al cliente de excelencia exige de estrategias que lo lleven a un mejoramiento continuo al identificar y definir aquellos momentos de contacto con el cliente que valoran y dan un nivel de satisfacción, una de ellas es el liderazgo en el servicio al cliente en virtud de que este a partir de los líderes se constituyen en el pilar que guía y dirige las organizaciones para que estas pueden tener una planeación, ejecución y control acorde a las necesidades del usuario.

Aunado a lo anteriormente mencionado, se debe adelantar una gestión de la calidad de tal forma que el cliente externo e interno sean vinculados en el mejoramiento del servicio, producto o prestación del servicio y con ello el usuario pueda percibir la calidad del mismo, siendo capaces de atraer y motivar a las personas para generar una lealtad, confianza y fidelidad que a la postre determinan la supervivencia de la empresa.

¡Continuemos!



Figura 1. Estrategia y liderazgo
Fuente: shutterstock/57574544962

Liderazgo



Una vez conceptualizado y contextualizado el servicio al cliente se debe incorporar un eje más a tener en cuenta en el camino del mejoramiento de la prestación del servicio como lo es la **cultura de servicio** en procura del beneficio del usuario y la organización, teniendo presente que la finalidad comunicar los principios organizacionales (visión, objetivos y estrategias), explicar cuál es el comportamiento que se espera tengan los empleados, analizar la pertinencia de las sugerencias y reclamos elevadas por los consumidores y por último formar al equipo de trabajo en los conceptos e importancia del servicio al cliente. Entendido lo anterior se debe analizar cómo y qué criterios se deben tener en cuenta para construir un liderazgo efectivo que permee a todo el personal de la empresa, considerando el contexto o ámbito donde las empresas y personas desarrollan sus actividades y en la que se ven cada más expuestos a acelerados y constantes cambios, producto mismo de la exigencia del cliente y el entorno que hacen que las directivas o el líder de la organización interactúan de manera más estrecha con su equipo de colaboradores en la gestión que se realiza para lograr niveles de satisfacción más altos y que redunden en los resultados obtenidos por la empresa derivados del ejercicio de sus actividad constante. Conduciendo a las empresas y su capital humano a pensar en el concepto que tienen sobre el liderazgo, la competitividad, la productividad, el servicio y la atención al cliente entre otros.



Cultura de servicio

La forma de pensar y hacer las cosas como estrategia útil a la gerencia de una organización.

Es claro que las acciones o planes emprendidos por las personas que hacen parte de la dirección de la empresa deben estar claramente articulados con los diferentes aspectos organizacionales como son: planeación, marketing, dirección, entre otros. Sino entender que estos están estrechamente ligados por factores como: el logro de los resultados en cada una de sus unidades de negocio, como por el talento humano que adelanta cada una de las actividades y que se ven reflejados de manera directa o indirecta en el desempeño de la organización en el tiempo.



Figura 2. Factores determinantes del liderazgo
Fuente: propia

En este sentido, la evolución de las organizaciones y su capital humano son el elemento que garantiza el funcionamiento organizacional, considerando el estudio del proceso administrativo, para ser encaminado en la dirección del capital humano al puntualizar en el análisis de la inteligencia emocional, el cómo se enfrentan y resuelven situaciones de adversidad y el liderazgo que ejerce en el cumplimiento de sus actividades en el ámbito donde practican.

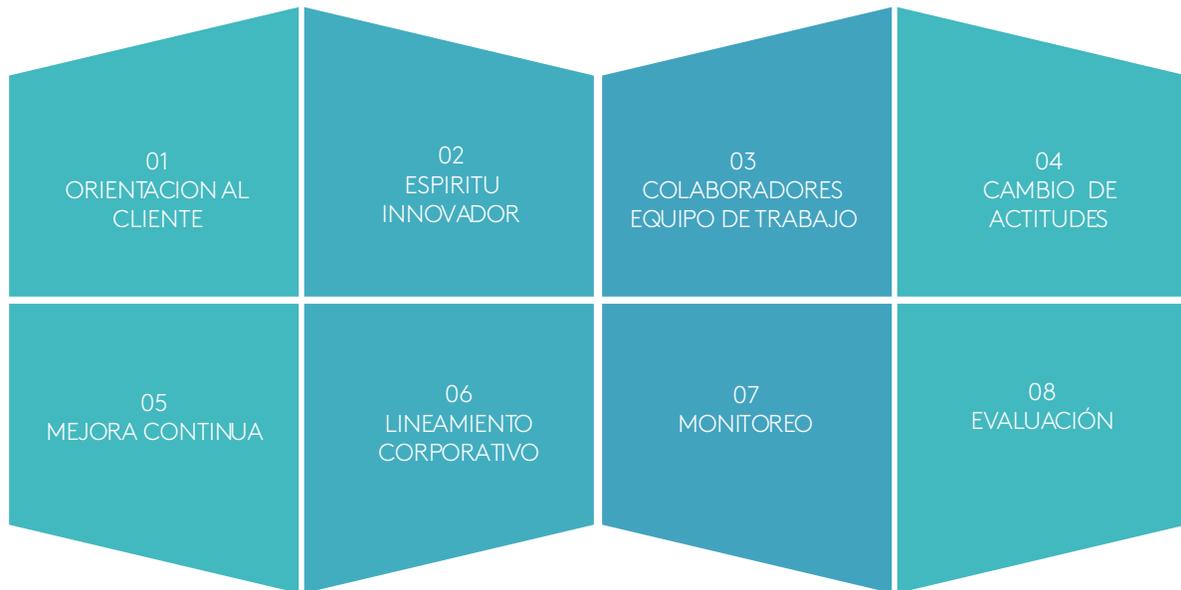


Figura 3. Cómo funciona la cultura de servicio
Fuente: propia

Expresado el contexto anterior se debe analizar el liderazgo de servicio inicialmente desde lo planteado por Greenleaf (1970) pues este pensaba que para ser líder primero debe ser un buen siervo y es un concepto que se concentra en los comportamientos de las personas, puntualizando en la importancia de que los líderes deben tener claridad respecto de las preocupaciones del talento humano al servicio de la organización, además de la disposición de estos para el desarrollo de sus actividades en post de los objetivos de la empresa, de igual manera se considera lo expresado por Blanchard (2007), ya que parte, de la premisa del liderazgo de servicio como instrumento fundamental de **productividad** en las organizaciones.

De allí, que el propósito del módulo en su segundo eje se concentre en el análisis del liderazgo de servicio como herramienta primordial en la **generación de valor** y de productividad en las organizaciones. En atención a este planteamiento se abordarán diferentes tópicos que darán



Productividad

Entendida como la calidad, la eficiencia, la innovación, la tecnología y los nuevos métodos de trabajo que se planteen como estrategia para la creación de cultura del servicio.

Generación de valor

Conjunto de actividades que realiza la empresa para aumentar el beneficio y satisfacción de las expectativas del cliente.

cuenta de la necesidad de cambiar y entender que la prestación del servicio al cliente es una función esencial en el logro de una cultura propia y de los objetivos corporativos a saber: los principios que hacen parte del servicio al cliente, la calidad del mismo, el enfoque de la organización al servicio al cliente, el diseño mismo de la estructura organizacional, los enfoques del servicio al cliente y por último el diseño de las estrategias que se diseñarán e implementarán como parte del compromiso adquirido por todos los colaboradores de una organización.



Instrucción

Los invitamos a revisar la infografía interactiva sobre los pasos para impulsar el liderazgo.



¡Reflexionemos!

Dicho lo anterior la problemática a analizar es ¿cuáles son los atributos que constituyen los planes y programas tendientes a la consecución del liderazgo en el servicio con calidad? Lo expresado se relaciona de manera directa con lo trazado por Blanchard (2007) cuando señala que: el liderazgo tiene dos partes, la visión y la ejecución, y precisamente la responsabilidad de desempeñar este papel visionario recae en el liderazgo jerárquico y en el líder de servicio.

En concordancia con lo anterior es claro que los colaboradores deben tener claro hacia dónde van, y el rol del líder debe estar enfocado en un **pensamiento al servicio**. Es en esta concepción surge el **liderazgo situacional** como un modelo de liderazgo de servicio, en el que el líder o directivo que tiene cargo el proceso acondiciona su estilo de liderazgo al de sus colaboradores de tal manera que se logre generar el cambio de comportamiento y actitud que se requiere para el mejoramiento del servicio al cliente.



Pensamiento al servicio

Ayudar a otras a conseguir las metas propuestas.

Liderazgo situacional

Modelo teórico que destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo.

Metas

Es el resultado que una empresa u organización planea y espera obtener.



Figura 4. Partes del liderazgo
Fuente: propia

A este punto les invitamos a consultar la lectura complementaria:



Lectura recomendada

*40 Años de la teoría del liderazgo situacional:
una revisión*

Emilio Sánchez Santa-Bárbara y Andrés Rodríguez Fernández

Otros autores como Palomo (2007) reseñan la inexistencia de un estilo único de liderazgo con resultados óptimos en todos los momentos en que se ha implementado, puesto que las circunstancias o momentos son variados y diferentes y por ende difieren y necesitan otros estilos de liderazgo. En todo caso el gerente o directivo que haya tenido resultados positivos es el único en capacidad de adoptar y adaptar un patrón de conducta al del resto de sus colaboradores y al entorno que esté vigente.

Ver documento estilos de liderazgo:



Lectura recomendada

Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia

Iliana Páez, Andrés Rincón, Margarita Astudillo
y Stella Bohórquez

También en referencia al liderazgo de servicio las empresas de mejores resultados son aquellas que aprovechan la energía y liderazgo de su talento humano, representado este en competencias que exaltan el querer hacer según Berry (2002), asevera que son cuatro competencias esenciales que deben desarrollar las personas comprometidas con el mismo:

- 1. Visión de servicio:** la dirección de la organización considera que el servicio y los líderes del mismo son convencidos de que la excelencia y la calidad son la mejor estrategia para competir en el ámbito global. Esta visión de servicio, de acuerdo con el autor evocado, asume tres columnas fundamentales:
 - a) El mercado es el público que busca un beneficio del producto y un servicio que no se encuentra en todos los lugares.
 - b) La gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto.
 - c) Crear un lazo estrecho (fidelización y lealtad) con los clientes es una estrategia clave en el negocio.

2. **Crear en otros:** los líderes y las compañías orientadas al servicio deben creer en las capacidades y competencias que tienen y que poseen sus colaboradores en especial su líder para el logro de los objetivos de tal manera, que se logre el desarrollo e implantación de un programa o plan conducente a la obtención de resultados de excelencia. Considerando lo anterior se requiere de establecer un sistema de comunicación que sea multidireccional, con asignación de personal y dotación de las herramientas necesarias para la creación de una cultura del servicio además que contenga indicadores que permitan ejercer seguimiento y control en función de los planes implementados.
3. **Querer el trabajo:** las personas líderes del proceso de crear la cultura del servicio hacen lo que quieren, porque aman lo que hacen, son apasionados del tema y de la idea de servir a los demás motiva a los otros colaboradores a hacer y creer en lo que se hace y se quiere, esto conlleva a la fijación de metas de alta complejidad. Desarrollando en ellas habilidad para resolver problemas con prospectiva y asertividad. El querer lo que se hace, o la pasión por el trabajo hace que el líder muestre y enseñe su negocio y su forma de hacer las cosas fundamentado en la excelencia que requiere el servicio al cliente.
4. **Integridad:** las personas que encabezan los procesos de servicio al cliente deben actuar con rectitud, ecuanimidad, en consecuencia, con sus valores. Así como también mostrar la coherencia de los mismos con los usuarios finales.



Instrucción

A este punto les invitamos a revisar el recurso organizador gráfico sobre cómo generar una cultura del servicio.

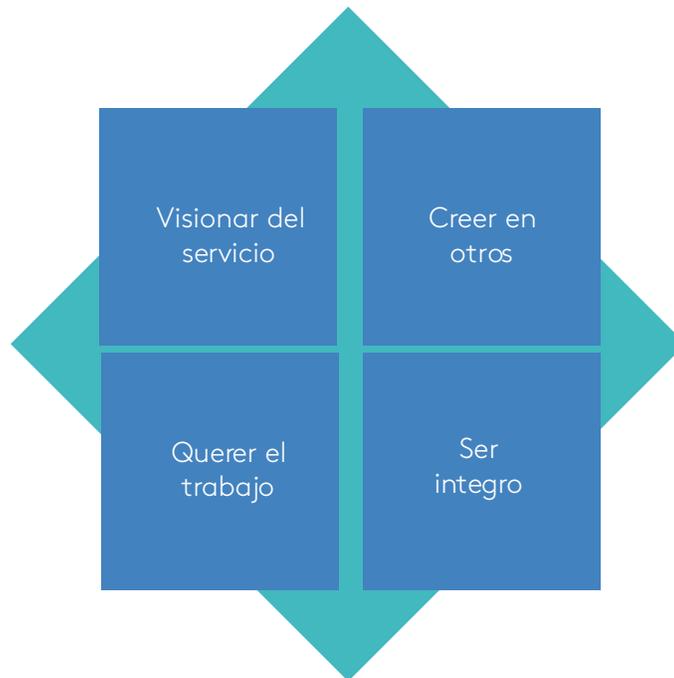


Figura 5. Competencias a desarrollar
Fuente: propia



¡Reflexionemos!

Esta es la historia de cuatro personajes de una organización que se llaman figurativamente:

Cada uno, Alguno, Cualquiera y Ninguno.

En alguna oportunidad, se tenía que realizar un trabajo importante y Cada uno estaba seguro de que Alguno lo haría.

Cualquiera pudo haberlo hecho, pero Ninguno lo hizo.

Alguno se disgustó por eso, ya que el trabajo era de Cada uno.

Cada uno pensó que Cualquiera podría hacerlo, pero Ninguno se dio cuenta de que Cada uno no lo haría (Prieto y Herrera, 2010, p. 13).

Mencionado lo anterior, es claro que es primordial conocer a los clientes y el rol de cada uno de ellos, es decir con quien tratamos, como lo estamos tratando, identificar su manera de actuar, de pensar y establecer su comportamiento de compras de tal forma que a partir de los datos obtenidos se fije una estrategia de servicio que tenga presente los lineamientos fundamentales que hacen parte del mismo; a saber:

Recordar todo el tiempo que el cliente es el que valora el servicio.
El cliente es quien determina la excelencia y por ende lo que necesita.
La empresa debe adquirir el compromiso con la cultura del servicio.
Gestionar la necesidad y expectativas del usuario final.
Conocimiento pleno de la organización, sus productos y servicios
Al cliente se le debe comprender y respetar.
El servicio debe estar permeado por factores de innovación.
La empresa debe contar con una normativa clara para realización de seguimiento.
Establecimiento de incentivo.
Se debe utilizar la tecnología adecuada para el apoyo de la prestación del servicio al cliente.

Tabla 1. Principios del servicio al cliente
Fuente: basado en Blanco, 2007, p. 19-21



¡Reflexionemos!

Entendidos cada uno de los principios que se deben considerar en el servicio al cliente es bueno cuestionarse respecto a:

1. ¿Qué tan importante es el servicio al cliente para mi empresa y colaboradores? Si la empresa conoce la importancia de un excelente servicio vale la pena preguntarse ¿Cuántos clientes tengo con malas o buenas experiencias?
2. ¿Está mi empresa aplicando estos principios? De ser la respuesta positiva ¿La aplicación qué estoy haciendo de ellos me da los resultados que busco?
3. ¿El servicio al cliente ayuda a la mejor atención al cliente?



Instrucción

Una vez llegados a este punto, los invitamos a realizar la actividad videopregunta.

Contestados los interrogantes y una vez entendido lo anterior se debe hablar de la calidad como la herramienta fundamental e inherente a la prestación del servicio al cliente y que esta no está únicamente relacionada con el soporte que se presta, sino que es una cultura que define la forma de trabajar y actuar de la organización, que nunca se debe dejar en segundo plano u olvidar, que el prestar importancia a las quejas y sugerencias del cliente son insumo primordial en la determinación del nivel de exigencia del usuario; lo que implica siempre tener presente “dar más”.

Las empresas deben gestionar cada día más el servicio al cliente a partir del buen trato, la confiabilidad, los tiempos de respuesta, los precios y por supuesto la innovación constante que genere el factor diferenciador o rasgo distintivo que permita posicionar la empresa en la mente del usuario final y a la vez su **fidelización**.

Lo anteriormente mencionado creará una actitud hacia la prestación de servicio con calidad y excelencia por parte de los colaboradores hacia los consumidores, obteniendo como resultado la superación de las expectativas de este frente a la prestación del servicio.

Por otro lado, es bueno tener presente que la lealtad del cliente se convierte en pieza clave para el rendimiento y compe-

titividad dejando claro que no solo basta con ofrecer un producto o servicio innovador, sino que se requiere de múltiples estrategias que deriven en una fidelización efectiva sustentada en la confianza del cliente hacia lo que como empresa se oferta y hace y que a la postre logren la retención del cliente antiguo y la consecución de nuevos clientes potenciales.

Lo anterior permite a las empresas crecer dentro de un mercado cada vez más agresivo y competitivo en el que la ausencia de servicio es cada vez más latente, también es bueno tener presente que la estrategia que se implemente en la búsqueda de la retención del cliente va en procura de mantener ingresos fijos en la organización que contribuyan en la sostenibilidad y supervivencia del negocio, al igual que el hecho de obtener información relevante que conceda la reorientación de las actividades según los requerimientos de los clientes y por ende el direccionamiento empresarial hacia la eficiencia, creando un vínculo real a partir de la propuesta de valor en su relación con el consumidor. Que con el tiempo se traducirá en posicionamiento de producto y/o servicio, recordación de la marca, rentabilidad y **valor empresarial**.



Fidelización

Estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas.

Valor empresarial

Es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa.



¡Reflexionemos!

Ahora preguntémonos ¿Qué buscarán las personas (clientes) **con las que trato?** Supone el inicio de un proceso de cultura de servicio al determinar que motiva la búsqueda de un producto o servicio, por parte del cliente y su satisfacción.

Entonces la calidad en el servicio supone varios factores simultáneos en busca de la satisfacción al cliente como lo muestra la figura:



Figura 6. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente
Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002, p. 94

Entender y atender a cada uno de los aspectos esbozados en la figura implica que las organizaciones estén en la constante búsqueda de opciones o alternativas para satisfacer las exigencias expresadas por este. Es por ello que el servicio de calidad debe tener siempre presente que:

La calidad implica



¡Datos!

1. Que se requiere gestionar las necesidades del cliente.
2. Que el usuario es el único juez que emite valoración.
3. Que se debe dar cada día más.
4. Que no se puede prestar un servicio a medias.
5. Que se debe tener presente la competencia.

Mencionado lo anterior es fundamental entender que la calidad del servicio al cliente se entiende como una evaluación del logro de las metas u objetivos de dicho servicio, en otras palabras, si cumple con el propósito con el que se fijó e implementó. Por tal razón la calidad del servicio al cliente la define el consumidor partiendo de la satisfacción de sus expectativas y no el director o los colaboradores. Es decir, el cliente o consumidor final será en últimas quien determinen el nivel de calidad que tiene la prestación del servicio a partir del grado de satisfacción obtenido y la superación de las expectativas.

Teniendo el contexto anterior se precisa entender lo que significa la satisfacción del cliente para poder entender mejor el concepto de calidad en el servicio, la satisfacción se define por lo que el cliente tuvo que dejar de hacer tener (dinero o tiempo) o situación que antecede a la prestación del servicio, entonces esta se deduce como una respuesta emocional procedente de la comparación que el cliente hace del beneficio recibido en un momento determinado bajo un contexto específico.

Para dar claridad a lo mencionado, “imagina una entidad bancaria al medio día, sueles visitar el banco por la calidad del servicio y satisfacción que da. Tomas el turno, esperas que una atención a partir de un cordial saludo y en poco tiempo. La transacción se produce en el tiempo adecuado, con calidez y compromiso por parte del colaborador”.

El buen servicio habitual y la percepción de esta cambian puesto que la situación que antecede puede derivar en una ausencia de satisfacción por un factor personal como lo es el estado de ánimo que no te permitió regocijarse de la experiencia de servicio.

Entonces, es pertinente y claro el resultado que proviene de la prestación del servicio, si el usuario queda insatisfecho es altamente posible que hable mal de uno y replique de su mala experiencia a otros consumidores. Pero si el consumidor percibe un buen servicio y atención es probable que vuelva y también realice o refiera el producto o servicios a clientes potenciales.

Características del servicio de calidad al cliente

Acorde con Aniorte (2013), la calidad en el servicio esta enmarcada por unas características particulares que deben ser lineamientos a seguir para cumplir con una correcta prestación del servicio a saber:



¡Reflexionemos!

Pero ¿qué sucede si al momento anterior de la operación bancaria en la oficina el jefe directo realiza un llamado de atención, que repercute en la salida tarde de la empresa para realizar la diligencia personal y de paso poco tiempo para almorzar?



¡Datos!

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

Por otro lado, Verdú (2013) hace referencia a las características relacionadas con la habilidad que deben tener los colaboradores y que son necesarias para un servicio al cliente con calidad.

- Formalidad.
- Iniciativa.
- Dominio.
- Disposición al servicio.
- Colaboración.
- La habilidad analítica entre otros.

La importancia de atender o contar con estos rasgos distintivos reside en que la calidad del servicio es hoy un elemento esencial en la decisión de compra de los clientes por variadas razones:

1. La competencia: la empresa cada vez tiene un portafolio de servicios más diversificado e implementar estrategias de atención con valor agregado.
2. Existe disponibilidad y multiplicidad de ofertas para un consumidor final cada vez más selectivo e informado.
3. Por qué el resultado final con que se valora la calidad depende del conocimiento que el cliente tenga sobre el producto o servicio, variando el nivel de exigencia.

Expresado lo anterior: se puede concluir que la calidad en el servicio al cliente es un

pilar fundamental para tener en cuenta si las organizaciones quieren permanecer en la mente de los consumidores.

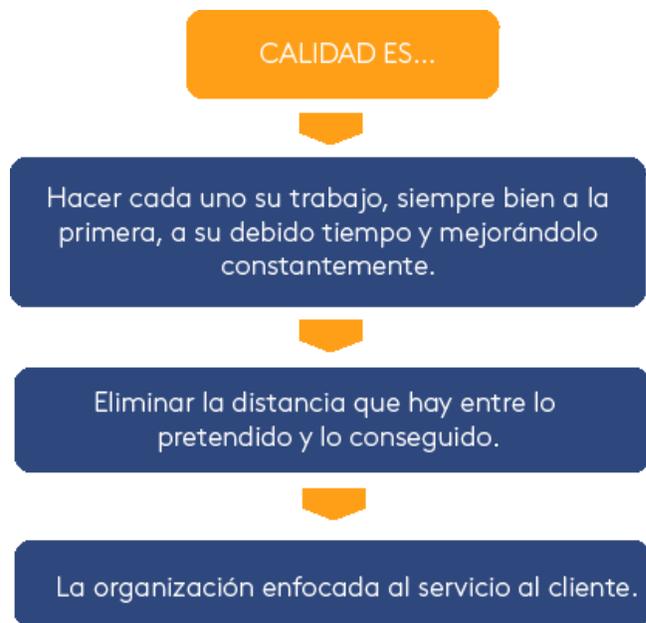


Figura 7.
Fuente: propia

En el ámbito de los negocios y el mercado de hoy están caracterizados por las innovaciones tecnológicas y la Internet posibilitando el apareamiento de nuevos esquemas de negocio, asentados en el entorno virtual, que utilizan las redes sociales como un sistema de comunicación para acercarse al usuario final planteando nuevos paradigmas que afectan el accionar de las empresas pues los clientes tienen mayor acceso a los canales de comunicación y por medio de ellos expresan de manera puntual y rápida la opinión o concepto que le merece un producto o servicio o la prestación del mismo. Esta situación particular ha conllevado a que el cliente se convierta en factor decisivo para la imagen de cualquier tipo de empresa.



Figura 8.
Fuente: shutterstock/367760624

Es por ello, que las organizaciones de hoy tienen la obligación permanente de desarrollar una cultura del servicio que involucra el esfuerzo de todos y cada uno de los colaboradores y en especial de los líderes y directivos que deben trabajar arduamente en la construcción y alineación de los valores que instruirán el servicio al cliente en toda la empresa.

La organización y los colaboradores deben tener claro, que hacer énfasis en el cliente, en su necesidad y percepciones es un reto que exige de todos mantener una actitud permanente de servir a los demás y de tiempo para construir una experiencia para el consumidor.

Implantar una cultura orientada al cliente involucra la creación de valores organizacionales que motiven a todos los empleados, que suscitan conductas y comportamientos encaminados en el cliente.

La confianza, la orientación a los resultados, el escuchar y valorar la opinión del cliente y así como la atención pronta a los requerimientos, son valores muy solicitados y tenidos en cuenta por el consumidor final y suponen el reto primordial del líder, puesto que este debe realizar los esfuerzos pertinentes para involucrar a los colaboradores y a la vez inculcar en ellos los valores diseñados por el gobierno y corporativos de la organización.



Figura 9.
Fuente: shutterstock/506819089

La coordinación que se logre entre los valores de la empresa y los personales, lo que dará la motivación e incentivo necesario para involucrar al personal de la empresa indistinto del cargo que ocupe, el nivel donde se encuentre o el área a que pertenezca en la vivencia de la cultura, permitiéndole crear una sólida posición frente a la competencia.

- Es fundamental que el personal empoderado del tema y directamente relacionado con el cliente asuma la responsabilidad de atender y prestar un servicio de excelencia y contar a la vez con un nivel de autonomía, competencias de liderazgo, y un grado alto de iniciativa para la toma de decisiones.
- Crear cultura y valor a la organización es un compromiso directamente re-

lacionado con la misión empresarial, las relaciones de esta con el cliente interno y externo, con los proveedores, con el medio ambiente y una fuerte preocupación de la organización por la selección y vinculación de personal capacitado y dispuesto a prestar un servicio de calidad, convencidos de los productos que ofrecen, del trabajo en equipo, y de su actitud positiva hacia las personas.

- Una cultura orientada al cliente provee de innumerables beneficios a las empresas, que dan como resultado el aumento de la rentabilidad, el volumen de ventas, mayores utilidades, más capacidad de inversión. Pero también el establecimiento de una relación cliente–empresa que perdure en el tiempo facilitando la estabilidad de la organización a través de la re-

tención de aquellos usuarios que son ideales para el negocio.

- Una empresa con cultura del servicio encauzada en el cliente da específica atención a los procesos de manera que estos faciliten y agilicen la prestación del servicio, de contestación expedita y de garantías para el consumidor. Entender que darle prioridad al proceso más que al producto en sí atraerá más clientes. Una empresa conducente al cliente logrará un grado tal de sensibilidad al igual que capacidad de escucha que puede anticiparse a los requerimientos de

los usuarios e ir un paso delante de la competencia.

Pero los procesos, los productos y los servicios por sí solo no conseguirán la excelencia en el servicio si estos no van acompañados de un sistema de retroalimentación, apalancado en la tecnología que facilite el análisis e interpretación de las diferentes variables que permitirán dar respuesta pronta a las exigencias del mercado mismo.

Lea artículo *El concepto de cliente interno en la organización* y por ende vale la pena afirmar que:

Los consumidores asimilan información diariamente y como resultado se modifican sus gustos, percepciones y nivel de satisfacción. Entonces si el cliente cambia la organización debe cambiar.



Figura 10.
Fuente: shutterstock/283065242

Entendido lo anterior, se explica que el cliente debe interactuar de modo permanente y directo con los procesos sustantivos de la organización, para hacer a la estructura organizacional flexible, de tal manera que cada persona que hace parte de la unidad de negocio se adapte a las nuevas condiciones planteadas por el consumidor. En otras palabras, cada día se debe revisar cómo se trata al cliente y por ende modificar la forma o las estrategias implementadas diariamente al momento de atender un requerimiento, sugerencia, gusto o deseo.

Por lo anterior es de entenderse que, si el cliente cambió, el trabajo de la empresa debe cambiar, porque de no hacerlo no se logrará la retención del mismo y peor aún no se captará al público potencial, por la obsolescencia que se mostrará para atender al cliente y prestar un servicio de calidad.

Uno de los errores más comunes en el enfoque de la organización hacia la cultura del servicio al cliente es pretender que la planeación estratégica diseñada y pensada solo para la alta gerencia funcione sin la existencia de la comunicación hacia el colaborador, puesto que lo que el cliente realmente valora de la empresa es lo que hace el colaborar en el momento de la prestación del servicio.

Otro está planteado desde la estructura misma. Pues los esquemas funcionales existentes no fueron concebidos para servir al cliente sino a los directivos para el ejercicio del control.

Las falencias esbozadas suponen una reflexión para el rediseño de los esquemas organizacionales estáticos hacia la migración de estructuras dinámicas que le permitan adaptarse a cualquier variación o señal del entorno. “Estructura por procesos” que formule y vislumbre los procesos, las áreas de competencia, los niveles de responsabilidad y el personal asignado.

Este enfoque contempla según Pérez (1996) en su libro **Gestión por procesos**, reingeniería y mejora de los procesos de la empresa que este tipo de estructuras debe tener:

- Procesos de valor añadido.
- Responsables de los procesos.
- Autonomía y autocontrol.
- Flexibilidad, cambio y organización.
- Ser parte del trabajo de todos.
- Información compartida.
- Coordinación de equipo de trabajo.
- Mando por excepción.
- Eficiencia: competitividad.
- Tareas claras.
- Alcance.



Estructura por procesos

Conjunto de actividades para dirigir y controlar los procesos de la empresa.

En conclusión, es preciso pensar en el diseño de organizaciones con este tipo de enfoque y pensada para responder a los movimientos del mercado, “**empresa inteligente**” que deje atrás la organización piramidal.



Empresa inteligente

Empresa que cohabitan entre la estructura funcional y la operativa.

Estructura organizacional como facilitador del servicio al cliente

Las estructuras son el factor clave para las empresas que quieran competir en el mercado actual. Es por ello, por lo que es necesario entender el concepto de organización como un conjunto de cargos cuyas normas y reglas debe ser atendida por todo el personal, esto en respuesta a que los mundos de los negocios requieren de líderes capaces de canalizar los esfuerzos del talento humano con actitudes que incluyan la responsabilidad, la autoridad y la delegación con la finalidad de crear confianza y un lenguaje claro y sencillo. Puesto que las empresas que manejen estas labores verán reflejados en los aumentos de la productividad y rentabilidad.

De otro lado, se debe entender la importancia que tiene el diseño de la estructura para la consecución de la misión de la empresa, pues esta busca puntualmente atender a la necesidad de resolver y definir puntos específicos como son:

- Establecer las áreas funcionales especializadas de cada organización para atender a los procesos de control, delegación y asignación de responsabilidad.
- Definir la labor a desempeñar por cada persona, descripción de funciones y perfiles de puestos.
- Disponer y coordinar los recursos disponibles.

- Orientar el trabajo al interior de la empresa para evitar la duplicidad de labores y lograr la efectividad.
- Estructurar las funciones y actividades organizacionales.

Entonces definir la estructura organizacional significa llevar a la empresa a ser mejor a través de un diseño definido, con asignaciones de tareas y responsables que responde a un grupo de actividades establecidas según el área funcional, pero que en su conjunto requiere de total coordinación e integración para ser enfocada en la prestación del servicio y generación de una cultura que lleve a la empresa a alcanzar mayores y mejores estándares en todos los procesos con el fin de fidelizar al cliente y por ende tener la posibilidad de realizar apertura o ampliación de mercados con nuevos clientes potenciales resultado de las estrategias puestas en marcha. A partir de allí se pueden estudiar y analizar también modelos de prestación del servicio al cliente como lo es la pirámide invertida.

Al hablar de organizaciones estas se dibujan y enseñan en forma de pirámide, pero al especificar sobre empresas de servicio varios autores proponen invertirla, de forma tal que los colaboradores que están en contacto directos con los clientes todos los días, son los responsables de asegurar la satisfacción del cliente y por ende el

regreso de estos a través de las compras continuas, según esta óptica toda la organización debería volcar sus esfuerzos hacia el personal de contacto, brindándole todo el soporte y apoyo necesario para la mejor prestación del servicio para generar suficientes usuarios satisfechos. Dicho esto, los colaboradores de contacto directo pasan a ser las personas más importantes para la organización y los trabajadores y demás áreas funcionales estar al servicio de los primeros.

Existen otras razones que sustentan la pirámide invertida como un modelo de servicio al cliente como son:

- La participación del cliente en la prestación (producción del servicio).
- El comportamiento o la predisposición del usuario.
- La supeditación del cliente a la satisfacción experimentada con el servicio recibido.

Para aclarar lo expuesto se parte del hecho de que si las cosas salieron bien para el cliente este colabora y extiende una conducta de agrado por el servicio y satisfacción, pero si se da el caso contrario, el cliente no suele colaborar, exige más, adopta una conducta negativa que dificulta la prestación del servicio que a la postre trae como consecuencia la insatisfacción parcial o total que deteriora el nivel o la calidad propia del servicio afectando la imagen de la organización.

Contextualizado lo anterior vale la pena preguntarse y responder planteamientos en busca de respuestas puntuales sobre lo que la organización busca en post de su cultura de servicio atendiendo a requeri-

mientos de estructuras organizacionales cambiantes y modelos como:

1. ¿Una organización es capaz de lograr la excelencia con una conducta repetitiva y viciosa?
2. ¿Cuántos errores soporta un cliente en la prestación del servicio antes de cambiar su conducta?
3. ¿Cómo desde la totalidad de la organización perpetuo una conducta y comportamiento benéfico y positivo para la organización?

Desde esta perspectiva vale la pena diseñar, plantear e implementar modelos de servicio al cliente para asegurar los resultados exigidos por el consumidor en cualquier área de contacto. En donde este último no se viera forzado a aguantar muchos errores que lo lleven a comportamientos negativos.

Es por ello, que se requiere del diseño de estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente.

Diseño de la estrategia servicio al cliente

Como se ha venido planteando desde el inicio del módulo el servicio al cliente es una arista muy importante en el buen funcionamiento de todo tipo de empresa pues su finalidad está obtener fidelidad y estima por parte del cliente buscando con ello conservar al consumidor en el tiempo, una estrategia que se implemente debe poder lograr un incremento en la venta de la empresa derivado de la satisfacción y aumento de las compras. Es por ello, que las organizaciones procuran generar estrategias que se alinean a los objetivos corporativos.

Examinada la información respecto al servicio al cliente y lo que simboliza una estrategia desde la concepción de Mitzberg, Quinn y Voger (1997) como el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia lógica de las acciones a desarrollar para obtener un resultado.

Una estrategia bien pensada asiste a poner orden y asignar los recursos acordes a los hallazgos encontrados con el objetivo de volver favorable una situación planteada. Así como, prever circunstancias futuras causadas por los cambios en el entorno.

Acorde a lo anterior es la empresa quien decide qué estrategias aplicar según los resultados que deseen obtener, es decir, retención de clientes, si es ampliación o mayor cobertura de mercados, fidelización, captación de nuevos clientes, incremento de la satisfacción del consumidor entre otros.

Entre las estrategias de mayor uso se encuentra los programas de fidelización del cliente entendido como acción que se adelanta por parte de la empresa con la finalidad de mantener al comprador por voluntad propia, satisfecho y sus expectativas atendidas. Para la implementación de esta estrategia se pueden utilizar programas relacionados con acumulación de puntos conocidos como programa de lealtad. Tal es el caso de las tarjetas emitidas por empresas como Avianca y su *Lifemile*, o simplemente acumulación de estos por medio de compras realizadas en los diferentes establecimientos y se cargan con el número de cédula. Ejemplo: Éxito, Jumbo y Juan Valdez.

También se encuentra la estrategia de *e-mail marketing*, que utiliza como canal de comunicación en Internet y como herramienta para transmitir la información, el correo electrónico, dando a conocer estos datos a través del mensaje electrónico logra captar o retener clientes al realizar personalización del servicio. Bajo este mismo esquema se encuentra la conocida como social media o redes sociales que ofrecen a las empresas la oportunidad de hacer un **marketing relacional** directo con el cliente que está catalogado como fiel, esta estrategia se apoya o soporta en las redes sociales para dar a conocer la marca y las características de producto o servicio logrando que las personas que lo lean o vean, hablen de él e interactúen compartiendo la información adquirida.



Figura 11.
Fuente: propia

Otra estrategia válida para la obtención de la lealtad del cliente, se plantea a partir del seguimiento del intercambio por medio un sistema de retroalimentación que busca saber cuál fue el nivel de satisfacción obtenido por el consumidor en la experiencia de compra de un producto o servicio o por la prestación del mismo.

Cuando se habla de estrategias de fidelización se debe tener claro que existen diferentes tipos de programas puesto que como tal buscan la personalización del servicio atendiendo a los hábitos del consumidor y por ende se deben fundamentar en los siguientes aspectos:

- Marca.
- Producto.
- Precio y acciones promocionales.
- **Venta cruzada.**
- Responsabilidad social corporativa.



Marketing relacional

Concepto que busca la satisfacción total a largo plazo de los clientes fomentando las buenas relaciones entre empresa-cliente.

Venta cruzada

Táctica para vender productos que complementen el producto inicial comprado.

Dentro del mismo esquema se encuentran las estrategias adelantadas por las organizaciones para realizar nueva captación de clientes. Para su puesta en marcha utilizan programas como: **Inbound/outbound marketing**. La primera hace referencia aquellas interacciones con el cliente que dan como resultado iniciativas valiosas por parte de ellos hacia las empresas (buzón de sugerencias), las segundas son acciones de marketing encaminadas a llamar la atención de los usuarios a través de obsequiar muestras de productos o probar un servicio. El objetivo básico es poder cerrar la venta haciendo que el consumidor compre lo que probó.

También la empresa puede hacer uso de descuentos que consisten en la creación de ofertas especiales para los primeros usuarios. Ejemplo de ello es la emisión de cupones o bonos de descuento. Otra técnica sumada a la anterior es la estrategia de retoma de productos o comprar los pro-

ductos viejos recibidos en parte de pago para adquisición de un nuevo producto.

En la misma línea se encuentra la estrategia de capacitación que consiste en ofrecer a las grandes empresas o potenciales usuarios servicios de formación gratuitos para mostrar un producto creando la necesidad de compra del mismo; ejemplo: software de contabilidad.

Por último, pero no menos importante se encuentra el programa de dar más por el mismo precio. Esta estrategia busca ofrecer al consumidor final un servicio o producto adicional por el precio inicialmente pagado. Como resultado de estas campañas de captación y fidelización las empresas pueden no cobrar por el transporte de la persona o por la realización de la compra, también se puede ampliar el gramaje del producto, obsequiar una unidad extra del mismo o un producto complementario.

En conclusión, las empresas en la actualidad cuentan con múltiples herramientas para adelantar las estrategias fijadas, de acuerdo con los objetivos planteados dando como resultado la captación, retención, mantenimiento y fidelización del cliente en procura de crear sustentabilidad para la empresa en el tiempo y que estas se traduzcan en el aumento de la rentabilidad, utilidad, productividad y competitividad de la empresa en el mercado global.



Instrucción

Para finalizar invitamos a realizar la actividad de aprendizaje prueba objetiva.

Albarrán, M., Pelekais, C., y Aguirre, R. (2004). *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 315 – 326.

Aniorte, N. (2013). *Servicios de calidad*. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm

Blanco, A. (2007). *Atención al cliente*. España: Editorial Pirámide.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo del más alto nivel*. Colombia: Editorial Norma.

Mitzberg, H., Quinn, J., y Voger, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.

Editorial Elearning. (2013). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43.

Pérez, J. (1996). *Gestión por procesos – reingeniería y mejora de los procesos de empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Madrid, España: Esic Editorial.

Prieto, E., y Herrera, J. (2010). *Gerencia del servicio la clave para ganar todos*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.

Verdú, C. (2013). *13 características personales para el éxito en la atención al cliente*. Recuperado de <https://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Zeithaml, V. Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México: Edición. Mc Graw Hill.

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 3

Pongamos en práctica



¿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.

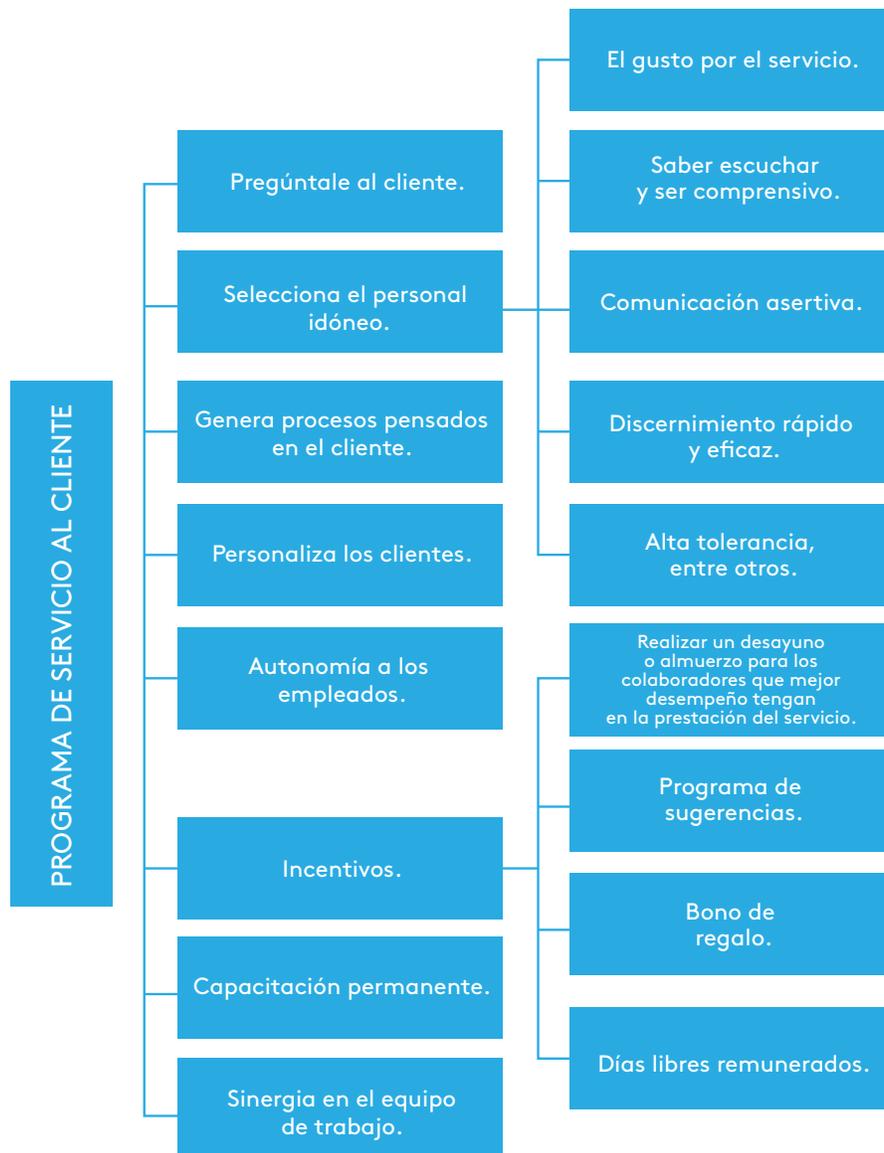


Figura 2.
Fuente: propia



¡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:

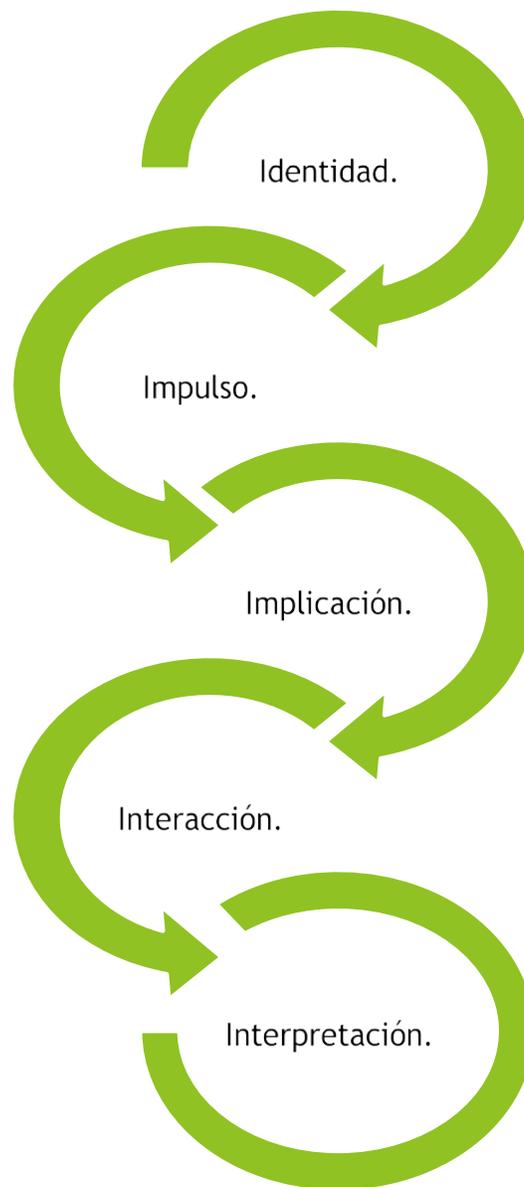


Figura 6. Marco de las 5 I
Fuente: propia

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".

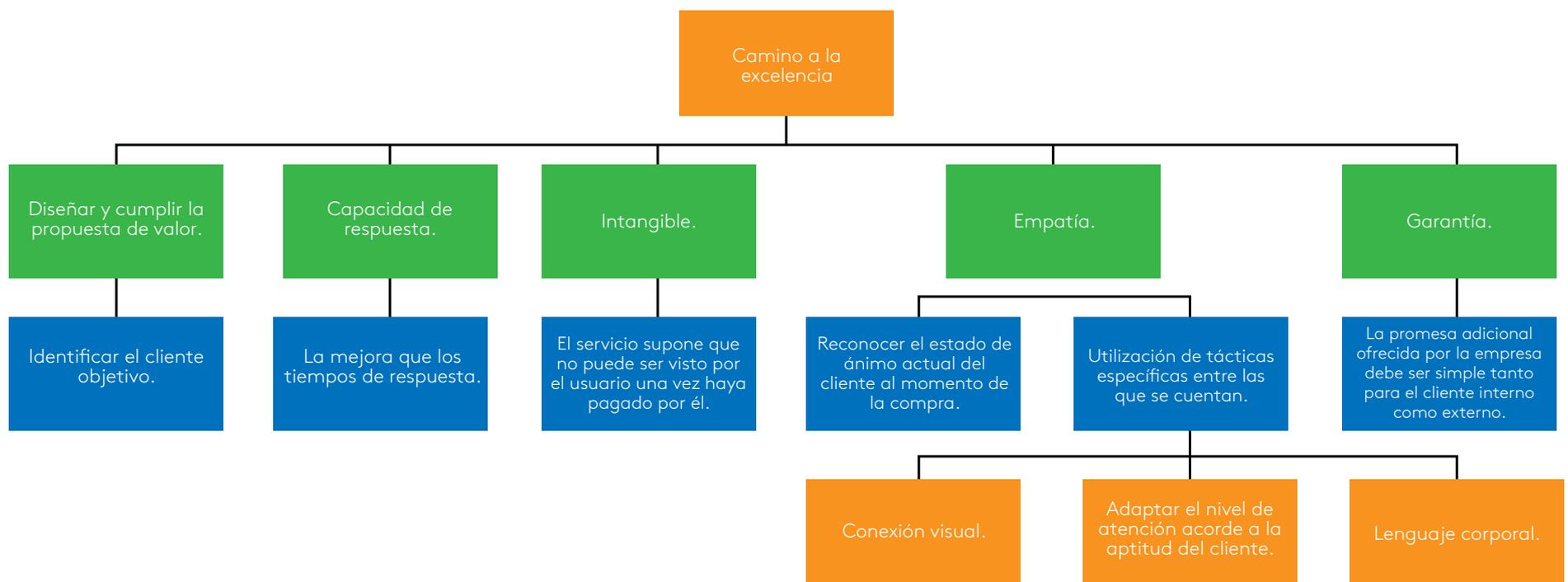


Figura 7.
Fuente: propia

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. Prevalecer: 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>

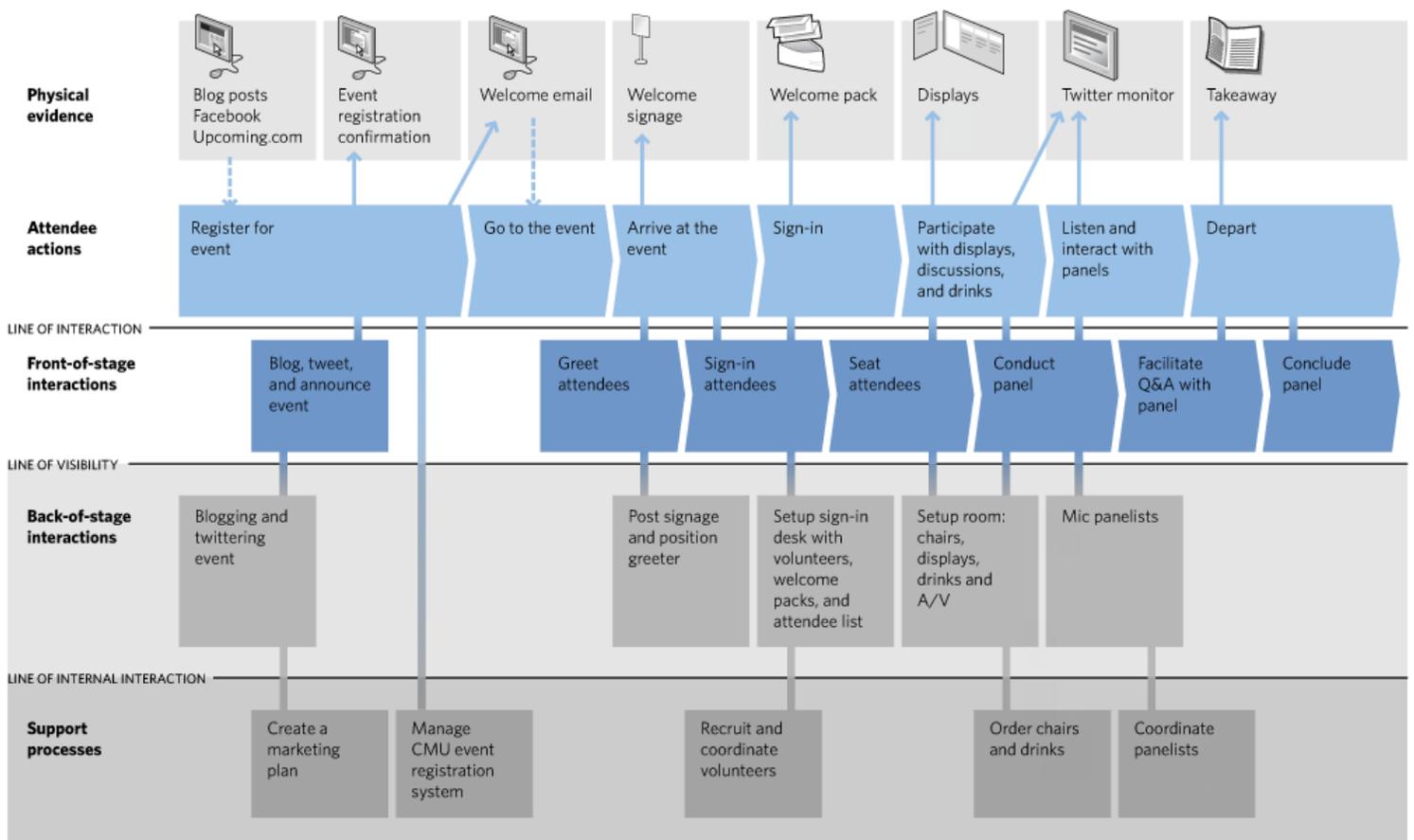
- **Experiencia guiada:** determina lo que el consumidor puede esperar de la experiencia con la marca.
- **Service Blueprint:** método que describe las experiencias del cliente a lo largo del proceso de prestación del servicio. Su utilidad radica en que permite el análisis, visualización y optimización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

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 4

Propongamos



¿De qué manera se pueden organizar las herramientas para el mejoramiento del proceso de servicio al cliente en el marco de la creación de un programa de sobre el tema?

Toda empresa que implemente un plan de acción tendiente a mejorar y orientar la misma hacia los clientes debe generar una estrategia de comunicación que le permita dar a conocer a todos los colaboradores los resultados, las actividades a realizar, los objetivos perseguidos, además de hacer una constante retroalimentación derivada del sistema de control y seguimiento, a través de indicadores que se implementen.

Sumado a lo anterior, a su vez lograr que los usuarios finales perciban los cambios al ofrecerles un valor agregado y diferenciados para la consecución de la fidelización y lealtad del mismo en el contexto actual.

Intencionalidad comunicativa



Las organizaciones como las personas requieren de estar en constante comunicación, como forma específica para poder relacionarse e interactuar con los demás seres humanos, de tal manera que se pueda dar a conocer los conceptos, pensamientos, sentimientos, planes, programas, estrategia y las decisiones tomadas para su mejor comprensión y aplicabilidad. Por ello es necesario determinar el papel de la comunicación en la prestación del servicio al cliente, pues esta como eje articulador entre la empresa y los clientes tiene por objetivo transmitir las decisiones de la dirección estratégica de la empresa en referencia a los lineamientos, por los cuales se deben regir los colaboradores y la prestación del servicio que se debe hacer para lograr superar las expectativas del cliente en pos de la satisfacción de las necesidades.

Acorde con lo anterior es claro que la intencionalidad que se persigue a través de este espacio académico es dar a conocer cómo se puede generar una cultura del servicio al cliente a través de las diferentes técnicas, herramientas y modelos existentes, exponiendo los resultados de la aplicación de estas.



Figura 1.
Fuente: goo.gl/PDUJsu

Es de aclarar que el curso requiere de un entregable por parte de los estudiantes (un plan estratégico) que permita crear o mejorar el proceso de la prestación del servicio al cliente. Por lo tanto, a través del texto se especificará la guía en forma resumida, palabras claves, introducción, los objetivos, la metodología, análisis de resultados y las conclusiones. Para que cada estudiante puede obtener los conocimientos necesarios para la aplicación o implementación de programas tendientes al servicio al cliente.

Al momento se han desarrollado diferentes fases en las que se han abordado la temática que se requiere para esta etapa a saber: epistemología que concibió los conceptos y definiciones relevantes que hacen parte del servicio al cliente, la calidad y la excelencia en la prestación del servicio, un segundo eje sociocrítico que planteó la evolución de los diferentes paradigmas, dogmas o teorías respecto a cómo lograr un servicio al cliente excelente y la evolución o actualización que han padecido las diferentes técnicas y herramientas para adaptarse a la dinámica actual de los mercados y la mayor exigencia del consumidor, una praxeológica que plasmó como construir servicio al cliente, identificando los pasos a seguir según la técnica adoptada por la empresa para el logro del objetivo corporativo; y por último la fase cuya intencionalidad es la comunicación, entendida en el cómo vamos a dar a conocer, presentar, expresar y verificar lo aprendido y aplicado.

Dicho lo anterior para finalizar el espacio académico de fundamentos de servicio al cliente el estudiante deberá realizar un plan de comunicación de mejora de servicio al cliente fijando las estrategias para su implementación, los resultados esperados y las medidas, indicadores o formas de control.



Instrucción

Expresado lo anterior, inicialmente el estudiante tendrá que diseñar un plan de mejoramiento del servicio al cliente, para posteriormente darlo a conocer a todos los colaboradores de la organización objeto de análisis.



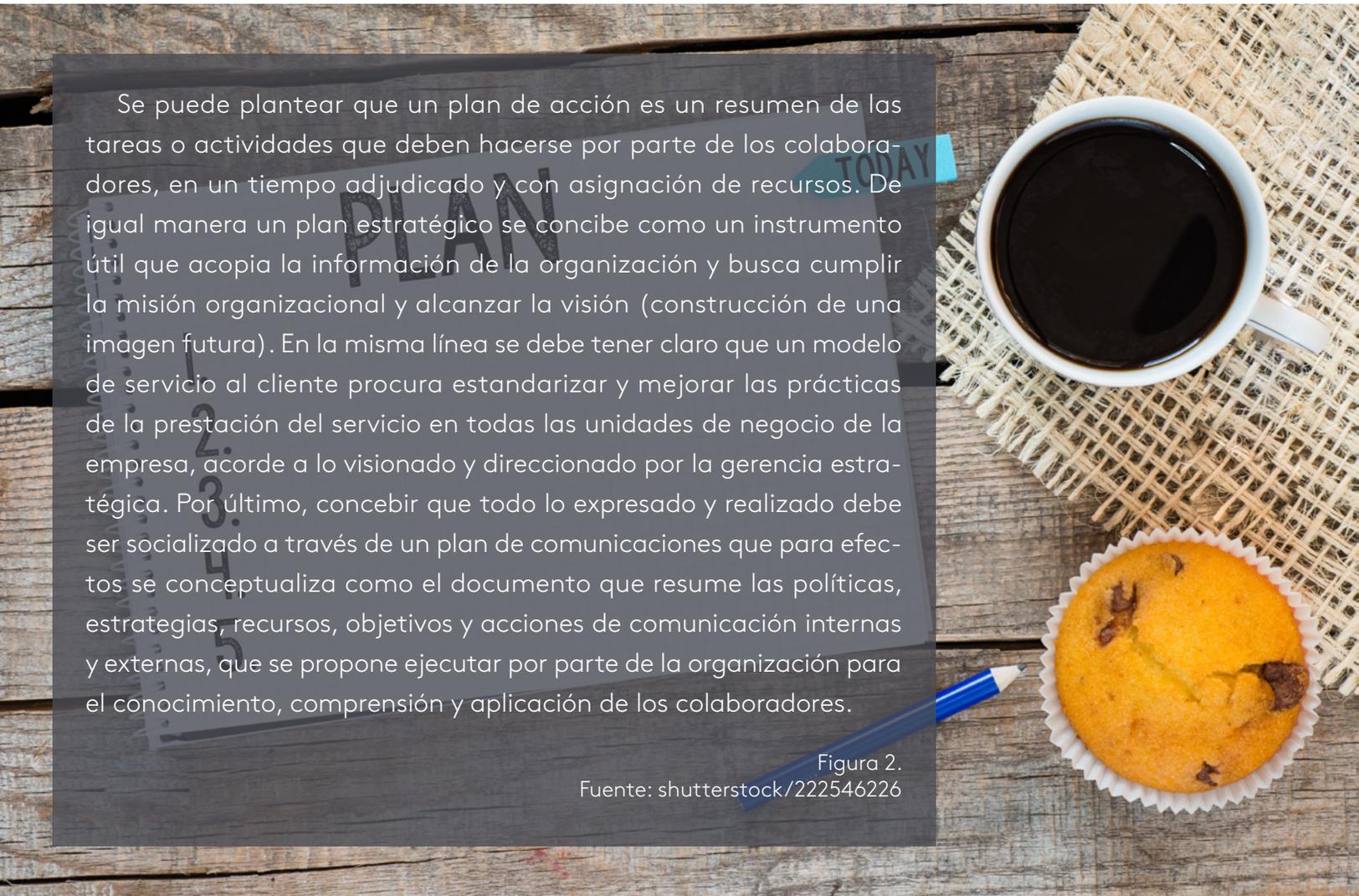
¡Reflexionemos!

A este instante el participante debe entender y conocer:

¿qué es un plan de acción, un plan estratégico y un modelo de servicio al cliente?

¿qué es un plan de comunicaciones?

¿cómo se lleva a cabo?



Se puede plantear que un plan de acción es un resumen de las tareas o actividades que deben hacerse por parte de los colaboradores, en un tiempo adjudicado y con asignación de recursos. De igual manera un plan estratégico se concibe como un instrumento útil que acopia la información de la organización y busca cumplir la misión organizacional y alcanzar la visión (construcción de una imagen futura). En la misma línea se debe tener claro que un modelo de servicio al cliente procura estandarizar y mejorar las prácticas de la prestación del servicio en todas las unidades de negocio de la empresa, acorde a lo visionado y direccionado por la gerencia estratégica. Por último, concebir que todo lo expresado y realizado debe ser socializado a través de un plan de comunicaciones que para efectos se conceptualiza como el documento que resume las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación internas y externas, que se propone ejecutar por parte de la organización para el conocimiento, comprensión y aplicación de los colaboradores.

Figura 2.
Fuente: shutterstock/222546226

Dicho lo anterior se explica en el apartado siguiente cómo hacer lo descrito.

¿Cómo se hace?

El estudiante para realizar la primera parte del resultado a entregar para este espacio académico debe haber hecho una ruta, programa para determinar el proceso de servicio al cliente al interior de la organización. Un flujograma de la atención al cliente, (ver la figura).



Figura 3. **Flujograma de proceso** de la atención
Fuente: propia

Para ello, el participante debió haber realizado los pasos que a continuación se mencionan:

- **Formular la estrategia de servicio y promesa de valor:** que requirió de haber analizado y evaluado los inconvenientes encontrados en la prestación del servicio, las posibles soluciones y elaboración de planes de acción. Para dar más claridad el estudiante puede valerse de las siguientes herramientas:
 - **Cuadro de jerarquización de prioridades:** (ver tabla) cuya prelación es conocer cuáles son los problemas más importantes que atender en el proceso de prestación del servicio y las tareas a desplegar para la fijación de una estrategia son:
 - » Organizar la información recolectada del diagnóstico.



Flujograma de proceso

Es un esquema gráfico que evidencia las relaciones existentes entre los procesos de las diferentes unidades de negocio.



Jerarquización

Forma de establecer la prioridad de las actividades a realizar.

- » Establecer objetivos.
- » Identificar el grupo de personas a quienes se orientará la estrategia.
- » Establecer propuestas o acciones a implementar.
- » Asignar los recursos.
- » Asignar funciones a los colaboradores designados.
- » Determinar quiénes serán los interlocutores.

Criterio	Impacto (cuántos usuarios están afectados)	Dificultad (que tanto perjuicio causa)	Capacidad (alternativas de solución)	Beneficio (usuarios impactados)

Tabla 1. Matriz de priorización
Fuente: propia

Posterior al haber diligenciado la matriz de priorización el estudiante realizará un mapeo de causas y efectos para comprender las percepciones de las personas sobre sus problemas, ver la figura.

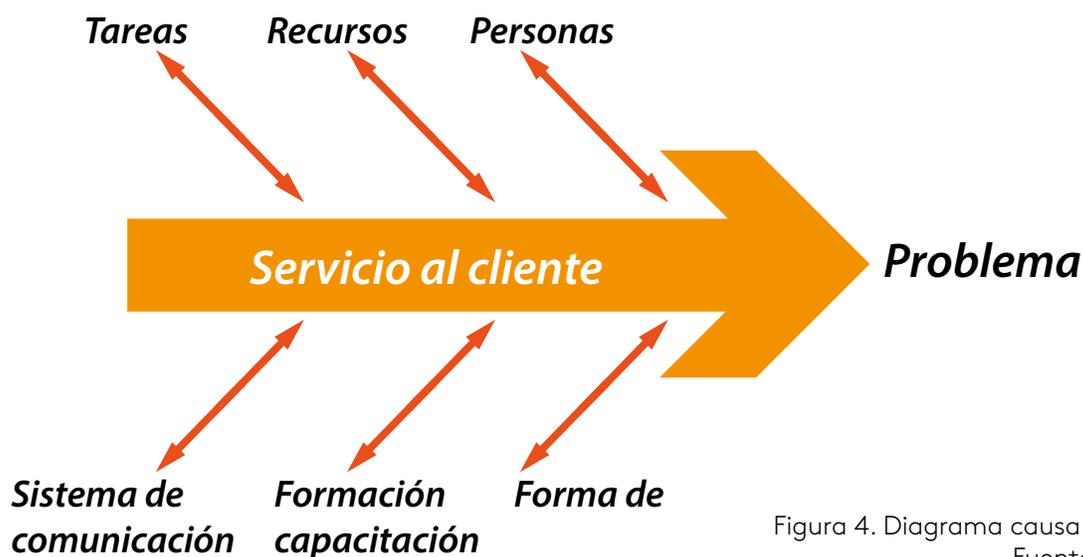


Figura 4. Diagrama causa y efecto
Fuente: propia



Instrucción

A este punto, les invitamos a ver el recurso de aprendizaje *zonas activas* 1 y 2.

- **Definir o identificar la política institucional:** la política determinará y enfocará las acciones o actividades a realizar. Para ello se deberá responder a diferentes preguntas de tal manera que se identifique lo que se busca.

¿A qué se dedica la empresa?	¿Qué se quiere lograr?	¿Cuál es la forma de trabajo?

Tabla 2. Identificación de política instruccional
Fuente: propia

- **Identificar las falencias en la prestación del servicio:** el participante realizará una *auditoría* a la prestación del servicio de tal forma que se pueda realizar una medición de las variables que hacen parte del proceso encaminado a la satisfacción del cliente y la superación de las expectativas. Para de esta forma identificar las *brechas* existentes. Para dar cumplimiento a este paso se debe realizar las siguientes actividades:

- Planear el procedimiento de auditoría:



¡Lectura complementaria!

Para ampliar la información al respecto les invitamos a realizar las siguientes lecturas complementarias)

Calidad en el servicio: el cliente incógnito

María Mercedes Botero

La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito"

Ricardo Hoyos Ballesteros



Auditoría

Revisión de las acciones plan-teadas por la empresa para la realización de procesos.

Brechas

Diferencia entre lo que se ofrece y lo que se espera por parte del cliente en el proceso de adquisición de un bien o servicio y la prestación del mismo.

- Fijar los objetivos de la auditoría.
- Definir el alcance.
- Las técnicas o herramientas de apoyo entre las que están la observación, inspección, confirmación, análisis, cálculo, muestreo estadístico, flujogramas.
- Identificar las fuentes de información.
- Diseñar o seleccionar los formatos a utilizar.
- Seleccionar las personas o equipo de trabajo que realizará la actividad.
- Fijar un cronograma.

Proceso para mejorar				
Objetivo				
Alcance				
Actividades por auditar	Técnicas a utilizar	Equipo de trabajo	Fecha Inicio y fin	Observaciones

Tabla 3. Ejemplo formato planeación de auditoría
Fuente: propia

Proceso	Objetivo	Alcance	Técnica	Equipo	Recursos	Observaciones
Servicio al cliente	Mejorar la prestación del servicio		Observación	Nombres de las personas	Materiales financieros	

Tabla 4. Ejemplo de formato de auditoría
Fuente: propia

Acorde con lo anterior es posible la aplicación de diferentes indicadores que miden el nivel de una actividad del servicio al cliente y que nos permita generar tareas y procedimientos en procura de la mejora del mismo. Entendiendo claramente que es la empresa quien toma la decisión de cuáles indicadores usar de acuerdo con lo que quiera medir, ejemplo:

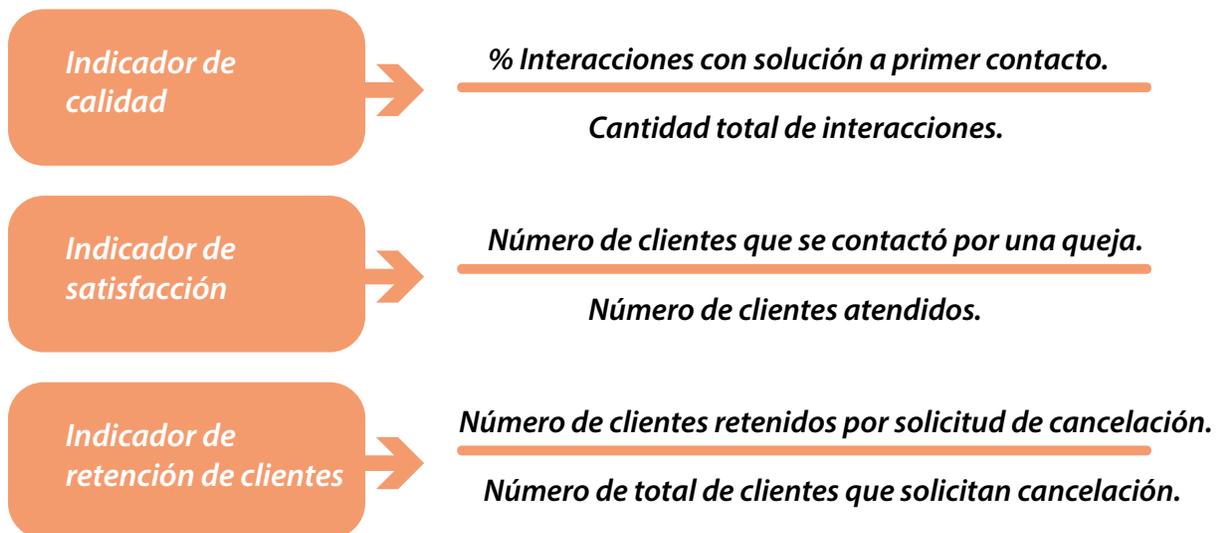


Figura 5.
Fuente: propia

- **Identificar las barreras en el servicio:** una vez realizado y entendido cuales son las áreas críticas e importantes a tener en cuenta para el mejoramiento del servicio el estudiante debe identificar las barreras que existen en la prestación del servicio siendo autocríticos a la hora de emitir un juicio y preguntarse ¿Qué se está haciendo mal? Para dar respuesta a este planteamiento los participantes realizan una matriz DOFA para identificar las posibles barreras considerando el entorno externo como interno.



Instrucción

En este punto los invitamos a revisar el recurso de *aprendizaje animación*.

Entorno externo	
Oportunidades	Amenazas
Experiencia del cliente (resolver).	Aumento de la competencia (resolver).
Servicios electrónicos (resolver).	Valor agregado (resolver).
Capacitación y/o formación del talento humano (resolver).	Herramientas para solucionar problemas (resolver).
Programa de fidelización (resolver).	Estrategias de fidelización.

Tabla 5. Matriz DOFA
Fuente: propia

- **Identificar los momentos de verdad:** como se ha mencionado a lo largo del módulo los momentos de verdad y su identificación permite a la empresa y colaboradores anticiparse a lo que el cliente espera. Siendo conscientes de esto se debe puntualizar en qué herramientas utiliza la empresa para ese contacto inicial que pueden dar una valoración positiva o negativa ante la prestación del servicio al cliente; para saber:
 - Tarjetas de presentación para entregar al cliente.
 - Material promocional para dar al cliente (folletos, volantes, catálogo, etc.).
 - Imagen y redacción de los correos electrónicos.
 - Portafolio de productos y/o servicios.
 - El trato que se da a los clientes ya sea personal, telefónico o electrónico.
 - La disposición de la página web (si tiene la información pertinente y suficiente).
 - La infraestructura física.
 - Tiempo de respuesta a quejas y reclamos.
- **Implementar estrategias:** es de saber el participante que la ejecución de las estrategias diseñadas son las que en su momento determinarán el éxito o fracaso de la decisión tomada, la forma más simple de realización es "hacer que las cosas pasen" y tener claro que cuando estas comienzan dependen de dos factores que son claves en el logro de las mismas la autonomía de las personas y la incertidumbre. Es por ello que el estudiante debe contemplar en la fijación e implementación varios elementos puntuales:

- **Los encajes funcionales:** definir políticas funcionales, ejemplo: si se requiere internacionalizar la empresa se debe adoptar estrategias de marketing internacional.
- **La estructura:** pensar la organización para afrontar los nuevos retos.
- **Liderazgo:** factor fundamental en puesta en marcha de las estrategias porque es el eje motivador para todos los colaboradores.
- **Presupuesto:** asignación de recursos acorde a lo que se pensó.
- **Ajuste de los procesos a las estrategias:** alinear los procesos a los nuevos lineamientos y orientarlos al servicio al cliente de tal manera que estos respondan a las expectativas de los consumidores.
- **Monitoreo:** definir e implementar indicadores de medición para hacer seguimiento a los objetivos propuestos por medio de indicadores que van a dar cuenta del avance o dificultades sostenidas durante el proceso de cara al logro de los objetivos propuestos.
- **Retroalimentar:** la retroalimentación por parte del cliente es importante para la organización, pues informa sobre cuáles son los aspectos que presentan fallas y requieren de atención. Para esto el estudiante implementara técnicas de telemarketing como:
 - Llamadas de encuesta de calidad: herramienta utilizada por la organización para recopilar opinión de las personas frente a la valoración dada a un servicio, producto o prestación del mismo.
 - Valoraciones del servicio vía página web: en las aplicaciones de compra como Linio y eBay, en la sección de compras al final de la transacción solicitan califiques el servicio. Esto permite a la organización recolectar la información pertinente en cuanto tiempo, calidad y entrega.
 - Foros y chats: su finalidad es recabar las opiniones directas de los usuarios.



Figura 6.
Fuente: shutterstock/666256996

Una vez el estudiante ha puesto en práctica lo definido en el proceso para mejorar la prestación del servicio al cliente, nuevamente se debe plantear otros interrogantes ¿Por qué dar a conocer la política y las estrategias?, ¿qué proceso realizar para mejorar la prestación del servicio?, ¿cómo hacer una comunicación efectiva? y ¿qué medios son los más adecuados para dicha socialización?



¡Reflexionemos!

¿Por qué dar a conocer la política y las estrategias?, es una interesante pregunta para el estudiante que busca aplicar los conocimientos adquiridos, si se piensa en realizar acciones efectivas que redunden en beneficios para las organizaciones no solo a nivel de volumen de compras sino de rentabilidad y utilidad, es claro, que el proceso que se haga de la comunicación o socialización se encontrará el éxito o fracaso de las decisiones que se tomaron o pensaron desde la dirección estratégica de las empresas y más aún es vital para el área de servicio al cliente, pues el sistema de comunicaciones permite a los clientes internos y externos conocer los aspectos relevantes de la organización, entender y comprender cómo se hace y por qué se hace, para qué sirve y dónde adquirirlo.

Desarrollar un plan de comunicaciones que requiere de tener muy claro por parte de la gerencia los objetivos del programa, para este caso el mejoramiento de la prestación del servicio al cliente puntualizando en el segmento del mismo, el mensaje que se quiere dar a conocer, la intensidad que la socialización debe tener, el impacto, los medios a utilizar y el presupuesto destinado a la implementación y aplicación del programa de comunicaciones.

Es importante que se tenga en cuenta que cualquier tipo de acción o programa requiere de un plan estratégico en los que se requiere de manera sistemática y concisa atender o responder a los siguientes aspectos:

- **Participantes:** el estudiante para mejorar la calidad del servicio al cliente y modificar la cultura del mismo debe contar con personas altamente comprometidas, que crean en lo que están haciendo, que conozcan profundamente la empresa, lo que hace y lo que ofrece. Asignar los recursos necesarios para operar el programa que para este caso debe estar liderado por la unidad de talento humano. Pues es necesario tener profesional capacitados en el tema y que se conviertan en los líderes del proceso.

- **Procedimiento:** definir que el paso a paso es necesario en la construcción de servicio al cliente. En líneas generales se considera oportuno procurar que las personas:
 - Modifiquen los valores y creencias, de tal manera que se logre un crecimiento y desarrollo en los colaboradores.
 - Se Forje la orientación al logro (servicio al cliente).
 - Se concienticen que se requiere de una evaluación del desempeño que ayude a la dirección de la empresa a planear y revisar los planes de cada una de las unidades de negocio.
 - Se fomente la comunicación de directivos y empleados con la finalidad que el colaborador conozca lo que se espera de él y que debe hacer para lograr sus resultados.
 - Modificación de la cultura del servicio al cliente, valorizando procesos que susciten la calidad y excelencia en el servicio y desvalorizando aquellos que no permitan el avance.
- **Productos y beneficios:** las organizaciones son conscientes de los cambios actuales y que ello requiere que sus estructuras y políticas se redefinan a sí mismas para adaptarse a los nuevos estándares. Entonces los participantes deben conocer y promover un sistema por competencias que evidencia en el tiempo un patrón de comportamientos que condicionarán las modificaciones necesarias en la cultura organizacional relacionada con la prestación del servicio al cliente y que confluirán en actividad empresarial. Acorde a lo anteriormente mencionado las competencias a tener en cuenta para la realización del plan de mejoramiento del servicio y su posterior comunicación son:
 - **Innovación y creatividad:** se busca que los colaboradores sean personas autocríticas y propositivas con la finalidad de obtener mejores resultados en el mejoramiento de la calidad y el servicio.
 - **Trabajo en equipo:** colaboradores, sensibles a las necesidades de las personas, capaz de compartir sus conocimientos y experiencias para contribuir con el equipo y el logro de los resultados, valorando las opiniones dadas por los demás.
 - **La orientación de servicio al cliente:** plantea soluciones a los problemas del cliente a pesar de los inconvenientes que se tengan, procuran anticiparse a las expectativas que estén buscando la fidelidad y lealtad del consumidor.
 - **La orientación a los resultados:** personas con altos estándares de calidad y promulguen el mejor desempeño y resultados en los tiempos estipulados.
 - **Liderazgo:** se debe fomentar en los colaboradores con capacidad de comunicación y escucha efectiva, una constante retroalimentación y orientación al trabajo en equipo de tal manera que se pueda transmitir y motivar a todas las personas de la organización y así poder generar cultura del servicio.

- **Procedimiento (plan de trabajo):** realizar una descripción del plan de actividades que permitan el mejoramiento del servicio soportado en la comunicación del mismo y este se puede plantear considerando realizar tareas puntuales como:
 - Realizar una encuesta a los directivos de la empresa para identificar las competencias esperadas en cada uno de los colaboradores que harán parte del proceso de transformación o modificación de la prestación del servicio al cliente.
 - Acorde al tipo de empresas determinar las competencias del equipo de trabajo, pero aún más importante es fijar el nivel de compromiso de la dirección estratégica para obtener un beneficio para toda la organización.
 - Financiación para el plan de competencias teniendo en cuenta, los talleres, el material, la tecnología, entre otros.
 - Definir los medios de comunicación que harán posible que todos los empleados y usuarios del servicio estén informados del proceso y lo que se busca con esta.

Participantes	Procedimiento	Productos	Beneficios

Tabla 6. Método plan estratégico
Fuente: propia

¿Qué proceso realizar para mejorar la prestación del servicio?

Como paso siguiente el estudiante debe considerar el hecho que la empresa tiene que plantear una metodología de trabajo para lograr mejorar el servicio al cliente en la que exista evidencia en papel de cada uno de los actores involucrados en el proceso, ver figura. Para ejemplificar la metodología se hará un ejercicio para que los estudiantes entiendan, comprendan y apliquen lo que puntualmente se debe realizar para llegar al paso final que es la comunicación de los nuevos lineamientos.

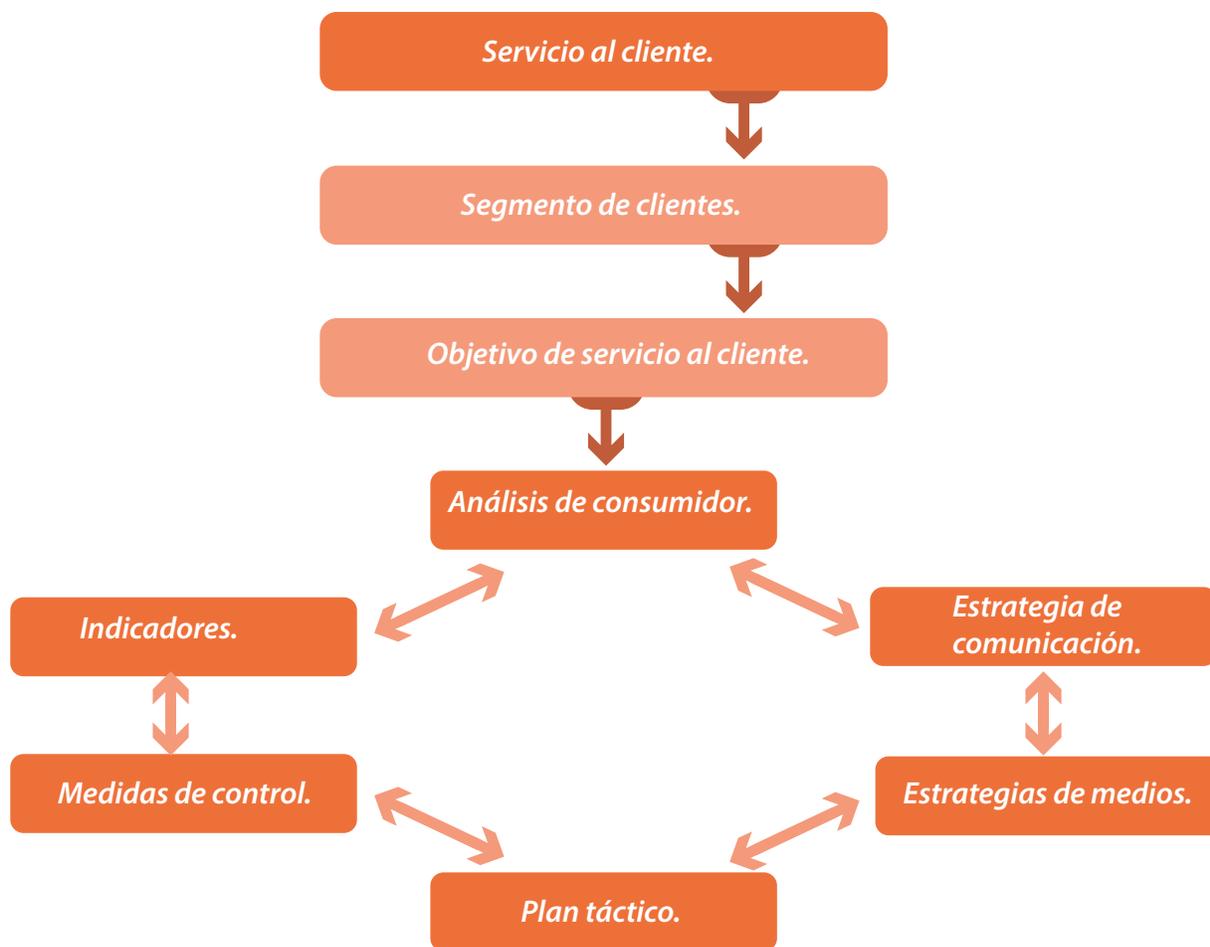


Figura 7. Ejemplo de metodología de trabajo
Fuente: propia



Instrucción

Les invitamos a realizar la actividad "control de lectura".

Lo primero a realizar por parte de las directivas es una investigación que involucre las diferentes empresas que tengan igual o similar producto o servicio para determinar qué hacen ellos y que la compañía no haga. Determinando las fortaleza y debilidad de cada uno, de tal manera que se logre evidenciar las diferencias y que a partir de allí se pueda replantear la propuesta de valor. Posterior a esta fase lo correcto es que los directivos de la empresa se reúnan con los jefes de las divisiones de marketing o ventas y talento humano para que conjuntamente efectúen las sucesivas actividades:

- **Objetivos del servicio al cliente:** en este apartado se le entregará al consumidor un formato básico un **Brief de producto o marca**. Para realizar esta actividad deben plasmar los siguiente:
 - Descripción del proyecto.
 - Objetivo.
 - Público Objetivo.
 - Mensaje clave.
 - Estado de la marca, producto y/o prestación del servicio.
- **Análisis del mercado del consumidor:** en esta fase se determina el grupo de clientes internos y externos a los que va a ir dirigida la estrategia de comunicación.
- **Estrategia de comunicación:** se esboza un plan de acción a seguir donde se plasme la información correspondiente al nuevo lineamiento relacionado con la orientación al servicio al cliente y el rol que juega cada uno de los colaboradores en la consecución de la cultura del servicio.
- **Planeación táctica detallada:** la ruta que seguir para la comunicación que se debe hacer para que esta circule a lo largo y ancho de toda la organización, la definición de los medios a utilizar, las personas responsables, los horarios, el texto o cuerpo del mensaje.
- **Implementación de compra:** en este apartado el estudiante debe tener presente que desde la dirección de las organizaciones se plantee una política que defina un catálogo de valores agregados para el producto y servicio. De tal manera que con ellos se logre generar un impacto positivo que redunde en el aumento de la lealtad del usuario frente a la empresa y una valoración positiva de la prestación del servicio. Acorde a ello se puede variar o considerar aspectos como:
 - Tipos de descuentos.
 - Paquetes promocionales.
 - Paquete de garantías.
 - Tarjetas de fidelización.
 - Acumulación de puntos.
 - Incentivos.



Brief de producto o marca

Considerado como la presentación que se hace del entorno frente al producto o la marca.

- **Mediciones:** es necesario que una vez implementada la campaña informativa a través de los diferentes medios que tiene al alcance la organización tanto para el cliente interno como para el usuario, estos expresen desde la concepción misma unos indicadores que muestren el nivel o grado de impacto del plan y estrategias llevadas a cabo. Para lo cual el área o unidad de negocio encargada de esta función puede utilizar herramientas puntuales como:

Top of mind: entendido como el posicionamiento de una marca en la mente del consumidor. Cuantas veces se escucha a las personas utilizar frase como “véndame un *Kleneex*” o “regálame un poco de Pepsi”. Estas expresiones se plantean para contextualizar el *top of mind*, palabra inglesa que denota la marca o producto y que produce un posicionamiento que genera una sustitución en el nombre real u originario del producto. El objetivo principal que se persigue con el posicionamiento no es forjar algo nuevo sino, darle manejo a lo que tiene el consumidor en la mente.

Recordación: frente a este punto es bueno tener presente que las medianas y pequeñas organizaciones fallan mucho, pues a diferencia de las grandes, estas se concentran en las situaciones de índole económico-financiero más que en los de percepción es decir, que no se ocupan y preocupan por ser recordados por los usuarios y mucho menos encaminan esfuerzos en implementar estrategias enfocadas al cómo se quiere ser visto; limitándose únicamente a cumplir con el objeto de su razón social y dan por sentado que los clientes no requieren de nada más que lo que implica la venta de un bien o servicio y la prestación del mismo.

Brands awareness: traducido al español es reconocimiento de marca, entendiéndose el mismo como el nivel de recordación que tiene un consumidor final respecto a una marca en términos generales. En otras palabras, si las organizaciones quieren tener un mejor servicio al cliente deben preocuparse por generar estrategias en busca de que el cliente recuerde en primer lugar mi marca en vez de la de la competencia y que debido a ello la seleccionen por encima de las demás. En términos más sencillos los estudiantes deben procurar que el personal de la organización y los clientes entiendan que este concepto se enfoca en medir la popularidad de una marca en el mercado o segmento de clientes. Para lograr lo anterior existen dos técnicas:



Figura 8.
Fuente: shutterstock/434145592



- **Brand recall:** Nos da información respecto a la posición que tiene una marca frente a sus referentes de producto o servicio al que pertenecen. Ejemplo si se le pide a un consumidor o un estudiante que mencione cuatro marcas de restaurantes de comida rápida, los cuatro nombres que llegan a su mente y menciona son los de más alto ranking en la mente del usuario.
- **Brand recognition:** se entiende por la capacidad de recordación o recuerdo que crea la marca por sí misma. En otros términos, por sus propiedades y particularidades.
- Dentro de esta categoría de reconocimiento de marca también existen diferentes medios que se pueden utilizar para lograr un mayor grado de reconocimiento por parte de los clientes y que derivan en una mayor conciencia de la marca de un producto o servicio. Para conocimiento estas son:
 - **Los anuncios de búsquedas:** en la actualidad para los usuarios es muy frecuente hacer uso de los motores de búsqueda cuando se desea comprar algo, la frecuencia con la que busquen un bien aumenta la conciencia que se pueda hacer en la mente de las personas respecto de la marca.
 - **Aumente la conciencia de marca y sus ventas:** el surgimiento de diferentes aplicaciones en la Internet como las redes sociales han posibilitado y potenciado las oportunidades de las empresas para crear conciencia y recordación de marca, la mayor ventaja que éstas ofrecen a las empresas es la cobertura de mercado; es decir, se puede llegar a todo tipo de usuario con publicidad y promociones llamativas que permitan captar nuevos clientes y retener a otros. Lo más importante a destacar es que son gratuitas y esto contribuye con la minimización de costos y maximización de beneficios que tan anhelan las empresas y sus directivos, ejemplo de ello son:
 - Facebook.
 - Instagram.
 - LinkedIn.
 - Twitter.



Figura 9.
Fuente: goo.gl/zCZ6Ru

- **Uso de página web con un blog rico en contenidos:** en la búsqueda constante de herramientas para mejorar el servicio al cliente en pos de la retención y captación de clientes ha surgido una nueva técnica conocida como **blogging** y para conocimiento del lector esta es una plataforma que permite expresar sus experiencias y conocimiento en el campo propio, pudiendo consignar allí temas relacionados con estrategias de marketing, excelencia en el servicio, modelos de gestión entre muchas más que existen. Por otro lado, permite compartir material de apoyo para diferentes públicos objetivos.



- **Videos online:** con la popularidad que han alcanzado sitios web como YouTube se han convertido en un medio para llevar a cabo estrategias de marketing orientadas para proporcionar a los usuarios información de una manera creativa que le permita llevar a todo tipo de público y dar a conocer lo que queremos que el cliente sepa del producto y de la empresa.



Para la aplicación de las técnicas o herramientas anteriores primero se debe socializar a los colaboradores que son y cuál es su utilidad dentro de la estrategia para que posteriormente el análisis de resultados esté al alcance de la comprensión de los clientes y colaboradores.

Una vez realizados los pasos anteriores y para cerciorarse que estos fueron efectivos se requiere de capacitaciones constantes, talleres, charlas cada cierto tiempo. Con el esquema a realizar se aumentará la capacidad de los colaboradores para responder a las exigencias del ámbito de los negocios y más los relacionados con el área del marketing y sus microentornos; permitiendo la modificación paulatina de la cultura actual a una de la orientación al servicio, caracterizado por la calidad y la excelencia; que se traduce en aumento de beneficios para toda la organización en los ámbitos productivos, de competitividad, financiero, logístico y de recurso humano; al responder de manera acorde y a la mayor brevedad a las quejas, reclamos y sugerencias emitidos por los clientes provenientes del proceso de adquisición de bienes y servicios.

¿Cómo hacer una comunicación efectiva?

Expresado lo anterior cabe nuevamente otro planteamiento interesante para responder por los líderes de los proyectos y/o programas de mejora del servicio al cliente, relacionado con la estrategia planteada sobre la comunicación y cómo hacer que esta llegue a todos de la manera apropiada y con el mayor impacto posible. Revisando los referentes teóricos de fundamentos de servicio al cliente vale la pena mencionar un par de actividades que pueden dar respuesta al cuestionamiento planteado y que responde de una forma u otra al término de ser asertivos en lo que se busca (dar a conocer a todos y toda la organización lo que se hace, a dónde vamos y que esperamos). Entonces es claro que los participantes pueden proponer o diseñar:

- **Capacitaciones enfocadas al servicio al cliente:** estas charlas se realizan por personal externo o interno experto en la temática propuesta tanto a nivel de formación como de experiencia. Una vez adelantada la temática correspondiente se debe evaluar y ser repetida con una frecuencia que determinará la empresa según la necesidad o urgencia que tenga de la apropiación de los diferentes elementos del servicio al cliente por parte de los colaboradores.



Figura 10.
Fuente: shutterstock/197017403

Para dar claridad a lo abordado en el ítem de capacitación, el estudiante puede propender por plantear a las directivas un cronograma específico con temáticas precisas que se requieren para la apropiación e implementación de las mejoras en el servicio al cliente.

Tema	Objetivo	Mes
Rol de los clientes internos en la prestación del servicio al cliente.	Dar a conocer la importancia de la excelencia y la calidad en la prestación del servicio.	1 mes.
Técnicas y herramientas que utilizar para fidelizar clientes.	Dar a conocer técnicas para construir relación a largo plazo con los clientes.	3 mes.
Cómo retener un cliente.	Analizar las respuestas dadas a los clientes para establecer su asertividad.	5 mes.
Innovación.	Crear e implementar estrategias de servicio al cliente.	7 mes.

Tabla 7. Propuesta de capacitación
Fuente: propia

Lo anterior es para que se dé a entender de manera contundente que el cliente es el centro de la actividad de la empresa y que los procesos, procedimientos y estrategias deben estar orientados a él, como elemento fundamental del desarrollo y crecimiento de la organización. Por ser estos el eje alrededor del cual debe girar la gestión organizacional y que entender y aplicar la cultura del servicio es vital a la hora de capturar y retener clientes.

En esta misma línea las directivas de una organización pueden generar programas para motivar el trabajo de los colaboradores como:

- **Programa de incentivos:** este tipo de programas puede ser establecido por la empresa con la finalidad de mantener o elevar los niveles de competitividad de los colaboradores de la organización y por ende de la compañía, a través de estos programas puede incentivar al personal a cometer los menos errores posibles, a mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes elevadas por los consumidores y de esta manera influir en el nivel de satisfacción del consumidor final. El objetivo primordial que persiguen es fortalecer el manejo de los diferentes procesos, recompensar el desempeño de los equipos de trabajo, propiciar el desarrollo personal y profesional y por último fomentar la cultura organizacional de prestación de servicio al cliente. Para fijar un tipo de programa de estos se debe tener presente la tipología de los mismos.



Figura 11.
Fuente: shutterstock/675251404

Pecuniarios	No pecuniarios
Reconocimientos de carácter económica que se le realiza a los colaboradores de la organización.	Reconocimientos en especie que se le realiza al personal de la empresa por la labor desempeñada.
Ejemplo:	Ejemplo:
Por colaborador que haga captación de un cliente nuevo tendrá un reconocimiento del 1 % del valor del contrato.	Tiempo libre. Entradas a espectáculos. Reconocimiento a la innovación.

Tabla 8. Tipos de incentivos
Fuente: propia



¡Datos!

Para finalizar es claro que la divulgación interna que se haga en la organización debe utilizar estrictamente los canales oficiales como:

- Correo electrónico.
- Intranet.
- Cartelera.
- Boletín de circulación mensual o semestral.
- Reuniones puntuales.
- Revistas internas.
- Sensibilizaciones (capacitación).



Instrucción

Con el fin de cerrar los contenidos del módulo los invitamos a revisar y resolver la actividad de simulación.

Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación y estrategia*. Colombia: Amaya Amaya, Jairo

Ballesteros, R. (2009) *La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito"*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/109/10926778002/>

Botero, M. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma Psicológica*, 13(2), 217-228.

Larrea, P. (1991) *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos.

Zeithaml, V., y Bitner, M. (2002) *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mcgraw-Hill

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO