

Cuarta edición

GERENCIA DEL SERVICIO

La clave para ganar todos

Jorge Eliécer Prieto Herrera



ECO
EDICIONES

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	XI
CAPÍTULO 1. LA EVOLUCIÓN DEL SERVICIO.....	1
1. Evolución de servicio.....	1
2. Concepto de servicio	6
3. <i>Marketing</i> de servicios	8
4. Atributos y cualidades del servicio	11
5. Taxonomía de servicios	12
6. Clasificación de los clientes.....	14
7. Necesidades básicas del cliente.....	18
8. Modelos de servicio al cliente.....	21
9. El servicio como producto	22
10. Razones para mejorar el servicio	25
Ejercicios.....	30
Lectura de reflexión. Nunca subestime al cliente.....	31
Concesionarios de autos. Estudio de caso	32
CAPÍTULO 2. LA FILOSOFÍA DEL SERVICIO	33
1. La imagen de la organización	33
Ejercicio	37

2. El sentido del compromiso	38
Ejercicio	40
3. Hagamos las tareas bien desde la primera vez.....	41
4. Las cuatro “C” del mercadeo de servicios.....	45
5. La administración del servicio	46
6. ¿Qué es un cliente?.....	51
7. Capacitación para el servicio	53
8. La inteligencia emocional.....	56
9. El servicio en frases.....	57
10. El ciclo del servicio.....	59
Lectura de reflexión. La luciérnaga y el sapo.....	64
Caperucita roja. Estudio de caso	65
Ejercicio	67
CAPÍTULO 3. LA GERENCIA DEL SERVICIO	69
1. Componentes estructurales	69
2. Los momentos de verdad	76
Ejercicio	81
3. Los campeones del servicio.....	83
Ejercicio	85
4. La reclamación como oportunidad de servicio.....	83
Ejercicio	89
5. Cómo tratar a cada cliente según su personalidad	90
6. El programa gerencial de servicio al cliente	94
7. Los siete problemas en el servicio al cliente.....	95
8. El servicio como equipo	96
9. La inversión de la pirámide.....	98
10. El sistema de servicios	101
Lectura de reflexión. Nuestros temores pueden ser imaginarios	104
El mercadeo en Macondo. Estudio de caso.....	105
Ejercicio	106
CAPÍTULO 4. LA CALIDAD EN EL SERVICIO	107
1. ¿Qué es la calidad en el servicio?	107
2. La eficiencia y la efectividad en el servicio	111
3. Indicadores de calidad en el servicio	112
4. La cortesía telefónica	114
Ejercicio	118

5. Evaluación del servicio	119
6. ¿Qué es la satisfacción del cliente?	122
7. Normas de calidad en el servicio	125
8. Síntomas del servicio deficiente	127
9. La voz del cliente	128
10. La matriz de la calidad en el servicio.....	133
Ejercicio	134
Lectura de reflexión. Las cinco “P” del éxito	135
El ascenso. Estudio de caso	136
CAPÍTULO 5. EL VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO.....	139
1. Elementos básicos	139
2. El servicio en acción	141
3. La comunicación en el servicio	142
4. El paso extra.....	144
Ejercicio	146
5. La gestión de la relación con los clientes (GRC).....	147
Ejercicio	152
6. El triángulo estratégico del servicio.....	153
7. ¿Por qué se pierden los clientes?.....	154
8. Haga que sus clientes vuelvan.....	156
9. La empresa consagrada al cliente	157
10. Características de un buen cliente	159
Ejercicio	161
Lectura de reflexión. El remero y sus jefes.....	162
Hotel de Lucho. Estudio de caso	163
BIBLIOGRAFÍA	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escuelas del servicio	4
Figura 2. Enfoques del servicio.....	4
Figura 3. <i>Marketing</i> de servicios	9
Figura 4. Atributos del servicio	11
Figura 5. Cualidades del servicio.....	12
Figura 6. Evolución de los clientes externos	16
Figura 7. Necesidades básicas de los clientes	19
Figura 8. Modelo de servicio al cliente	21
Figura 9. Diseño de un modelo de servicio	22
Figura 10. Dimensiones del servicio.....	24
Figura 11. Esquema general del sistema de servucción	24
Figura 12. Mapa de procesos para la prestación del servicio.....	25
Figura 13. Proceso de construcción de la imagen corporativa.....	34
Figura 14. Elementos de la imagen de una organización.....	35
Figura 15. Elementos del sentido del compromiso.....	39
Figura 16. Tipos de actitud en el servicio.....	43
Figura 17. Las cuatro “C” del servicio	46
Figura 18. Las fortalezas organizacionales en el servicio	48
Figura 19. La administración del servicio	50
Figura 20. Servicio al cliente	53
Figura 21. El triángulo del servicio interno	55
Figura 22. El ciclo del servicio	60
Figura 23. Ciclo de servicio en un supermercado.....	63
Figura 24. Elementos de la estrategia del servicio.....	70
Figura 25. Las acciones del servicio	74
Figura 26. El servicio como sistema.....	75
Figura 27. Esquema de un momento de verdad.....	77
Figura 28. Matriz de momentos de verdad	78
Figura 29. Momento de verdad de una corporación financiera.....	78
Figura 30. El ciclo de los momentos de verdad	80
Figura 31. Enfoques en el manejo de los reclamos	88
Figura 32. Tipos de clientes en el servicio.....	94
Figura 33. Los equipos en el servicio al cliente	98
Figura 34. La inversión de la pirámide del servicio	100
Figura 35. Comparación almacén tradicional y almacén moderno	100
Figura 36. El sistema de servicios.....	102

Figura 37. Calidad del servicio y comportamiento del consumidor	108
Figura 38. Factores condicionantes del servicio.....	109
Figura 39. Matriz Importancia - Rendimiento	110
Figura 40. La rueda de la calidad en el servicio.....	110
Figura 41. Indicadores de calidad en el servicio	112
Figura 42. Dimensiones y aspectos de la calidad del servicio	113
Figura 43. Proceso de la comunicación telefónica	114
Figura 44. Guía para la evaluación del servicio.....	119
Figura 45. Modelo de satisfacción al cliente	123
Figura 46. Ecuación de la satisfacción del cliente	124
Figura 47. La voz del cliente.....	130
Figura 48. Matriz de calidad en el servicio	133
Figura 49. El valor agregado en el servicio	140
Figura 50. Dinámica del servicio.....	142
Figura 51. Proceso de la Gerencia de Relaciones con el Cliente	148
Figura 52. Verbos del <i>Call Center</i>	149
Figura 53. <i>Call Center</i> por sectores industriales.....	151
Figura 54. El triángulo estratégico del servicio	153
Figura 55. Tipos de relaciones con el cliente	157
Figura 56. Empresa consagrada al cliente	157
Figura 57. Compromiso y lealtad en el servicio	158
Figura 58. Matriz de fidelidad del cliente	160



PRESENTACIÓN

Las empresas han tratado de mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente. Por tal razón, en los últimos tiempos, las compañías de todo el mundo han dejado de centrarse en el producto que ofrecen, para ocuparse en la atención al cliente. Podría decirse que al momento de evaluar la rentabilidad, esta es su verdadera razón de existir.

Sin embargo, conceptual y mentalmente somos cortoplacistas. Por tal razón, no logramos enfocar las actitudes de nuestros colaboradores a largo plazo, lugar en donde se sitúa el verdadero camino hacia la excelencia en el servicio. Es necesario que estas prerrogativas se conviertan en una filosofía, pues en muchas ocasiones este elemento se toma como un programa pasajero. El problema de fondo radica en que iniciar una estrategia de servicio, como cualquier otro proceso de cambio organizacional, implica un tiempo realmente largo, durante el cual se deben invertir todos los recursos disponibles de la institución para obtener el éxito del mismo.

Algunos de los servicios que el cliente recibe en la *preventiva* son: información, publicidad, educación, asistencia técnica, correo directo y demostraciones. En la venta recibe: interacción personal, condiciones de venta, características y disponibilidad de producto, requisitos y condiciones técnicas, despachos y garantías. En la *posventa* recibe: entrega oportuna, cumplimiento de la garantía, asistencia técnica, seguimiento de su satisfacción, evaluación del servicio, etc. Todo esto lo hace posible el cliente interno, las personas de su organización.

Actualmente, salvo en mercados absolutamente sistematizados, la tecnología no genera ventajas competitivas. Si usted hace un listado de los elementos que diferencian su compañía de otras prestadoras de servicios afines, encontrará que su competencia tiene o puede conseguir, en corto plazo, exactamente las mismas ventajas competitivas que usted tiene. El único modo posible de conservar los clientes es superando a la competencia y la clave para esto está en el servicio.

Así pues, el servicio al cliente se une a la cadena de suministro y genera políticas en materia de producción, sistema de inventarios, compra de insumos, técnica de ventas, etc. Así pues, podríamos decir que es a partir del cliente donde la empresa diseña estrategias de mercadeo, comercialización, comunicación, servicios y demás elementos necesarios para fortalecer su portafolio de productos, bienes y servicios.

El caso típico, concreto y visible de este proceso son los cajeros automáticos. Cuando salieron al mercado, tener uno era una ventaja competitiva, pues era una garantía real. Actualmente, tener un cajero de estos no es una ventaja considerable para una entidad financiera, comercial, consumo masivo, de puntos especializados de venta. Sin embargo, carecer de este es un problema y más cuando no funcionan de manera adecuada y oportuna.

Las organizaciones han cambiado radicalmente su mentalidad comercial. Se ha dejado de buscar vender por resultados, para vender a partir de la atención al cliente. De este punto se desprende que la diferencia comercial entre distintas organizaciones en la era del servicio es el talento humano: el ser, la persona, el empleado y el funcionario. Podríamos decir que la tecnología se adquiere más rápido que la modificación de la actitud del personal hacia el cliente. Uno de los problemas en las empresas modernas, en relación con el servicio, radica en que éstas prefieren tener la razón en lugar de arreglar los problemas de los clientes. Igualmente, otras organizaciones buscan descrestar al cliente con todo lo que saben. Sin embargo, hay clientes que tienen años de experiencia, conocimientos, y lo único que desean es satisfacer una necesidad específica.

Lo importante dentro de la filosofía del servicio es tener una visión clara del valor agregado que el usuario, beneficiario, asociado o cliente espera de nuestra empresa. Por esta razón, es oportuno encontrar y satisfacer plenamente las necesidades reales de los clientes o aquellos servicios que no han notado que requieren. No nos podemos quedar en las necesidades de las personas, sino que debemos fijarnos en los beneficios adicionales que podemos generar. Así mismo, debemos diseñar estructuras organizacionales planas que entreguen verdadero poder a las personas que toman decisiones rápidas en el momento de la prestación del servicio.

Los procesos de mejoramiento organizacional se deben elaborar pensando en el cliente y no en la empresa. Muchas veces los procesos son diseñados de adentro hacia afuera y no de afuera hacia adentro. Es decir, si usted diseña su proceso

detrás de la ventanilla, nunca va a entender qué es lo que quiere, desea, necesita o siente realmente la persona que está en la fila de espera. La meta es prestar un servicio al cliente excelente, eliminando los problemas e inconvenientes causantes de la primera llamada del usuario.

Hoy y mañana, todas las áreas funcionales de las empresas se tienen que reenfocar hacia la filosofía del servicio. En gran parte, esto se obtiene mediante la capacitación. Si esta no es implementada estratégicamente, puede ser desaprovechada, perdiendo el cliente interno la oportunidad de mejorar el balance social de la compañía a la cual pertenece. Tampoco se trata de implementar herramientas tecnológicas de moda. Lo que verdaderamente cuenta es tener un personal preparado y motivado, pues de lo contrario ninguna estrategia servirá.

Con toda seguridad, este libro despertará en usted el interés y pasión por el servicio. Empezaremos con la revolución del servicio, identificando la filosofía del servicio, entendiendo la gerencia del servicio como sistema, conociendo la importancia de la calidad en el servicio para generar valor agregado. Así mismo, nos fijaremos en el modo como una forma de actuar personalizada, permanente y mejorada, partirá de la interacción con los usuarios de la entidad con la cual usted está comprometido.

Aproveche esta oportunidad para formarse en la cultura organizacional del servicio, como parte de las prioridades que busca consolidar la gerencia moderna en cualquier empresa colombiana y extranjera. El único responsable de la validación de ésta magnífica propuesta editorial colombiana es usted mismo. Con su esfuerzo, capacidad, lealtad, honestidad, dedicación y responsabilidad en la lectura, el desarrollo de los ejercicios y talleres, la consulta de la bibliografía referenciada y, sobre todo, potenciando un cambio cualitativo en la actitud hacia quienes pagan nuestro salario: los clientes.

Estimado amigo, estudiante, profesor, empresario y gerente, le presento el primer paso para comprobar que brindando un mejor servicio a aquellos que lo necesitan, incluso a usted mismo, el futuro de todos cambiará.

Recuerde que la gerencia del servicio es la clave para ganar todos.

Si no puede encontrar un libro mejor sobre el servicio... compre este.

El Autor

UNA HISTORIA VERDADERA

Para comenzar su viaje fascinante por el mundo de la gerencia del servicio, le voy a regalar ésta historia, que según cuentan es muy verdadera.

Esta es la historia de cuatro personajes de una organización llamados figurativamente *Cada uno*, *Alguno*, *Cualquiera* y *Ninguno*.

En alguna oportunidad, se tenía que realizar un trabajo importante y *Cada uno* estaba seguro 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.

En conclusión: *Cada uno* culpó a *Alguno* cuando *Ninguno* hizo lo que *Cualquiera* podría haber hecho.

Reflexión: ¿Puede usted identificar quién fue al final el único perjudicado?

AUTOEVALUACIÓN INICIAL

Antes de iniciar su proceso de aprendizaje sobre la gerencia del servicio, le sugiero responder las siguientes preguntas. No olvide que solo usted es el beneficiado. Estimado lector, llegó el momento de hacer un examen propio de manera seria y honesta. Cuando termine de leer el libro, haga una comparación con lo que aprendió.

1. ¿Qué entiende por calidad en el servicio?

.....
.....

2. ¿Cuál es el significado de cliente, usuario, beneficiario, asociado?

.....
.....

3. ¿Cómo debe ser la presentación personal de un empleado de su organización?

.....
.....

4. ¿En qué consiste el servicio que presta su entidad, unidad, división, área?

.....
.....

5. Enuncie tres derechos básicos del Cliente.

.....
.....

6. Describa el ejemplo de una empresa real en la que se ofrezca un *buen servicio* (almacén de ropas, ventanilla de una universidad, cafetería, supermercado, estación de gasolina, parqueadero, sala de belleza, entidad financiera, institución de salud, restaurante, etc.).

.....
.....

7. ¿Por qué la escogió? ¿Cuáles son los detalles que la hacen diferente a las demás?

.....
.....
.....

8. Enuncie las tres características que más le agradan y las tres que más le desagradan cuando recibe un servicio:

Agradables

Desagradables

- 1.
- 2.
- 3.

- 1.
- 2.
- 3.

9. ¿Cómo califica el servicio que ofrece su empresa, oficina, área, dependencia, sección o unidad de trabajo?

Excelente Bueno Regular Deficiente

¿Por qué?

.....

10. ¿Quién es su cliente interno?

.....

11. ¿Qué productos o servicios ofrece a su cliente interno?

.....

.....

12. ¿Cuáles recibe de su cliente interno?

.....

13. Elabore una visión donde el servicio sea el factor fundamental.

.....

.....

14. ¿Cree usted que el servicio es intangible? Argumente.

.....

.....

15. ¿Quiénes deben prestar el servicio en una empresa? Profundice.

.....

.....

Yo dormía y soñaba que la vida era alegría, desperté y vi que la vida era servicio. Serví y vi que el servicio era alegría.

R. Tagore

GERENCIA DEL SERVICIO

Existen diferentes estrategias que las empresas utilizan para mejorar su eficiencia, como el mejoramiento del producto que ofrecen o la implementación de nuevas tecnologías, sin embargo no son suficientes para superar a la competencia. La clave para ello es el servicio al cliente, él es su verdadera razón para existir y por ello deben enfocarse en su satisfacción.

El libro aborda el servicio al cliente desde diferentes perspectivas: la revolución de este, identificando su filosofía; la gerencia del servicio como sistema; su importancia para generar valor agregado; y la interacción con los usuarios.

La obra va dirigida a estudiantes de pregrado y posgrado, y profesionales en administración, mercadeo, ingeniería industrial, comunicación, contaduría, economía, medicina, hotelería y temas afines.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Mercadeo y ventas

ECO
EDICIONES

www.ecoediciones.com

Incluye

- ▶ Evolución de la filosofía del servicio.
- ▶ Gerencia y estrategia del servicio.
- ▶ Ilustraciones sobre la temática.
- ▶ Ejercicios y casos de aplicación.

Jorge Eliécer Prieto Herrera

Administrador de Empresas, Especialista en Proyectos de Desarrollo, Especialista y Magister en Docencia Universitaria. Profesor universitario, asesor y consultor organizacional nacional e internacional. Director y presentador de programas de radio enfocados en emprendimiento, gerencia, mercadeo, servicio, investigación, tecnología y docencia. Ha elaborado libros, revistas y material didáctico; es investigador y desarrollador de productos y servicios, entre otras muchas destrezas orientadas a la educación, la cultura política y el servicio al cliente interno y externo.



e-ISBN 978-958-771-619-1