

ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

RESUMEN

El presente artículo muestra como un enfoque estratégico en una empresa de servicio proyecta la organización en función del cliente. Parte de identificar las áreas críticas para que por medio de los elementos: momentos de verdad, ciclo y triángulo del servicio se generen las interrelaciones necesarias para diseñar estrategias que conlleven a alcanzar los resultados esperados.

PALABRAS CLAVES: Servicio cliente, momentos verdad, triángulo servicio, ciclo vida servicio.

ABSTRACT

This article shows as a strategic approach in a company on watch projects the organization based on the client. Identify the areas you criticize so that by means of the elements: moments really, cycle and triangle of the service the interrelations necessary are generated to design strategies that entail to reach the awaited results.

KEYWORDS: Service client, moments really, triangle service, life cycle service.

CARLOS ELIAS RESTREPO F.

Director Programa de Mercadeo
Corporación CIAF
carloselias3@yahoo.com

LUZ STELLA RESTREPO FERRO

Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

SANDRA ESTRADA MEJÍA

Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

**Grupo Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira**

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas de seres humanos quienes generan y practican una cultura donde se manejan mitos, creencia, leyendas y hábitos, que influyen de una u otra forma el estilo gerencial.

Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona y a la diferencia, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir.

2. CONCEPTOS

Algunas definiciones claves utilizadas para el desarrollo de la temática son:

Servicio

Antes de definir servicio, hay que tener claro que éste no se pueden estandarizar ya que las expectativas del cliente son diferentes dependiendo de su cultura, creencias y necesidades, sin embargo las apariencias indican que todos requieren el mismo servicio.

En la actualidad el servicio esta enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano, quien pone su alma en el servir.

Momentos de verdad

Episodio de contacto personal o impersonal entre el cliente y la organización que genera en él impactos positivos o negativos según su percepción.

Triángulo del servicio

Permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema. (Ver figura 1)



Figura 1. Triángulo del servicio

- ✓ *Cliente:* El corazón del modelo.
- ✓ *Estrategia:* Dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.
- ✓ *Gente:* Las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.
- ✓ *Sistema:* Herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de

conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

Ciclo del servicio

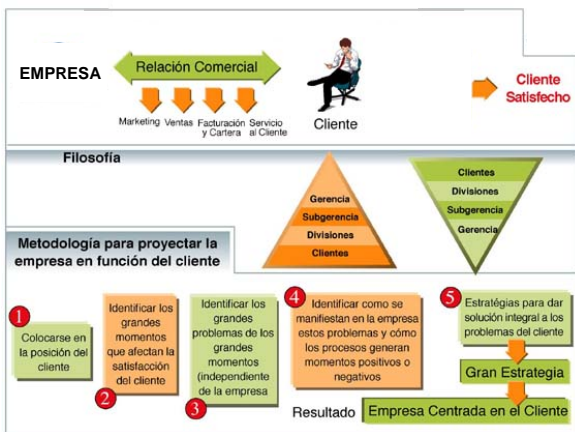
Es una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés.

MODELO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Para enfocar el estilo gerencial hacia la cultura del servicio, se requiere identificar en la organización las áreas críticas de éxito que le apunten a satisfacer un cliente, esa relación comercial esta dada principalmente por: marketing, ventas, facturación y cartera y servicio al cliente.

Como la cultura del servicio está ligada con los mitos, creencias, leyendas y hábitos, parte importante de la filosofía se debe interiorizar el cliente como corazón del modelo y proponer un cambio en la pirámide la estructura organizacional, donde en el nivel más alto se encuentra el cliente, seguido de las divisiones, subgerencias y en la base la gerencia quien debe gestionar la relación con los usuarios.

Una vez llevados a cabo los factores anteriores, se debe seguir la metodología para proyectar la empresa en función del cliente (ver figura 2).



FUENTE: Los Autores
Figura 2. Servicio al cliente

2.1. Desarrollo del Modelo

Para definir las estrategias de la organización se inicia mostrando el ciclo del servicio para cada una de las áreas críticas de éxito posteriormente se relacionan los momentos de verdad negativos identificados con cada uno de los elementos del triangulo del servicio para visualizar la gestión estratégica en cada uno de ellos.

Para finalizar se realiza un análisis que parte de los problemas y las causas que generan en cada una de las áreas hasta definir las estrategias que permitan llevar a los resultados esperados.

En la representación gráfica del ciclo del servicio, se representan los momentos así:

Negativo	Positivos	Inicio de Proceso

Ciclos del Servicio



FUENTE: Los Autores
Figura 3. Ciclo del Servicio – Marketing



FUENTE: Los Autores
Figura 4. Ciclo del Servicio - Ventas



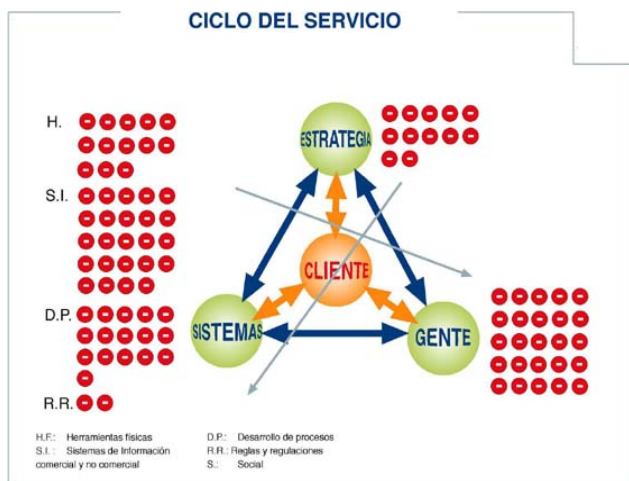
FUENTE: Los Autores

Figura 5. Ciclo del Servicio - Facturación y Cartera



FUENTE: Los Autores

Figura 6. Ciclo del Servicio - Servicio al Cliente



FUENTE: Los Autores

Figura 7. Análisis del Triángulo del Servicio

En la relación de los ciclos del servicio con el triángulo se encontraron momentos negativos para las estrategias,

la gente y los sistemas, en relación con el desarrollo de procesos, herramientas físicas, sistemas de información y reglas y regulaciones (ver figura 7).

Este análisis permite visualizar como los procesos y las personas de la organización requieren estrategias para proyectar la empresa al servicio al cliente.

Diseño de estrategias

El diseño de estrategias es la consecuencia del análisis realizado con los momentos de verdad expresados en cada uno de los ciclos del servicio. Se relaciona proceso(s), problema(s), causa(s) y estrategias.

Marketing

Proceso: Información

a. Problemas

- ✓ El cliente no ha oído hablar del producto.
- ✓ El cliente ha oído hablar del producto, le puede interesar pero desconoce sus características y beneficios
- ✓ El cliente no lo desea porque lo interpreta mal.

b. Causas

- ✓ Falta de comunicación comercial (ausencia de campañas publicitarias)
- ✓ Manejo insuficiente de medios que no logran el cubrimiento total de la población y la intensidad suficiente
- ✓ El contenido publicitario no es suficiente.
- ✓ El manejo creativo de la información publicitaria genera mala interpretación.

c. Estrategias

- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Desarrollo de campañas publicitarias.
- ✓ Diseño de material publicitario.
- ✓ Desarrollo de cultura en comprensión y manejo del producto y/o servicio.

d. Resultado

- ✓ El cliente siempre está plenamente informado de todos los productos, sus características y beneficios sin distorsión de la información

Proceso: Solución de Problemas de Comunicación

a. Problemas

- ✓ El cliente desconoce su necesidad.
- ✓ Solución parcial de la necesidad del cliente.
- ✓ El cliente posee el producto pero no lo sabe usar.

b. Causas

- ✓ No existen procesos de análisis de necesidades de clientes.
- ✓ No se ha desarrollado un proceso de investigación sistemático.

c. Estrategias

- ✓ Creación del banco de datos de clientes.
- ✓ Diseñar procesos de investigación de mercado permanente.

d. Resultado

- ✓ El cliente es conciente de su necesidad, la compañía se la soluciona plenamente y le garantiza el uso correcto del producto.

Proceso: Acercamiento al Producto

a. Problemas

- ✓ El cliente desea el producto y no lo encuentra.
- ✓ El cliente debe realizar muchos esfuerzos para adquirir el producto.

b. Causas

- ✓ Ausencia de canales de distribución que faciliten el acceso de los clientes a los productos.

c. Estrategias

- ✓ Desarrollo de los puntos de servicio al cliente como canal de distribución.
- ✓ Desarrollo de distribución de producto a través de canales masivos.

d. Resultado

- ✓ El cliente encuentra el producto siempre que lo solicita con un mínimo de esfuerzo.

Ventas

Proceso: Orientación

a. Problemas

- ✓ Incertidumbre sobre donde buscar información.
- ✓ Ir a sitios inapropiados donde no le pueden entregar la información que necesita.

b. Causas

- ✓ Falta de posicionamiento de la imagen corporativa.
- ✓ Falta más conocimiento por parte del cliente de la empresa y productos.
- ✓ El personal de la empresa no posee capacitación sobre la forma de orientar al cliente dentro de la misma.
- ✓ Señalización deficiente en oficinas que involucran contacto con el cliente.
- ✓ En las áreas de contacto con el cliente no se posee la información comercial necesaria.

c. Estrategias

- ✓ Sistema de comunicación unificado para el cliente.
- ✓ Desarrollo de campaña de identidad corporativa diferenciadora.
- ✓ Capacitación permanente del personal de la empresa en lo corporativo y productos/servicios.
- ✓ Diseño de manual de capacitación.
- ✓ Diseño de portafolio de productos/servicios para capacitación.
- ✓ Diseño de cartilla sobre conocimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar las instalaciones locativas y señalización de los centros de atención.

d. Resultado

- ✓ Cliente que sabe exactamente a donde tiene que ir.

Proceso: Contacto

a. Problemas

- ✓ Apatía de quien atiende al cliente.
- ✓ Demora en la atención.
- ✓ Peloteo del cliente (efecto rebote).

- ✓ Al cliente lo envían a otra parte por apatía o por desconocimiento de la estructura de la organización y/o producto/servicio.

b. Causas

- ✓ Falta de cultura de servicio.
- ✓ Falta de compromiso de los funcionarios con el cliente.
- ✓ Infraestructura inadecuada de los centros de atención.
- ✓ Deficiencia en el flujo de información interna.

c. Estrategias

- ✓ Capacitación permanente.
- ✓ Montaje de un punto de servicio al cliente en un sitio estratégico de la ciudad que recoja todos los servicios/productos.
- ✓ Definir asesores de sistemas de información computarizadas que conozcan los procesos internos.
- ✓ Desarrollo de clima organizacional que genere empleados contentos.
- ✓ Diseño de flujos de información internos de la empresa.

d. Resultados

- ✓ Empleados corteses y dispuestos a entregar el mejor servicio.
- ✓ Cliente esperando sólo lo necesario.
- ✓ Funcionario en capacidad de resolver los problemas del cliente.

Proceso: Información

a. Problemas

- ✓ Calidad.
- ✓ Claridad y cantidad.

b. Causas

- ✓ Se generan cambios en la información que no se le dan a conocer oportunamente al cliente.
- ✓ Inconsistencia en la información que esta en los sistemas.
- ✓ Falta capacitación sobre el manejo de la información.
- ✓ No existen estándares de calidad suficientes que garanticen que la promesa de la empresa a través de funcionarios se cumpla.
- ✓ Falta habilidad para pensar como cliente.
- ✓ Los funcionarios de contacto con el cliente no poseen la información suficiente que permita abordar todas sus necesidades.

c. Estrategias

- ✓ Creación de canales de comunicación para flujo de información vital al cliente.
- ✓ Aseguramiento de dominio en el manejo de la información por parte de funcionarios.
- ✓ Política de puertas abiertas donde todos los colaboradores tengan el requerimiento de la información necesaria para atender al cliente.
- ✓ Desarrollar habilidades en las personas de servicio al cliente en ventas y asesoría.
- ✓ Hacer reubicación de personal y ubicar personas con vocación para servir al cliente.

d. Resultados

- ✓ Cliente con información oportuna y a tiempo.

- ✓ Cliente al que se le entrega lo que se promete en tiempo acordado según su necesidad.
- ✓ Cliente que recibe la información que necesita y se le brinda un servicio más allá de sus expectativas solucionando integralmente sus necesidades.

Proceso: Adquisición del Producto

a. Problemas

- ✓ Rapidez en la entrega.
- ✓ El producto se le entrega a medias.
- ✓ Asesoría de manejo.
- ✓ Calidad técnica del producto/servicio.
- ✓ Adaptabilidad del producto/servicio a las necesidades del cliente.
- ✓ Al cliente se le vende el producto/servicio y no se le vuelve a contactar.

b. Causas

- ✓ No existen estándares que aseguren el tiempo de entrega de un producto.
- ✓ No hay interacción directa con el cliente para la entrega del producto.
- ✓ Falta de controles.
- ✓ No existen procedimientos definidos sobre asesoría una vez vendido el producto/servicio.
- ✓ Falta de capacitación en procesos de ventas.
- ✓ Problemas técnicos del producto.
- ✓ El cliente hace mal uso del producto.
- ✓ Desconocimiento del producto, sus características y beneficios.
- ✓ Falta actitud en vendedores.
- ✓ No existe en la empresa la cultura de la postventa.

c. Estrategias

- ✓ Creación de estándares de aseguramiento de entregas de productos.
- ✓ Sistema de información ágil, confiable y veraz.
- ✓ Definir los procedimientos de asesoría al cliente.
- ✓ Desarrollar capacitación en procesos de ventas a todo el personal en contacto con el cliente.
- ✓ Desarrollo de material de ayuda en ventas.
- ✓ Investigación de mercados para detectar problemas técnicos.
- ✓ Campaña de cultura en el manejo de tecnologías.
- ✓ Capacitación en conocimiento del producto.
- ✓ Crear procedimiento y estandarización del servicio postventa.

d. Resultado

- ✓ Al cliente se le entrega lo que se le prometió en el tiempo acordado según su necesidad.
- ✓ El cliente recibe siempre toda la información que solicita y se le brinda un servicio más allá de sus expectativas solucionando integralmente sus necesidades.

Facturación y Cartera

Proceso: Oportunidad (tiempo de cobro)

a. Problemas

- ✓ La factura no llegó.

b. Causas

- ✓ La dirección es incorrecta.
- ✓ Se entregan dos facturas de un mismo producto/servicio.
- ✓ La empresa no generó la factura.

c. Estrategias

- ✓ Facturación y cartera realiza con informática controles de la información para determinar su oportunidad, confiabilidad y veracidad.

d. Resultado

- ✓ La factura siempre llega con el tiempo suficiente para el pago.

Proceso: Información

a. Problemas

- ✓ Calidad.
- ✓ Contenido.

b. Causas

- ✓ Tesorería no reporta el pago a la empresa haciéndole al cliente cobro doble.
- ✓ No se tiene información real del cliente.
- ✓ Se carga mal el formato en la máquina.
- ✓ No existen procesos normalizados en el manejo de la información que facilite al cliente la solución rápida de su petición.

c. Estrategias

- ✓ Proceso previo a la salida de la factura para detectar posibles errores.
- ✓ Se están haciendo muestreos permanentemente.
- ✓ Automatización de la información

d. Resultado

- ✓ Al cliente se le factura siempre lo que es.
- ✓ La presentación de la factura siempre es impecable.

Proceso: El Pago

a. Problemas

- ✓ Colas excesivas en los sitios de pago.

b. Causas

- ✓ Mala información al cliente sobre sitios posibles.

c. Estrategias

- ✓ Campañas de información al cliente sobre los sitios donde puede pagar.
- ✓ Tener más sitios de pago.
- ✓ Pago a través de la banca electrónica.
- ✓ Pago por internet.

d. Resultado

- ✓ El cliente hace colas normales, es atendido rápidamente y siempre puede pagar.

Servicio al Cliente

Proceso: Acceso

a. Problemas

- ✓ El cliente intenta comunicarse, no le contestan.
- ✓ El cliente intenta comunicarse y suena ocupado.
- ✓ El cliente siente que le contestan, no le hablan o le cuelgan.

b. Causas

- ✓ Insuficiencia de herramientas técnica para soportar el flujo de llamadas diarias.

- ✓ Falta de actitud positiva hacia el cliente por parte del colaborador.

c. Estrategias

- ✓ Creación de un número único de atención al cliente.
- ✓ Tener personal suficiente y con capacitación permanente sobre actitud positiva ante el cliente.

d. Resultado

- ✓ El cliente se comunica con la empresa cada vez que lo desea de manera inmediata.

Proceso: Contacto

a. Problemas

- ✓ El cliente se cansa de oír el mensaje pregrabado y cuelga.
- ✓ El cliente no siente confianza en seguir con la comunicación por el tono de voz y la actitud de la teleoperadora.
- ✓ Falta de amigabilidad de la tecnología genera rechazo.
- ✓ Temor por parte del cliente a la etnología.

b. Causas

- ✓ Insuficiencia de herramientas técnicas para soportar el flujo de llamadas.
- ✓ Tiempos altos de respuesta.
- ✓ Apatía del teleoperador.
- ✓ No se han desarrollado procesos automáticos de atención al cliente suficientemente amigables.
- ✓ No se ha desarrollado en la empresa la cultura tecnológica.

c. Estrategias

- ✓ Automatización de servicios.
- ✓ Poseer personal con perfiles adecuados para el cargo.
- ✓ Desarrollo de procesos automáticos de atención totalmente amigables.
- ✓ Estrategia de desarrollo de cultura tecnológica.

d. Resultados

- ✓ El cliente se siente plenamente confiado y seguro con la información que se le entrega.
- ✓ El cliente interactúa amigablemente con la máquina.

Proceso: Información

a. Problemas

- ✓ El cliente no obtiene la información que solicita.
- ✓ El cliente recibe información falsa.
- ✓ El cliente recibe información a medias.
- ✓ El cliente recibe la información que solicita pero no la suficiente que cubra su necesidad completamente.

b. Causas

- ✓ Aislamiento de la información interna.
- ✓ No hay unidad en la información de la organización.
- ✓ El sistema provee información a medias.
- ✓ Los empleados no dominan los sistemas de información.
- ✓ La información no se utiliza para aprovechar oportunidades de negocios.

c. Estrategias

- ✓ Creación de canales de comunicación comercial para flujo de información vital, oportuna y veraz al cliente.
- ✓ Capacitación personal en portafolio de productos, estructura de la empresa y sistemas de información.
- ✓ Diseño y rediseño de información comercial en el sistema para mejor uso por parte de las personas en contacto directo con el cliente.
- ✓ Automatización de la información

d. Resultado

- ✓ El cliente es tratado de manera personalizada y se le asesora plenamente en la solución a sus problemas de comunicaciones.

3. CONCLUSIONES

A pesar de la importancia que ha registrado para las organizaciones el desarrollar y manejar las estrategias, la capacitación de las personas y el mejoramiento de los sistemas, las empresas no logran implementar una gerencia del servicio donde el corazón sea el cliente.

La implementación de dicho modelo en una organización permitirá brindar el mejor servicio y responder efectivamente a las necesidades de sus clientes, sin embargo lo más importante es el fortalecimiento de su cultura organizacional de tal forma que inmuniza ante las crisis generadas por el entorno.

Cada organización debe generar los ajustes pertinentes al modelo para no perder su identidad organizacional y afianzar la cultura del servicio en sus colaboradores.

4. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Panamericana Editorial, 2003.
- [2] DOMINGUEZ C., Humberto. EL Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente. Universidad Sergio Arboleda – Ecoe. 2006
- [3] MAZO M., Iván. Hablemos Claro sobre Servicio. 2003.
- [4] PRIETO, Jorge E. El servicio en acción: la única forma de ganar todos. Ecoe Ediciones. 2005.