



Servicio como estrategia clave de competitividad

ALEJANDRO RIVERA PRATO

Alejandro Rivera Prato

Graduado en Ingeniería en la Universidad Simón Bolívar en Caracas, Venezuela, cuenta con un MBA mención mercadeo y un postgrado en Finanzas realizado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Es egresado del Programa Ejecutivo del IESA y ejerce como profesor invitado en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela y en la UNIMET.

También es profesor de ADEN Business School en las cátedras de Innovación y Liderazgo. Es miembro fundador y director de Link Gerencial Consultores, Formación Smart y Academia Gerencial.

Es autor de los siguientes libros: “Competencias Gerenciales para el Liderazgo del Futuro”; “Innovación, el Único Camino”; “Transformar, de las Ideas a los Hechos” y Coautor del libro Responsabilidad Social capítulo: “Responsabilidad Social e Innovación. Modelos Antagónicamente Complementarios”.

SERVICIO COMO ESTRATEGIA CLAVE DE COMPETITIVIDAD

Ediciones Link Gerencial

Autor: Alejandro Rivera Prato

Año 2017

Diseño Typopixel

“Las expectativas tienen un enorme peso en los resultados de la calidad del servicio percibido por los clientes, por ende, las empresas deben ser cautelosas sobre la generación de expectativas con sus clientes.”

Entendamos el servicio

La palabra servicio forma parte cotidiana del vocabulario de cualquier ciudadano, la usamos de forma recurrente para expresar satisfacción o no, cuando lo demandamos.

Los economistas señalan que los servicios representan la mayor tajada de las economías modernas llegando incluso a un 78% de lo que se produce, es decir, que un 78% del PIB de un país como los Estados Unidos es generado por el servicio, quedando un 22% para las actividades primarias como la agricultura, la minería, la pesca, etc.

En otros países como Inglaterra el servicio representa un 75%, en México un 70%, en El Salvador un 65%, en Colombia un 60%, siendo el promedio de los países desarrollados un 72%.

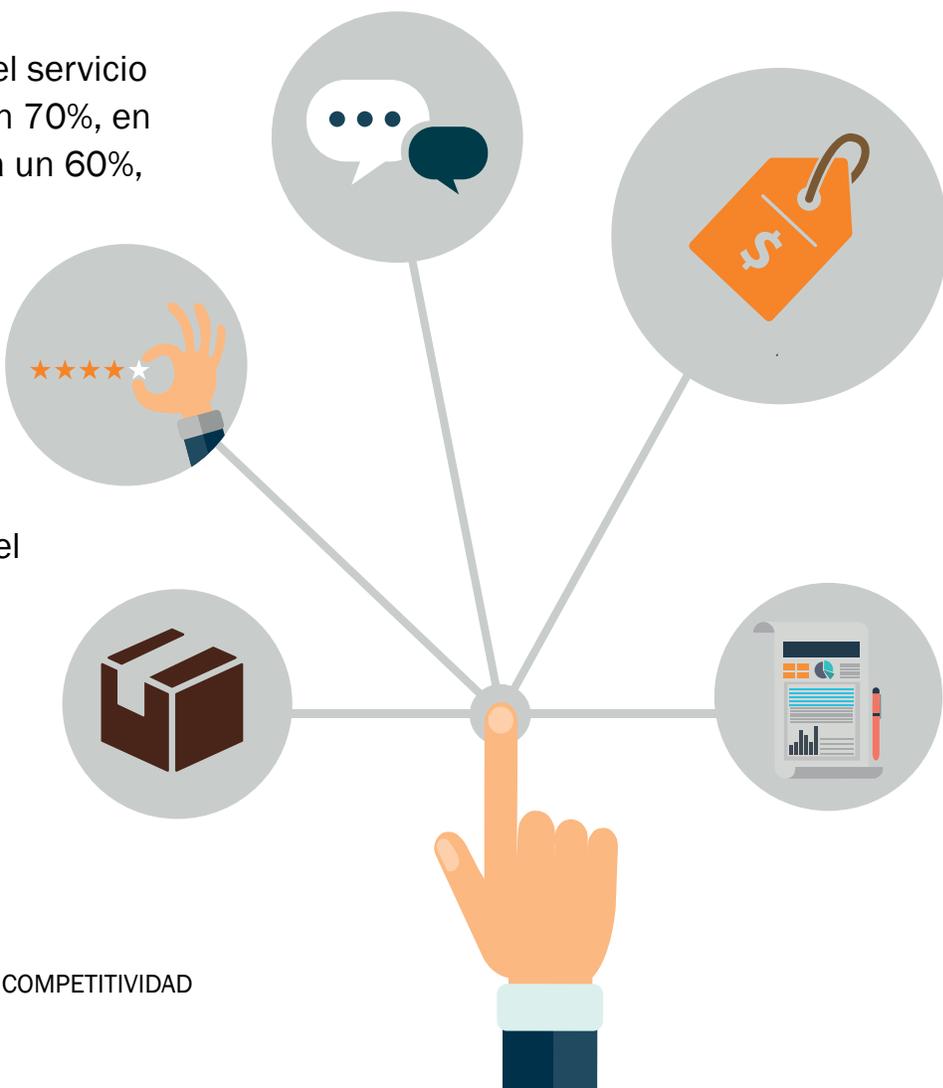
Este porcentaje crece permanentemente haciendo que el sector servicio se imponga como el sector de más importancia en todas las economías del mundo.

El concepto de servicio según Wikipedia es: “un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente”.

Según la definición de las normas ISO 9000 “un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”.

A mi me gusta la definición que dice:

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.





“La atención a los detalles es una característica principal de las organizaciones de alto rendimiento”

Esta última definición introduce el concepto de servicio básico, eso nos lleva a pensar que cualquier servicio siempre está asociado a satisfacer una necesidad primaria o principal en primer lugar.

Por ejemplo, el servicio básico de un hotel es ofrecer alojamiento, el de una clínica es dispensar atención médica y el de un restaurante es satisfacer las necesidades de alimentación.

Sin embargo, la otra parte de la definición dice: “además del producto básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”, eso quiere decir que a pesar de que varios hoteles puedan satisfacer la misma necesidad de alojamiento, el precio, la imagen y la reputación serán elementos importantes para dar el servicio

que demanda el consumidor.

También significa que en materia de servicio siempre tenemos que considerar los elementos anexos a lo básico sobre lo que se pretende satisfacer, que forma parte integral de la oferta del servicio para el consumidor.

Otra definición, que me gustaría exponer, indica que “el servicio es la sensación (buena o mala) que tiene el cliente, cuando entra en contacto con una empresa”. Lo sustancial de esta definición es el uso de la palabra sensación, ya que al usarla estamos incorporando, indirectamente, la noción de que el servicio depende de lo que el cliente sienta o perciba, en consecuencia, es subjetivo, depende de cada persona, de sus experiencias previas y de las expectativas que tenga del servicio.

Particularidades del servicio

• **El servicio tiene la particularidad de ser intangible**, pensemos por un minuto en la consulta que le hacemos al médico, o la recomendación de un consultor, o la información que nos dieron en el centro de información turística o cuando nos vamos a cortar el cabello.

Todas son actividades donde lo intangible (que no puede tocarse) predomina.

También el envío de un paquete de una ciudad a otra, la comunicación por un celular, o la estadía en un hotel de vacaciones.

Esta particularidad de intangibilidad hace que el servicio sea mucho más difícil de gestionar y controlar, ya que siempre están inmersos recursos humanos, que en interacción con el cliente, pueden arruinar la sensación y la satisfacción del mismo.

Lo tangible (productos que se pueden ver y tocar), permite que se almacene y en consecuencia se revise y se evalúe su calidad; lamentablemente esto no se puede hacer con los servicios.

• **La prestación y el consumo son simultáneos**, lo cual implica que no se pueda “almacenar”, ya que el servicio se ejecuta simultáneamente, se solicita y se da.

Si lo contrastamos con respecto a la fabricación de productos nos queda claro que estos se pueden fabricar en un momento determinado y posteriormente, en otro momento o instante de tiempo, el consumidor lo demanda y lo consume.

Esto permite que al gestionar la calidad de un producto podemos evaluarlo, clasificarlo e incluso repararlo antes de que salga a manos del consumidor, de forma de garantizar su calidad y la satisfacción del cliente, sin embargo esto no se puede hacer con el servicio porque su prestación es simultánea al consumo.

• **Es más emocional que racional**, ya que es el consumidor quien evalúa la satisfacción, como decíamos anteriormente es una sensación que el cliente tiene desde una perspectiva influida por experiencias anteriores, por el conocimiento del servicio e incluso por el estado anímico del cliente en el momento de disfrutarlo.



• **El buen servicio se expresa por la satisfacción del cliente**, es en una segunda instancia que se refleja por el aumento de ventas y una mayor rentabilidad.

Eso lleva implícito que en una primera instancia un plan de mejora del servicio requiere inversiones (entrenamiento, manuales, mediciones, sistemas, etc.) y es en un segundo término cuando se cosechan los resultados.

Esta particularidad hace que el servicio deba verse con la mirada estratégica que merece, y destinar recursos para luego obtener esa ventaja competitiva que se anhela.

El cliente está dispuesto a pagar más por un buen servicio

Existe un celebre estudio de PIMS (Profit Impact of Market Strategy) que consultó a miles de consumidores a nivel mundial sobre su disposición a pagar más dinero si el producto que compraban tuviera más calidad, el resultado fue elocuente porque de manera reiterativa asevera que el cliente está dispuesto a pagar más dinero por productos de calidad (por ejemplo el 90% de compradores de vehículos esta dispuesto a pagar más, el 96% de los compradores de alimentos, el 97% de los compradores de calzado, el 94% de los compradores de electrodomésticos y el 96% de los compradores de muebles).

La otra pregunta que se les hizo fue cuánto más está dispuesto a pagar, los resultados van desde un 36% para el caso de automóviles, 55% en comidas, 66% en electrodomésticos, 74% en muebles hasta un 135% en calzado.

En resumen, la mayoría de los consumidores (más del 90%) están dispuestos a pagar más de un 35% adicional si el producto que compra tiene una mayor calidad.

Otro estudio del año 2011 de US News Report consultó a consumidores de los Estados

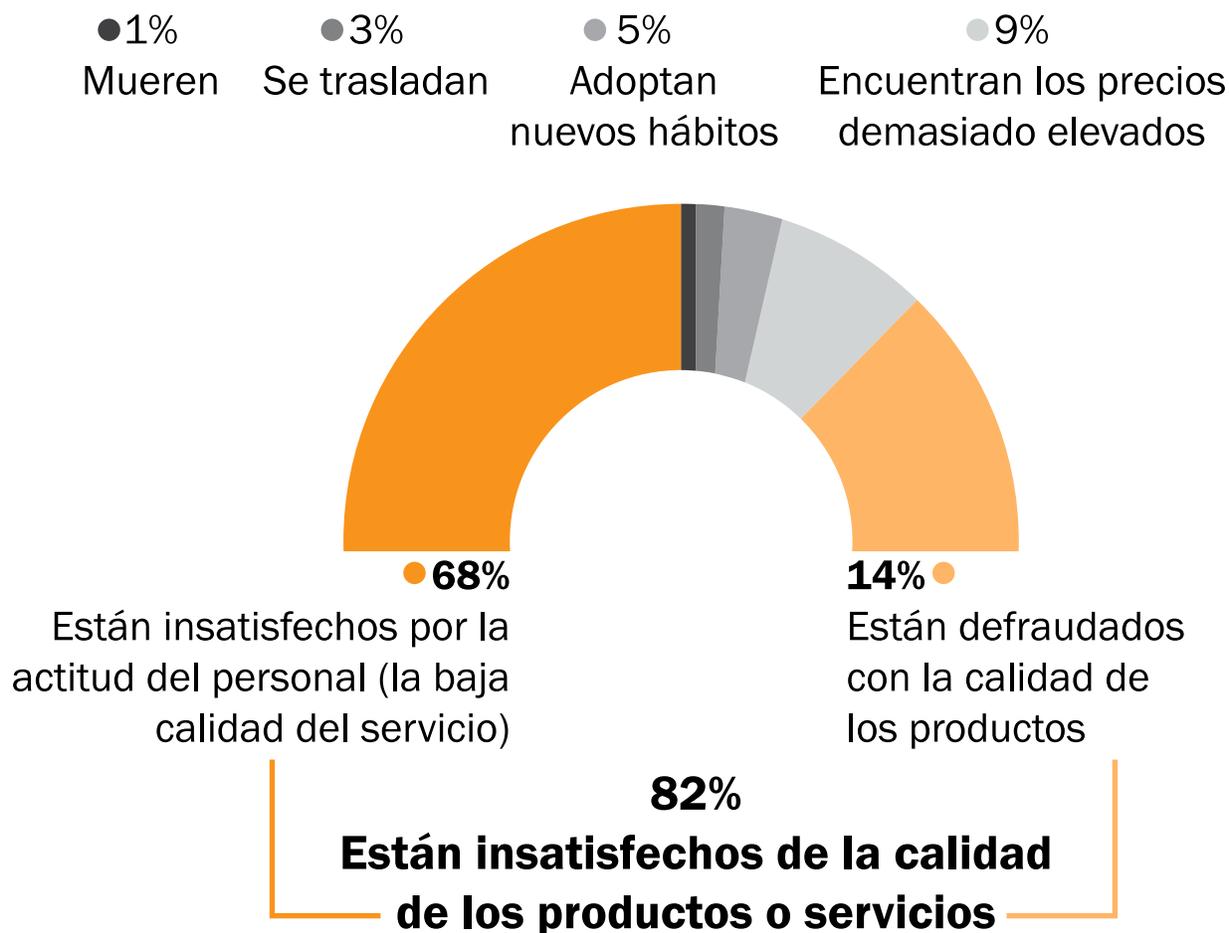
¿Los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor calidad?

Producto	% de consumidores dispuestos a pagar mas por una mejor calidad	¿Qué % está dispuesto a pagar el cliente por un producto de más calidad?
	90 %	36 %
	96 %	55 %
	97 %	135 %
	94 %	66 %
	96 %	74 %

Unidos por qué razón se cambiarían de empresa, el resultado muestra que la principal razón por la que emplearían otra empresa, con un 68% de puntuación, es porque está insatisfecho con la actitud del personal que presta servicio, un 14% se cambiaría porque está defraudado por la calidad del producto, un 9% encuentra los precios demasiado elevados, un 5% por cambio de hábitos, un 3% por trasladarse o mudarse de residencia y un 1% por muerte.

Lo importante de esta investigación es que la calidad de servicio impacta en un 68% la permanencia de un cliente.

¿Por qué las empresas y comercios pierden clientes?



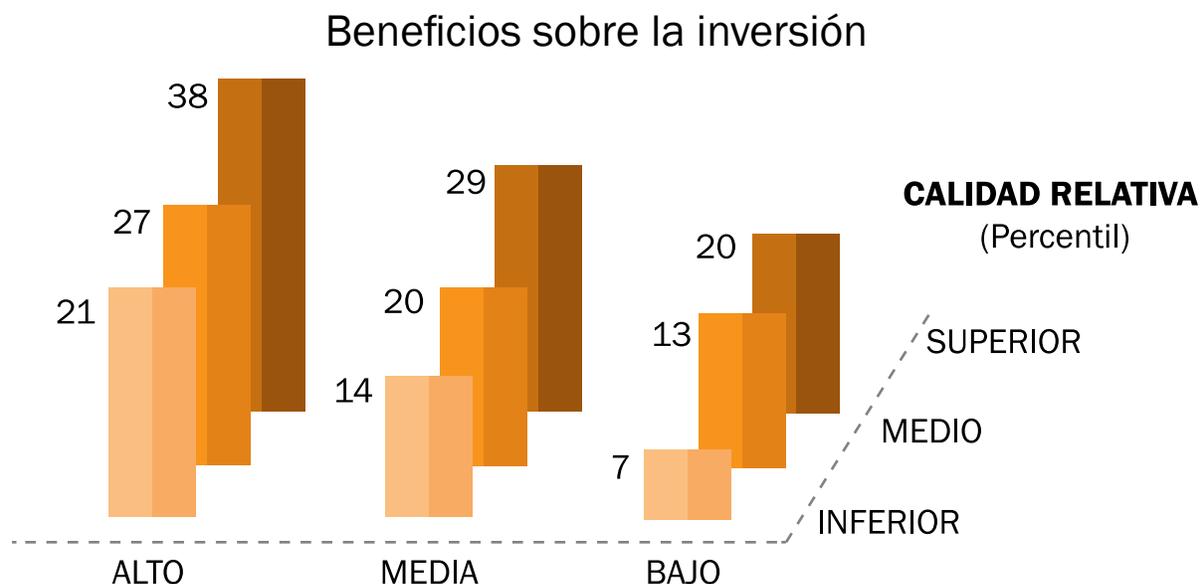
La calidad paga y da enormes beneficios

Es común cuando se explica la importancia del servicio como elemento de competitividad, que los dueños de empresas asocien el servicio con gasto y además con una reducción de la utilidad de la empresa, como consecuencia de las inversiones que se deben hacer; sin embargo, los estudios más convincentes demuestran exactamente lo contrario, es decir: **“que la calidad que se ofrece al cliente tiene una relación directa con la rentabilidad de la empresa”**.

Según Buzzel, Robert D. y Bradley T. Gale. The PIMS Principles. N.Y. en una correlación entre participación de mercado y calidad otorgada al consumidor, los niveles más altos de rentabilidad se obtienen cuando se tiene la mayor participación con el mayor nivel de calidad (38% de beneficio sobre inversión); sin embargo, si revisamos un nivel de participación (share de mercado) bajo vemos que el beneficio sobre la inversión más alto que se obtiene es cuando tienes el nivel más alto de calidad con un 20% de beneficio sobre la inversión.

La gran conclusión es que para obtener rentabilidad se debe impulsar los niveles máximos de calidad tanto del producto como del servicio que se ofrece.

Calidad y su relación con la rentabilidad en la banca



Participación relativa en el mercado

FUENTE: Buzzel, Robert D y Bradley T. Gale. *The PIMS Principles*. N.Y.

La calidad genera mayor rentabilidad

Tipos de servicio

Es común dividir el servicio en servicio material y servicio personal, esta división que pareciera obvia, tiene mucha importancia al momento de gestionar políticas de mejora del servicio.

Normalmente las empresas hacen mucho hincapié, muestran mucho interés y hacen mucha publicidad sobre los servicios materiales y muy poco sobre el servicio personal.

La razón es que tenemos una tendencia a sobrevalorar lo material por encima de lo personal, es típico por ejemplo que la publicidad de un hotel se base en fotos donde muestran enormes piscinas, grandes y lujosos salones, todos muy bien decorados, lobbies imponentes, al igual que habitaciones con muchos espacios confortables y muchas facilidades como: televisor con muchos canales, mini bar, conexión a Internet, etc.

Sin embargo es poco común que en la publicidad de un hotel se hable de la cortesía, del conocimiento y profesionalismo del personal, de la actitud de los trabajadores a prestar un buen servicio o simplemente de la sonrisa de quienes prestan el servicio.

Todo está orientado a destacar los aspectos materiales y a minimizar los aspectos personales del servicio. Esta misma situación

se maneja en líneas aéreas donde destacan las butacas, la puntualidad, la variedad de destino e incluso las facilidades de a bordo, pero igualmente se dice poco de la atención y cortesía del personal.

Esta tendencia a maximizar los aspectos tangibles o materiales y minimizar en un segundo plano los aspectos personales del servicio es mostrada también por los bancos, supermercados, comercios minoristas, empresas de comunicación y un sin fin de empresas que dan servicio.

El servicio material son todos los aspectos tangibles del servicio, por ejemplo son aspectos materiales del servicio: la calidad de la comida de un restaurante, las sillas de un consultorio médico, el aire acondicionado de un salón de belleza, los horarios de una línea aérea, las tarifas de un hotel, el mecanismo de seguimiento de un paquete al usar un currier, los mecanismos de pago que tiene un sistema de suscripciones, las instalaciones de una empresa de seguros o el papel de un periódico.

Por otra parte, forman parte de los aspectos personales del servicio: la atención y cordialidad de quienes prestan el servicio, la apariencia, la empatía, la responsabilidad y la actitud de servir.

Cuando se trabaja políticas de mejora de servicio muchos se enfocan sólo en los aspectos materiales, sin embargo aspectos como una sonrisa, un saludo cordial, una actitud de escuchar activamente y de entender las necesidades del clientes a veces tiene más impacto en la percepción del servicio por parte del consumidor.

Lo curioso de todo esto es que a pesar de que nos enfocamos más en los aspectos materiales, es la sensación que se lleva el cliente la que en definitiva marcará una valoración de buen o mal servicio.

Una experiencia clásica que se llevó a cabo en los años 80 comprueba que el servicio personal tiene un enorme impacto a pesar que ni prestadores de servicio ni usuarios son concientes de ellos.

Un grupo de científicos, a finales de los años 80, querían determinar el impacto del servicio al cliente, para lo cual realizaron una serie de filmaciones, a través de una cámara oculta, a un grupo de personas que visitaban una biblioteca, en el momento en que solicitaban libros prestados.

Se instruyó a las personas que entregaban los libros para que les prestaran la menor

atención posible a los usuarios. A la salida los usuarios eran entrevistados sobre sus impresiones acerca del servicio recibido en la biblioteca.

El resultado fue que todos estaban de acuerdo en que el servicio era malo.



La sorpresa fue que muy pocos usuarios mencionaron al personal, cuando se quejaban del servicio. Expresaron que el mal servicio se debía a una pobre iluminación, un difícil sistema de numeración, dificultad para encontrar los libros, algunos se quejaron de que tenían que ordenar los libros.

Luego se desarrolló una segunda fase de la investigación, el personal fué instruido para que miraran directamente a la persona al entregar el libro, mencionaran el nombre del usuario y tocaran casualmente su mano al entregarle los libros; el resultado fué que casi todos estaban satisfechos con el servicio.

La sorpresa de nuevo fue que muy pocos usuarios mencionaron al personal, que era el único aspecto que había cambiado.

Muchos expresaron que la buena impresión que habían recibido se debía a una buena iluminación, numeración y catalogización correcta, la mayoría de los usuarios, aceptaron que los libros más solicitados no estuvieran en su sitio, y no encontraron mayor dificultad en tener que ordenarlos.

La gran conclusión que sacaron los investigadores fué que para proporcionar un buen servicio, parece que lo prioritario que se debe hacer es sonreír, establecer contacto

“Estudios demuestran que más del 90 por ciento de los clientes está dispuesto a pagar más por un buen servicio”

visual, utilizar los nombres de las personas, prestar atención incondicional, reflejar el lenguaje corporal de las personas, mantener el diálogo coherente, demostrar, sin lugar a dudas, que Usted respeta a la persona, sin importar su raza, sexo, cultura, y finalmente demostrar respeto por sus compañeros de trabajo y por su empresa.

A veces nos cuesta reconocer el impacto del servicio personal por encima del servicio material, ya que somos formados para ver y medir cosas tangibles, los aspectos como sentirnos bien son catalogados como cualitativos y subjetivos, sin embargo, tienen un poder enorme para conseguir la satisfacción del cliente.

Siempre recuerdo una frase que dijo Alberto Patiño en una charla de servicio: **“la gente olvida lo que tu le das, la gente olvida lo que tu le dices, pero lo que la gente nunca olvida es lo que tu le haces sentir”**.

Cifras dramáticas del servicio

Las estadísticas que normalmente llevan las empresas, en materia de servicio tienen un poder en sí mismas, y conocerlas y actuar en consecuencia es labor de la gerencia y la dirección.



Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a 11 personas; así que un 1% de clientes insatisfechos, producen un 12% de clientes perdidos.



Es cinco veces más costoso obtener un cliente nuevo que conservar uno viejo.



De cada 100 clientes insatisfechos solo 4 expresarán sus insatisfacciones en forma espontánea.



Una persona satisfecha transmite su entusiasmo solo a otras tres.

“La calidad que se ofrece al cliente tiene una relación directa con la rentabilidad de la empresa”

Calidad desde la empresa versus la calidad desde el cliente

Uno de los aspectos más importantes cuando buscamos mejorar nuestra posición competitiva en materia de servicio es entender que quien define la calidad del servicio es el cliente y no la empresa.

Esto que pareciera totalmente obvio, con mucha frecuencia se olvida y termina siendo la experiencia técnica de algún funcionario de la empresa la que define cual es el tipo de calidad que requiere el cliente, esta situación genera enormes riesgos a equivocaciones porque la mirada del experto distorsiona el servicio que ofrece la empresa y difiere de la mirada del usuario, que no es experto pero que al final de cuenta es el que tiene la última palabra.

La calidad que concibe la empresa, muchas veces está enmarcada dentro de paradigmas propios, que no son los del cliente, pero que se hacen en nombre de dar la mejor calidad al cliente.

Siempre recuerdo un caso expuesto en un congreso de servicios en la ciudad de Miami en el cual un banco explicaba que habían medido el tiempo de los clientes en las agencias y rondaba los 14 minutos, a raíz de ese informe la gerencia había desarrollado un programa de reingeniería para hacer que



el tiempo del cliente en el banco fuera de un máximo de 4 minutos, el programa incluyó reestructuración de puestos, cambios en algunos procedimientos y un entrenamiento para agilizar las operaciones.

Después de un tiempo el banco había implementado el sistema y el estudio reflejaba que se había logrado la meta, el tiempo promedio de los clientes estaba en 4 minutos.

Sin embargo, una fuerte alarma se encendió ya que los estudios de satisfacción reflejaban que el servicio que estaba siendo catalogado deficiente, había aumentado dramáticamente la insatisfacción.

Sin lograr entender la situación la gerencia regional ordenó investigar a fondo los resultados, se realizaron focus group con los clientes para indagar el insólito hecho, el resultado fue que los clientes manifestaron que el nuevo sistema los molestaba porque los obligaba a hacer las operaciones de

forma rápida, no les permitía la interacción con los empleados del banco, ya no podían tomarse un café y conversar con ellos como habitualmente lo hacían, por esa razón había aumentado la insatisfacción.

La calidad desde el punto de vista de la empresa (reducir el tiempo de 14 minutos a sólo 4 minutos) no era apreciada por los clientes que usaban el banco como un punto de encuentro y de socialización.

Vale destacar que este banco operaba en unos pueblos donde la mayoría de sus clientes eran personas mayores, jubiladas que no tenían apuro de realizar las transacciones de forma rápida.

Este ejemplo ilustra porqué es imperioso que quien defina los atributos de calidad de un servicio sea el cliente, es importante poner especial cuidado cuando la voz interna del experto pretende definir los parámetros de la calidad de un servicio.

La ecuación de la calidad del servicio

Uno de los aspectos característicos de quienes venimos del área de las ciencias o ingeniería es nuestra necesidad de plasmar en forma numérica o matemática los conceptos, es por eso siempre me ha gustado esta ecuación que refleja lo que es la calidad desde el punto de vista del cliente.

$$\text{Calidad Percibida} = \text{Calidad Recibida} - \text{Calidad Esperada}$$

Esta ecuación plasma de forma numérica como se puede cuantificar la calidad desde el punto de vista del cliente, si vemos el primer término de la igualdad: calidad recibida, es un término que se puede valorar y que cualquier cliente bajo unos parámetros definidos de ponderación podría cuantificar, sin embargo, el punto importante de la ecuación es el segundo término: calidad esperada, porque esta depende de cada cliente.

Normalmente las empresas trabajan sobre el primer término, es decir sobre los valores cuantitativos de la calidad recibida por el cliente; por ejemplo si pensamos en un hotel se pondrían definir los siguientes parámetros de evaluación: limpieza de la habitación, funcionamiento del aire acondicionado, funcionamiento del televisor, disponibilidad de restaurantes, estado de las instalaciones, etc.

Sin embargo, una buena evaluación de estos aspectos cuantitativos no garantiza que el cliente tenga una calidad percibida positiva, porque el segundo término de la ecuación puede ser tan alto que independientemente de que la calidad recibida sea alta, si la esperada es ligeramente mayor entonces el resultado será negativo.

Esto significa que las expectativas del cliente tienen un enorme peso en la calidad percibida. Frecuentemente las empresas hacen crecer las expectativas con fines publicitarios lo que genera que sea difícil alcanzar una calidad percibida positiva.

Podemos concluir que las expectativas tienen un enorme peso en los resultados de la calidad, por ende, las empresas deben ser cautelosas sobre la generación de expectativas de sus clientes.

“Mostrar empatía por los clientes permite trabajar de modo profesional y al mismo tiempo ser atento. También hace que los clientes se sientan como individuos importantes”

Hace varios años trabajé como consultor en una clínica privada en Venezuela, esta clínica había evaluado la satisfacción de los pacientes en las diversas áreas de gestión: admisión, atención de enfermería, departamento de nutrición, proceso de alta, etc.

Uno de los departamentos que tenía mayor insatisfacción por parte de los pacientes era el servicio de nutrición de la clínica, en términos generales la mayoría de los pacientes lo calificaba de malo.

Nosotros conjuntamente con la licenciada que atendía ese departamento realizamos una serie de pasos para la mejora del servicio de nutrición.

En primer lugar hicimos un diagrama causa efecto y listamos las diversas razones que podían estar contribuyendo para la percepción del mal servicio: temperatura de la comida, velocidad de entrega, menú, vajilla, calidad de los platos, etc.

Para cada elemento se realizó un plan de mejora, sin embargo, a medida que hacíamos los ajustes e implantábamos las medidas, el resultado de las encuestas de satisfacción se mantenían igual, eso nos llevó a considerar el tema de las expectativas como una hipótesis que podría estar contribuyendo a esos resultados.

Pensamos: ***“¿será que las expectativas de los pacientes se están confrontando con la calidad recibida y por eso cuesta tanto lograr altos niveles de satisfacción?”***.

Considerando esto generamos una estrategia muy económica que dió tremendos resultados: preparamos una carta que decía así: ***“Estimado paciente, su médico le ha prescrito una dieta hipo sódica blanda que consiste en 50 gramos de arroz sin sal y vegetales sin sal, esperamos que se restablezca, el mantener esta dieta le permitirá una pronta recuperación...”***.

Esto fue mágico, los pacientes empezaron a calificar el servicio de nutrición con altos niveles de satisfacción, esto nos permitió concluir que las expectativas a veces desbordadas de los pacientes, en cuanto a su dieta, terminaba calificando el sistema de nutrición con una calidad percibida negativa.

Al entregar esta carta a cada paciente en su cama en la mañana regulábamos las expectativas, cuando le llegaba la comida pensaba que no era tan poca ni tan insípida como esperaban, en consecuencia, los resultados de satisfacción aumentaron.



Atributos de calidad de un servicio

Cuando los programas de mejora de la calidad de servicio bajan al nivel operativo con frecuencia ocurre que se enfocan en diversas características del servicio, pero sin el referente de que en realidad lo más importante son las opiniones de los clientes.

Muchas veces las empresas emprenden una mejora del servicio, pero sobre aspectos que de forma aleatoria van surgiendo desde la alta gerencia, sin la evaluación profesional que contemple la óptica del cliente.

Por ejemplo, podemos ver líneas aéreas que tratan de mejorar su servicio sirviendo un café a los pasajeros a tempranas horas de la mañana en el aeropuerto, o hoteles que entregan un caramelo a cada huésped que se registra, o bancos que instituyen que a cada cliente que ingrese en una agencia se le de los “buenos días”, o una zapatería que llena una ficha y una vez al año manda un correo de felicitación a sus clientes, o supermercados que dan un descuento especial si el cliente hace las compras el día de su cumpleaños (previo registro en un carnet de cliente frecuente); en fin, son interminable las listas de iniciativas que emprenden las empresas que incurren en dos aspectos críticos: son respuestas aisladas y no son evaluadas desde las necesidades prioritarias del cliente.

Evidentemente dar algún servicio para satisfacer al cliente es loable y una buena iniciativa, pero el

punto crítico es que un programa de mejora de la calidad debe partir de una secuencia lógica de pasos que permita tener éxito.

Los pasos son: **descubrir los atributos del servicio (desde la óptica del cliente), ponderar los atributos y finalmente operacionalizar las conductas del servicio.**

Vamos a detallar estos aspectos que son la clave para emprender programas de mejora de servicios exitosos y con impacto en la percepción de calidad que el cliente espera.

Primer paso: Descubrir atributos del servicio

Este punto es básico para cualquier tipo de empresa, incluso empresas que compiten en el mismo sector pueden tener atributos de calidad de servicio diferentes, puesto que los clientes que usan esa determinada empresa son diferentes, en consecuencia los atributos que buscan son distintos a la otra empresa, aunque compitan en el mismo sector.

La palabra atributo denota las características que tiene un determinado producto o servicio, es decir, si consultáramos a un cliente de servicios bancarios cuáles son los

atributos que él considera prioritarios para lograr un buen servicio bancario es posible que diga: velocidad de respuesta, atención cordial, instalaciones agradables, establecimientos con cómodos lugares para estacionar, buen rendimiento por los depósitos, información de los estados de cuenta puntual y sin errores, portafolio de productos financieros amplio, muchas sucursales, cajeros electrónicos (ATM) esparcidos en diferentes puntos de la ciudad, marca de la institución bancaria prestigiosa, personal que haga seguimiento a los reclamos, posibilidad de hacer transacciones por Internet, tarjetas de crédito, transacciones fáciles de realizar que soliciten pocos requisitos, intereses de créditos bajos, etc.

Cada uno de estos elementos es lo que se denomina atributo de servicio. Son determinadas características que los clientes desean que tenga la empresa que les presta un servicio.

De igual manera, podríamos hacer una lista de los atributos que el cliente espera de un establecimiento de comida rápida, de un hotel, de una línea aérea, de un supermercado, de una universidad, de una clínica o de la empresa que ustedes piensen, siempre existirán los atributos que el cliente desea de esa empresa.

“Las empresas realmente exitosas tienen el servicio como un elemento estratégico de competitividad”

El punto crítico es explorar cuáles son desde la perspectiva del cliente, porque si imaginamos que son los mismos para todos los bancos o para todos los clientes nos equivocamos, cada empresa y cada tipo de cliente va a valorar los atributos de forma diferente y una empresa que quiera iniciar un programa de mejora del servicio tiene que listar los atributos (por parte del cliente) y luego ponderarlo, es decir darles jerarquía en orden de importancia para el consumidor.

Por ejemplo, si el cliente del banco, que describíamos unas líneas antes, es una persona jubilada, que ella misma hace sus transacciones y vive de sus ahorros, es posible que el confort de las instalaciones, la cortesía del personal y la tasa de interés en cuenta de ahorro sean los elementos prioritarios del servicio; pero si el cliente es un empresario que tiene crédito con el banco, probablemente la tasa de interés de los créditos y la red de sucursales y cajeros sean los aspectos de más importancia para él.

Es por eso que es errado implementar políti-

cas de mejora del servicio sin investigar cuáles son los principales atributos que desean nuestros clientes y jerarquizarlos de manera de satisfacer lo que los clientes le dan más valor en primer lugar, luego atender el segundo aspecto y así sucesivamente hasta los aspectos de menor importancia para los clientes.

Normalmente los atributos que desean los clientes están relacionados con el planteamiento estratégico que sigue la empresa que presta servicio.

En un restaurante de comida rápida, es posible que los atributos que aspiren los clientes sean: rapidez, bajos precios, limpieza de las instalaciones y calidad de la comida; es poco probable que deseen atributos como: mesas con lujo y confort, amplia gama de menús, ambiente selecto y elegante, porque el cliente entiende que un restaurante de comida rápida tiene atributos diferentes a un restaurante de alta gastronomía.

Esta misma segmentación y opción estratégica que hacen las empresas es la que obliga a investigar los atributos para cada empresa en particular y cada grupo de clientes, de forma de generar políticas de mejora del servicio para cada nicho que tiene la empresa.

Segundo paso: Ponderar atributos del servicio

El siguiente paso, una vez que usted investigue los atributos que desea su cliente, es ponderarlo y jerarquizarlo.

En cualquier grupo humano existe una dispersión sobre sus intereses y deseos, pero es útil una vez que se han listado los principales atributos, hacer una investigación donde consulte a sus clientes y los obligue a priorizar.

Es decir, jerarquizar cuáles son los 3 o 5 atributos de mayor importancia, esto se puede hacer con relativa facilidad usando un histograma de frecuencias, donde queda fácilmente plasmado hacia dónde apuntan los intereses de las mayorías.

Si uno realiza el ejercicio, seguramente va a tener que para cada atributo existen clientes que le dan una gran importancia, sin embargo cuando se grafica en un histograma de frecuencia se ve con claridad donde están

las mayorías, cuáles son los atributos que se les debe dar prioridad al iniciar un plan de mejora del servicio.

Todos los atributos tienen importancia para el cliente, pero jerarquizarlos obliga a apuntar sobre los vitales, eso tiene mayor impacto que hacer iniciativas aisladas de mejora del servicio.

El ejemplo del cafecito de la línea aérea es muy esclarecedor, la mayoría son pasajeros de negocios que toman un vuelo a primera hora de la mañana y retornan en otro a finales del día, el atributo principal y prioritario para ellos es la puntualidad en los horarios.

Sin embargo, esta línea aérea tiene un



nefasto record de cumplimiento en este atributo y desarrolla el programa de dar el cafecito a los clientes en los aeropuertos, esto lejos de generar bienestar es tomado con ironía y molestia por los pasajeros que se ven afectados por retrasos de una hora o más de forma recurrente.

Las líneas aéreas de bajo costo en los Estados Unidos comprendieron que el tema del costo era su atributo principal, incluso sacrificando otros elementos, como eliminar los refrigerios de a bordo y otras comodidades, pero garantizando el atributo de mayor importancia para ese usuario, volar a bajo costo.

La clave es, luego de listar los atributos que quiere el cliente, ponderarlos para generar un plan de mejora basado en los 3 principales, luego de mejorar esos aspectos continuar con los siguientes en orden de importancia para el cliente.

Tercer paso: Operacionalizar los atributos del servicio

Lo siguiente es consultar a los clientes cómo quiere que se realice ese servicio, preguntar muchas veces ¿cómo? Para luego poder operacionalizar la conducta del servicio en los empleados tal como lo señaló el cliente. Muchos programas no llegan a este nivel, el

no operacionalizar las conductas del servicio es lo que los hace fracasar.

Operacionalizar significa contestar cómo se va hacer, con qué frecuencia, con el mayor detalle posible, de forma que se pueda implementar tal como lo desean los clientes y se pueda evaluar para garantizar que el servicio deseado se esta dando.

Es una forma de garantizar que la implementación y la operación cotidiana cumplan lo que se ha definido previamente.

Imaginemos por un momento que en el banco del ejemplo anterior uno de los atributos prioritarios es la atención cordial, pero resulta que atención cordial para cada persona significa conductas distintas, a través de un focus group se puede investigar con los clientes ¿cómo? quieren que se les de la atención cordial, es posible que digan que quieren ser saludados, quieren que la gente sea agradable y cordial, que los miren a los ojos cuando le hablen y así sucesivamente.

La empresa que operacionalice este atributo de servicio deberá redactar el manual de servicio algo así: ***“El cajero del banco deberá mirar a los ojos a su cliente, sonreírle y darle los buenos días, seguidamente deberá consultarle en que le puede ayudar,***



debe decir: señor, señora, al momento de recibir la libreta deberá dirigirse al cliente por su nombre...

Lo ideal es que los manuales de servicios estén operacionalizados, de tal manera de que se garantice con conductas concretas la prestación del servicio según fue definido.

Las empresas de éxito reconocido en servicio, tienen operacionalizadas estas conductas, los discursos tipos, las respuestas a problemas comunes y una definición de tiempos y actividades que le permiten su realización y control.

Recuerdo en un congreso al cual asistí que un gerente de British Airways comentaba como era la operacionalización del servicio de la azafata de primera clase, con riesgo a equivocarme, decía que el instructivo solici-

taba algo como esto: ***“La azafata de primera deberá pararse al lado de la puerta por donde abordan los pasajeros y a medida que van entrando deberá mirarlos a los ojos, sonreírle y darle la bienvenida a bordo, una vez que los pasajeros están en sus asientos deberá revisar el listín de los pasajeros, memorizar los nombres y saludar a cada uno por su nombre, poniéndose a su disposición para cualquier ayuda, una vez despegado el avión, la azafata deberá consultar a cada pasajero la bebida de su preferencia y servirla antes de los primeros 10 minutos después de despegado el vuelo...”***.

Esta operacionalización permite no sólo garantizar que el atributo de atención a bordo se cumpla, sino además que la empresa evalúe si las conductas del servicio se ejecutan en las actividades y en los tiempos que fueron diseñadas.

Investigaciones sobre los atributos que desea el cliente

Saber que desean los clientes ha sido una actividad recurrente en los últimos años, lo ideal es investigarlo para cada empresa en particular y para cada target de clientes.

Sin embargo, algunos investigadores han agrupado lo que quieren los clientes y han generado algunos planteamientos que pueden apoyar a quienes no tienen ni el tiempo ni el presupuesto para hacer una investigación propia.

Un estudio con frecuencia señalado de Berry, Parasuraman y Zeithaml nos dice que son cinco los principales atributos que quieren los clientes: Tangibilidad, Fiabilidad, Sensibilidad, Profesionalismo y Empatía. Veamos con detalle:

- **Tangibilidad**, corresponde a la parte visible de la oferta o servicio, tales como instalaciones, equipos, apariencia del personal, uniformes, infraestructura, equipos, sucursales, tipo de avión o de camión, el tamaño de un supermercado o si se trata de una clínica si tiene un equipo de resonancia magnética, todas estas cosas tienen que ver con los aspectos tangibles del servicio.

La parte tangible es la que más rápido identifica el cliente, pero también las empresas siempre toman en cuenta esos aspectos al

momento de pensar en mejorar el servicio, las líneas aéreas por ejemplo, hacen publicidad de lo espaciosas que son sus butacas.

- **Fiabilidad**, significa mantener la promesa del servicio en cuanto a tiempos de respuesta y cumplimiento. Por ejemplo, el saber que uno entrega un paquete en Panamá y llegará al día siguiente a Boston, significa que existe fiabilidad en el servicio

La fiabilidad es el atributo más importante en las empresas financieras, ya que el cliente quiere que se le cumpla la promesa del servicio, imaginemos que estamos de viaje y sólo disponemos de una tarjeta de crédito, si al llegar a un hotel, la tarjeta de crédito no es aceptada por razones que no le incumben al cliente, falla la fiabilidad del banco.

Pensemos en todos los servicios en los cuales nos prometen algo, sea una cama, una reserva de hotel, o una mesa en un restaurante, su cumplimiento de acuerdo a lo prometido es el atributo de la fiabilidad.

“Los consumidores son estadísticas. Los clientes son personas”
Stanley Marcus
Megatrends



• **Sensibilidad**, es estar listo para servir, el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

La sensibilidad implica hacer sentir al cliente que su negocio es importante, es el equivalente al compromiso de satisfacer sus deseos, es involucrarse o como dictan algunos autores “dar la milla extra”.

Los ejemplos de empleados involucrados que dan la milla extra y que satisfacen las demandas del cliente están fuertemente registrados de empresas emblemáticas en materia de servicio como: Wal-Mart, Marriott, Disney, Starbucks, Federal Express, etc.

• **Profesionalismo**, se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente.

Es sentir que quien dispensa el servicio sabe de lo que habla y está preparado profesionalmente.

El Profesionalismo lo logramos a través de la capacitación y el entrenamiento, muchas veces una pobre inducción hace que el atributo de profesionalismo falle y se impacte negativamente al cliente.

En Disney, por ejemplo, se ha medido y

evaluado que al personal que más preguntas les hacen sobre los horarios, las atracciones, etc. es a los empleados de limpieza, por ello Disney entrena a todo su personal para que dé las respuestas adecuadas, generando seguridad a todos los visitantes.

• **Empatía**, es el atributo de servicio al cliente que consiste en el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta adecuada, hay quienes definen la empatía como “ponerse en los pies del otro, comprender sus necesidades y sentimientos”.

Tal vez uno de los aspectos que más se trabaja cuando se adelantan programas de mejora del servicio con personal de front desk es que el prestador de servicio haga empatía con el cliente, escuche y comprenda las necesidades de este.

Al embarcarnos en el compromiso de la calidad de servicio, es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

1. La mejora del servicio es una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones de funcionamiento del servicio (sensibilidad, profesionalismo y empatía) resultan directamente de la actuación humana, y una cuarta (fiabilidad) a menudo depende de la actuación humana.

Incluso las cosas tangibles se relacionan, ya que la apariencia física de los que ofrecen el servicio puede influir en las impresiones sobre la calidad del mismo. Claramente, el “factor humano” es central para el entendimiento de lo que causa problemas en el servicio y lo que se necesita hacer para mejorarlo.

2. El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio, que del resultado del mismo. En los servicios, el “como” de su realización es una parte clave.

Los compradores de productos tangibles juzgan la calidad en relación con el producto acabado - su durabilidad, funcionamiento, apariencia, etc.-. Los compradores de servicio juzgan la calidad basándose tanto en las

experiencias que tienen durante el proceso como en lo que pueda ocurrir después.

3. Los clientes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes. Un nivel es el del servicio “regular”, por ejemplo, la distribución rutinaria del informe mensual.

El segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular, por ejemplo, cuando el informe mensual contiene un error.

Las organizaciones que son eficientes en la resolución de los problemas -que son altamente responsables, fiables, tranquilizadoras y empáticas- seguramente repararán con mayor facilidad cualquier daño realizado por no alcanzar el nivel previsto en el servicio regular, que aquellas organizaciones que hacen una observación a la ligera: “nos ocuparemos de ello cuando podamos”.

Los clientes del servicio están muy familiarizados con las batallas que han de librar intentando solucionar un problema. Así es que probablemente notarán y recordarán cuando una firma de servicio gestiona la solución del problema eficazmente.

Las organizaciones de servicios financieros que persiguen celosamente un servicio libre

de errores y también planifican una respuesta efectiva para esos errores y problemas, que de hecho ocurren, se benefician de dos métodos poderosos de abordar el problema de la mejora de la calidad de servicio.

4. En una organización de producción todos pueden proporcionar un servicio, desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que atienden al público, pasando por comerciales, vendedores, supervisores e inclusive su personal directivo.

Cualquier modelo que investigue los atributos del cliente aporta para la mejora del servicio, adecuarlo a cada empresa particular, a cada gerencia y a cada cliente. Ese es el reto de los gerentes.

Un planteamiento registrado en el libro de Karl Albrecht “Todo El Poder al Cliente” (Ediciones Paidós 1994), nos ofrece las 7 dimensiones del servicio “*el paquete de valor para el cliente*” con una clasificación de 7 atributos que deben considerarse para mejorar el servicio: **Ambiental** (infraestructura, aspectos tangibles); **Estético** (experiencia sensorial, escenas, sonidos, clima psicológico, olores, ambiente y sentimientos); **Interpersonal** (interacciones del cliente con empleados, cordialidad, cortesía, aspectos físicos, trato servicial, etc.); **Procesal** (son

los proceso que debe seguir el cliente, planillas, requisitos, pasos para realizar algo); **Informativo** (son los relativos a la experiencia del cliente con la información y la señalización: horarios, lugares, condiciones, precios, itinerarios, etc.); **Entregables** (todos los objetos físicos que el cliente recibe, por tiempo determinado o definitivamente); **Económico** (es lo que el cliente paga por la experiencia total).

Cada empresa tendrá para cada una de las dimensiones o de los atributos una determinada importancia dependiendo del tipo de organización y de clientes.

No será lo mismo cada una de estas dimensiones para un restaurante de alta gastronomía situado en Manhattan que el valor de estos atributos desde la perspectiva de un cliente para una empresa de mudanzas de la ciudad de Miami.

“ La gente olvida lo que tú le das, la gente olvida lo que tú le dices, pero lo que la gente nunca olvida es lo que tú le haces sentir ”

¿Qué aspectos influyen al momento de hacer un plan de mejora del servicio?

Generar un programa de mejora del servicio siempre requiere confrontar todo el proceso de prestación del mismo con cuatro elementos de gran importancia, los cuales están perfectamente expuestos por el modelo que Karl Albrech presentado en su libro: “La Gerencia del Servicio” del Fondo Editorial Legis del año 1988, en él se señala que son cuatro elementos que se deben considerar al momento de desarrollar un plan de mejora: el cliente, la estrategia, los sistemas y la gente.



El cliente, es el elemento central del esquema o triángulo del servicio de Karl Albrecht.

El estar en el centro no sólo implica que los otros aspectos son inherentes a la empresa, sino que la atención debe estar concentrada en el cliente, es por el centro por donde debe iniciarse cualquier programa de servicio.

Entender al cliente, cuáles son sus necesidades y expectativas, saber qué es lo que quiere, definir con detalle cuáles son los atributos de servicio que más demanda, cómo están jerarquizados de acuerdo a su importancia (siempre desde el punto de vista del cliente) y cómo operacionalizarlo son sólo algunos de los aspectos clave de lo que es inherente al cliente en una visión integral del tema del servicio.

El primer paso es definir qué quiere mi cliente, para lo cual se debe investigar a través de diversas formas, desde encuestas representativas, hasta focus group que me ayudan a tomar información detallada de las necesidades de mi cliente.

Entender qué quiere el cliente es tan obvio y tan elemental en un programa de mejora del servicio que con enorme frecuencia se pasa por alto.

Recientemente conversaba con un directivo de una empresa que fabrica helados y tiene una gran red de tiendas, me señalaba que habían iniciado un plan de mejora de la calidad de servicio de todas las tiendas, yo inmediatamente lo felicité y le consulté si tenían algún estudio de cuáles eran las necesidades y expectativas del cliente, él me respondió que no lo habían considerado.

Yo le recomendé que hiciera la investigación en primer lugar, ya que de lo contrario no sabría si el plan que estaban desarrollando apuntaba a lo que querían los clientes.

Luego de la reunión yo reflexionaba en lo común que es adelantar un programa sin saber realmente lo que desean los clientes.

Esa es una de las principales causas de

fracaso en los planes de mejora del servicio: iniciar un plan sin saber que es lo que se desea mejorar desde la perspectiva del cliente.

La estrategia, es el elemento más importante desde el punto de vista de la empresa, ya que, si el plan de mejora del servicio es un aspecto estratégico, debe verse reflejado en la estrategia, en la misión y visión de la empresa e incluso en los valores de la empresa.

Las empresas que se destacan por su servicio de clase mundial tienen incorporado en sus lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes el servicio como clave de competitividad, no como una táctica momentánea para ganar clientes, ni como una publicidad atractiva, **las empresas realmente exitosas tienen el servicio como un elemento estratégico de competitividad.**

Tener una estrategia de servicio es tener un principio organizacional que permita alinear al personal que presta en un solo objetivo: satisfacer al cliente.

Una estrategia de servicio, orienta a toda la empresa desde arriba hasta los mandos operativos diciendo: esto es lo que somos, esto es lo que hacemos, esto es lo que creemos.

En una ocasión, me tocó trabajar con una empresa eléctrica (generadora y distribuidora) de Venezuela y cuya misión era *“La Electricidad de Caracas es una empresa privada, dedicada a proveer el mejor servicio eléctrico y comprometida a responder las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas, contribuyendo así a elevar la calidad de vida de la sociedad venezolana.”* Y su visión era: *“Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente como líder innovador, proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnologías excelentes, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano”*.

Dentro de los planes de mejora del servicio se planteó que debía incluirse suministrar el mejor servicio a los proveedores, esto comprendía pagar las facturas de los proveedores en 30 días, se convirtió en una de las

actividades de optimización de su servicio.

Sin embargo, se planteó la discusión, si pagar a 30 días no afectaba el interés de la empresa, en el sentido que “perdía” un monto económico (intereses de dinero pagado en el banco) por pagar antes de lo que habitualmente lo hacía, en particular una empresa donde el volumen de gastos es elevado.

No obstante, la respuesta a este supuesto dilema (entre el interés de la empresa por alargar los pagos a los proveedores versus el reducir los días de pago para satisfacer con calidad de servicio a sus proveedores) se resolvió simplemente recurriendo a la misión y a la visión de la empresa.





Se entendió rápidamente que si estaba en la misión: *“proveer el mejor servicio...”* y en la visión: *“proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad”* tenía que reducir los plazos de pago, aunque significara una pequeña pérdida económica.

Ese es el poder de alinear la estrategia en función del servicio.

Los sistemas, es el elemento siguiente del modelo del triángulo del servicio de Kart Albrecht.

Tal vez uno de los elementos más críticos de la mejora del servicio en las empresas.

Mejorar el servicio implica muchas veces

tener que reestructurar los sistemas, los procesos en función no de la organización (como tradicionalmente se han organizado) sino desde el punto de vista del cliente.

Este elemento es el que hace complejo y retador que las empresas donde el servicio se tiene que dispensar en diversas áreas y de diferentes formas, genere un enorme abismo de fallas que hace que el cliente no quede satisfecho. La causa es que la compañía está organizada por funciones, departamentos y gerencias y no en función del cliente.

Pensemos por un momento en un hotel, el cliente se registra en el front desk, luego va a la habitación, tiene contacto con un res-

“El servicio debe ser estratégico, abarcar diferentes aspectos, pero principalmente generar conexión emocional”

taurante, con el gimnasio y con las áreas de esparcimiento, para luego acudir al salón de convenciones; sin embargo es común que la estructura del hotel este organizada por funciones, resulta que las habitaciones es una función de la gerencia de “Ama de Llaves”, la recepción del hotel reporta a la “Gerencia de Recepción” y el salón de convenciones reporta a “Alimentos y Bebidas”, eso hace que nadie vea al cliente de forma holística; cada gerencia administra su espacio de poder, y muchas veces no están integradas para entender y satisfacer las necesidades del cliente.

Por ejemplo, si yo voy a dar una conferencia, para lo cual se rentaron salones y se contrataron muchas habitaciones para los participantes, es posible que el gerente de “Alimentos y Bebidas”, ajeno a la contratación total imponga requisitos que son propios de su área, desconociendo la satisfacción total de un grupo.

También es común que algunos hoteles subcontraten áreas de servicio como: servicios médicos, gimnasios, servicios de masajes, tiendas, entre otros; sin embargo el cliente espera que aunque estas prestaciones sean outsourcing, ofrezcan una atención de calidad similar a como si fueran administrados por el hotel.

Lo que se debe hacer es revisar a fondo los procedimientos, procesos, planillas y rees-

tructurarlo desde el punto de vista del cliente y su satisfacción, no en función de la gerencia que gestiona la actividad.

En un hotel del Caribe donde me alojé, la distancia entre la habitación y la playa es tal, que es necesario tomar un tren interno o hacer una caminata de casi 15 minutos por un sendero incómodo. El primer día, cuando llegué a la playa y solicité las toallas me exigieron la entrega de un carnet que me habían entregado al momento del ingreso, sin el cual no me podían entregar las toallas, aunque llevaba el distintivo brazalete de huésped en la muñeca de la mano derecha. Regresar a la habitación a buscar el carnet y retornar a la playa me tomó 30 minutos, mas la molestia del incidente. Este ejemplo, refleja que existen normas que no están diseñadas pensando en el cliente, sino en la empresa, y por supuesto impacta negativamente la sensación de calidad que recibe el cliente.

Los formatos, también se deben mejorar, si queremos dar un buen servicio, generar sistemas amables para el cliente, eso significa generar un plan sistemático en minimizar las formas, los procedimientos y los meca-



nismos entre la empresa que presta servicio y el cliente.

La gente, es el tercer elemento, tal vez el de más impacto emocional sobre el servicio. La gente que presta el servicio es vital para que el cliente sienta que la empresa quiere satisfacer sus necesidades, es un aspecto crítico porque para mantener un alto estándar, es necesario crear y mantener un medio que motive a los empleados de todos los niveles, donde la gente que presta servicio encuentre razones personales para consagrar sus energías en beneficio del cliente.

No se logra generar una cultura de servicio si la empresa no es capaz de generar un ambiente favorable, donde exista calidad de vida en el trabajo, una moral alta y un alto

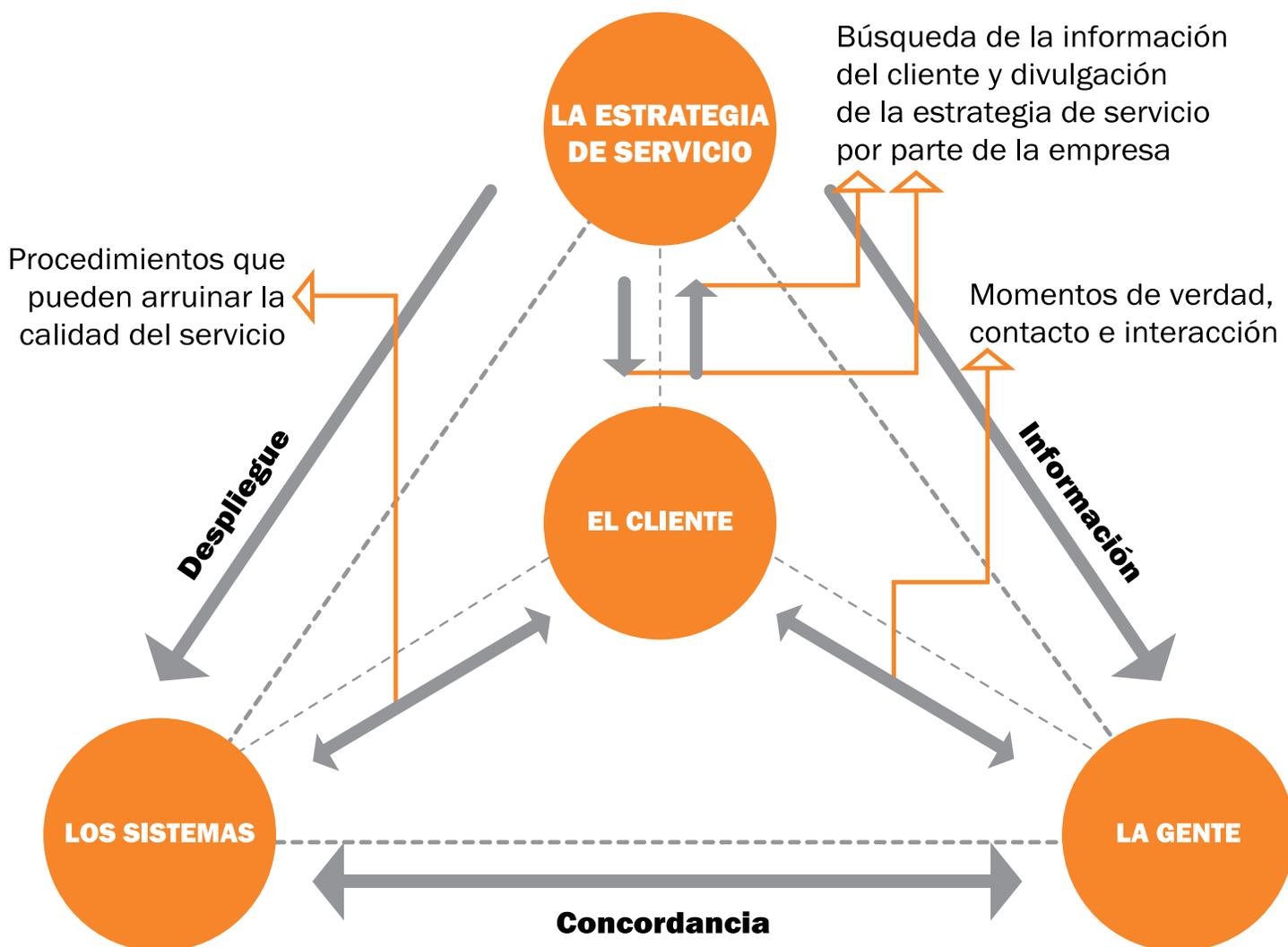
nivel de motivación.

Es por eso que muchas veces se dice que primero debemos vender el concepto de “calidad de servicio” a nuestros empleados antes que a nuestros clientes; ya que un empleado escéptico es incapaz de convencer y satisfacer a un cliente.

Muchos programas de mejora del servicio fracasan cuando se trata de imponer una cultura de servicio en un ambiente donde no se da ni siquiera un buen servicio a nuestros propios clientes internos, algunos autores señalan que **para dar servicio a un cliente externo, primero tenemos que generar una cultura de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores.**

Interacción entre los diferentes elementos del modelo de Albrecht

Entender el servicio como un elemento estratégico, y en consecuencia hacer un plan de mejora del servicio, es un proceso integral que de forma simultánea debe investigar al cliente, generar una estrategia de servicio, adecuar los sistemas en función del cliente, minimizando formas y procedimientos y generar una cultura de dar servicio, para lo cual los aspectos como liderazgo, trabajo en equipo y motivación son fundamentales.



Si vemos el esquema anterior, podemos entender que cada elemento del modelo tiene una interacción con el otro, por ejemplo, entre la estrategia y el cliente, se da un proceso de doble vía, por una parte es a partir del cliente que se definen aspectos estratégicos, pero es con la definición de una estrategia de servicio como puedo atraer nuevos clientes.

Por otra parte, entre la estrategia y los sistemas se da una labor de despliegue, que parte de una estrategia y termina en cambios de los procesos y procedimientos que faciliten las cosas al cliente.

Entre la estrategia y la gente se da un proceso de información sobre la estrategia de servicio, generando facilidades y creando un ambiente de servicio en toda la empresa.

Entre la gente y los sistemas se tiene que dar un proceso de concordancia, es decir, que exista una sintonía en dar servicios, que esté acompañada no sólo del esfuerzo del personal, sino de los procesos que se han adaptado en función del cliente.

Imaginemos a un cajero de un banco que quiere dar el mejor servicio, pero la plataforma tecnológica no lo ayuda y no tiene línea, eso hace que no exista concordancia entre el esfuerzo personal y los sistemas del banco.

Los dos últimos elementos se dan entre los sistemas y el cliente, es allí donde la empresa debe hacer un esfuerzo de reducir normas y procedimientos y reestructurarlos con el fin de facilitar las cosas al cliente.

A partir del cliente en interacción con la gente que presta el servicio se dan, como diría Can Calzón, “los momentos de verdad”. El libro “El Momento de la Verdad” (Ediciones Diaz de Santos 1991) habla del servicio y las interacciones con el cliente como claves para el éxito.

La empresa debe formular momentos de verdad buenos en cada intercambio con el cliente.

El personal de línea es el encargado de llevar a cabo interacciones exitosas y fructíferas, es por eso que las personas que tienen alguna relación directa con el cliente deben estar conscientes de su gran responsabilidad y la importancia de su trabajo dentro de la organización.

Es allí, donde ocurren las interacciones entre el cliente y la empresa, a través de la prestación de un servicio que ofrece algún empleado, es en ese momento de verdad que, como dice Calzón, podemos dar un buen servicio o arruinar la experiencia y dejar insatisfecho al cliente.



Conclusiones

- El servicio es generar sensaciones agradables a los clientes.
 - El cliente está dispuesto a pagar más por un servicio.
 - Los aspectos personales tienen mayor importancia e impacto en la evaluación del servicio.
 - Para mejorar el servicio se requieren cumplir tres pasos: descubrir los atributos del servicio de calidad, jerarquizar la importancia de esos atributos desde la óptica del cliente y operacionalizar los comportamientos del servicio.
 - Cada negocio tiene sus propios atributos clave para dar un servicio de calidad, sin embargo se pueden sintetizar en 5 principales: tangibilidad, fiabilidad, sensibilidad, profesionalismo y empatía.
- Un servicio de excelencia requiere una mirada en 4 aspectos:
 1. Entender al cliente y generar buena comunicación y manejo de las expectativas.
 2. Tener una estrategia cuyo eje principal sea el servicio de excelencia
 3. Evaluar los sistemas y procesos desde la óptica del cliente buscando facilidades y agilidad.
 4. Entrenar y motivar a la gente que presta el servicio.

Si quieres más información en cuanto a Servicio, visita www.formacion2puntocero.com

www.formacionSMART.com



Formación Smart