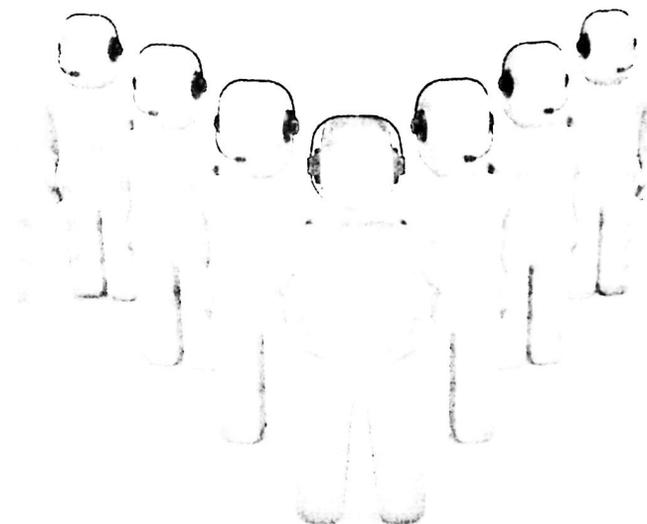

Gestión empresarial

3^a Edición



Gerencia del servicio

Alternativa para la competitividad

Mario Enrique **Uribe** Macías

de la
ediciones
U

Bogotá - México, DF

Uribe Macías, Mario Enrique
Gerencia del servicio / Mario Enrique Uribe Macías. -- Bogotá :
Ediciones de la U, 3a.ed. 2017
190 p. ; 24 cm.
ISBN 978-958-762-651-3 e-ISBN 978-958-762-652-0
1. Gerencia 2. Administración del servicio al cliente 3. Competitividad
4. Calidad total en administración I. Tit.
658.812 cd 21 ed.

Área: Gestión empresarial

Primera edición: Bogotá, Colombia, enero de 2011

Segunda edición: Bogotá, Colombia, marzo de 2013

Tercera edición: Bogotá, Colombia, abril de 2017

ISBN. 978-958-762-651-3

© Mario Enrique Uribe Macías

(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en www.edicionesdelau.com) - Email: meuribem@gmail.com

© Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DigiPrint Editores SAS

Calle 63 #70D-34, Pbx. (57+1) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



Apreciad@ cliente:

Es gratificante poner en sus manos estas obras, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web: www.edicionesdelau.com y obtenga beneficios adicionales como:

- Complementos digitales de las obras
- Actualizaciones de las publicaciones
- Interactuar con los autores a través del blog
- Información de nuevas publicaciones de su interés
- Noticias y eventos



Adquiere nuestras publicaciones en formato e-book



Visítanos en:

www.edicionesdelau.com

Sus pedidos a:

Carrera 27 # 27-43 • Barrio Teusaquillo

PBX. (57-1) 3203510 • (57-1) 3203499 • Móvil: 310 - 6256033

comercial@edicionesdelau.com - gerencia@edicionesdelau.com

Bogotá - Colombia

Av. Coyoacán 1812 A. Acacias Benito Juárez C.P. 03240

PBX. (52) 55-63051703 • Cel. 044 5544439418

janethcr@gruporamadelau.com

México D. F. - México

El mundo de la literatura

El mundo de la literatura es un espacio donde se encuentran las palabras y los sentimientos. Es un mundo que nos permite conocer a los demás y a nosotros mismos. La literatura es un arte que nos ayuda a comprender la vida y a expresar nuestras emociones.

En este mundo, los escritores crean historias que nos transportan a otros lugares y tiempos. A través de sus palabras, nos muestran la belleza y la tragedia de la existencia humana. La literatura es un reflejo de la sociedad y de los valores que la sustentan.

La literatura nos enseña a ser mejores personas. Nos muestra el valor de la honestidad, la justicia y la compasión. Nos ayuda a desarrollar nuestra capacidad de empatía y a comprender a los demás desde su perspectiva.

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento. La literatura es un tesoro que debemos cuidar y disfrutar.

Segunda

**A mi esposa –Milena Johanna-
acompañante en mi inspiración y
motivo de mis actos.**

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento.

La literatura nos enseña a ser mejores personas. Nos muestra el valor de la honestidad, la justicia y la compasión. Nos ayuda a desarrollar nuestra capacidad de empatía y a comprender a los demás desde su perspectiva.

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento.

La literatura nos enseña a ser mejores personas. Nos muestra el valor de la honestidad, la justicia y la compasión. Nos ayuda a desarrollar nuestra capacidad de empatía y a comprender a los demás desde su perspectiva.

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento.

La literatura nos enseña a ser mejores personas. Nos muestra el valor de la honestidad, la justicia y la compasión. Nos ayuda a desarrollar nuestra capacidad de empatía y a comprender a los demás desde su perspectiva.

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento.

La literatura nos enseña a ser mejores personas. Nos muestra el valor de la honestidad, la justicia y la compasión. Nos ayuda a desarrollar nuestra capacidad de empatía y a comprender a los demás desde su perspectiva.

En un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro, la literatura sigue siendo una fuente de inspiración y de consuelo. Nos recuerda que, aunque la vida sea difícil, siempre hay esperanza y belleza en cada momento.

Contenido

Presentación general	15
Presentación de la tercera edición.....	17
Objetivos pedagógicos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Capítulo 0. Introducción.....	21
EL SERVICIO	21
Las telecomunicaciones	22
Los servicios financieros	22
El tamaño de los productos en la economía.....	23
Renacimiento de las artes.....	23
Triunfo del individuo.....	24
LA COMPETITIVIDAD	25
Capítulo 1. Competitividad.....	27
1.1 Competitividad empresarial.....	27
1.1.1 Diagnóstico de Competitividad Organizacional - DCO	28
1.1.2 Estrategias importantes para incrementar el nivel de competitividad	38
1.1.3 Elementos determinantes de la competitividad	41
1.2 Competitividad de las regiones	50
El diamante de la competitividad	50
Guía No. 1. Competitividad	54
Capítulo 2. La calidad total en el servicio	57
2.1 Conceptos básicos de la calidad total	58
2.1.1 Concepto orientado al cliente	58

2.1.2 Concepto Los talleres de flujo descendente son los clientes.....	59
2.1.3 Concepto Compromiso de la alta dirección	59
2.2 Mejoramiento continuo.....	61
2.2.1 Planear.....	62
2.2.2 Hacer.....	62
2.2.3 Verificar.....	62
2.2.4 Actuar.....	62
2.3 Flujo de implementación de la calidad total.....	63
2.3.1 Educación y entrenamiento.....	63
2.3.2 Establecimiento de estándares.....	63
2.3.3 Implementación del concepto PHVA.....	64
2.3.4 Implementación de la metodología <i>Administración por Políticas</i> ..	64
2.3.5 Uso del método estadístico.....	65
2.3.6 Evitar diagnósticos de la alta dirección.....	65
2.3.7 Realización de actividades de participación de la gente	66
Guía No. 2. La calidad total en el servicio	67
Capítulo 3. Aseguramiento de la calidad en el servicio	71
3.1 Aseguramiento de la calidad en el <i>hardware</i>	74
3.1.1 Calidad básica	75
Tecnología fundamental.....	77
Conocimiento fundamental	77
Técnica fundamental.....	78
3.1.2 Calidad mejorada.....	78
Tecnología	78
Conocimiento.....	79
Técnica	80
3.2 Aseguramiento de la calidad en el <i>software</i>	80
3.2.1 Calidad en el trato al cliente basada en la filosofía de la empatía	82
3.2.2 Calidad autónoma perceptible: <i>lo que es la satisfacción del cliente</i> ..	84
3.3 Aseguramiento de la calidad humana.....	84
3.3.1 Calidad en el comportamiento y el trato con el cliente basada en una apreciación de mejores relaciones humanas.....	86
3.3.2 Procedimientos de trato con el cliente para lograr la completa satisfacción del mismo.....	88
Guía No. 3. Aseguramiento de la calidad del servicio	90
Capítulo 4. Caracterización del servicio	95
4.1 Servicio.....	96
4.2 Tipos de servicio	96
4.3 Gerencia del servicio.....	97
4.4 El servicio como un producto.....	97
Guía No. 4. Servicio	99
Capítulo 5. El triángulo del servicio	101
5.1 Las mejores organizaciones de servicio.....	101
5.2 La estrategia del servicio.....	102
5.2.1 Información demográfica.....	103
5.2.2 Información psicográfica.....	104
Tipo de consumidor.....	104
Rol del cliente.....	104
5.2.3 Implicaciones de la estrategia del servicio.....	105
5.2.4 Algunos ejemplos.....	105
5.3 Los sistemas	107
5.3.1 Sistema Gerencial.....	107
5.3.2 Sistema de reglas y regulaciones.....	109
5.3.3 Sistema técnico.....	109
5.3.4 Sistema social.....	110
5.4 La gente.....	111
5.5 ¿Quién es un cliente?	112
Guía No. 5. Estrategia del servicio	113
Guía No. 6. Los sistemas	115
Guía No. 7. La gente.....	116
Capítulo 6. Momentos de verdad y ciclo del servicio	119
6.1 Concepto de momento de verdad	119
6.2 Ciclo del servicio.....	120
6.3 Momentos críticos de verdad	123
6.4 Modelo de un momento de verdad.....	125
Guía No. 8. Ciclo del servicio	127
Capítulo 7. Sistema de servicio	129
7.1 Estrategia de servicio.....	130
7.2 Paquete de servicios	132
7.2.1 Paquete de servicios principales.....	132
7.2.2 Paquete de servicios secundarios	132
7.3 Sistema de servicio.....	133
Guía No. 9. Sistema de servicio.....	134

Capítulo 8. Sistema de evaluación del servicio.....	137
8.1 Cultura de evaluación.....	138
8.1.1 Los clientes no son criaturas constantes.....	138
8.1.2 Se debe hacer de la evaluación un hábito.....	138
8.1.3 Conciencia corporativa.....	139
8.1.4 Antenas orientadas a clientes externos e internos.....	139
8.2 Información primaria sistematizada.....	140
8.2.1 Grupos focos.....	140
8.2.2 Entrevistas individuales.....	141
8.2.3 Encuestas.....	141
8.3 Retroinformación informal.....	142
8.3.1 Conceptos verbales de los clientes.....	142
8.3.2 Formatos y tacos de papel en blanco.....	143
8.3.3 Buzones.....	143
8.3.4 Libretas de calificaciones.....	143
8.3.5 Líneas telefónicas gratuitas para el cliente.....	144
8.3.6 Correos electrónicos.....	144
8.4 Quejas y reclamos de los clientes.....	145
Guía No. 10. Sistema de evaluación del servicio.....	147
Capítulo 9. Servicio postventa.....	149
9.1 Responsabilidad civil del producto.....	150
9.1.1 Por negligencia.....	151
9.1.2 Por garantía.....	151
9.2 Garantías.....	151
9.2.1 Garantía de calidad.....	152
9.2.2 Garantía de cambio.....	152
9.2.3 Garantía de devolución.....	152
9.2.4 Garantía de mantenimiento.....	152
9.2.5 Garantía de suministro de repuestos y accesorios.....	153
9.2.6 Garantía de servicios adicionales.....	153
9.3 Mantenimiento.....	153
9.3.1 Mantenimiento preventivo.....	153
9.3.2 Mantenimiento correctivo.....	154
9.4 Rediseño de productos y servicios.....	154
9.4.1 La voz del cliente.....	155
9.4.2 Sistema de evaluación del servicio.....	155
9.4.3 Investigación de mercados.....	155
9.4.4 Investigación, innovación y desarrollo.....	155
9.4.5 Mejoramiento continuo.....	156

9.4.6 Reingeniería.....	156
9.4.7 Innovación y creatividad.....	156
Guía No. 11. Servicio postventa.....	157

Capítulo 10. Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial..... 159

10.1 El achatamiento de la pirámide.....	160
10.2 Organizaciones inteligentes.....	161
10.3 Mejoramiento continuo.....	162
10.4 Empoderamiento.....	163
10.5 Gerencia del día a día.....	163
Guía No. 12. Implicaciones de la gerencia del servicio en la estructura y en la cultura empresarial.....	165

Capítulo 11. Indicadores de gestión para el servicio..... 169

11.1 Metodología para diseñar indicadores de gestión.....	170
11.2 Propuesta de indicadores de gestión para el servicio.....	172
Guía No. 13. Indicadores de gestión para el servicio.....	181

Referencias bibliográficas..... 183

APÉNDICE. Ubique el nivel de competitividad de su empresa..... 185

Índice de figuras

Figura 1.1. Modelo de control de calidad sobre los resultados.....	30
Figura 1.2. Elementos determinantes de la competitividad.....	42
Figura 1.3. Relación entre productividad y efectividad.....	46
Figura 1.4. El diamante de la competitividad (Michael Porter).....	51
Figura 2.1. Los talleres de flujo descendente son los clientes.....	60
Figura 2.2. Ciclo de la calidad total en el servicio.....	61
Figura 3.1. Aseguramiento de la calidad para la <i>calidad en el servicio</i>	73
Figura 3.2. Aseguramiento de la calidad en el hardware.....	76
Figura 3.3. Aseguramiento de la calidad del <i>software</i>	81
Figura 3.4. Aseguramiento de la calidad humana.....	85
Figura 5.1. El Triángulo del Servicio.....	102
Figura 6.1. Ciclo del servicio.....	122
Figura 6.2. Ciclo de servicio con momentos críticos de verdad.....	124
Figura 6.3. Modelo de un momento de verdad.....	125
Figura 7.1. Encadenamiento del sistema de servicio.....	130
Figura 10.1. Ciclo PHVA para la mejora continua.....	162

Índice de cuadros

Cuadro 1. Ejemplo para el diseño de un indicador.....	172
---	-----

Presentación general

Cada día más las empresas se enfrentan a un escenario de permanente competencia en mercados globalizados y sin más barreras que su propia incapacidad para innovar y generar estrategias que le permitan diferenciarse significativamente en el mercado, incrementando su propia competitividad y generando estadios de desarrollo para permanecer posicionado en la mente del cliente.

Las diferencias en tecnologías duras son cada vez menores debido a fenómenos como la globalización de la economía y a los procesos de desarrollo tecnológico que se encuentran cada día más fácilmente al alcance de la mano del empresario moderno.

Siendo así, cobra especial importancia el servicio como estrategia de diferenciación de la empresa y de generación de valor agregado en actividades intangibles que buscan la satisfacción del cliente y su fidelidad permanente en mercados competidos.

El mundo ha entrado a la era del servicio. En economías abiertas y globalizadas resulta cada vez menos posible competir con tecnología dura y recobran su importancia los modelos gerenciales como herramientas aplicables para diferenciar la empresa de sus competidores.

Las empresas están construyendo unas nuevas relaciones de intercambio con sus mercados basadas en la satisfacción de las necesidades del cliente, pero no solamente con la entrega de bienes -productos y servicios- de óptima calidad sino relacionadas directamente con el deleite al cliente por el servicio prestado antes de, en la venta y en la posventa.

En este libro se recorre paso a paso el modelo conceptual y metodológico de la Gerencia del Servicio, como alternativa válida para que la empresa y su alta dirección construyan ventajas competitivas que le permitan sobrevivir, crecer, posicionarse, diferenciarse, obtener utilidades y generar valor a sus *stakeholders*¹.

El profesional en formación no puede apartarse de esta tendencia empresarial mundial: la organización que va a ser objeto de su gestión y administración, así lo exige. Para su ejercicio profesional, laboral y productivo debe conocer a fondo los conceptos, filosofía, métodos y aspectos que constituyen en general la teoría administrativa de la Gerencia del servicio.

De igual manera el empresario, que se encuentra inmerso en dicha situación, debe desarrollar procesos de Gerencia del servicio con el fin de generar ventaja competitiva en su organización y proyectarla al futuro, en medio de ambientes cada vez más competidos.

Gerencia del Servicio - Alternativa para la Competitividad - recoge la experiencia del docente en el manejo del tema a nivel empresarial como con-ferenciante particular al igual que como orientador de cursos de posgrados y de seminarios de profundización en programas académicos universitarios.

¹ Partes interesadas en la organización, que ejercen poder para satisfacer sus intereses particulares y que son vitales para la supervivencia de la misma.

Presentación de la tercera edición

Recogiendo comentarios, inquietudes y recomendaciones de lectores, estudiantes y colegas en general, se ha preparado esta tercera edición del libro, en la cual se agrega un capítulo sobre indicadores de gestión para el servicio, que presenta un tema fundamental para asegurar que lo planeado con respecto al servicio se cumpla y se generen procesos de mejora continua alrededor de la gerencia del servicio.

En la segunda edición se habían diseñado algunas guías, como instrumentos importantes para que empresarios, profesionales y estudiantes, aplicaran de una manera dirigida los diferentes temas del texto. Estas guías llaman a la reflexión y de manera conjunta a la definición de aspectos claves para implantar el modelo de servicio que se propone en el libro. En esta tercera edición se incorporan nuevas guías para la aplicación que propiciarán el desarrollo completo de la metodología.

En aspectos de forma, las citas y referencias se realizan ahora de acuerdo con la norma APA, estándar reconocido a nivel internacional.

Objetivos pedagógicos

Objetivo general

Proporcionar a los lectores los elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar procesos de gerencia del servicio en sus empresas, con énfasis en acciones de mejoramiento continuo.

Objetivos específicos

- Entender el concepto de competitividad y su relación con el servicio.
- Analizar los efectos de la filosofía de la calidad total en la Gerencia del servicio.
- Comprender el concepto de servicio.
- Identificar los componentes del triángulo del servicio.
- Reconocer la importancia estratégica de los momentos de verdad y los ciclos del servicio.
- Asimilar los conceptos de sistema del servicio, sistema de evaluación y servicio posventa como elementos indispensables para un adecuado enfoque de Gerencia del Servicio.
- Estudiar las implicaciones de la Gerencia del Servicio en la estructura y cultura empresarial.
- Comprender la importancia de los indicadores de gestión aplicados al servicio, como herramienta para la aplicación de la Gerencia del servicio.

Capítulo 0

Introducción

“La esclavitud terminó en el siglo XVIII, pero las organizaciones modernas continúan siendo esclavas de sus clientes”

Las implicaciones del tema en estudio son dos, diferenciadas claramente:

- El servicio
- La competitividad

La gerencia del servicio es asumida como una alternativa válida y viable para incrementar la competitividad de las empresas en los mercados actuales. Como ya se ha manifestado, resulta cada vez más difícil competir o construir ventajas competitivas sobre la base de la tecnología dura.

Siendo así, el enfoque de este libro siempre conducirá hacia la reflexión de la competitividad, mediante el desarrollo del tema del servicio. Este último será objeto de todos y cada uno de los capítulos que se desarrollan más adelante; en el capítulo 1 se profundiza el tema de competitividad. A continuación serán enunciados de manera sintética, como elemento de apertura, estos dos conceptos.

EL SERVICIO

John Naisbitt (1993), en su libro *Megatendencias* año 2000 enuncia lo que él consideraba en su época serían las grandes tendencias del mundo y su comportamiento en el tercer milenio.

De tales megatendencias, se han extractado cinco que permiten ilustrar la importancia del servicio en el presente siglo:

Las telecomunicaciones

Planteó Naisbitt (1993) en su obra la gran importancia que tendrían las telecomunicaciones en el inmediato futuro; lo cual efectivamente ha ocurrido. El auge de las comunicaciones y la informática han logrado lo que hasta hace poco tiempo parecía un sueño: acercar los pueblos, los mercados y las personas, distantes en el espacio, en tiempo real.

Internet y sus servicios de navegación, de correo electrónico, de video conferencias, de cuartos virtuales de conversación, entre otros; permiten hoy que cualquier innovación al otro lado del mundo sea conocido de inmediato.

En la actualidad es posible para cualquier cliente del mundo conocer las tendencias de consumo de otros mercados, conocer nuevos productos y servicios, generar nuevos patrones de consumo, y lo que es evidente, incrementar sus niveles de exigencia para la satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas.

Vale precisar que las telecomunicaciones se clasifican dentro de la amplia gama de servicios que el ser humano requiere hoy en día para mejorar su calidad de vida.

Los servicios financieros

Una de las actividades económicas de mayor impacto para el desarrollo de las economías es la financiera. Los servicios en este campo son de gran importancia para que el sector real de la economía desarrolle sus actividades productivas generando bienestar y satisfacción a sus clientes.

El sector financiero, con detractores y padrinos, es vital para el desarrollo empresarial: financiación, seguros, fiducias, entre otros, son servicios que el sector financiero ofrece al sector de los negocios y de las familias para facilitar sus relaciones de intercambio.

Es evidente la importancia de estos servicios y el papel que han venido jugando en la economía tradicional y en la moderna.

El tamaño de los productos en la economía

Algunos países miden su nivel de crecimiento mediante la comparación de su Producto Interno Bruto PIB de un año con respecto al anterior; otros lo hacen con la confrontación entre su Producto Nacional Bruto PNB, comparados de un año a otro.

El PIB es la sumatoria de todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de una nación en un período determinado; el PNB es similar pero agrega solo la producción de los nacionales en el país y en el resto del mundo. Allí se suman los productos del sector primario, los productos de transformación o manufacturados y los productos intangibles, vale decir: servicios.

Esta megatendencia significa que cada vez es mayor el peso relativo que tienen los servicios con relación al total de la producción de una nación. Esto es que los productos tangibles han perdido peso relativo frente al peso de los servicios en una economía, durante un período dado.

Cada vez más, el crecimiento de la economía es atribuible a la disminución del tamaño de sus productos, no porque se produzcan menos, sino porque modernamente los servicios han incrementado su posición relativa en la economía.

Renacimiento de las artes

De igual forma Naisbitt (2000) plantea que durante este nuevo siglo el mundo asistirá a un renacimiento de las expresiones artísticas. La humanidad vuelve a considerar importante satisfacer necesidades de tipo espiritual y estético y le asigna un grado alto de importancia.

Desde el punto de vista de los negocios, la producción de expresiones artísticas es considerada un servicio. Y en este tipo de servicios se generan industrias que satisfacen gran cantidad de necesidades y expectativas y producen sumas de dinero considerables.

Bástenos con mencionar en el plano colombiano expresiones artísticas, traducidas en dólares, de artistas como Fernando Botero, Gabriel García Márquez o Shakira.

Triunfo del individuo

Es este siglo la representación del cúmulo de la importancia de la persona. Asistimos al triunfo del individuo sobre las cosas materiales. Es la preponderancia de la tecnología blanda (incorporada en las personas) sobre la tecnología dura (incorporada en las máquinas).

Bien se plantea que la única ventaja competitiva sostenible en el tercer milenio es el conocimiento. Y este se encuentra incorporado en las personas. Las empresas están constituidas, se mueven, viven, se desarrollan, por las personas que las componen; quedó atrás el enfoque de considerarlas como un conjunto de instalaciones, máquinas, capital y productos.

Las teorías de administración privilegian también al hombre sobre los demás factores de producción. El auge actual es de las llamadas teorías humanísticas de la gerencia, expresadas en herramientas administrativas como el autocontrol, el empoderamiento, los equipos de desempeño, el teletrabajo, entre otros ejemplos.

Nos encontramos frente a un individuo que triunfa; a un individuo llamado cliente que exige que sus necesidades sean satisfechas de manera oportuna y con altos niveles de calidad.

El individuo cliente no acepta excusas, requiere ser sorprendido positivamente, requiere ser deleitado; no importa lo que la empresa deba hacer para lograrlo.

El capítulo 4 se ocupa de profundizar en este concepto y su significado para la Gerencia del Servicio.

LA COMPETITIVIDAD

La Gerencia del Servicio es una filosofía gerencial que se enfoca en mejorar la satisfacción del cliente mediante los productos y servicios que la empresa le brinde. En tal medida, la empresa construye ventajas competitivas basadas en el servicio, lo cual conduce necesariamente a analizar los conceptos de competitividad, a dos niveles, como se podrá apreciar en el capítulo 1.

Por ahora basta decir que la competitividad es una medida relativa, no absoluta, que pone en comparación al menos dos naciones, dos regiones, o dos organizaciones, para evidenciar desarrollos relativos mayores de una en términos de la otra.

Estos dos temas: la competitividad y el servicio, obligan a las empresas a orientarse hacia el cambio, a tener la capacidad de romper los paradigmas que ya no sean válidos y adentrarse en las nuevas circunstancias que el enfoque hacia el cliente exige.

Es importante entonces recordar la ley del cambio:

“Empresa o persona que no cambie al menos al ritmo del entorno, el cambio la cambia; y todos sabemos hacia dónde: fuera del mercado”.

Competitividad

Para realizar este análisis se tomarán dos enfoques básicos, claramente diferenciados entre sí pero complementarios: la competitividad *empresarial* y la competitividad *de las regiones*.

1.1 Competitividad empresarial

La competitividad de los negocios no se da de manera casual, ni es un privilegio de los más grandes o los más antiguos del mercado. Es una consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de las organizaciones.

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para:

- Dominar su mercado.
- Obtener utilidades y generar valor.
- Satisfacer a sus clientes.

El dominio del mercado exige una posición de liderazgo y un ejercicio constante de la innovación y la productividad; representa liderazgo de la organización, frente a sus competidores. Las empresas que dominan su mercado están en permanente cambio, de tal forma que asumen una posición proactiva; esto es, cambian antes que el entorno. Es más, sus propios cambios generan lo propio en sus competidores y en general en el entorno. Las empresas comunes son reactivas: ante el cambio del líder o del entorno, simplemente reaccionan para tratar de acomodarse y evitar perder terreno. Sin embargo hay empresas que ni son proactivas ni reaccionan; estas, generalmente, desaparecen del mercado.

El dominio del mercado debe hacerse con criterios de rentabilidad, de tal forma que le permita a la empresa obtener utilidades para generar fondos de reinversión y entregar dividendos a sus socios. No obstante, más que las utilidades lo que hace a la empresa competitiva es su capacidad para generar valor agregado a todas las partes interesadas en ella: clientes, en primer lugar; y por esta vía a accionistas, proveedores, colaboradores, comunidad, familias de sus colaboradores, Estado, entre otros.

Sin embargo estas dos capacidades deben estar orientadas a satisfacer a sus clientes, que son al final quienes reconocen la competitividad de la empresa. Y en los tiempos modernos ya no basta con satisfacer necesidades, esto es lo mínimo que hace una empresa; hoy en día se habla de colmar las expectativas del cliente, sorprenderlo, ir más allá de lo que esperaba, deleitarlo, enamorarlo.

La competitividad no es un enunciado interno de la organización, es un reconocimiento de los clientes de la empresa que la ven, que la prefieren frente a otras opciones similares del mercado, cuando el cliente le compra a la empresa está maximizando su bienestar y obteniendo valor agregado, lo cual le confiere la calidad de competitiva a la organización.

Una empresa competitiva es aquella cuyo comportamiento responde a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente.

Cualquier organización que desee mejorar su estado de competitividad, debe primero preguntarse cómo está actualmente al respecto; para ello, existen algunas herramientas de diagnóstico. A continuación se sugiere una de ellas, llamada el Diagnóstico de Competitividad Organizacional DCO.

1.1.1 Diagnóstico de Competitividad Organizacional - DCO

La competitividad de una empresa se puede medir a través del Diagnóstico de Competitividad Organizacional - DCO. Esta es una herramienta de aplicación empresarial que puede ser complementada con otras para lograr un diagnóstico integral.

En el apéndice 1 se presenta la guía para el modelo operativo del diagnóstico. Como se observa existen siete factores de análisis, cada uno de los cuales posee cuatro alternativas. Una vez analizada la empresa debe seleccionarse solamente una de esas posibilidades; aquella que describa el comportamiento del factor en la empresa o que se acerque más al mismo.

Al final se obtiene la frecuencia de cada alternativa en la empresa y aquella en la que se presente mayor cantidad clasifica a la empresa en una de cuatro etapas de evolución y madurez competitiva:

Etapas 1: Control de calidad convencional.

Etapas 2: Normalización.

Etapas 3: Mejora.

Etapas 4: Excelencia.

Se presenta a continuación la enunciación de las características y el concepto de diagnóstico de cada una de las etapas de evolución y madurez competitiva:

Etapas 1: Control de calidad convencional

✓ Carencia de sistemas operativos y administrativos

Recuérdese que un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que actúan armónicamente con el fin de cumplir con un propósito dado. En este orden de ideas, la empresa localizada en esta etapa se caracteriza por carecer de sistemas diseñados y ejecutados para alcanzar los propósitos relacionados con las operaciones (prestación de los servicios, fabricación y/o comercialización de los productos), con la administración y con la gestión de la misma.

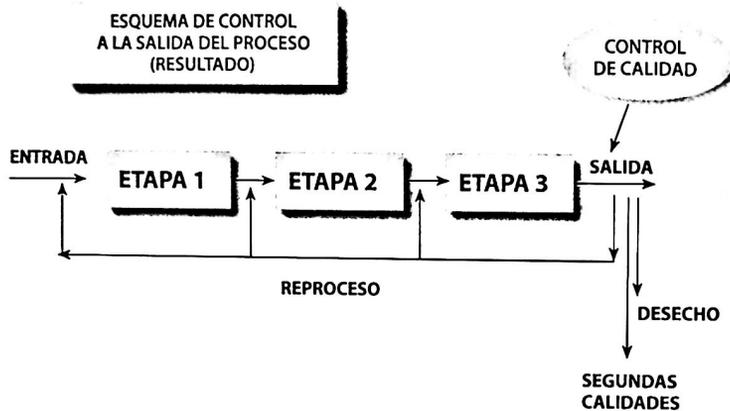
✓ La calidad es un departamento

En este caso, existe un departamento o un cargo o una persona de la organización sobre la cual recae la responsabilidad de realizar el control de calidad. Pero este es un control típicamente sobre los resultados, a la salida del proceso; lo cual genera muchos inconvenientes: el principal de ellos es la consolidación de un paradigma organizacional basado en que la calidad no es un asunto de todos sino un problema del departamento, cargo o persona responsabilizada para ello. De manera operacional, se presentan los inconvenientes presentados en la figura 1.

Como se puede interpretar en el esquema de la página siguiente, cuando el control de calidad se realiza sobre los resultados, pueden darse diferentes situaciones en la organización: en primera instancia, el control de calidad puede concluir que existe un producto conforme y por tanto el resultado del proceso sigue su curso: si es un producto comercializable se autoriza su

envío al mercado, si no lo es, continúa con el siguiente proceso. En este caso no se evidencian los inconvenientes del modelo.

Figura 1.1. Modelo de control de calidad sobre los resultados.



Fuente: Uribe M. (2011)

Los problemas aparecen cuando el resultado final presenta no conformidad², en cuyo caso se pueden dar las siguientes situaciones:

El producto es susceptible de mejora si se convierte en una nueva entrada del proceso, es decir si se vuelve a procesar (reproceso). En este caso la organización asume un doble costo de producción, además de los impactos en la oportunidad de entrega del producto y en la imagen organizacional; es claro que el cliente solo asumirá el precio inicialmente pactado sin interesarle los costos adicionales en que se ha incurrido para satisfacerlo.

² Según la NTC-ISO 9000, la No conformidad es el incumplimiento de un requisito. Este, a su vez, es definido por la misma norma como -necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En el mismo orden de ideas, es posible que no exista la obligatoriedad de reprocesar desde la primera etapa; la mejora puede darse en la segunda o en la tercera etapa (para el ejemplo de la figura que solo presenta tres etapas). Sin embargo, la organización asume costos adicionales que no se verán recompensados en sus ingresos.

✓ La organización no sabe en dónde está ni adónde va

Relacionado con la carencia de sistemas operativos y administrativos, este tipo de organizaciones no realizan procesos de diagnóstico para entender su situación actual, lo cual les permita generar un direccionamiento hacia el largo plazo. No realizan planificación sistemática de sus anhelos futuros y de las actividades necesarias para poder alcanzarlos.

Estas organizaciones van al vaivén del día a día; son inerciales: se continúan moviendo porque lo estaban haciendo, o continúan estáticas porque no se han movido antes.

✓ La capacitación es mínima o nula

No se considera importante brindar capacitación a los colaboradores. Generalmente en este tipo de organizaciones la capacitación es considerada como un gasto, y en tal sentido se minimiza o no se hace (pues los gastos deben ser evitados o disminuidos al máximo).

Es importante recordar que la capacitación es una inversión que le agrega valor a la organización y al colaborador, en la medida en que los dota de herramientas para hacer mejor el trabajo e incrementar los niveles de productividad.

✓ No existen planes ni programas de trabajo

Las organizaciones localizadas en esta etapa no realizan planes, como ya se mencionó, lo cual implica a su vez la inexistencia de programas de trabajo. El talento humano no tiene una asignación específica de labores en el día a día, por lo cual los niveles de productividad son bajos, realmente mínimos. Es frecuente encontrar que el personal no se encuentra aplicando su talento a actividades propias de la organización, esperando la asignación de responsabilidades por parte de la dirección de la misma.

✓ El desperdicio organizacional es elevado e incontrolado

Existen muchas formas de configurar en las organizaciones el desperdicio: materiales y materias primas que no se optimizan debido a la inexperiencia o falta de conocimiento por parte del personal, situación derivada de la inexistencia o las debilidades de los procesos de selección que se realizan y de la ausencia de capacitación al personal; la duplicidad de funciones en el personal, ocasionada por la falta de direccionamiento del talento humano y la inexistencia de procesos, procedimientos, responsabilidades y funciones debidamente planeados; las malas prácticas de mantenimiento a la maquinaria y equipos, lo que ocasiona pérdida de tiempo y de materias primas; la mala utilización de las capacidades del talento humano vinculado; entre otras situaciones organizacionales.

Para este caso, el desperdicio es sumamente alto, generalmente porque la organización no es consciente de ello, pues no lo ve reflejado en ningún estado financiero, no lo mide y por tanto no lo controla. La tendencia es al crecimiento del nivel de desperdicio organizacional.

✓ El desarrollo de los colaboradores no se considera importante

Las actividades relacionadas con el desarrollo del talento humano, como el plan de vida y carrera, las acciones de motivación, la recreación, el trabajo con las familias de los colaboradores, el apoyo para educación y para vivienda, entre otros, no le merecen mayor importancia al equipo de dirección de la organización; generalmente, al igual que con la capacitación, se considera que este es un gasto que debe ser evitado o minimizado al máximo.

El concepto general para las organizaciones que se ubican en esta primera etapa de madurez y desarrollo competitivo es el siguiente:

Si las cosas siguen tal y como están, su organización no tiene futuro. Es necesario que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo. Se requiere definir explícita y formalmente los objetivos, política, misión, valores y procedimientos tales que se puedan tomar decisiones y llevar a cabo actividades en todas las áreas y todos los niveles de mando, que se orienten a lograr una calidad en el servicio.

Etapa 2: Normalización

✓ Se administra por objetivos e indicadores

A diferencia de la etapa anterior, en la cual no existía ningún sistema administrativo, las empresas de esta segunda etapa formulan sus objetivos que les sirven de guía para la acción y además establecen indicadores que les permite medir su cumplimiento, periódicamente, y asegurar al final el alcance de los mismos.

✓ La calidad es una función

En esta segunda etapa se pasa de considerar la calidad como un departamento, para elevarlo a nivel funcional; seguramente aun no es la mejor situación pero se empieza a generar un nuevo paradigma con relación a la calidad: esta es un asunto de más personas y áreas de la empresa. Ya no solo se hacen controles a la salida del proceso sino que eventualmente pudieran existir otros adicionales.

✓ Existe un programa agresivo de capacitación

Las organizaciones de esta etapa tienen un programa agresivo de capacitación en el cual buscan incluir a todo el personal de la organización. La existencia de este programa no garantiza, necesariamente su gestión con el fin de garantizar que lo planeado se ejecute, en acciones de capacitación y talento humano vinculado. En ocasiones es una simple respuesta en términos de *hora capacitación* a convenciones colectivas o compromisos con los trabajadores; pero de una u otra forma denota un concepto diferente al de la etapa anterior con respecto a la percepción que de la capacitación tienen los niveles directivos de la empresa.

✓ Se empiezan a implantar planes y programas de mejora

Debido al establecimiento de indicadores para medir el alcance y desarrollo de los objetivos, la organización empieza a encontrar situaciones susceptibles de mejoramiento que se derivan en planes y programas de mejora. Se entiende que las cosas se pueden hacer mejor en el futuro, así se hayan hecho bien en el presente; y con esta filosofía se actúa.

✓ Se indica la cultura del cliente-proveedor interno

Como el paradigma de la calidad ha variado, aparecen los primeros indicios con respecto a los conceptos cliente interno y proveedor interno. Estos a veces son manejados indistintamente en las organizaciones como sinónimos del talento humano o del personal de la organización. Pero realmente el concepto de cliente interno es *el siguiente paso dentro de un proceso*, así

como el de proveedor interno es *el anterior paso dentro de un proceso*. Estas precisiones le quitan la connotación de generalización que se hace de los dos conceptos.

En esta etapa, el talento humano empieza a percibir que deben entregar un producto de su actividad que satisfaga los requerimientos de aquel compañero de trabajo que realiza el siguiente paso. Recuérdese que un concepto generalmente aceptado del término calidad es *el cumplimiento de los requisitos del cliente*.

✓ El desperdicio organizacional es alto pero estable

Seguramente debido a la aparición de planes y programa de mejora, y al cambio de paradigma con respecto a la calidad, el desperdicio organizacional empieza a ser controlado, así todavía esté alto.

La organización es consciente de que existe este fenómeno en su interior y de las consecuencias en imagen, costos y productividad que ello trae.

✓ El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio

Este proceso de la gestión del talento humano se desarrolla en la empresa, siempre y cuando le aporte de una manera clara a las estrategias que la empresa ha adoptado para alcanzar sus objetivos de negocio. Lo que no tenga esta connotación, no es tenido en cuenta.

El concepto general para las organizaciones que se ubican en la etapa de normalización es el siguiente:

Es importante que su organización consolide su estatus de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos en el mercado, exploren nuevos sistemas, procesos, productos o servicios e inicien acciones de mejoramiento de la calidad de su servicio

Etapa 3: Mejora

✓ Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos

A más de lo establecido para las empresas de etapa 2, en esta etapa se tienen objetivos individuales, para cada persona dentro de la empresa, lo cual permite que cada cual sepa desde el comienzo del ejercicio qué se espera de

él, cuál es su aporte a los objetivos globales de la compañía. De esta forma los objetivos individuales se convierten en la herramienta de gestión del talento humano por excelencia, y se encuentra íntimamente ligada a los procesos de evaluación del desempeño del personal.

✓ La calidad es una estrategia

En las organizaciones ubicadas en esta etapa, la calidad no es ya solo una responsabilidad funcional, sino que se convierten en la estrategia de la compañía. Recuérdese que la estrategia responde a la pregunta *¿cómo?* (Así como los objetivos responden al *¿qué?*); puede afirmarse entonces que la manera como la empresa desarrolla todas sus actividades es con calidad; esta es involucrada por todas las personas en sus acciones rutinarias y en las estratégicas, incrementando la satisfacción de los clientes.

✓ La capacitación es efectiva

Además de tener un plan de capacitación, las organizaciones de esta tercera etapa de madurez y desarrollo competitivo, lo gestionan y adelantan de manera adecuada. La capacitación realmente da respuesta a la necesidad organizacional de mejorar el desempeño de su talento humano en su puesto de trabajo, así como de fortalecer de manera personal e integral al mismo.

Es normal, entonces, encontrar que estas empresas están en un permanente ascenso de sus niveles de productividad.

✓ El personal se autocontrola

Significa que cada persona de la organización se asegura de hacer bien su trabajo, de lograr sus mejores resultados y de entregar a la siguiente parte del proceso un insumo de óptima calidad.

Los controles externos (realizados por supervisores y jefes o de manera automatizada) se disminuyen al máximo posible, quedando solo aquellos considerados estratégicos para la calidad del producto final del proceso.

✓ Los problemas se resuelven en equipo

Dos cabezas piensan mejor que una, es la base de la resolución de problemas en estas organizaciones. Es bien sabido que quien más conoce de una actividad es aquel que la desarrolla todos los días; por tanto, los problemas (entendidos como situaciones susceptibles de mejora) no son resueltos en el escritorio des-

de los niveles directivos, sino que se crean equipos de trabajo que tengan la capacidad de presentar mejores alternativas de solución para la empresa.

✓ La competitividad es reconocida por los clientes

Todo lo anterior se refleja en mejores servicios para los clientes, que de esta manera visualizan elementos diferenciadores entre este tipo de organizaciones y otras que compiten con ellas en el mercado, situación que hace que se generen relaciones de largo plazo entre las partes, incrementando así la fidelidad de los clientes. Al final, es el mercado quien asigna la calidad de competitiva a la empresa.

✓ El desperdicio organizacional disminuye siempre

Como resultado de la mejora continua, el nivel de desperdicio en la organización es cada vez menor; se diseñan nuevos procesos, se capacita al talento humano, se programa y realiza el mantenimiento de maquinaria y equipos, se reutiliza para efectos internos el papel que tiene las condiciones para hacerlo, entre otras actividades que impactan positivamente este ítem.

✓ El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera

En este tipo de empresas, las personas sienten que desarrollando su plan de carrera dentro de la misma, aseguran su plan de vida personal. La empresa contribuye de manera decidida para estos logros, diseñando y desarrollando las actividades pertinentes, más allá de las estrategias de negocio, que al final contribuyen a un mejor estar de su talento humano, a mayores niveles de pertenencia y al incremento de la productividad empresarial.

El concepto general para las organizaciones que se ubican en esta tercera etapa de madurez y desarrollo competitivo es el siguiente:

La cultura de trabajo en equipo en las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actividades, de manera que su organización refleja un espíritu de desarrollo integral tanto de su persona como de sí misma; hay una clara tendencia de crecimiento, que se observa en la satisfacción de los clientes.

Etapa 4: Excelencia

✓ La mejora continua es un hábito

Al hacer de la mejora continua algo habitual dentro de la organización, esta ha sido incorporada dentro de su cultura organizacional, la cual marca la forma como la empresa actúa. Todo el talento humano de la misma realiza a diario decenas de acciones de mejora continua, que refuerzan el camino de la empresa hacia la excelencia.

✓ La organización es líder en su mercado

Como consecuencia de sus acciones, este tipo de empresas van a la vanguardia en su mercado; son reconocidas como las mejores por los clientes, competidores, comunidad y demás *stakeholders*. Están un paso delante de los demás y ejercen una posición y actuación proactivas.

✓ Los clientes reconocen su alto grado de innovación

La innovación que estas empresas realizan en procesos, productos y gestión, es percibida, aceptada y reconocida por los clientes; estos prefieren a la empresa por su oferta innovadora que le genera valores diferenciadores en los mercados en los que actúa.

✓ La calidad es una forma de vida

Ya no solo es la estrategia (como en la etapa tres) sino que se convierte en parte integral y activa de la filosofía organizacional; no solo la calidad es una constante en los procesos y productos de la empresa, sino que se encuentra fuertemente arraigada en cada una de las personas que aportan su esfuerzo y talento en ella para satisfacer a los clientes.

Puede afirmarse que en este nivel se deja de hablar de calidad para actuar con calidad.

✓ La productividad se da en su más alto nivel

La relación entre los resultados que la empresa obtiene y los recursos que invierte para ello, arroja los mayores estándares posibles. Esa situación es una consecuencia lógica de la mejora continua que se ha vuelto habitual en la empresa, así como la forma en que la organización vive a diario: con calidad.

✓ El desperdicio organizacional es casi nulo

El desperdicio de la organización, en sus diversas expresiones, tiende a cero. No se puede afirmar que es nulo debido a que siempre existe un nivel acepta-

ble de desperdicio como por ejemplo aquellos cinco minutos que un colaborador no aplica a las labores propias de su cargo sino a tomar un descanso, pues este es necesario para que la curva de productividad no se caiga por cansancio y desatención. Técnicamente existe un desperdicio (de tiempo y de talento humano) pero este, además de necesario, es deseable en la organización.

✓ El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización

En estas empresas el talento humano siente y está convencido de que la única forma de poder cumplir con sus sueños y metas individuales, es con la empresa. En muchas ocasiones estas personas no se pueden imaginar una vida personal fuera de la empresa. Su desarrollo se ata, indefectiblemente, a las expectativas de la organización.

El concepto general para las organizaciones que se ubican en la etapa de excelencia, es el siguiente:

Su organización se encuentra en un excelente nivel de competitividad en lo que se refiere a la calidad de sus servicios; se anticipa a cualquier cambio, su velocidad de respuesta y su postura de liderazgo le han dado un lugar importante dentro de su mercado. ¡Felicitaciones!

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, debido a que la competitividad es una medida relativa-comparativa, la empresa que se encuentra en esta etapa debe trabajar arduamente y de manera permanente para mantenerse en ella. Debe construir puentes de contacto con sus mercados que le permita conocer de manera oportuna los cambios en sus requerimientos, para convertirlos en productos y servicios que satisfagan al cliente y le permitan continuar siendo competitiva.

1.1.2 Estrategias importantes para incrementar el nivel de competitividad

Independientemente a la etapa del Diagnóstico de Competitividad Organizacional en la cual se encuentre la empresa, siempre será necesario emprender acciones de mejoramiento que le permitan incrementar su nivel de competitividad; para ello se recomiendan algunas estrategias:

Eliminar vulnerabilidades: lo primero que deben hacer los actores de la empresa es analizar cuáles son sus debilidades más grandes, aquellas que puedan ser sujeto de ataques efectivos de su competencia. Se debe analizar qué es lo que más le duele a la empresa, por dónde le pueden hacer daño.

A partir del diagnóstico estratégico, mediante la matriz DOFA, la matriz de impacto y el Perfil de Capacidades Internas PCI, la empresa podrá priorizar aquellas debilidades de mayor grado y mayor impacto; es decir, sus vulnerabilidades.

Algunas empresas podrán hacer uso también del diagrama de Pareto³ con el fin de identificar las pocas debilidades que causan el mayor daño a la organización, identificar así las vulnerabilidades y generar planes de mejora que permita erradicarlas.

Rediseñar sistemas: algunos directivos tienen la creencia de que los sistemas, procedimientos y productos que han sido exitosos lo serán por toda la vida, simplemente porque sí. Los gustos y las preferencias de los consumidores, así como los desarrollos tecnológicos (en tecnologías duras y blandas) demuestran lo contrario.

Por tal motivo es necesario que se estén revisando permanentemente los sistemas de la empresa y realizando mejoramientos en ellos, de tal forma que los hagan más eficientes, mejoren la productividad de la empresa e incrementen su competitividad.

El sistema financiero, el de mercados, el de gestión del talento humano, el de distribución, son algunos pocos ejemplos de los sistemas con los cuales cuenta una empresa y que son susceptibles de nuevos diseños o formas de llevarse a cabo. La organización puede tomar para estos efectos herramientas derivadas de la calidad total y el mejoramiento continuo, de la reingeniería, del *benchmarking*, entre otros, para llevar a cabo estos rediseños e incrementar sus ventajas competitivas en un mercado determinado.

Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas: es necesario que el mercado, la competencia, los clientes, la comunidad en general conozcan las ventajas competitivas de la empresa. No basta con generarlas si no se realizan campañas divulgativas y publicitarias sobre su base.

³ Esta es una herramienta estadística básica de la calidad, diseñada para priorizar aquellos aspectos que son vitales para la organización o en el análisis de un problema en particular.

Es conocido el caso de muchas compañías que contratan separatas en los diarios de mayor circulación nacional para informar que sus procesos han sido certificados mediante la norma NTC-ISO 9001, por ejemplo, por la NTC-ISO 14001.

Otras hacen gran despliegue en sus fechas de aniversario, cuando la antigüedad se convierte en ventaja competitiva.

De las ventajas competitivas debe desprenderse una estrategia seria y coherente de comunicación, de tal forma que se logre su posicionamiento en la mente del cliente.

Lograr la calidad en los servicios: es indudable que el cliente moderno sabe distinguir entre calidad y no calidad; decide entre calidad y no calidad. En términos tradicionales esta se reflejaba en los productos; es decir, la empresa realizaba todos sus esfuerzos para que el cliente percibiera la calidad involucrada en el producto concreto que este consumía.

Hoy ya no basta hacer productos de calidad. Hoy en día los clientes deciden por el nivel de calidad de los servicios asociados al producto que desean consumir. ¡El servicio es la ventaja competitiva por excelencia!

De tal forma que si la empresa quiere incrementar su nivel de competitividad debe lograr que la calidad de la experiencia del cliente con relación al servicio principal o conexo que le satisface una necesidad específica sea óptima. En otras palabras, que la empresa logre la máxima calidad en los servicios que le presta a su cliente; o bien para satisfacer su necesidad, o bien para superar sus expectativas.

Incrementar constantemente los resultados vitales de la organización (Visión, Misión, Objetivos, Metas): la empresa no se puede contentar con hacer hoy lo que hacía ayer; hacer mañana lo que hizo hoy. Las organizaciones modernas no pueden permitirse el lujo de repetir el año. ¡Deben retarse a sí mismas!

Esto exige que la empresa esté poniéndose nuevos retos, nuevas metas. Si el año anterior alcanzó la meta de tener el 15% de participación en el mercado, por ejemplo, este año no se puede contentar con colocar el 15% de participación como meta a lograr.

Si el nivel de reprocesos durante el año anterior fue del 5%, para este año deberá comprometerse con un 3% o con un 2% o con desaparecer los reprocesos.

Es decir, resultados vitales como la misma visión y misión, o como el establecimiento de metas y objetivos, deben exigir cada vez más; sin que sean inalcanzables, deben ser realizables y generar esfuerzos en toda la estructura de la organización para alcanzarlos.

Esta práctica permanente generará incrementos precisos en el nivel de competitividad de la empresa.

1.1.3 Elementos determinantes de la competitividad

En general, existen tres elementos que contribuyen a determinar el nivel de competitividad de una empresa:

- ✓ La estrategia.
- ✓ La productividad macro.
- ✓ La productividad micro.

Una inteligente y sinérgica unión de ellos contribuirá decididamente a hacer empresas más competitivas; en contraste, un mal manejo o el ignorarlas tendrá repercusiones negativas sobre ellas.

La figura 1.2 (en página siguiente) muestra dicha relación y sus componentes, los cuales serán explicados a continuación.

La estrategia. La estrategia es la respuesta a la pregunta del *cómo*. En este caso, ¿cómo hace la empresa para ser más competitiva en su mercado? Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. (Henderson, 1969, citado por Sallenave, 1985).

Cuando se trata de construir ventajas competitivas y generar mayores grados de competitividad de la empresa, esta puede adoptar cualquiera de cuatro estrategias o una adecuada combinación de algunas de las siguientes:

- ✓ Diferenciación.
- ✓ Bajo costo en factores.
- ✓ Innovación.
- ✓ Métodos eficientes.

Figura 1.2. Elementos determinantes de la competitividad



Fuente: elaboración propia

Diferenciación es la capacidad que tiene la empresa de hacer que sus clientes la prefieran frente a otras alternativas similares porque encuentran en ella, en sus marcas, en sus productos o en sus servicios, valores agregados que le generan mayor satisfacción a sus necesidades y expectativas.

En estos términos la diferenciación ocurre en la mente del cliente; no basta con que la empresa adelante una serie de desarrollos para diferenciarse ante la competencia, si esto no resulta evidente para su cliente.

Cuando la empresa logra altos niveles de diferenciación puede colocar un precio superior al del mercado y el cliente lo acepta porque encuentra valor agregado al consumir su producto o servicio.

Si la empresa posee una estructura de costos similar a la de su competencia, con precios más altos, logrará niveles de rentabilidad mayores los cuales podrá reinvertir en el negocio y generar de nuevo el ciclo económico de la empresa.

Bajo costo en factores, alternativa estratégica que le obliga a la empresa a concentrar sus esfuerzos en la disminución del costo de los diferentes factores de producción.

La optimización de los procesos de negociación con sus proveedores, lo cual le permita obtener mejores precios en sus materias primas, máquinas, herramientas y servicios asociados al proceso productivo o administrativo, es una de sus consecuencias.

Igualmente el mejoramiento de los procesos o el incremento de la producción por exigencias de los mercados, de tal forma que los costos unitarios disminuyan.

El mejoramiento de la tecnología que como consecuencia lleve asociado la disminución de los costos de producción y el incremento de la productividad, constituye otro ejemplo de las actividades que la empresa puede adoptar cuando elige esta estrategia.

De igual manera el establecimiento de un sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC, por sus siglas en inglés), que permite cargar y obtener los costos de un proceso por asignación de acuerdo con las actividades que en él se involucran.

Cuando la empresa adopta esta estrategia disminuye su costo unitario por producto, el cual es comparativamente menor que el de su competencia; su producto es transado a precio de mercado, al igual que su competencia, lo cual le genera un mayor nivel de rentabilidad que podrá reinvertir en el negocio y lograr mayores crecimientos en el futuro.

Innovación, estrategia por la que optan algunas empresas que invierten buena parte de su presupuesto en la búsqueda de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Estas empresas son reconocidas por el mercado porque están lanzando de manera permanente o periódica nuevos productos y servicios **exitosos**, que son apreciados por sus clientes.

Hay firmas en el país y en el mundo que lanzan por lo menos cuatro productos nuevos al año, que satisfacen a sus clientes y que se sostienen en el mercado en el largo plazo.

Son empresas que tienen áreas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) consolidadas, con personal especializado que está permanentemente auscultando las necesidades de sus clientes, investigando nuevas formas de satisfacerlas, construyendo prototipos, haciendo pruebas de mercado y, finalmente, entregando nuevos productos y servicios para su comercialización.

Sobre esta estrategia basan su ventaja competitiva.

Métodos eficientes, es una estrategia de alto impacto en el mejoramiento de la productividad y que por lo general depende de la voluntad interna de la empresa. A diferencia de las anteriores que tienen relación con el medio externo (porque se involucran proveedores de productos y servicios o clientes), esta se desarrolla internamente.

Muchas empresas son improductivas porque la manera como hacen las cosas es equivocada, traduciéndose tal equivocación en elevados costos de producción, de ventas o de administración.

Cuando una empresa elige esta estrategia orienta sus esfuerzos al rediseño de procesos, procedimientos, métodos, etc., con el fin de eliminar aquellas actividades que no le agregan valor y volver más eficiente el proceso. También elimina procesos, procedimientos o métodos que en muchas ocasiones se continúan realizando por inercia empresarial pero no porque sean necesarios.

Y finalmente crea nuevos procesos, procedimientos y métodos que le permitan atender de manera productiva nuevas necesidades empresariales derivadas del quehacer diario de la organización.

Las empresas tienen un buen soporte para realizar esta estrategia en el establecimiento de sus Sistemas de gestión de calidad, orientadas al aseguramiento de la calidad de acuerdo con los requisitos de las normas ISO, de HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), Buenas prácticas de manufactura, entre otras.

La productividad micro

La productividad es una medida interna de la organización que se convierte en el soporte del desarrollo de la competitividad que, como se ha planteado, es un reconocimiento externo (del mercado) a la empresa.

Si bien la productividad se convierte al final en un indicador que permite medir el desempeño organizacional, es en principio un concepto y un enfoque de pensamiento y de trabajo.

La Agencia Europea para la Productividad planteó en 1959 el enunciado que se ha convertido en el marco filosófico de la productividad:

Productividad es ante todo un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y que mañana se podrán hacer mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas a situaciones que cambian permanentemente y la aplicación de teorías y métodos nuevos. Es un convencimiento firme en el progreso de la humanidad.

Bajo esta perspectiva, el mejoramiento continuo es un resultado de la búsqueda incesante de la productividad en las empresas; evidenciado desde entonces (1959), siendo profundizado posteriormente por las teorías de gerencia de la calidad derivadas del modelo de gestión japonés, el cual se profundizará en el capítulo siguiente.

Productividad es una relación entre los resultados alcanzados y los recursos invertidos para ello. *Hacer más con menos*. En términos generales es la relación entre las salidas (*output*) y las entradas (*input*) en un sistema económico. Es también una relación entre la eficacia y la eficiencia.

La eficacia es la orientación hacia los resultados; es alcanzar los objetivos, obtener los logros: *hacer la tarea*. Todo ello con los niveles de calidad preestablecidos.

La eficiencia es la mejor utilización de los recursos disponibles; está orientada a optimizar los recursos de la empresa en el desarrollo de sus tareas, de sus actividades diarias.

Se es productivo cuando se alcanzan los resultados con la optimización de los recursos, dado un nivel de calidad determinado. En este sentido, existen tres caminos que conducen a incrementar la productividad de la empresa:

1. Logrando incrementar los resultados manteniendo constante los recursos invertidos para ello.
2. Manteniendo los resultados disminuyendo los recursos invertidos en el proceso.
3. Incrementando los resultados obtenidos y disminuyendo los recursos invertidos para ello.

Si se asume que el logro de los resultados, la realización de las tareas, el alcance de los objetivos corresponde al concepto de eficacia y que la optimización del uso de los recursos corresponde al concepto de eficiencia; se puede concluir de nuevo que la productividad es una relación entre la eficacia y la eficiencia. Y cuando se habla de eficacia y eficiencia aparece el concepto de efectividad. Al final, es pertinente deducir que la productividad es efectividad (Figura 1.3).

Figura 1.3. Relación entre productividad y efectividad



Fuente: elaboración propia

La productividad micro se centra en la manera como la empresa puede incrementar sus resultados optimizando la utilización de recursos, a partir de dos elementos independientes pero complementarios entre sí: la gestión y los procesos productivos.

El primer elemento se refiere a la manera como se planean, se obtienen y se ejecutan los recursos organizacionales con respecto a las diferentes responsabilidades empresariales: los clientes y el mercado, el dinero, el talento humano, las relaciones con el Estado y con la comunidad, entre otros. De esta manera se habla de gestión de mercados, gestión financiera, gestión del talento humano, gestión de la responsabilidad social, etc.

La gestión se desarrolla mediante procesos y procedimientos en los cuales se utiliza el conocimiento y la experiencia del talento humano que se involucra en él y el de las organizaciones mismas, este último conocido como aprendizaje organizacional (sobre el cual se profundizará en el capítulo 10).

Es la forma como la empresa desarrolla sus acciones día a día, a nivel global y a nivel particular.

En la medida en que esta gestión sea más exitosa la empresa desarrollará mayor competitividad en los mercados. En la gestión exitosa, total o por funciones, la empresa puede construir ventaja competitiva.

El segundo elemento, los procesos productivos, se refiere a la manera como se producen los bienes que la empresa comercializa y/o a la forma como se prestan los servicios a sus clientes.

La fórmula (*know-how*), la rapidez del proceso, la interpretación de los requerimientos del cliente y su transformación en las características del producto o servicio, la calidad y calidez del talento humano que interviene, entre muchas otras, pueden ser detonantes para el desarrollo de ventajas competitivas que logren que el cliente prefiera a una organización sobre sus competidores.

La productividad macro

Este es el único elemento determinante de la competitividad que no está bajo el dominio del empresario, es una variable exógena, no controlable por la organización. Las empresas sacan provecho de las oportunidades y se protegen frente a las amenazas que les representan las variables del entorno, en este caso aquellas derivadas de la productividad macro.

En primera instancia se debe analizar la macroeconomía: esta descansa fundamentalmente en la política macroeconómica. La política macroeconómica es un instrumento que utiliza el gobierno para direccionar la economía hacia un punto específico que generalmente se encuentra establecido en el plan de desarrollo nacional.

Existen cuatro políticas macroeconómicas: Fiscal, Monetaria, Cambiaria y Crediticia. Su comportamiento incidirá directamente en el desarrollo de las bases necesarias para que la empresa pueda construir más adecuadamente sus ventajas competitivas con el fin de lograr mayor competitividad en mercados externos.

La **política fiscal** se ocupa de los ingresos y los egresos del Estado: la manera como este se financia (obtiene sus ingresos) y la forma como invierte los recursos (direccionalidad del gasto). Los ingresos del Estado son de tipo tributario y no tributario. Generalmente los primeros constituyen la porción más grande de los ingresos de la nación y están representados por los impuestos, las contribuciones y las valorizaciones; los segundos se relacionan con los rendimientos de las inversiones de capital, la venta de bienes y empresas de origen público, las donaciones recibidas y los empréstitos, entre otros.

Los egresos tienen relación con las intenciones del Estado, de acuerdo con lo establecido en el plan de desarrollo nacional: énfasis en salud, en educación, en vivienda de interés social, en investigación, en defensa, pago de la deuda, entre otros. Es decir, ¿hacia dónde se orienta prioritariamente el gasto público?

Las decisiones adoptadas mediante esta política tendrán influencias negativas o positivas sobre las empresas, de tal forma que contribuirán o restringirán el desarrollo de ventajas competitivas de las organizaciones.

La **política monetaria** se encarga del manejo y control del dinero circulante en la economía, y en algunas ocasiones es utilizado como instrumento de control de la inflación. Mediante ella se regula la masa monetaria disponible con el fin de irrigar de recursos o de recogerlos, según sea el interés gubernamental.

Se emiten certificados o títulos de tesorería y al ponerlos en manos de la ciudadanía se recoge dinero y se restringe el disponible. O por el contrario se compran los certificados o títulos (papeles) y se entrega a la economía dinero.

Cuando existe mayor cantidad de dinero disponible en la economía la capacidad de compra se incrementa, por tal motivo la demanda se incrementa y al aumentarse esta, por ley de oferta y demanda, los precios se incrementan. Cuando esto ocurre de manera generalizada se produce inflación (alza generalizada de los precios).

La inflación tiene efectos claros sobre las empresas, en dos sentidos: sus costos se incrementan al aumentarse el precio de los servicios, insumos, ma-

terias primas y materiales en general, y la demanda de parte de sus clientes disminuye porque se presenta un alza generalizada en los precios de los bienes y servicios que estos requieren consumir.

La **política cambiaria** se ocupa del precio de la divisa; es decir, del establecimiento y control de la tasa de cambio. Mediante ella se decide el modelo de intervención del mercado cambiario, la existencia de devaluación o revaluación y la relación entre el precio de la divisa y el precio del peso colombiano.

Generalmente este es un asunto crucial para exportadores e importadores y para quienes tienen deudas en moneda extranjera, de tal manera que impacta directamente a las empresas y sus posibilidades de construir o no ventajas competitivas con base en ellos.

Cuando existe devaluación se ven beneficiados los exportadores pues las divisas con las cuales les pagan sus productos y servicios en el extranjero se convierten en una mayor cantidad de pesos colombianos. Caso contrario, los importadores, se verán perjudicados pues deben entregar mayor cantidad de pesos colombianos para adquirir las divisas con las cuales pagan los productos o servicios que compran en el exterior.

Cuando hay revaluación, la situación tiene un comportamiento contrario al descrito anteriormente.

La **política crediticia** está orientada a determinar el manejo de las líneas de crédito, las tasas de interés, los fondos de garantía, los créditos blandos, entre otros. Mediante su implementación se busca ofrecer recursos de financiación a las empresas para que puedan apalancar sus ciclos productivos y operacionales y a las familias para que puedan consumir bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

Todas estas políticas tienen impactos sobre las empresas y pueden constituir bases fundamentales para que estas construyan competitividad o por el contrario, se erigen como obstáculos para su desarrollo competitivo en los mercados.

Lo anterior se ha planteado en términos macro (de alcance para todo el país); pero también es aplicable a nivel mesoeconómico, lo cual tiene en términos generales la misma esencia pero se refiere a decisiones de alcance regional. Lo mesoeconómico significa regional, independiente al concepto de región que se esté analizando.

En conclusión, para incrementar sus niveles de competitividad las empresas deberán adoptar las mejores estrategias, optimizar su productividad interna y aprovechar las oportunidades que les brinda la productividad macro o evitar el impacto de las amenazas del medio.

1.2 Competitividad de las regiones

Michael Porter afirma que no son los países quienes compiten, sino las empresas de los países quienes compiten con las empresas de otros países. Es decir, la competitividad es una responsabilidad privada, empresarial. Sin embargo, acepta también que las regiones pueden desarrollar algunos elementos que faciliten la competitividad de las empresas que están allí ubicadas y propicien su inserción en mercados internacionales.

El diamante de la competitividad

Existen diversas metodologías para analizar la competitividad de una región; una de ellas es conocida como el Diamante de la competitividad de Porter. A continuación se detallará su análisis:

El *diamante* de Michael Porter representa el entorno competitivo en el cual una firma debe competir. El éxito sostenido es el resultado de la innovación y el mejoramiento del sistema.

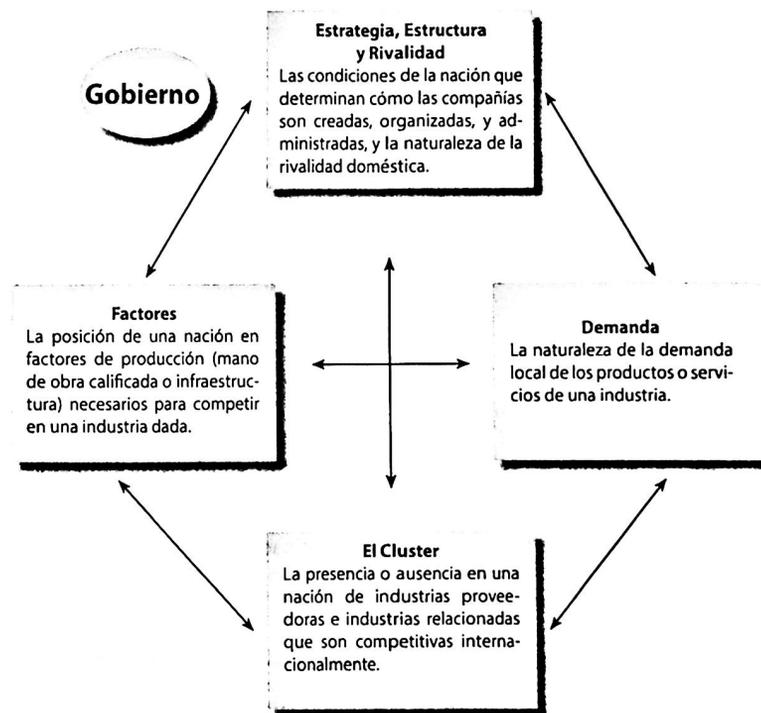
Tal como se observa en la figura 1.4, el diamante tiene cuatro componentes para el análisis, los cuales se explican a continuación:

✓ Estrategia, estructura y rivalidad

Fundamentalmente hay tres asuntos de interés en este componente: el primero de ellos se refiere a la manera como las empresas se crean en la región, los pasos y trámites que se deben adelantar para que una nueva empresa nazca (el Foro Económico Mundial considera esta variable como uno de los indicadores para establecer la competitividad de los diferentes países evaluados por el mismo).

El segundo a la forma como está estructurado el sector empresarial de la región; este puede ser clasificado por tamaño de las empresas, por actividad económica a la que se dedican, por tipo de organización jurídica, por origen del capital, entre otros.

Figura 1.4. El diamante de la competitividad (Michael Porter)



Fuente: elaboración propia tomada de Michael Porter

El tercero se refiere a la manera como se da la rivalidad entre las empresas de la región, no por actividad económica pues no es un análisis sectorial, sino de manera generalizada. En algunas regiones, por ejemplo, las empresas son agresivas, innovan, posicionan su marca y productos, emprenden fuertes campañas publicitarias, etc. Es decir, el grado de rivalidad es alto. En otras regiones ocurre lo contrario y por lo tanto las empresas son más conservadoras y el grado de rivalidad es bajo.

✓ Demanda

En este componente se analiza el comportamiento de la demanda en la región. Al igual que se expresó en el anterior componente, no se refiere el análisis de una actividad económica o sector en particular, sino a la generalidad de clientes. En ciertas regiones los clientes son exigentes, requieren permanentemente nuevos productos y servicios, reclaman y se quejan si algo no es de su agrado, etc. En otras regiones, estos son sumisos, conformistas, no se expresan, etc.

✓ Clusters

Los *clusters* son un conjunto de industrias de apoyo y relacionadas que se organizan alrededor de un usos finales comunes y que refuerzan mutuamente su ventaja competitiva; lo cual implica la existencia de áreas de cooperación además de áreas de competencia, para mantener un ambiente competitivo que refuerce la respuesta a los requerimientos del cliente.

La existencia de *clusters* en una región determinada evidencia las capacidades de las empresas de dicha región para cooperar entre sí con el fin de lograr mejor posición competitiva en mercados foráneos.

En el análisis este componente puede ser ampliado al concepto de Formas de asociatividad empresarial, como las cadenas productivas, las alianzas estratégicas, los Prodes, los Profos, las uniones temporales, las operaciones conjuntas, y demás formas que se pueden dar para que dos o más empresas colaboren conjuntamente entre sí para competir ante terceros, y satisfacer los requerimientos de los clientes.

✓ Factores

El componente se refiere a los denominados de manera general como factores de producción, en la economía tradicional: tierra, capital y trabajo. Desde las ciencias administrativas se han adicionado modernamente otros factores como la capacidad gerencial, los servicios públicos, las comunicaciones, las vías, y demás elementos requeridos por las organizaciones para desarrollar sus actividades empresariales.

Este análisis permite concluir cuál es el nivel de competitividad de la región y en qué circunstancias se basa. De esta manera es posible identificar cuáles son las variables que propician la creación de ventaja competitiva para las empresas que se encuentran en la región de análisis y cuáles son aquellas que restringen su competitividad.



GUÍA # 1 COMPETITIVIDAD

1. Tomando como objeto de estudio la organización a la que pertenece, desarrolle el Diagnóstico de Competitividad Organizacional, de acuerdo con la guía contenida en el apéndice de este libro.

2. Defina y analice los elementos determinantes de la competitividad de su empresa:

Estrategia

Productividad micro

Productividad macro

3. Defina la región en la cual se desenvuelve su empresa y realice para ella el análisis del diamante de Porter:

Estrategia, estructura y rivalidad

Demanda

Clusters

Factores

Ejercicio de autoevaluación



1. Analice un caso empresarial específico, puede ser su empresa o una que conozca de cerca. ¿Por qué es importante en ella el tema del servicio? ¿De qué manera un adecuado servicio puede generarle competitividad a la empresa?
2. De acuerdo con lo planteado en el capítulo, desarrolle su propio concepto de competitividad.
3. Aplique las tres capacidades de una empresa competitiva a su empresa. Analícelas: ¿cuál de ellas se evidencia en su empresa? ¿Cuál no? ¿Por qué?
4. ¿Cuál o cuáles de las cuatro estrategias para incrementar el nivel de competitividad recomendaría para su empresa? ¿Por qué? ¿Qué implicaciones tendría para su empresa?
5. ¿Cómo podría incrementar la productividad micro de su empresa?
6. Determine la región de análisis pertinente para su empresa, de acuerdo con su alcance de mercado. Para esa región aplique el diamante de Porter, en cada uno de sus componentes.
7. En consideración al análisis anterior, determine en qué variables específicas la región le brinda oportunidades a su empresa para generar ventaja competitiva.

Capítulo 2

La calidad total en el servicio

El concepto de calidad presenta una dificultad grande para las empresas: en principio es un concepto subjetivo. Es común que un producto o servicio le parezca a una persona *de calidad* o de *buena calidad* mientras que otra persona califique ese mismo producto o servicio con el concepto de *mala calidad*. Como se puede comprender, conceptos como bueno o malo son relativos pues cada cliente tiene su verdad.

La calidad es considerada, en términos generales, como la respuesta a los requerimientos del cliente, y es por eso que nace como un concepto subjetivo; diferentes clientes tendrán diferentes requerimientos, por lo tanto un mismo producto o servicio no podrá, en la mayoría de los casos, dar respuesta a todos estos requerimientos diferentes.

El reto y la responsabilidad de la empresa son volver objetivo el concepto, mediante el desarrollo de productos y servicios que den respuesta a requerimientos similares de sus clientes pero también diseñar productos y servicios diferenciados que respondan requerimientos diferentes de sus clientes.

La calidad total es una teoría de gestión que interpreta la manera como se gerencian las empresas en oriente, particularmente en el Japón. Esta nación tuvo un renacimiento inesperado convirtiéndose en pocos años en potencia industrial y comercial a nivel mundial, después de haber sido casi arrasada por la explosión de la bomba atómica.

Una vez las empresas japonesas empiezan a apoderarse de los mercados internacionales surge en occidente un marcado interés por explicarse las causas de dicho fenómeno, llevando a muchos estudiosos a analizar la forma como se ejerce la gerencia en las organizaciones orientales.

De allí surge lo que se conoce como Calidad total, Control total de la calidad, Gestión de la calidad, Gerencia de la calidad o Gerencia japonesa, entre otros.

La teoría clásica de la calidad total descansa sobre once principios o conceptos básicos que dan origen a todo su modelo conceptual y práctico.

2.1 Conceptos básicos de la calidad total

A continuación se mencionan los once principios o conceptos básicos, después de lo cual se hará énfasis en aquéllos que aplican directamente a la teoría del servicio.

- ✓ Organización orientada al cliente.
- ✓ La calidad es lo primero.
- ✓ Acción orientada a los pocos vitales.
- ✓ Relevancia de datos y hechos.
- ✓ Control del proceso para asegurar la calidad.
- ✓ Control de dispersión en el proceso.
- ✓ Los talleres de flujo descendente son los clientes.
- ✓ Control del flujo ascendente.
- ✓ Acción preventiva recurrente.
- ✓ Respeto al empleado como ser humano.
- ✓ Compromiso de la alta dirección.

2.1.1 Concepto orientado al cliente

Este principio tiene las siguientes implicaciones:

- Debe recopilarse información en el mercado.
- Es indispensable identificar la calidad que el cliente espera.
- Se debe identificar cuáles son los ambientes de uso del producto.
- Debe investigarse en dónde se encuentran los productos que se han vendido
- Este concepto es diferente a orientado al volumen de ventas. La orientación hacia el cliente convierte al colaborador de la empresa en el asesor del cliente que busca para él las mejores opciones. Lo importante es hacer clientes, no hacer una venta. Las ventas dejan de ser un objetivo y se convierten en una consecuencia de hacer clientes.

- Conducta orientada a la empatía. Esta debe ser entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Cuando esto ocurre entre la empresa y su cliente, es más fácil entender los requerimientos del cliente y actuar en consecuencia.
- Es necesario brindar solamente productos y servicios aceptables y accesibles al cliente.
- El cliente no es Dios pero sí es el rey. Esto quiere decir que el cliente también se equivoca, que en muchos casos no sabe qué quiere, que en otros no tiene información, etc. Le corresponde a la empresa actuar objetivamente y corregir al cliente; su responsabilidad primordial es educar al cliente.

2.1.2 Concepto Los talleres de flujo descendente son los clientes

Con este concepto la organización debe considerar que tiene dos tipos de clientes: el externo y el interno. En el primer caso, corresponde al consumidor del producto o servicio tal como ha sido considerado siempre. Para el segundo, corresponde al colaborador de la empresa.

En este sentido el cliente interno es el siguiente paso del proceso, es quien sigue en el taller o en el almacén. Esta consideración trae como consecuencias que los colaboradores-colegas de trabajo se ayudan, se evitan discusiones entre ellos, se incrementa la buena comunicación, se solucionan los problemas y se habla de manera amistosa.

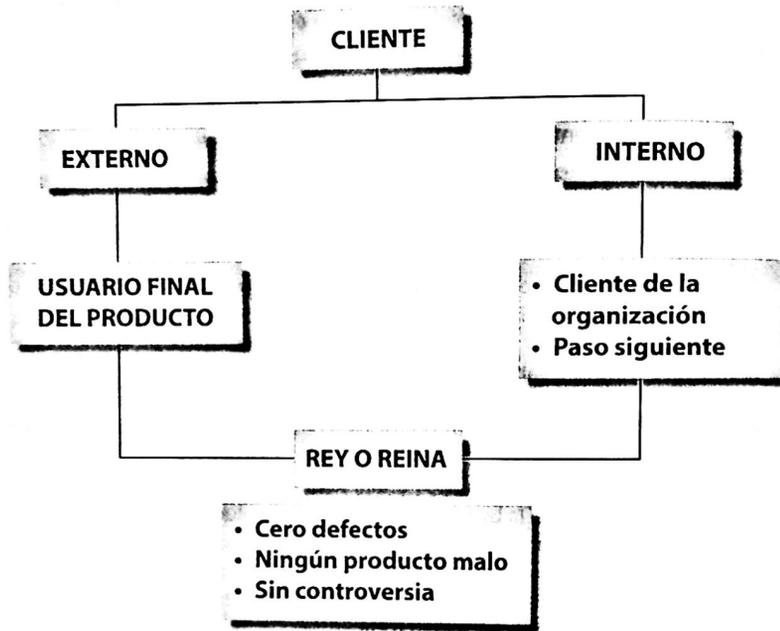
En la figura 2.1 (véase en página siguiente) se observa el esquema general que resume este concepto de la calidad total.

2.1.3 Concepto Compromiso de la alta dirección

Ningún cambio se puede dar en la organización si la alta dirección no se encuentra comprometida con él. Es indispensable que el cambio sea liderado por la gerencia de la empresa y que esta comprometa talento humano, recursos físicos y financieros al igual que tiempo para que el cambio se dé satisfactoriamente.

En el caso de la Calidad total, esto se convierte en un acto formal y simbólico, en un rito que se vuelve parte de la cultura organizacional y que la dirección comunica de manera oficial.

Figura 2.1. Los talleres de flujo descendente son los clientes



Fuente: elaboración propia

Es necesario que la alta dirección declare definitivamente la necesidad de la implementación de la Calidad Total, con base en:

- La situación de la compañía.
- La visión y estrategia de la compañía junto con sus principios.
- La competencia.
- El estado de innovación tecnológica o técnica.

2.2 Mejoramiento continuo

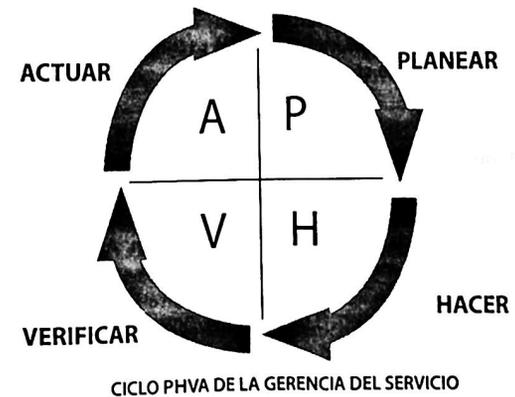
Este concepto tiene una gran relación con lo planteado anteriormente con respecto a la productividad. Es aceptar que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y que mañana podrán realizarse mejor de lo que hoy se han hecho.

Para ello la teoría de la Calidad total utiliza como instrumento el ciclo PHVA, conocido también como ciclo de la calidad total (figura 2.2) o ciclo Deming, por su autor.

El ciclo presenta cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización.

El ciclo se aplica a nivel organizacional pero también en cada puesto de trabajo. En este último caso aparece el concepto de mejoramiento diario. El mejoramiento, en cualquiera de los dos niveles, es considerado como una escalera en la cual se asciende peldaño por peldaño; dicho ascenso está apalancado en la aplicación de ciclos PHVA, tal como se explicará a continuación.

Figura 2.2. Ciclo de la calidad total en el servicio



Fuente: elaboración propia

2.2.1 Planear

El **planear** corresponde a la formulación de los objetivos (el qué, los resultados a alcanzar), la definición de las estrategias (el cómo, el camino para lograr los resultados), la determinación de las actividades a realizar (el plan de acción) así como los índices que permitirán monitorear el desarrollo posterior de lo definido en esta etapa. Es recomendable realizar el diagnóstico de la situación actual como insumo previo para desarrollar esta etapa.

2.2.2 Hacer

El **hacer** pone en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos. De igual forma en esta etapa es importante la capacidad de comprender el entorno y adecuar el plan establecido a sus condiciones cambiantes.

2.2.3 Verificar

El **verificar** propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado. Se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados y del proceso desarrollado. En esta etapa puede encontrarse que las actividades y resultados del hacer corresponden a lo establecido en el planear o, por el contrario, que se han presentado divergencias entre ellas. En tal caso debe analizarse concienzudamente cuáles son las razones de las diferencias para retroalimentar la siguiente etapa.

2.2.4 Actuar

El **actuar** corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en el caso de existir diferencias entre el hacer y el planear. Analizadas las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para volver a tomar el rumbo indicado. En el caso contrario, se diseñan planes de mantenimiento con base en medidas preventivas, para asegurar la realización adecuada de los procesos y la obtención de los resultados esperados. Cuando esto último se da de manera consistente se procede a estandarizar con el fin de proporcionar una guía de la manera como siempre se deberán hacer las cosas en la organización.

2.3 Flujo de implementación de la calidad total

Poner en funcionamiento un proceso de calidad total en la empresa requiere realizar algunas actividades que garanticen su adecuada implementación y correcto desarrollo. Siempre que existen cambios en la empresa es natural que se presente resistencia; la resistencia al cambio es una actitud inherente al ser humano y las empresas están conformadas por personas.

Además de lo anterior las personas no tienen por qué conocer lo nuevo que se va a poner en práctica ni entender las implicaciones que esto tiene para la empresa. En muchos casos la resistencia al cambio nace del desconocimiento de lo nuevo y de sus beneficios.

Con el fin de acelerar el proceso de interiorización de la calidad total y asegurar su correcta implementación, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

2.3.1 Educación y entrenamiento

El primer mandato de la calidad total es educar a las personas de la organización. Esta debe ser una práctica usual y permanente en las empresas que implementan la calidad total.

La educación y el entrenamiento deben realizarse en dos sentidos: en primera instancia para sensibilizar a las personas hacia el cambio, los beneficios que trae la calidad total, tanto para la empresa como para sus colaboradores, y para la creación y fortalecimiento de los valores asociados a la calidad.

En segunda instancia para conocer las herramientas de la calidad, tanto administrativas como estadísticas, y la manera como se aplican. Para saber cómo desarrollar la calidad total.

2.3.2 Establecimiento de estándares

Un estándar es un parámetro de comparación de la manera como se debe desarrollar un proceso o de los resultados que deben esperarse de él. Es importante tener puntos de referencia que le permitan a la gente de la organización saber cómo se deben hacer las cosas y evaluar si lo están haciendo bien.

2.3.3 Implementación del concepto PHVA

Como se planteó anteriormente, el ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) es la herramienta por excelencia para el mejoramiento continuo. Su implementación es fundamental para gestionar la calidad total, conocer los problemas o no conformidades de la organización y emprender acciones de mejoramiento. Cuando esta es una práctica permanente la organización desarrolla el mejoramiento continuo.

2.3.4 Implementación de la metodología *Administración por Políticas*

La Administración Por Políticas APP (conocida también como *Hoshin Kanri* o *Policy deployment*) es una técnica de la gerencia japonesa que permite orientar la actividad empresarial a nivel global y específico, e incluso personal.

En esta metodología una política se construye formulando conjuntamente un objetivo (el qué) y una estrategia (el cómo), lo cual plantea de manera simultánea el resultado que se quiere alcanzar y la manera como deberá hacerse.

La particularidad de la metodología radica en el proceso de despliegue, no en términos de comunicación a la organización como se entiende el concepto generalmente, sino a la formulación de políticas para el siguiente nivel de la organización a partir de la política del nivel superior.

Veamos un ejemplo:

Política (en el nivel corporativo): *Incrementar la participación en el mercado en 12% durante el siguiente año*, mediante el lanzamiento de un nuevo producto y la apertura de un nuevo mercado geográfico.

Como se puede observar, la primera parte corresponde a un objetivo, la segunda a la estrategia.

El proceso de despliegue se realiza convirtiendo, para el siguiente nivel, la estrategia en objetivo, y complementándola con una nueva estrategia para su logro.

Política (para el área de Innovación y desarrollo): *Realizar el lanzamiento de un nuevo producto en el primer semestre del año*, mediante el desarrollo de

una investigación de mercado y la ejecución de un proyecto de investigación y desarrollo.

De esta manera se continúa haciendo hasta llegar a la formulación de políticas para cada cargo y persona de la organización; así todos saben qué deben hacer y cómo lo deben hacer. Y lo que es más importante: todos saben cómo le aportan al desarrollo y cumplimiento de las políticas corporativas, las del nivel superior y, finalmente, las de la organización.

2.3.5 Uso del método estadístico

Uno de los principios o conceptos básicos de la calidad total es Relevancia de hechos y datos; lo cual significa que es necesario contar con información fidedigna y confiable para tomar decisiones.

De este principio se desprende la necesidad de utilizar el método estadístico como soporte a la toma de decisiones. Por eso la calidad tiene siete herramientas estadísticas básicas que son utilizadas en el día a día de la organización:

- ✓ Hoja de verificación.
- ✓ Diagrama causa-efecto.
- ✓ Análisis de Pareto.
- ✓ Estratificación.
- ✓ Diagrama de correlación.
- ✓ Histograma.
- ✓ Gráficos y cartas de control.

2.3.6 Evitar diagnósticos de la alta dirección

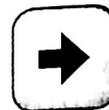
Esta actividad no significa que la realización de diagnósticos en la organización deje de ser una responsabilidad de la alta dirección. Su sentido se basa en la necesidad de que estos no se hagan desde el escritorio sino en el lugar en donde se originan y con la participación de las personas que desarrollan las acciones de lo que se está diagnosticando. *Nadie conoce mejor un proceso que aquella persona que lo realiza día a día*. Con la participación de los expertos de la organización, los diagnósticos elaborados serán más confiables y permitirán tomar las mejores decisiones.

2.3.7 Realización de actividades de participación de la gente

Para un adecuado desarrollo de la calidad total es muy importante el establecimiento de formas que permitan y propicien la participación de la gente de la organización, cualquiera sea la metodología o el nombre por los cuales se decida la empresa: círculos de calidad, círculos de participación, equipos rompe barreras, equipos de alto desempeño, comités específicos, entre otros.

El desarrollo de los anteriores pasos garantizará una mejor y adecuada implementación de la calidad total en la empresa.

Todos los aspectos establecidos en este capítulo, con relación a la calidad total, son aplicables y deben serlo, en la implementación y desarrollo de la Gerencia del servicio en la empresa. De ahí la importancia de realizar una asimilación juiciosa y una adecuación brillante para cada empresa, con base en sus particularidades, en las condiciones de su entorno, en las exigencias de sus clientes y en su propia cultura organizacional.



GUÍA # 2 LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

Diseñe un plan para la implementación de la calidad total en su empresa, utilizando para ello la herramienta 5W/1H que se presenta a continuación.

1. Educación y entrenamiento:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

2. Establecimiento de estándares:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

3. Implementación del concepto PHVA:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

4. Implementación de la metodología *Administración por políticas*:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

5. Uso del método estadístico:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

6. Evitar los diagnósticos de la alta dirección:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

7. Realización de actividades de participación de la gente:

QUÉ	CÓMO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO	CUÁNDO

Ejercicio de autoevaluación



1. Explique los principios de la calidad total que aplican directamente al tema de servicio.
2. Elija una empresa que usted conozca y aplique, mediante un ejemplo, el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).
3. ¿Cómo desarrollaría el flujo de implementación de la calidad total en su empresa? Detalle y explique.
4. Formule tres políticas para su empresa, utilizando el modelo metodológico de la Administración Por Políticas APP.

Capítulo 3

Aseguramiento de la calidad en el servicio

Su objetivo es lograr la satisfacción del cliente desde la investigación de mercados, a lo largo de la planeación, el diseño, la producción, las ventas y los servicios; y hacer que esta satisfacción perdure por mucho tiempo.

Su importancia radica, entonces, en construir y fortalecer la lealtad del cliente para con la empresa, a partir del servicio que se le presta. Hoy en día las empresas se enfrentan en los mercados para lograr y asegurar la fidelidad de sus clientes. Realmente este es el nombre del juego en la actualidad.

Para ello, debe asegurarse la calidad en todas las etapas del proceso de interacción con el cliente, tal como se afirma en su objetivo; etapas que corresponden en general, a todos los pasos que desarrolla una empresa desde que concibe un producto o servicio hasta que se lo entrega al cliente.

Inicialmente se desarrolla la investigación de mercados; en ella se identifican los requerimientos del cliente, en términos de sus necesidades y expectativas, con el fin de conocer lo que este está dispuesto a consumir. En esta etapa debe asegurarse el cabal conocimiento del cliente, detalle por detalle.

Una vez la empresa conoce los requerimientos del cliente debe elaborar el plan que le conduzca, más adelante, a satisfacerlo plenamente y a superar sus expectativas. El diseño es la interpretación de los requerimientos del cliente en un plano, un prototipo, un software o en cualquier medio que permita crear una imagen de un producto o servicio acorde con los requerimientos del cliente.

Una vez definido el diseño, la empresa se orienta a producir el bien, producto o servicio, que de manera clara responda al requerimiento del cliente y, generalmente, realiza una prueba de mercado. Esta consiste en entregar a algunos clientes unidades del producto para que sean probadas y se verifique que cumple con sus requerimientos; si no es así, la empresa deberá hacer los ajustes pertinentes para remitir de nuevo el producto al mercado.

Posteriormente se da el intercambio comercial, es decir la venta del producto al cliente, quien pagará un precio por él y lo consumirá buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

El ciclo se cierra con la prestación de los servicios conexos al producto o servicio que se ha comercializado: mantenimiento, capacitación, reparación, domicilio, entre otros. Estos servicios y otros específicos para cada caso propician la lealtad del cliente y contribuyen a que la empresa supere sus expectativas. Es aquí en donde generalmente se produce valor agregado para el cliente.

La organización debe asegurar la calidad en todas y cada una de estas etapas con el fin de lograr la mayor satisfacción del cliente y comprometer su fidelidad durante mucho tiempo. Las empresas más que vender deben generar y mantener clientes, y para ello es necesario asegurar la calidad del servicio que prestan, desde la investigación de mercados misma.

De acuerdo con la norma ISO 9000 (Icontec, 2008, p. 12), el aseguramiento de la calidad es la "parte de la gestión de la calidad... orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad". También puede ser considerada como el conjunto de acciones planeadas y sistemáticas necesarias para generar una confianza adecuada de que un producto y servicio podrá satisfacer todos los requerimientos de calidad dados.

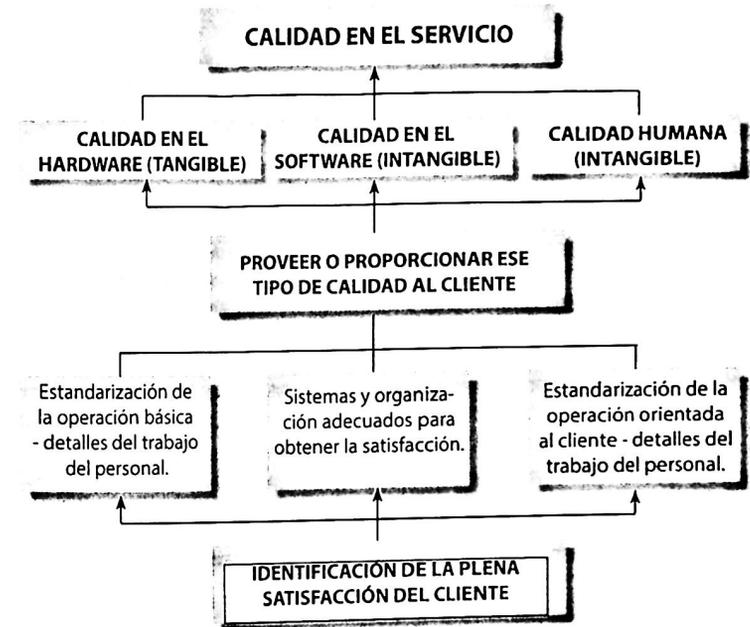
Como se desprende del concepto anterior, el aseguramiento de la calidad no es una acción aislada sino un conjunto de ellas, debidamente planeado por la organización.

Es sistemático en la medida en que se realiza a través del desarrollo de etapas previamente diseñadas y comprobadas y que siempre se realiza de la misma manera. Es esta característica la que permite asegurar la calidad: se estandariza.

Al final, todo lo anterior genera confianza al mercado, credibilidad en la empresa y seguridad de que independiente al momento de producir el bien o a la persona que lo hace, su calidad será siempre homogénea y satisfará al cliente.

Para asegurar la calidad en el servicio, existe una metodología específica que permite realizar un diagnóstico al respecto en la empresa y a partir de él proponer acciones para su mejoramiento. La figura 3.1. muestra el esquema general que da origen a la metodología mencionada.

Figura 3.1. Aseguramiento de la calidad para la *calidad en el servicio*



Esta figura puede leerse en dos sentidos: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. En el primer sentido podemos observar que para lograr la calidad en el servicio es necesario asegurar la calidad en tres direcciones: el *hardware*, el cual es el elemento tangible; el *software* y la calidad humana, elementos intangibles. Más adelante se explicará en detalle cada uno de ellos.

Es indispensable asegurar la calidad en el hardware, en el software y humana con el fin de proporcionar un tipo de calidad determinado que el cliente requiere. Para hacerlo es necesario estandarizar las operaciones de la empresa, a

partir del detalle de las actividades que desarrolla el personal, en dos sentidos: la operación básica y la operación orientada al cliente. La primera tiene que ver con todas las actividades que la empresa hace de *mostrador hacia adentro* y que no son percibidas directamente por el cliente pero que ocasiona que lo que el cliente observe sea agradable o no para él. La segunda corresponde a las actividades que se hacen de cara al cliente.

Adicionalmente a la estandarización de las operaciones se debe asegurar el desarrollo de sistemas así como de una organización adecuada para obtener la satisfacción del cliente. Satisfacción que debe ser plenamente identificada por la empresa para poder desarrollar todo el proceso. Es necesario conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, cuáles son sus requerimientos específicos.

Analicemos ahora el esquema desde abajo hacia arriba: es imprescindible detectar los requerimientos del cliente, mediante la investigación de mercados, con el fin de estandarizar la operación básica, tanto de las actividades que corresponden a la operación básica como a aquellas directamente relacionadas con el cliente; a la par del establecimiento de sistemas y de organización adecuados para obtener su satisfacción.

Así se garantiza la capacidad de la empresa para proporcionar al cliente el tipo de calidad que ha sido detectada en el paso inicial. Esta es la base para realizar el aseguramiento de la calidad en el hardware, el software y las personas, para asegurar finalmente la calidad en el servicio prestado.

A continuación se analizará al detalle la manera cómo se debe diagnosticar la aplicación del aseguramiento de la calidad en el servicio en la empresa, a través de sus tres componentes fundamentales: calidad en el hardware, calidad en el software y calidad humana.

3.1 Aseguramiento de la calidad en el *hardware*

Por *hardware* debe entenderse no solo los computadores sino todos aquellos elementos físicos con los cuales interactúa el cliente para recibir los diferentes servicios que presta la empresa. Ejemplos de *hardware* son las instalaciones físicas, los equipos, las salas de espera, los lectores de código de barras, las bandas transportadoras, las góndolas, las vitrinas, los aparatos telefónicos, entre otros.

Es importante tener en cuenta que aquel *hardware* que no tiene contacto directo con el cliente no hace parte de este análisis. Por ejemplo, la planta de producción (con su maquinaria, equipos, herramientas, puestos de trabajo) si bien produce el bien que consumirá el cliente, no interactúa con él y por tanto no se tiene en cuenta en el diagnóstico.

Igual situación ocurre con un computador que es utilizado por la secretaria del gerente para efectos puramente administrativos; allí no hay relación directa con el cliente y por tanto no se analiza. Caso contrario si el computador es utilizado para, por ejemplo, desarrollar una base de datos que le permite al cliente obtener de manera rápida el saldo de sus facturas y pagar; en este caso sí interactúa con el cliente y debe ser analizado.

De acuerdo con lo anterior se recomienda, antes de iniciar el análisis de cada uno de los ítems siguientes, definir y listar el *hardware* de la empresa sobre el cual se realizará el diagnóstico.

En la figura 3.2 se observa el esquema completo para el análisis. Existen dos agrupaciones de ítems por analizar: en primera instancia la Calidad básica y en segundo lugar la Calidad mejorada.

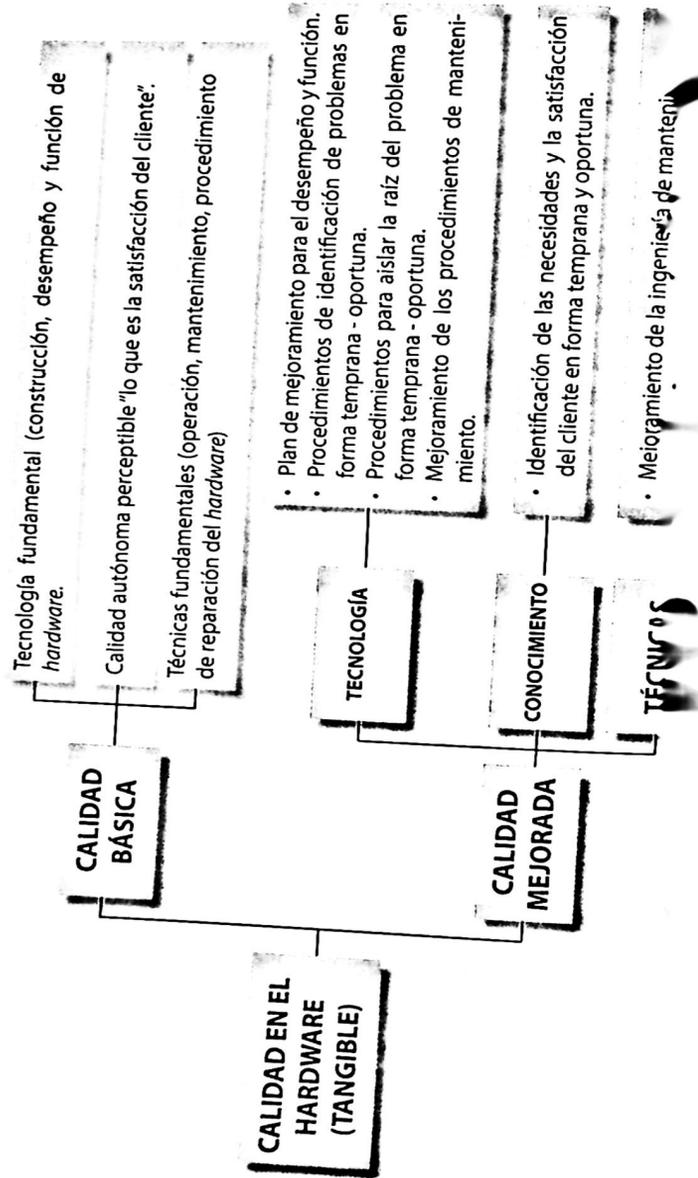
La calidad básica es intrínseca al *hardware* que se analiza; viene incorporada con él; corresponde a los elementos, características y recomendaciones que el fabricante le ha incorporado.

La calidad mejorada corresponde a las adiciones, físicas o de procesos, que la empresa ha realizado al *hardware*, más allá de lo básico, con base en sus necesidades, su conocimiento y su experiencia. Generalmente lo hace para lograr mayor productividad, mayor rentabilidad, ahorro de costos y/o ahorro de tiempo.

3.1.1 Calidad básica

Se debe analizar tecnología, conocimiento y técnica, tal como se describe a continuación.

Figura 3.2. Aseguramiento de la calidad en el hardware



Tecnología fundamental

Se refiere al análisis del conocimiento que existe en la empresa (por parte de los colaboradores que tienen relación directa con el hardware de análisis) con respecto a su construcción, desempeño y función.

No es necesario que este sea conocido de memoria por los colaboradores; en ocasiones se encuentra en manuales, cartas de operación, garantías, fichas técnicas, planos, entre otros.

La construcción se refiere a la manera cómo fue construido el hardware, el desempeño a su capacidad (por ejemplo: una impresora imprime 30 páginas por minuto, una fotocopidora toma 35 fotocopias por minuto, etc.) y la función a los oficios para los cuales fue creado el hardware (por ejemplo, un ayudante de oficina tiene como funciones imprimir, escanear y fotocopiar: cada una de ellas es una función).

Es importante este conocimiento porque permitirá que el hardware sea mejor utilizado por la empresa en beneficio de la satisfacción del cliente.

Conocimiento fundamental

En este ítem se analiza el concepto de diseño y el principio de ciencia e ingeniería sobre el cual funciona el hardware. Es fácil entenderlo si pensamos en la máquina de escribir y su evolución: al principio existieron unas máquinas de escribir manuales cuyo principio de funcionamiento era mecánico; posteriormente salieron al mercado las máquinas eléctricas más silenciosas, con otra forma de impresión diferente a la manual, estas funcionan con base en un principio eléctrico; después se lanzaron las máquinas de escribir electrónicas, con más funciones que la anterior y con funcionamiento con base en principios electrónicos.

Existen también principios hidráulicos, electro-hidráulicos, computarizados, numéricos, entre otros.

De igual forma que en el anterior ítem, su conocimiento le permitirá a la gente de la organización utilizar el hardware de mejor manera y lograr mayor satisfacción en el cliente.

Técnica fundamental

Comprende la operación, el mantenimiento y los procedimientos de reparación del hardware.

Aquí es importante analizar si los colaboradores de la organización que tienen bajo su tutela el hardware conocen las recomendaciones del fabricante para su operación y si efectivamente lo operan adecuadamente. Por supuesto que no se espera que todos en la empresa conozcan la operación de todo el hardware en contacto con el cliente, pero sí es imprescindible que quien tenga la responsabilidad directa de hacerlo se desempeñe adecuadamente.

Igual ocurre con el mantenimiento (preventivo o potestativo), el cual debe realizarse siguiendo las instrucciones y recomendaciones del fabricante y la verificación de la existencia de procedimientos de reparación del hardware y su ejecución con base en lo establecido por el fabricante.

Es importante aclarar que cuando en este diagnóstico se hable acerca de procedimientos o planes, estos deberán estar debidamente documentados en la organización. La documentación puede hacerse por medios escritos (procedimiento escrito), por medios electrónicos (archivos de computador) o por medios audiovisuales (videos, filmas, audio, entre otros).

3.1.2 Calidad mejorada

También se van a analizar las variables tecnología, conocimiento y técnica, pero desagregadas en diversos ítems como se aprecia a continuación.

Tecnología

- **Plan de mejoramiento para el desempeño y función**

En este ítem se analiza si la empresa, dado su conocimiento y/o experiencia, ha realizado adiciones o mejoras al hardware existente, más allá de lo establecido por el fabricante, para lograr que este tenga un mejor desempeño o pueda utilizarse para otras funciones no contempladas inicialmente. Recuérdese que al mencionar *plan* este debe estar debidamente documentado.

- **Procedimientos de identificación de problemas en forma temprana y oportuna**

Es importante que las empresas diseñen e implementen procedimientos que permitan anticipar los problemas que podrían ocurrir con el hardware al servicio del cliente. Esto evita que el equipo se dañe y salga de uso causando insatisfacción al cliente.

- **Procedimientos para aislar la raíz del problema en forma temprana y oportuna**

Si bien es importante anticipar la ocurrencia de un problema relacionado con el hardware, la detección de sus causas raízales permitirá solucionarlo a tiempo y evitar la insatisfacción del cliente. No debe olvidarse que cuando se plantea *procedimiento* (al igual que en el ítem anterior) este debe estar debidamente documentado.

La causa raízal es la llamada causa de causas o raíz del problema; es decir, es aquella que origina, de manera más profunda, el problema: con su solución el problema desaparece.

- **Mejoramiento de los procedimientos de mantenimiento**

La empresa con base en su conocimiento y experiencia y, en muchos casos, por efectos del desarrollo tecnológico, podrá haber realizado mejoramiento en la forma de hacer el mantenimiento del hardware, de tal forma que dicha mejora se vea reflejada en menores costos del proceso o en menor tiempo para su desarrollo. Aquí se analiza esta situación en cuanto a las diferentes etapas, pasos, actividades que se realizan para el mantenimiento de los equipos.

Conocimiento

- **Identificación de las necesidades y la satisfacción del cliente en forma temprana u oportuna**

En este ítem se analiza si la empresa desarrolla actividades que le permitan identificar las necesidades que le surgen al cliente con respecto al hardware que él utiliza y de esta forma dar respuestas satisfactorias a dichas necesidades. Aquí no se analizan las necesidades del cliente con respecto a los productos o servicios que la empresa pone a su disposición, sino los que se derivan del hardware de la empresa.

Técnica

• Mejoramiento de la ingeniería del mantenimiento

Así como en la tecnología mejorada se planteó el mejoramiento de los procedimientos de mantenimiento, en este ítem se analiza la mejora que, a causa del conocimiento y experiencia de la empresa adicionada con el desarrollo tecnológico, se haya podido realizar con respecto al mantenimiento pero específicamente en cuanto a las herramientas y equipos que se utilicen para realizarlo, así como con respecto a los insumos y materiales que en él intervengan. Este mejoramiento se podrá ver traducido en menores costos y/o menor tiempo para la organización y el cliente

• Aseguramiento de la mano de obra del mantenimiento

Es importante indagar acerca de las actividades que la empresa realiza para lograr que la calidad de la mano de obra asociada al mantenimiento del hardware sea óptima y homogénea.

La adecuada selección del personal, la capacitación, la actualización, el ofrecimiento de condiciones adecuadas de trabajo, la realización de programas preventivos de salud, entre otros, son ejemplos de las acciones que la empresa puede desarrollar al respecto.

3.2 Aseguramiento de la calidad en el *software*

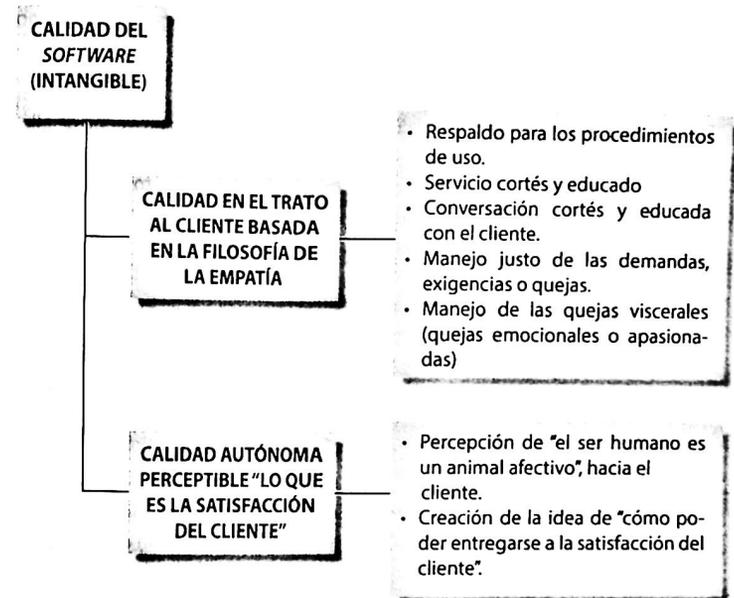
En esta metodología el término *software* no solo se refiere a sistemas operativos, aplicativos y demás programas de computador, sino fundamentalmente a procesos, procedimientos, sistemas; es decir: formas de hacer las cosas en la organización.

Dichas formas de hacer las cosas están referidas fundamentalmente a las relaciones que se establecen entre los colaboradores de la empresa y sus clientes. Es importante tener en cuenta que en esta categoría se analizan los procesos, procedimientos y sistemas que la empresa ha diseñado y desarrolla, y no la actitud y el comportamiento de los colaboradores, variables que se analizarán más adelante en el aseguramiento de la calidad humana.

Este tipo de aseguramiento analiza diferentes ítems organizados en dos agrupaciones: en primera instancia *Calidad en el trato al cliente* basada en la filosofía

de la empatía, y en segunda medida *Calidad autónoma perceptible*, "lo que es la satisfacción del cliente". La figura 3.3. muestra el esquema completo para el análisis del aseguramiento de la calidad en el *software* en la empresa, en cuanto al servicio.

Figura 3.3. Aseguramiento de la calidad del *software*.



Fuente: elaboración propia.

En el primer caso se analizarán los aspectos procedimentales de la empresa que permiten que sus colaboradores se pongan en el lugar del cliente (recuérdese que el término empatía, de manera sencilla, significa *ponerse en los zapatos del otro*). La empatía les permite a los colaboradores de la empresa entender mejor los requerimientos, gustos y preferencias, así como los sentimientos y actitudes del cliente.

A continuación se detallará cada uno de los ítems que deben ser analizados en toda organización, con respecto al servicio.

3.2.1 Calidad en el trato al cliente basada en la filosofía de la empatía

- **Respaldo para los procedimientos de uso**

Una de las mayores responsabilidades de la empresa es enseñarles a sus clientes el adecuado uso de sus productos y servicios; para ello se deben establecer los procedimientos de uso de los bienes, de manera documentada, de tal forma que el cliente pueda consultarlos y obtener el máximo provecho de ello.

El procedimiento de uso puede estar en la etiqueta del producto. Por ejemplo, las contraindicaciones de los medicamentos, o las instrucciones para usar de mejor forma un alimento procesado.

También puede ser un documento aparte, como el manual de operaciones o el manual de uso de un equipo electrónico o de un electrodoméstico.

De igual manera puede estar en el cuerpo de una caja; por ejemplo: "primero este lado arriba".

También puede estar fijado en las instalaciones de la empresa o en el lugar en que el cliente vaya a hacer uso del servicio. Por ejemplo: esta fila es solo para transacciones mayores a \$2.000.000.; si se trata del cobro de un cheque, debe firmarlo al respaldo y presentar su documento de identidad al cajero.

Se busca que el cliente tenga la posibilidad de usar de una manera óptima el producto o servicio que la empresa le ofrece.

- **Servicio cortés y educado**

Se debe analizar en este ítem los procedimientos que la empresa tiene para lograr que el servicio que sus colaboradores le prestan al cliente sea desarrollado con la debida cortesía y educadamente. Recuérdese que aquí no se evalúan el desempeño y la conducta del individuo sino la manera como la empresa la promueve y la logra.

La capacitación, la actualización y demás acciones similares contribuyen al logro de este propósito.

- **Conversación cortés y educada con el cliente**

Es importante que, al igual que en el ítem anterior, la empresa se asegure de promover entre su talento humano el desarrollo de conversaciones con el cliente basadas en el respeto y en las buenas maneras. Por supuesto que estas conversaciones deberán ser realizadas siempre y cuando el cliente así lo desee; en ocasiones este prefiere dedicar sus espacios de tiempo libre cuando interactúa con la empresa, en actividades particulares e individuales; en estos casos no debe ser importunado por conversaciones a iniciativa de los colaboradores de la compañía.

- **Manejo justo de las demandas, exigencias o quejas**

Las empresas están conformadas por personas y es de humanos cometer errores. Por este motivo nadie puede exigirle a la empresa que no cometa un error, pero lo que sí demanda el cliente es que una vez se cometa el error y sea comunicada la queja o el reclamo por el cliente, la solución se dé de manera inmediata y satisfactoria.

Es vital para proporcionar calidad al cliente que la empresa tenga diseñado y desarrolle un procedimiento para el manejo de las PQR (peticiones, quejas y reclamos); no basta con recibir las quejas si estas no producen al interior de la empresa todo un movimiento que permita emprender acciones de mejoramiento.

- **Manejo de las quejas viscerales (quejas emocionales o apasionadas)**

Este tipo de quejas merece un tratamiento especial, pues cuando suceden causan grandes traumatismos y enfrentamientos cliente-personal de la empresa, que pueden llegar a convertirse, incluso, en problemas personales. Estas se dan cuando el cliente presenta su queja de manera airada o violenta, con gran pasión y ofuscamiento.

Son quejas muy difíciles de manejar porque de todas formas son recibidas por una persona (el colaborador de la empresa) que puede afectarse también. Sin embargo, por más violento que sea el cliente, el personal de la empresa no puede reaccionar de la misma forma.

Es indispensable analizar el procedimiento que tiene establecido la empresa para este tipo de situaciones.

3.2.2 Calidad autónoma perceptible: *lo que es la satisfacción del cliente*

- **Percepción de *El ser humano es un animal afectivo, hacia el cliente***

En muchos casos puede resultar inexplicable para el talento humano de la empresa las reacciones (positivas y negativas) que puede tener un cliente frente a cualquier interacción con la empresa. Excesiva felicidad o extrema tristeza pueden ser el resultado de una serie de emociones y experiencias que el cliente ha acumulado, no necesariamente en la empresa, pero que explotan en ella ante una situación cualquiera.

Es importante reconocer que el cliente, más allá de este rol, es un ser humano que ríe, llora, se emociona, se entristece, experimenta felicidad, vive. El análisis debe orientarse entonces a determinar lo que la empresa hace para lograr que sus colaboradores puedan percibir esta situación, actuar en consecuencia y lograr satisfacer al cliente.

- **Creación de la idea de *cómo poder entregarse a la satisfacción del cliente***

Finalmente, es importante detectar lo que la empresa emprende para que sus colaboradores hagan lo que sea por satisfacer al cliente. El talento humano debe estar orientado hacia el cliente, es decir, proporcionarle satisfacción ilimitada, más allá de lo esperado por él.

3.3 Aseguramiento de la calidad humana

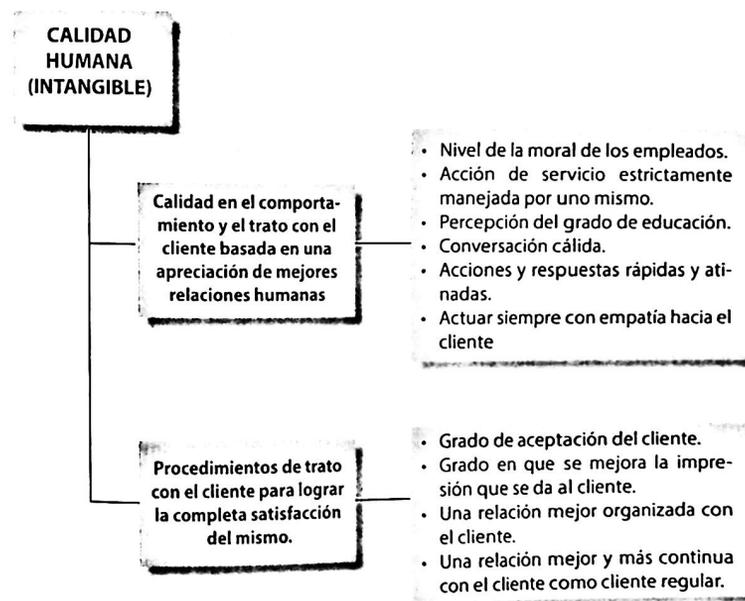
La tercera dimensión del aseguramiento de la calidad tiene que ver con las personas.

El talento humano de la empresa es, quien al final, interactúa con el cliente y logra su satisfacción. El hardware disponible es facilitado por la gente de la organización para que los clientes puedan usarlo adecuadamente; el software desarrollado por la organización (procedimientos) es ejecutado por los colaboradores de la empresa, a favor del cliente.

Es importante entonces asegurar que las personas desarrollen su trabajo frente al cliente con altos niveles de calidad; en este aparte se analiza la actitud, el comportamiento y el desempeño del talento humano que tiene relación directa con el cliente, que interactúa con él.

Los ítems asociados al aseguramiento de la calidad humana se distribuyen en dos grupos (figura 3.4): Calidad en el comportamiento y el trato basada en una apreciación de mejores relaciones humanas, en primera medida; y posteriormente procedimientos de trato con el cliente para lograr la completa satisfacción del mismo.

Figura 3.4. Aseguramiento de la calidad humana



Fuente: elaboración propia

En el primer grupo se analizan los ítems relacionados con el comportamiento, valores y actitudes del talento humano asociado al servicio al cliente; de tal forma que su actuación contribuya significativamente a lograr la lealtad del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Posteriormente se encuentran los ítems asociados a la generación de lealtad del cliente a partir de la manera como el colaborador de la empresa interactúa y organiza la relación con el cliente.

3.3.1 Calidad en el comportamiento y el trato con el cliente basada en una apreciación de mejores relaciones humanas

- **Nivel de la moral de los empleados**

La moral de los empleados no se refiere a los aspectos éticos del talento humano; cuando en teoría de calidad se habla de la moral de los empleados se está refiriendo al ánimo de la gente.

Es importante establecer el grado de satisfacción del talento humano de la organización (cliente interno), su nivel de pertenencia con la empresa, a partir de las condiciones que tiene en la empresa: medios para realizar su trabajo, ambiente de trabajo, relación con sus jefes y colegas, entre otros.

No se puede satisfacer al cliente externo si la organización no es capaz de satisfacer a su cliente interno. La calidad del servicio se basa en la calidad de las personas que lo prestan.

- **Acción de servicio estrictamente manejada por uno mismo**

En este ítem se evalúa la autonomía y la aplicación de conocimiento por parte del colaborador cuando está frente al cliente; en algunos casos no hay tiempo de mirar el manual o las instrucciones o de preguntarle al jefe o a un compañero de trabajo: se debe manejar la situación autónomamente para lograr la satisfacción del cliente.

En estos casos conviene analizar paralelamente la existencia de políticas claras por parte de la dirección de la compañía, pues éstas contribuyen a direccionar la actuación del talento humano de la empresa.

- **Percepción del grado de educación**

El talento humano de la empresa debe tener la capacidad de detectar el grado de educación de su cliente y darle una atención coherente con él. De ninguna manera significa que deba discriminarse el cliente según su grado de educación, sino ofrecerle productos, atención y conversación acordes para lograr su satisfacción.

El concepto de grado de educación debe ser entendido en su concepción más amplia; no solo la educación que se obtiene en las aulas de manera formal, sino todo el conjunto de conocimientos y experiencias que se acumulan durante la vida por diferentes motivos y en distintas circunstancias.

- **Conversación cálida**

Se analiza la capacidad de establecer conversaciones adecuadas y cálidas con el cliente y el ejercicio de dicha capacidad por parte del colaborador de la empresa. Este tipo de conversaciones hace parte de todo el conjunto de sensaciones que deben desarrollarse en el cliente a partir de su contacto con la empresa. Sensaciones que son muy importantes para crear vínculos de fidelidad cliente - empresa.

- **Acciones y respuestas rápidas y atinadas**

Se analiza la manera como el empleado responde a los requerimientos del cliente, lo cual debe hacerse de una forma ágil pero también acertada. En muchos casos este tipo de acciones se percibe frente a quejas y reclamos que el cliente hace a la empresa.

En este caso, al igual que en el ítem Acción de servicio estrictamente manejada por uno mismo, es vital el establecimiento de políticas claras por parte de la gerencia de la empresa.

- **Actuar siempre con empatía hacia el cliente**

Recuérdese que la empatía es la actitud de ponerse en el lugar del otro, con el fin de comprender mejor sus motivaciones y en consecuencia, darle una respuesta más acertada. En términos de la relación empresa-cliente la empatía proporciona calidad en la medida en que la empresa interpreta los requerimientos de sus clientes y les brinda productos y servicios que satisfagan dichos requerimientos.

En este ítem se evalúa si los empleados de la organización actúan de esta manera frente al cliente.

3.3.2 Procedimientos de trato con el cliente para lograr la completa satisfacción del mismo.

- **Grado de aceptación del cliente**

Se debe analizar en este ítem cuál es el grado de aceptación que tiene el cliente con la empresa, pero directamente por la calidad humana que recibe. No se analiza su aceptación por la calidad del producto y del servicio, o por la tecnología disponible o los procedimientos existentes; se analiza exclusivamente dicha aceptación por la manera como el talento humano de la empresa interactúa con el cliente y lo satisface.

Son conocidos los casos en que un cliente cambia de empresa porque el empleado que lo atendía normalmente en ella se cambia de empresa. Es decir, algunos clientes se trasladan de una empresa a otra con el empleado que ha cambiado de trabajo.

- **Grado en que se mejora la impresión que se le da al cliente**

Este ítem permite analizar el mejoramiento continuo que realiza la empresa, basada en la percepción que el cliente tiene de la manera como es atendido por el empleado de la empresa. En el ítem anterior se analizó el grado de aceptación, en este la mejora en dicha aceptación.

- **Una relación mejor organizada con el cliente**

Es importante que el personal de la empresa tenga establecidos unos procedimientos claros para interrelacionarse con los clientes; que las bases de datos de los clientes estén disponibles y actualizadas; que sus documentos estén debidamente organizados y sean ubicados a tiempo. Todos estos elementos contribuyen a que el cliente potencie su satisfacción en la medida en que encuentra una buena organización al momento de requerir algunos servicios específicos por parte de la empresa.

- **Una relación mejor y más continua con el cliente como cliente regular**

Está enfocado a analizar cómo se construyen relaciones de largo plazo con

el cliente a partir de la calidad humana del servicio. Se analiza si el cliente se vuelve cliente regular de la compañía debido a la forma como es atendido por el personal de la empresa.

El análisis anterior le permitirá a la empresa implementar acciones que le permitan mejorar su situación actual en cuanto al aseguramiento de la calidad del servicio que le presta a sus clientes: a nivel del hardware (tangible), el software (intangibile) y las personas (intangibile). Acciones que pueden estar dirigidas a la implementación de aquellos ítems del análisis que la empresa no ha desarrollado o no ha tenido en cuenta, así como a la optimización de los demás ítems que se hayan implementado y estén desarrollando.



GUÍA # 3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

1. Establezca el hardware asociado a la prestación de uno de los servicios de su empresa y analícelo frente a los elementos de la calidad básica:

No.	HARDWARE	FUNCIÓN Y DESEMPEÑO	DISEÑO	OPERACIÓN MANTENIMIENTO REPARACIÓN
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				

2. Con respecto a cada uno de los ítems del aseguramiento de la calidad de software, establezca los procedimientos o actividades que la dirección de su empresa desarrolla para garantizar su adecuado manejo:

RESPALDO PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE USO

SERVICIO CORTÉS Y EDUCADO
CONVERSACIÓN CORTÉS Y EDUCADA CON EL CLIENTE
MANEJO JUSTO DE LAS DEMANDAS, EXIGENCIAS O QUEJAS
MANEJO DE LAS QUEJAS VISCERALES (EMOCIONALES O APASIONADAS)

3. En cuanto al aseguramiento de la calidad humana, cuál es el concepto de la dirección de la empresa con respecto a:

NIVEL DE LA MORAL DE LOS EMPLEADOS

ACCIÓN DE SERVICIO ESTRICTAMENTE MANEJADA POR UNO MISMO
PERCEPCIÓN DEL GRADO DE EDUCACIÓN
CONVERSACIÓN CÁLIDA
ACCIONES Y RESPUESTAS RÁPIDAS Y ATINADAS
ACTUACIÓN SIEMPRE CON EMPATÍA HACIA EL CLIENTE

Ejercicio de autoevaluación



1. Explique mediante un ejemplo de su empresa el objetivo del aseguramiento de la calidad en el servicio.
2. ¿Qué es el aseguramiento de la calidad? ¿Qué implicaciones tiene para su empresa?
3. Analice el esquema general de la metodología de aseguramiento de la calidad en el servicio.
4. Desarrolle de manera detallada el diagnóstico del aseguramiento de la calidad del hardware de su empresa.
5. Realice, ítem por ítem, el diagnóstico del aseguramiento de la calidad del software de su empresa.
6. Aplique el aseguramiento de la calidad humana a su empresa. Realícelo de manera específica.

Caracterización del servicio

El término servicio puede ser abordado desde diferentes ópticas, las cuales generan diversos conceptos. Para poder analizar la Gerencia del servicio es necesario primero tener un referente conceptual común acerca de lo que es el servicio desde esta óptica.

El diccionario Lexis (1982, p. 5.342) plantea que el **servicio** es:

- Organización destinada a cuidar intereses o satisfacer necesidades públicas o privadas.
- Acción y efecto de **servir**.

La definición de servir es:

- Ser un instrumento o máquina, a propósito para un fin. Estar al servicio de otro o sujeto a él.

En esta primera revisión se encuentran algunos elementos que acercan el concepto a los requerimientos para desarrollar la Gerencia del servicio. Se habla de organización (aunque no necesariamente tiene el significado de empresa) e introduce el concepto de necesidades (vital en la relación cliente-empresa).

De igual forma cuando se investiga el concepto de servir el diccionario plantea que es ponerse al servicio de otro (lo cual refleja de una adecuada manera la relación cliente-empresa).

Otro referente interesante para acercarse a la Gerencia del servicio es la ciencia económica, desde la cual se ha venido acuñando el concepto de economía del servicio para designar la aparición de una gran cantidad de empresas dedicadas a la prestación de servicios que han contribuido al incremento de la par-

tipación relativa de los servicios en el conjunto de la economía, propiciando lo que algunos han llamado la tercerización de la economía.

Desde esta óptica se plantea que el servicio es un sector económico conformado por industrias cuyo producto es intangible. En este sentido, esta industria aporta significativamente a la generación de riqueza y de valor agregado a la economía.

Es posible analizar algunos referentes adicionales, pero los anteriores nos conducen a definir el concepto de servicio, desde el punto de vista de la Gerencia del servicio. Es decir, el concepto de servicio como deberá ser entendido a lo largo de este texto y sobre el cual descansa la implementación de sistemas de Gerencia del servicio en las empresas.

4.1 Servicio

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Obsérvese que, de acuerdo con este concepto, no estamos hablando del servicio principal que la empresa ofrece: salud, educación, asesoría legal, comercialización, entre otros.

En este caso el servicio es un factor que agrega valor al cliente, que va más allá de la prestación del servicio principal por parte de la empresa. Estamos hablando de la instalación, el mantenimiento y la capacitación para el manejo, como servicios conexos a la venta de un electrodoméstico, por ejemplo.

Estos servicios adicionales le dan un mejor valor a la propuesta que se le ofrece al cliente y genera en él mayor satisfacción y lealtad para con la empresa.

4.2 Tipos de servicio

Albrecht y Zemke (1988) plantean que existen, entre otros, dos tipos de servicio: el servicio Ayúdeme y el servicio Repárelo.

El primero tiene relación con los servicios de transporte, comunicaciones y servicios públicos; de igual manera con el comercio; también con las finanzas, seguros y bienes raíces y finalmente con servicios comerciales, personales y recreativos.

El segundo está asociado a la prestación de servicios de mantenimiento correctivo, ajuste y reparación; los fabricantes de partes hacen parte del servicio Repárelo pues están comprendidos dentro de la cadena de servicio de mantenimiento y reparación.

Generalmente estos servicios están dirigidos a sectores de telecomunicaciones, informática, vehículos y electrodomésticos.

Una vez desarrollado el concepto de servicio es pertinente ahora ocuparnos de la Gerencia del servicio.

Este es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio. Es un concepto transformativo, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y –tarde o temprano- un conjunto de métodos.

De una manera más formal su concepto es el siguiente:

4.3 Gerencia del servicio

Es un enfoque vertical de toda la organización que empieza con la naturaleza de la experiencia del cliente y crea estrategias y tácticas que maximizan la calidad de esa experiencia. Significa darle un vuelco a toda la organización y convertirla en un negocio dirigido hacia el cliente, lo cual generalmente es una tarea difícil de cumplir.

Para poder desarrollar la gerencia del servicio en cualquier empresa, es necesario considerar ciertas variables del servicio al ser analizado como un producto. Es importante tener en cuenta que el servicio también se produce, solo que arroja resultados intangibles que producen satisfacción o insatisfacción al cliente que lo recibe.

4.4 El servicio como un producto

En desarrollo del anterior concepto se han establecido las siguientes características del servicio como resultado de procesos de producción de intangibles:

- ✓ Se produce en el momento de prestarlo.

- ✓ No se puede prestar centralmente.
- ✓ No hay prueba de mercado.
- ✓ Quien recibe no tiene nada tangible.
- ✓ No se puede transferir la experiencia.
- ✓ No se puede revocar.
- ✓ Seguridad de la calidad antes de la producción.
- ✓ Interacción humana.
- ✓ Su calidad es en gran parte algo subjetivo.
- ✓ A más intermediarios, menos satisfacción del cliente.

Las anteriores características obligan a establecer en la empresa el modelo de control durante el proceso, pues es la única manera de asegurar la calidad final del servicio que se le presta al cliente. Además, cada servicio prestado a cada cliente genera en él una experiencia única e irrepetible que no es posible transferir a otros, lo cual refuerza la necesidad de que la empresa asegure todo el proceso.



GUÍA # 4 SERVICIO

1. De acuerdo con su conocimiento y experiencia, defina de manera individual el concepto de servicio:

2. Discuta con un grupo de colegas el concepto de servicio y lleguen a un consenso en la definición del mismo. Escríbalo aquí:

3. Expliquen algunos ejemplos del concepto acordado:

Ejercicio de autoevaluación



1. Establezca las principales diferencias entre los tres conceptos de servicio, según los referentes expresados en el capítulo.
2. ¿Cuáles son los aspectos comunes entre los tres conceptos de servicio mencionados?
3. Exprese y explique su propio concepto de servicio
4. ¿Qué es la Gerencia del servicio? Relaciónela frente a otra teoría gerencial que conozca.
5. Con base en un servicio de una empresa que conozca, explique las características del servicio como producto.

Capítulo 5

El triángulo del servicio

Es a partir de este capítulo que la empresa comienza el diseño de su modelo general de la Gerencia del servicio, para su posterior implementación y mejoramiento. Anteriormente se realizó el diagnóstico, mediante dos instrumentos ya mencionados: el Diagnóstico de competitividad organizacional y el Diagnóstico del aseguramiento de la calidad del servicio, el cual debe dar elementos importantes para todo lo que a continuación se recomienda implantar en la organización.

5.1 Las mejores organizaciones de servicio

Existe una serie de empresas que han sido consideradas por los clientes como excelentes organizaciones en cuanto a los servicios que prestan. Por lo anterior surgió la inquietud de investigar cuáles eran las variables que hacían que dicha percepción se hubiese generalizado en los clientes. Como respuesta a dicha inquietud se desarrollaron investigaciones en las consideradas mejores empresas de servicio en los Estados Unidos y Europa, encontrando que los elementos comunes en todas ellas son los siguientes:

- ✓ Una estrategia de servicio bien concebida.
- ✓ Existencia de sistemas amables para el cliente.
- ✓ Talento humano orientado hacia el cliente.

Se encontraron muchos elementos en las diferentes empresas investigadas, pero estos tres sobresalían en todas ellas. Variables que eran diseñadas, administradas y mejoradas pensando siempre en el cliente; poniéndolo a él como referente de la actividad empresarial y no al contrario, como había sido común en otras organizaciones.

Con base en dichos resultados, Karl Albrecht (1988) creó el concepto de Triángulo del Servicio, el cual se presenta en la figura 5.1, que muestra la interacción que ejercen la estrategia del servicio, los sistemas y la gente de la organización, todos enfocados hacia el cliente.

Figura 5.1. El Triángulo del Servicio.



Fuente: Elaboración propia con base en Karl Albrecht.

Una correcta y adecuada definición de los diferentes elementos del triángulo del servicio es el punto de iniciación para la implementación de un sistema de Gerencia del Servicio en la empresa.

A continuación se profundiza en cada uno de ellos, para una mejor asimilación y posterior puesta en ejecución.

5.2 La estrategia del servicio

La estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la organización, que tiene un valor evidente para el cliente y que establece una posición competitiva real para la empresa.

Es considerada como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización hacia ellas. Es el resultado del pensamiento empresarial.

Es importante aclarar que existe solo una estrategia del servicio en la empresa; a diferencia de los resultados de los procesos de planeación y gerencia estratégica que diseñan diversas estrategias para la organización en un período de tiempo determinado, en la Gerencia del servicio solo se plantea una estrategia del servicio.

Para su diseño debe conocerse muy bien al cliente de la organización; por ello se construye con base en la información demográfica y psicográfica del cliente; no es posible diseñar una adecuada estrategia del servicio simplemente sentado en el escritorio y sin saber profundamente las características propias de los clientes.

5.2.1 Información demográfica

En primera instancia es imprescindible caracterizar al cliente según las variables demográficas pertinentes y aplicables. Algunas de ellas son:

- Edad.
- Género.
- Nivel de ingreso.
- Estrato socio-económico.
- Nivel educativo.
- Ubicación geográfica.
- Religión o credo.

Es claro que no será igual para la empresa que sus clientes estén caracterizados como *hombres entre los 20 y los 35 años, de estratos 4, 5 y 6, profesionales ubicados en la ciudad de Ibagué*, a que sus clientes sean *hombres y mujeres desde los 14 años, de estratos 1, 2 y 3, de cualquier nivel educativo y localizados en el territorio nacional*.

Cada una de las anteriores caracterizaciones deberá generar una estrategia del servicio diferente, al igual que campañas publicitarias y esfuerzos promocionales diferentes.

Sin embargo, no basta con conocer a nuestros clientes desde el punto de vista demográfico; es también muy importante hacerlo desde su perfil psicográfico.

5.2.2 Información psicográfica

En este aspecto se indaga acerca de cuál es el motivo de compra, qué que el cliente compre un producto u otro, qué tan sujeto está el cliente a vaivenes de la moda y sus tendencias, entre otros.

Se analizan las costumbres de consumo, la moda, las necesidades, las expectativas y los gustos de los clientes.

Específicamente se indaga acerca de dos situaciones de todo cliente: el tipo de consumidor y el rol del consumidor.

Tipo de consumidor

Existen dos posibilidades para determinar el tipo de consumidor que tiene una empresa: Institucional o Individual. A continuación se profundiza en cada una de ellas.

Institucional

Es aquel consumidor cuya motivación de compra es racional. Este consumidor es organizado en su compra; analiza las características propias de cada producto; compara entre diferentes alternativas, marcas y precios; analiza la relación costo-beneficio de su compra; en consecuencia compra y consume.

Individual

Este es un consumidor cuya motivación es emocional. Es muy sujeto a la moda, a la publicidad, al consumo social. A diferencia del anterior no realiza comparación entre alternativas o análisis costo-beneficio; simplemente compra y consume aquello que le llama la atención o que está de moda. Este consumidor común que tenga intención de comprar un producto pero al final termina adquiriendo otro u otros.

Estas dos caracterizaciones opuestas entre sí marcan también diferencias profundas en la manera como se aborda la estrategia del servicio de la empresa. Dependiendo del tipo de consumidor que se tenga en la organización, la estrategia del servicio se cimentará sobre aspectos diferentes.

Rol del cliente

Con respecto a este ítem la empresa debe preguntarse de qué manera se cumplen los siguientes roles con respecto a sus productos:

- ¿Quién consume el producto?
- ¿Quién compra (paga) el producto?
- ¿Quién decide la compra del producto?

En muchos casos los tres roles son desempeñados por una misma persona: por ejemplo en el caso de la agenda con la cual un estudiante llevará sus notas, es la misma persona quien consume el producto, quien lo compra y quien decide cuál es la agenda que va a comprar.

Pero existen otros casos en que estos roles se encuentran separados, en diferentes personas. Un ejemplo típico es representado por los pañales para bebés: quien consume el producto es el bebé, quien compra o paga el producto es generalmente el padre del bebé y quien decide la compra es la mamá o en algunos casos la abuela.

Esta definición es muy importante porque permite focalizar la estrategia del servicio y generar valor para los clientes; de igual manera es valiosa para el desarrollo de las campañas publicitarias y en general de la estrategia comercial.

5.2.3 Implicaciones de la estrategia del servicio

A nivel interno la estrategia del servicio implica una dedicación oficial corporativa. Esto quiere decir que una vez se formula y se difunde en toda la organización, todas las personas de la empresa deben orientar sus esfuerzos a cumplirla, a hacerla realidad para el cliente.

En este sentido se convierte en un principio organizacional que le permite a la gente que trabaja en la organización canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente.

A nivel externo la estrategia del servicio es una promesa de servicio a los clientes; lo cual significa que una vez diseñada y difundida a los mercados la empresa tiene la obligación con su cliente de hacerla realidad; de entregarle lo que le promete y como lo promete.

5.2.4 Algunos ejemplos

A continuación revisaremos la estrategia del servicio de tres empresas diferentes, como ejemplos de la manera como se redacta una estrategia del servicio y como elemento de análisis para comprender sus implicaciones (Berry, 2002).

Empresa Taco Bell: Compañía de comidas rápidas

Ofrecer la comida rápida de mayor valor en el lugar en que quieren los clientes y cuando tengan hambre.

Obsérvese que su redacción es muy sencilla pero de profundas implicaciones. *Ofrecer la comida rápida de mayor valor*, significa excelente calidad de las materias primas, un proceso de producción debidamente asegurado y controlado en calidad, una función de producción (receta) que maximiza el valor nutritivo de cada producto, entre otros.

En el lugar en que quieren los clientes, obliga a la empresa a generar permanentemente servicio a domicilio pero también a tener puntos de atención y venta, pues los clientes pueden querer que se les lleve el producto a su casa o a su empresa pero también pueden desear salir a comer en un punto de la empresa. Por supuesto que la gran implicación con esta parte de la estrategia del servicio es que la empresa debe contar con un adecuado sistema de distribución, ágil y económico para poder satisfacer a sus clientes.

Cuando tengan hambre, implica que la empresa debe mantener, con los mismos niveles de calidad y eficiencia, un servicio durante las 24 horas del día. El cliente puede sentir hambre a cualquier hora del día o de la noche y para ello acude a la empresa para que esta le cumpla su promesa de servicio. Lo anterior tiene implicación en la programación de las operaciones, en la utilización de los recursos y en general en el desarrollo de la compañía.

Empresa De Mar: Compañía de mantenimiento y reparación de aires acondicionados y equipos de calefacción

Resolver el problema del cliente como sea, cuando el cliente lo necesite, y con la certeza de que el cliente quede satisfecho.

Resolver el problema del cliente como sea, significa que la compañía desplegará toda su capacidad para que el problema del cliente desaparezca. Esto es, reparará el equipo en el lugar en que se encuentre el cliente y si esto no es posible, se llevará el equipo a sus talleres centrales y dejará mientras tanto un equipo en consignación, que funcione correctamente.

Cuando el cliente lo necesite, implica que la empresa debe tener una red de servicio debidamente establecida y repartida geográficamente para atender a su cliente de manera oportuna.

Con la certeza de que el cliente quede satisfecho, para lo cual la organización se asegura de solucionar el problema del cliente de manera efectiva.

Empresa Roberts Express: Compañía de transporte de carga

Transportar y entregar puerta a puerta carga para la cual el tiempo es crítico, hacerlo con absoluta confiabilidad y prestar un servicio personal adaptado a las necesidades del cliente.

Transportar y entregar puerta a puerta, la compañía tiene la logística indicada para recoger y entregar en el domicilio pertinente la carga que transporta.

Carga para la cual el tiempo es crítico, es talvez su ventaja competitiva, en términos de que se encarga de transportar bienes perecederos para lo cual posee vehículos debidamente adaptados (por ejemplo con cadena de frío) o en términos de carga que requiere estar en un determinado lapso de tiempo en su destino.

Prestar un servicio personal adaptado a las necesidades del cliente, y en todo caso tienen la capacidad de adaptar su sistema a los requerimientos particulares de cada cliente.

5.3 Los sistemas

Un sistema es un conjunto de partes que se interrelacionan entre sí para lograr uno o varios objetivos determinados.

En términos del Triángulo del Servicio, los sistemas deben estar enfocados hacia el cliente, este es su objetivo y su razón de ser.

Cuatro son los sistemas que permiten lograr la satisfacción del cliente: gerencial, de reglas y regulaciones, técnico y social. A continuación se profundizará en cada uno de ellos para su mejor comprensión y posterior aplicación.

5.3.1 Sistema Gerencial

El sistema gerencial está conformado por todo el equipo directivo de la organización: presidente, director, director ejecutivo, gerente general, gerente

de área, jefe de sección, jefe de departamento, director de área, administrador, entre otros. Quienes conforman el equipo directivo depende de cada organización en particular, se debe entender su estructura, la forma y quienes toman las decisiones en ella.

Pero no solo tiene que ver con las personas sino con sus actuaciones y la infraestructura que apoya al sistema para su funcionamiento.

El sistema gerencial, como los demás, debe ser amable para el cliente; esto es, pensado, diseñado y orientado a la satisfacción del cliente, a propiciar la interacción del cliente con la empresa de manera natural y fácil.

Es común que los clientes, para muchas de sus gestiones frente a la empresa, deseen interactuar directamente con los niveles gerenciales y no solamente con el personal de base o de primera línea. Lo anterior se vuelve más crítico cuando se trata de quejas y reclamos del cliente, situación en la cual es más perentoria la atención de los gerentes.

Las decisiones y las actuaciones del sistema gerencial deben estar, entonces, enfocadas en el cliente. Ha sido común en los últimos tiempos que los sistemas gerenciales se estén orientando más hacia los clientes: decisiones, horarios de atención al cliente por parte de los gerentes, infraestructura física, entre otros.

Vale la pena recrear este último ítem con lo que ha sucedido en las oficinas del sector financiero: antes lo normal era que la oficina del gerente de la compañía o del director de la oficina estuviese localizada en los sitios más escondidos de las instalaciones de la empresa o en los últimos pisos, lo que hacía que para el común de los clientes resultara toda una odisea poder interactuar con los gerentes: muchos filtros, muchos cargos intermedios, muchas personas que pretendían evitar que el gerente fuera *molesto* por un cliente.

En los últimos tiempos esta distribución física ha cambiado fundamentalmente: hoy en día la oficina del gerente o del administrador está a disposición de los clientes, se encuentra muy cerca de la puerta de entrada a la empresa, las paredes han sido remplazada por divisiones y estructura transparentes y, lo más importante, los gerentes no esperan a que los clientes lleguen para atenderlos: van hacia ellos, los buscan, los visitan, les piden que evalúen los servicios que la empresa presta, los escuchan.

El sistema gerencial, en conclusión, deberá comportarse con empatía hacia el cliente (desde su concepción y diseño hasta su actuación) con el objeto de lograr maximizar la satisfacción del cliente en su interrelación con la empresa.

5.3.2 Sistema de reglas y regulaciones

Es tal vez este sistema el que ocasiona mayor grado de insatisfacción en los clientes. Es común que ante trámites engorrosos o respuestas negativas a peticiones de los clientes, estos reciban como única explicación: *porque esas son las reglas*.

El sistema de reglas y regulaciones establece las condiciones por medio de las cuales el cliente interactúa con la empresa para la obtención de los diferentes servicios que demanda de ella. En términos de la filosofía común para los sistemas en el marco del triángulo del servicio, estos deben ser amables para el cliente, deben ser diseñados pensando en su facilidad y satisfacción.

Para la empresa este sistema es muy importante pues permite organizar sus relaciones con el cliente y de igual manera proporciona la información necesaria para que sus colaboradores sepan cómo actuar frente al cliente y lo hagan de manera uniforme. En consecuencia, el cliente siempre tendrá respuestas y actuaciones iguales, independientemente de quién le dé su atención dentro de la empresa.

Algunos ejemplos de reglas y regulaciones son:

- ✓ Para realizar el cambio de un cheque deberá presentarse el documento de identificación.
- ✓ Horario de atención: 8 a.m. a 7:00 p.m.
- ✓ La cuota del pago del servicio debe realizarse como máximo a fin de mes.
- ✓ El *check-out* se realiza a las tres de la tarde.
- ✓ Para solicitar una cita médica debe presentarse el carné de afiliación.

Es importante resaltar que las reglas para la interacción cliente-empresa deben facilitarle al cliente el uso de los servicios, así la organización se complique en algunos asuntos internos. Nunca debe ser al contrario.

5.3.3 Sistema técnico

El sistema técnico comprende todos los elementos que interactúan para producir el servicio. Este concepto será profundizado más adelante cuando se aborde el tema del Sistema del servicio.

Sin embargo, es necesario resaltar que este debe ser consistente con los demás sistemas y que al igual que estos debe estar orientado hacia el cliente. Es decir, la manera como se produce y presta el servicio debe estar enfocado hacia el cliente, a facilitarle el uso del mismo.

El sistema técnico incluye los procedimientos para prestar el servicio, los elementos físicos que apoyan la prestación del servicio y las personas que lo desarrollan y prestan.

Recuérdese que un procedimiento es un conjunto de pasos, con una secuencia lógica, con asignación de autoridades y responsabilidades y con utilización de formatos y documentos.

Los elementos físicos pueden ser instalaciones, equipos, máquinas, muebles, góndolas, estanterías, entre otros, que son utilizados para prestarle el servicio al cliente.

Los procedimientos son desarrollados y los elementos físicos utilizados por el talento humano de la organización, encargado de prestarle los servicios al cliente, de acuerdo con los protocolos establecidos.

5.3.4 Sistema social

Este sistema merece especial atención. En las organizaciones existen grupos formales (aquéllos establecidos por la organización y debidamente reconocidos en su estructura) y grupos informales (aquéllos que se crean a partir de necesidades y/u objetivos comunes de las personas, que no necesariamente corresponden a necesidades y objetivos organizacionales).

La manera como interactúan estos grupos (formales con formales, formales con informales o viceversa, colaborador con grupo formal o viceversa, colaborador con grupo informal o viceversa, y colaboradores entre sí) plantean una forma de actuación de la organización que es percibida por el cliente y que lo afecta positiva o negativamente.

En muchos casos el cliente llega a una empresa y con una mirada o con una pregunta descubre que allí existen problemas entre las personas o los grupos. Generalmente esto atenta contra una buena prestación del servicio pues los problemas internos afloran en contra del cliente.

De igual manera es común percibir la situación contraria en otras empresas, en las cuales las interacciones entre el conglomerado social de la misma facilita la prestación del servicio al cliente y en muchos casos lo hace más agradable.

El sistema social tiene una íntima relación con el concepto de Cultura organizacional en cuanto los dos determinan la manera como la empresa se comporta (es decir, como el conjunto de su talento humano actúa de manera sistemática) y revierte dicho comportamiento –positivo o negativo- hacia el cliente.

5.4 La gente

El talento humano es quien finalmente logra que las cosas sucedan en la empresa. De nada sirve tener una excelente estrategia del servicio y unos sistemas muy bien diseñados si no existe el personal competente para prestar el servicio y satisfacer al cliente.

Para asegurar que la empresa cuente con un talento humano competente para satisfacer al cliente debe iniciarse con un adecuado proceso de selección de personal, lo cual exige diseñar de manera acertada los perfiles de cargo para cada uno de los cargos de la organización.

En ellos se determinan las competencias que debe tener la persona que vaya a desempeñar determinado el cargo, sus niveles de experiencia y conocimiento, así como sus responsabilidades. Su objetivo es asegurar, con un buen desarrollo del proceso de selección, que la empresa cuente con el talento humano que realmente requiere.

También es importante entender el aspecto educativo de la Gerencia del servicio: es necesario realizar procesos de capacitación para el personal de la empresa cuando esta toma la decisión de implementar un sistema de Gerencia del servicio. Esta capacitación debe desarrollarse en dos sentidos: uno, instrumental, enfocado al conocimiento de la teoría y la práctica de la Gerencia del servicio con el fin de que todo el personal tenga las herramientas conceptuales e instrumentales para desarrollar el modelo.

El otro sentido de la capacitación es más educativo y de sensibilización y está orientado a la gestión del cambio. Este proceso busca generar cambios en la cultura organizacional de la empresa con el fin de hacer propicias las condiciones actitudinales del talento humano para la implementación de la Gerencia del servicio.

Finalmente, en términos del concepto de Cultura organizacional, la variable Gente se dirige a generar un conjunto de principios y valores, compartidos por toda la organización, que se centren en el cliente.

Para finalizar el concepto de Triángulo del servicio es conveniente recordar que este y todos sus elementos deben estar enfocados hacia el cliente. El cliente es el centro y objetivo de la acción empresarial.

Al respecto Albrecht y Zemke (1988) señalan que en su recorrido por diferentes empresas, investigando el tema del servicio, encontraron un escrito anónimo colocado en una ventana de un puesto de servicio, del lado del colaborador de la empresa, que plantea la esencia de la filosofía que debe construir una empresa con relación a sus clientes:

5.5 ¿Quién es un cliente?

- ✓ Es la persona más importante en cualquier negocio.
- ✓ No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ✓ No es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- ✓ Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- ✓ Es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- ✓ No es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ✓ Merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de este y de todo negocio. El paga su salario.
- ✓ Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.
- ✓ *No lo olvide nunca.*



GUÍA # 5 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

1. Identifique claramente quiénes son sus clientes:

2. ¿Cuáles son las características demográficas comunes de sus clientes?

3. ¿Cuáles son las características psicográficas comunes de sus clientes?

4. De acuerdo con la información anterior, ¿cuáles considera que serían los valores agregados que su cliente espera de su empresa?

5. Tomando en consideración toda la información anterior, escriba su Estrategia del servicio:

6. Describa las implicaciones que esta estrategia del servicio tiene para empresa:



GUÍA # 6 LOS SISTEMAS

De acuerdo con la definición de la Estrategia del servicio realizada, establezca las características especiales que deberán tener los sistemas en su empresa:

SISTEMA GERENCIAL	SISTEMA DE REGLAS Y REGULACIONES
SISTEMA TÉCNICO	SISTEMA SOCIAL

Ejercicio de autoevaluación



1. Haga un listado de empresas que considere excelentes en servicio. Describa la manera como se identifican en ellas cada una de las tres características comunes que dan lugar al Triángulo del servicio.
2. Establezca la información demográfica y psicográfica del cliente de su empresa; con base en ella diseñe su estrategia de servicio. ¿Cuáles son sus implicaciones para la empresa?
3. ¿Cómo debe ser el sistema gerencial de su empresa? ¿De qué manera facilita la relación del cliente con la empresa?
4. Diseñe el sistema de reglas y regulaciones para su empresa. Recuerde que este debe ser amable para el cliente.
5. Recomiende el sistema técnico para su empresa. Explique por qué está enfocado al cliente.
6. ¿Cómo debería diseñarse el sistema social en una empresa nueva? Cómo se debería transformar en una empresa antigua en el mercado?

Capítulo 6

Momentos de verdad y ciclo del servicio

"Tenemos por ahí unos 50.000 momentos de verdad todos los días"

Jan Carlzon
Presidente Scandinavian Airlines

Jan Carlzon se hizo famoso por evitar el cierre de la compañía Aerolíneas Escandinavas cuando esta pasaba por su peor momento. Le fue ofrecido el cargo de presidente de la compañía con el objetivo de mejorar su posición competitiva. Y no solo lo hizo sino que en unos cuantos años la llevó hasta ser considerada como la mejor aerolínea europea en cuanto al servicio.

Con base en su experiencia escribió el libro *El momento de la verdad*, en el cual cuenta la manera como logró modificar la cultura de la organización y volcar la empresa hacia el cliente. A partir de dicha experiencia creó el concepto de Momento de verdad.

6.1 Concepto de momento de verdad

Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto.

El cliente entra en contacto con la empresa en cualquier momento, de cualquier forma: porque visita la empresa, o recibe la visita de un empleado de la misma, o porque hace una llamada telefónica, o ve su publicidad, o ingresa a su página web, o remite un correo electrónico, o recibe una carta, es decir, de múltiples maneras.

Lo interesante del asunto es que de acuerdo con la calidad de ese contacto el cliente califica el servicio e incluso el producto de la empresa, muchas veces sin siquiera conocerlo. Como existen tantas posibilidades de que el cliente tenga momentos de verdad con la empresa, esta debe estar preparada para conseguir que todos y cada uno de ellos sean agradable para el cliente.

Es en los momentos de verdad en donde se hacen clientes o se pierden clientes. Constituyen una oportunidad única para fidelizar los clientes actuales de la compañía y acrecentar su base de clientes. En consecuencia, la empresa debe estar siempre preparada para dar respuestas adecuadas a los momentos de verdad de los clientes y conseguir que estos sean satisfactorios para ellos.

6.2 Ciclo del servicio

Como bien afirmaba Carlzon (1991), existen muchos momentos de verdad todos los días en la empresa, de tal forma que su análisis, planeación y mejora se dificulta si no se tiene una herramienta adecuada que permita organizarlos. Dicha herramienta es el Ciclo del servicio.

El ciclo del servicio es una figura circular en la cual se agrupan los momentos de verdad asociados a un servicio específico de la empresa. Su conocimiento permite a la empresa realizar los análisis pertinentes y prepararse para lograr que el cliente esté satisfecho y permanezca con la empresa.

En la figura 6.1 se presenta el ciclo de un servicio en el que todos, de una forma y otra, tenemos experiencia: la compra en un supermercado. Alrededor de este ejemplo se explicará la esencia de esta herramienta.

Existen algunas recomendaciones de forma con respecto al diseño de un ciclo de servicio. Recuérdese que esta es una herramienta gráfica que debe permitir observar todo el conjunto de momentos de verdad que se asocian a un servicio en particular.

Debe indicarse claramente el punto en el cual comienza el ciclo y aquél en que

finaliza. Los momentos de verdad se colocan en secuencia lógica en la misma dirección en que corren las manecillas del reloj. Es importante tener claro que los momentos de verdad son del cliente y por lo tanto su redacción debe hacerse desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. De igual manera el nombre del ciclo corresponde al uso del servicio que hace el cliente, no a la prestación del servicio que brinda la empresa: por eso el nombre del ciclo del servicio del ejemplo es Compra en supermercado y no Venta en supermercado.

Debe tenerse claro que no corresponde a un procedimiento de la empresa sino a un ciclo que incluye momentos de verdad; lo anterior quiere decir que en donde no exista presencia y acción del cliente no hay momento de verdad y en consecuencia no pertenece a un ciclo del servicio. En contraste, los procedimientos son internos y no necesariamente exigen la presencia y acción del cliente, solo de los colaboradores de la empresa.

En cuanto al ciclo del servicio, es importante que la empresa analice cada uno de los momentos de verdad con el fin de anticiparlos y generar experiencias positivas para el cliente en cada uno de ellos.

Veamos alrededor del ejemplo: en el primer momento de verdad es importante determinar si el supermercado en análisis posee parqueadero o no, si es positiva la respuesta debe analizarse si su entrada es rápida o si se forman filas de vehículos para ingresar que signifiquen pérdida de tiempo y molestia para el cliente, de igual manera su seguridad al ingreso, entre otros.

Para el segundo momento de verdad el análisis se centra en la capacidad del parqueadero en términos del número de sitios habilitados para parquear, de igual forma en el tamaño de cada sitio y la comodidad que tiene el cliente para parquear su vehículo rápida y adecuadamente.

En el tercer momento de verdad se analiza si existen suficientes puertas de ingreso al supermercado, si estas están cerca del parqueadero, si las de ingreso son diferentes a las puertas de salida, si tienen el tamaño suficiente para evitar que los clientes se incomoden al entrar, etc.

En el cuarto momento de verdad debe analizarse en dónde se ubican los carritos para que los clientes transporten los artículos que van a comprar, si estos se encuentran cerca de las puertas o si por el contrario se debe recorrer todo el supermercado para encontrar uno de ellos. También se analiza si existen diferentes tamaños de carritos para diferentes tipos de necesidades, igualmente se analiza cuál es el estado de mantenimiento de dichos carritos.

Figura 6.1. Ciclo del servicio



Fuente: elaboración propia a partir de Karl Albrecht.

En el quinto momento de verdad el supermercado debe asegurarse de tener todo tipo de mercancía que el cliente pudiera necesitar, además de diferentes marcas, formas y presentaciones de los diferentes artículos que comercializan. Todo con el fin de que el cliente tenga opciones diversas para decidir su compra.

El cliente puede necesitar consultar acerca de un producto o de una sección específica, o de un precio y es allí donde surge el siguiente momento de verdad. Es importante que la empresa determine si tiene empleados para ese fin y si es así cuál es la actitud de estos y cómo se comportan ante los requerimientos del cliente.

En el momento de verdad *Va a la caja*, el cliente ha terminado ya sus compras y pasa a realizar el pago. Es importante analizar con cuántas cajas cuenta el supermercado, cuántas abiertas, si las abiertas son suficientes para el número de clientes que se encuentran en el supermercado, si existen cajas especiales para cancelar números pequeños de artículos, entre otros.

El momento de verdad *El cliente espera turno* tiene que ver con la tecnología que maneja el supermercado en las cajas, con la existencia de código de barras o medios similares para agilizar el registro de las compras, con las competencias del personal responsable de las cajas, con la existencia de empacadores, etc.

El siguiente momento de verdad lleva al análisis de los diferentes medios de pago que maneja el supermercado (efectivo, cheque, tarjeta débito, tarjeta crédito, bonos y otros similares) de tal forma que faciliten el pago por parte del cliente.

En el siguiente momento de verdad debe revisarse si existe personal especializado en la forma adecuada de empaclar los artículos, que aunque parece sencillo puede ocasionar grandes incomodidades al cliente, por ejemplo, por peso excesivo que haga que las bolsas se rompan o por empaclar artículos no compatibles, como galletas e insecticida, en una misma bolsa.

En el momento de verdad *Sale del supermercado* se puede realizar el mismo tipo de análisis que se hizo en *Entra al supermercado*.

En el siguiente momento de verdad es conveniente analizar si existen en el parqueadero lugares establecidos para dejar allí los carritos o si los clientes deben abandonarlos en cualquier lugar, obstruyendo los sitios de estacionamiento. En algunos casos hay personal pendiente de estos carritos para circularlos y evitar desorden.

Para el último momento de verdad se puede realizar el mismo análisis que se hizo para el primero.

Como se puede concluir del ejemplo anterior, el ciclo de servicio permite determinar todos los momentos de verdad que tiene un cliente frente a un servicio de la empresa. Pero más importante que esta mera observación es que la empresa, dentro de su esquema de gestión, puede tomar las decisiones pertinentes para asegurar la completa satisfacción del cliente en cada uno de los momentos de verdad que conforman el ciclo de servicio en análisis.

6.3 Momentos críticos de verdad

Todos los momentos de verdad son importantes para el cliente y por ende para la compañía; sin embargo existen unos llamados **momentos críticos de verdad** que deben ser considerados con toda su importancia por las implicaciones que puede generar para la fidelidad del cliente.

Los momentos críticos de verdad son aquellos que si no se manejan adecuadamente conducen al descontento del cliente, a la pérdida de su lealtad e incluso a su pérdida como cliente.

Es importante aclarar que momento crítico de verdad no es igual a momento amargo o desagradable de verdad. Es decir, mientras este último es una situación que efectivamente ha ocurrido, el primero es una situación potencial, que de manejarse de manera inadecuada por parte de la empresa podría generar la pérdida del cliente; sin embargo en la actualidad este podría ser un momento de verdad bien manejado.

Volvamos al ejemplo, para visualizar cuáles podrían ser los momentos críticos de verdad en este caso, tal como se presenta gráficamente en la figura 6.2.

Los momentos de verdad *Entra al parqueadero* y *Cancela* pueden ser considerados momentos críticos de verdad porque si no se manejan bien por parte de la empresa y por este motivo generan descontento en el cliente, este optará por cambiarse de empresa.

Si no encuentra parqueadero simplemente no entrará y si se demora mucho en la fila para pagar es muy probable que no vuelva a comprar en este supermercado.

Figura 6.2. Ciclo de servicio con momentos críticos de verdad.



Momento crítico de verdad

Fuente: elaboración propia.

6.4 Modelo de un momento de verdad

Para finalizar es interesante analizar qué pasa en la relación cliente-empresa que ocasiona que un momento de verdad se genere; es decir, cuáles son los componentes y la relación entre ellos que hace que el cliente tenga una experiencia agradable o desagradable con la empresa. La figura 6.3 esquematiza el modelo general de un momento de verdad.

Tenemos un contexto dentro del cual se presta un servicio y en el cual se ponen frente a frente el marco de referencia del cliente y el marco de referencia de empleado de la empresa. Es en ese contexto en donde se produce el momento de verdad.

Si observamos el marco de referencia, de ambos actores, está conformado por las mismas variables: actitudes, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Pero estas variables pueden comportarse y expresarse de manera diferente en cada actor.

Cuando el marco de referencia del cliente coincide con el marco de referencia del empleado, se produce un momento agradable o estelar para el cliente; en caso contrario este será desagradable o amargo para el cliente y podrá significar su pérdida total.

Figura 6.3. Modelo de un momento de verdad.



Fuente: elaboración propia.

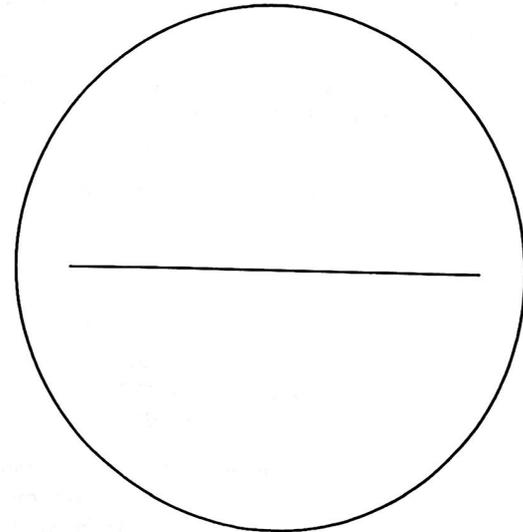
El modelo permite comprender que la empresa debe desarrollar todas sus capacidades para garantizar que el marco de referencia de sus empleados coincida o sea propicio con el marco de referencia de los clientes para asegurar, de esta forma, que cualquier contacto del cliente con la empresa sea agradable.

Algunas de las acciones que se pueden emprender para este propósito son: desarrollo de adecuados procesos de selección, capacitación permanente (en lo técnico y en cuanto a la sensibilización hacia el servicio), ejecución de programas de desarrollo de personal, establecimiento de políticas claras con relación al servicio, entre otras.



GUÍA # 8 CICLO DEL SERVICIO

Grafique el ciclo de un servicio de su empresa, señale en él los momentos críticos de verdad y, finalmente, susténtelos:



Sustentación de los Momentos Críticos de Verdad:

Ejercicio de autoevaluación



1. Explique en su concepto, ¿qué es un momento de verdad? ¿Por qué es importante para las empresas?
2. ¿Qué es un momento crítico de verdad? ¿Qué diferencia tiene un momento crítico de verdad con un momento de verdad negativo para el cliente?
3. Elija un servicio que su empresa le preste al cliente y dibuje el ciclo de servicio pertinente.
4. Con base en el ciclo del servicio anterior, establezca y sustente los momentos críticos de verdad.
5. Explique el modelo de un momento de verdad.

Capítulo 7

Sistema de servicio

Anteriormente la empresa definió la promesa de servicio al cliente (estrategia del servicio), la cual genera máxima satisfacción al cliente y se convierte en ventaja diferenciadora que hace que él la prefiera frente a ofertas similares de los competidores.

De igual manera, la organización ha analizado los momentos de verdad de los clientes mediante la utilización de los ciclos de servicio con el fin de optimizar la satisfacción del cliente en cada uno de sus contactos con la empresa.

La prioridad de la empresa debe orientarse ahora a definir la manera como prestará el servicio que dará respuesta a la estrategia del servicio que se le ha prometido al cliente y que optimizará la calidad de los contactos que este tenga con la organización.

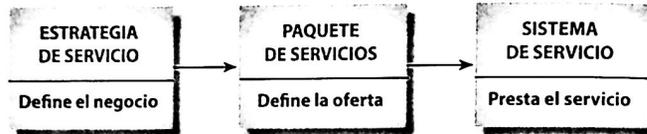
Surge entonces el tema del Sistema de servicio, que realmente corresponde a la forma como la empresa producirá el servicio que le prestará a sus clientes. Es de anotar que el servicio también se produce, lo que sucede es que su producto es intangible. En el ítem 4.4 se detallan algunas de las características del servicio cuando es considerado un producto.

Para definir y diseñar el sistema de servicio, es necesario analizar el encadenamiento del sistema, tal como se presenta en la figura 7.1. En el sistema del servicio se integran la estrategia del servicio, el paquete de servicio y el sistema de servicio propiamente dicho.

En primer lugar, se ha definido la promesa de servicio al cliente mediante la estrategia del servicio, esta define el negocio. A continuación la empresa debe definir el paquete de servicios, es decir la oferta para el cliente. Solo después de realizar estos dos pasos, la empresa tendrá los elementos para definir el

sistema de servicio, pues es este el que presta el servicio que se ha definido en el paquete de servicios para poder cumplirle la promesa al cliente, establecida mediante la estrategia del servicio.

Figura 7.1. Encadenamiento del sistema de servicio



Fuente: elaboración propia.

7.1 Estrategia de servicio

Es necesario aclarar que la estrategia de servicio, a esta altura del proceso, ya ha sido definida por la empresa en términos de lo establecido en el ítem 5.2; es decir, no se trata de una nueva estrategia del servicio sino que se invoca la que ya ha sido diseñada para poder iniciar el encadenamiento del sistema de servicio.

Es importante añadir algunos elementos que complementan lo ya descrito en la estrategia de servicio. En primera instancia, para su diseño debe tenerse la capacidad de ver la selva a través de los árboles: si estuviéramos en un viaje que sobrevuela la selva solo veríamos la copa de los árboles y podríamos pensar que ésa es la selva; sin embargo, todos sabemos que no es así, la selva es agua, flora, fauna, minerales, cultura, entre otros.

Igual sucede con la estrategia de servicio de la empresa, debemos tener la capacidad para ver más allá de lo aparente con relación a los gustos y expectativas del cliente. No siempre el cliente evidencia sus requerimientos y por tal motivo podríamos formular una estrategia de servicio poco significativa para él. Hay que indagar, preguntar una y otra vez, analizar, observar, leer entre líneas, profundizar. Solo así la estrategia del servicio será realmente diferenciadora y propiciará la construcción de ventaja competitiva.

Recordemos que la estrategia de servicio es, a nivel interno, un principio organizacional que permite a la gente de la compañía canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio al cliente.

Una estrategia de servicio es importante por varios motivos; además de la capacidad que genera la empresa para satisfacer al cliente, esta se convierte en un elemento fundamental para el posicionamiento del negocio, proporciona una dirección uniforme para la organización y permite que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y qué es importante para la empresa.

La estrategia de servicio es inicialmente un elemento de la planeación organizacional, después se convierte en una guía para la acción y para el control empresarial. Al igual que cualquier otro elemento de planeación debe ser flexible con el fin de recoger e implementar los cambios que se presentan usualmente en los gustos y preferencias del cliente. De tal manera que existen dos motivos para replantear la estrategia de servicio:

Para anticiparse a los cambios en el mercado. Es decir, para ejercer una actitud proactiva, que vaya un paso adelante de la competencia e incluso de las mismas decisiones de los clientes. Cuando se es proactivo es más fácil construir ventaja competitiva de largo plazo, que sea difícil de copiar por la competencia.

Para responder a crisis que se presentan cuando se pierde contacto con el mercado. En este caso se ejerce una actitud reactiva que busca dar respuesta a problemas que la empresa vive por no conocer los nuevos gustos, preferencias y requerimientos de sus clientes.

No es la mejor actitud pues siempre es preferible ser proactivo y anticiparse, pero hay empresas que no son proactivas y tampoco reaccionan: estas por lo general desaparecen del mercado.

Recordemos que la estrategia de servicio debe diseñarse con base en la información demográfica y psicográfica de los clientes, lo cual se logra mediante la realización de investigaciones de mercados, las bases de datos de clientes, el manejo de sistemas CRM (*Customer Relationship Management* o Administración de Relaciones con los Clientes), entre otros.

Adicional a lo anterior, la estrategia de servicio debe enmarcarse dentro de la misión de la compañía y corresponder a los principios y valores que vive la organización.

7.2 Paquete de servicios

Es la oferta de la compañía, la respuesta que esta entrega a los requerimientos de sus clientes y la manera como materializa la promesa que les ha hecho mediante su estrategia de servicio.

El paquete de servicios es el agregado total de los bienes, servicios y experiencias que se ofrecen al cliente. Obsérvese que en el servicio es muy importante la sumatoria de experiencias que se le ponen a disposición del cliente. Actualmente no solo se venden productos y servicios a los clientes; se les vende sentimientos, sensaciones, imágenes, todas ellas se convierten en experiencias para el cliente, las cuales deben ser agradables en consideración a la intencionalidad de la empresa.

Para dar una respuesta completa al cliente deben tenerse en cuenta el paquete de servicios principales y el paquete de servicios secundarios, los cuales constituyen el todo coherente del paquete de servicios.

7.2.1 Paquete de servicios principales

Es considerado como el centro de mesa de la oferta de servicios; allí están los servicios que la empresa presta en desarrollo de su objeto social. Ejemplos de este son: consulta general, consulta especializada, urgencias y hospitalización en una empresa de servicios de salud; línea telefónica fija y línea telefónica móvil en una empresa de servicio telefónico.

7.2.2 Paquete de servicios secundarios

Es complementario y proporciona el valor agregado del paquete total para el cliente; son servicios adicionales que logran, en la mayoría de los casos, generar fidelidad en los clientes. Ejemplos de este son: en el caso de la empresa de salud prestación de sus servicios en el domicilio del cliente o servicio de transporte especializado; en una empresa de servicio telefónico el paquete de servicios secundarios puede ser el acceso a internet o el servicio de televisión sobre ip.

El paquete en conjunto debe proporcionarle al cliente beneficios explícitos (claramente identificados), pero también beneficios implícitos (aquéllos que no son evidentes, que no están claramente identificados, pero que logran desarrollar sensaciones de satisfacción en el cliente).

Este debe ser capaz de cumplir la promesa de servicio que se le ha hecho al cliente en la estrategia de servicio formulada.

7.3 Sistema de servicio

Definida la estrategia de servicio y diseñado el paquete de servicios, corresponde ahora sí determinar la manera como se producirán estos servicios; es decir, el sistema de servicio.

Este es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta el servicio para satisfacer las necesidades del cliente. Como se desprende del concepto, el sistema de servicio comprende toda la infraestructura necesaria para prestarle los servicios al cliente pero también los procedimientos pertinentes para hacerlo. De igual manera debe determinarse cuál es el talento humano de la organización que interviene en cada paso del procedimiento y cuáles son los elementos físicos que utilizar para poder realizarlo.

El diseño del sistema de servicio se basa en el precepto de hacer bien las cosas buenas, mediante la planificación al detalle y con cuidado de todos los pasos que debe realizar la gente de la organización para utilizar adecuadamente la infraestructura disponible con el fin de satisfacer al cliente mediante la prestación de excelentes y pertinentes servicios.

De esta forma debe hacerse una planeación de los servicios en forma sistemática, es decir, el paso a paso debidamente evidenciado (procedimientos documentados) con el fin de garantizar que los servicios se desarrollen siempre de la misma forma, independientemente del momento en que se haga y de la persona que lo realice.

Lo anterior genera a su vez la planeación del sistema de trabajo, en el día a día, para lograr que las actividades rutinarias que desarrolla el talento humano de la empresa se enmarquen dentro de los procedimientos diseñados.

Recuérdese que en el triángulo del servicio se planteó cómo uno de sus elementos –los sistemas- debía ser amable para el cliente; esta característica es premiada por los clientes con su fidelidad. De igual manera el sistema de servicio debe estar enfocado al cliente y ser muy amable para él; esto es: debe ser fácil para el cliente interactuar con él y disfrutar los servicios que la empresa le presta.



GUÍA # 9 SISTEMA DE SERVICIO

1. Seleccione uno de los servicios que presta su empresa; con respecto a él determine las diferentes actividades que se realizan, el soporte físico que se utiliza, los formatos y registros que se derivan, los responsables de cada una de ellas y las autoridades ejercidas:

SERVICIO: _____

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	SOPORTE FÍSICO	REGISTROS	RESPONSABLE	AUTORIDAD
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	SOPORTE FÍSICO	REGISTROS	RESPONSABLE	AUTORIDAD
08						
09						
10						
11						
12						

Ejercicio de autoevaluación



1. Diseñe el paquete de servicios de su empresa. ¿Qué relación tiene con la estrategia de servicio propuesta en el capítulo 5?
2. Explique cuál es la relación entre el paquete de servicios secundarios y el paquete de servicios principales diseñados en el ítem anterior.
3. ¿Cuál es la importancia para la empresa del paquete de servicios secundarios?.
4. Diseñe el sistema del servicio de su empresa, teniendo en cuenta los tres elementos que allí se interrelacionan.

Capítulo 8

Sistema de evaluación del servicio

Una vez diseñado el sistema de servicio, descrito en el capítulo anterior, podría pensarse que ya el proceso de implementación de la gerencia del servicio se ha completado. Y es comprensible pensarlo pues a esta altura se han diseñado los elementos del triángulo del servicio –estrategia de servicio, sistemas y gente–, se han identificado los momentos de verdad del cliente con la organización mediante la utilización de ciclos de servicio, y se ha diseñado el sistema que permite prestarle los servicios al cliente.

Sin embargo aun no se puede dar por finalizado este proceso. ¿Cómo mejorar el servicio día a día, en cumplimiento de la filosofía de mejoramiento continuo? ¿Cómo conocer lo que el cliente piensa? ¿Cómo conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios recibidos?

Surge entonces el Sistema de evaluación del servicio como una forma de conexión permanente con el cliente en la medida en que la empresa pone a su disposición una serie de instrumentos para que este pueda expresar su concepto sobre los servicios recibidos y sobre la calidad de sus experiencias con la empresa.

El sistema de evaluación del servicio debe ser parte de una cultura de evaluación que se construya en la organización, a partir de la cual se desarrollan los diferentes instrumentos que permitan operar el sistema. A continuación se abordará cada uno de estos aspectos.

8.1 Cultura de evaluación

La evaluación del servicio debe constituirse en un valor para la organización que genere acciones habituales en el trabajo del día a día, pero enmarcado dentro de las definiciones estratégicas de la organización.

En muchos casos el cliente se expresa mediante gestos, ademanes, palabras y expresiones que pueden decir mucho acerca de los servicios que ha recibido pero que pasan desapercibidas por los colaboradores de la organización pues no lo consideran importante o simplemente no han desarrollado la capacidad de percibirlo e interpretarlo.

La generación de una cultura de evaluación considera los siguientes aspectos:

8.1.1 Los clientes no son criaturas constantes

Los clientes modifican sus preferencias y gustos sin previo aviso. Cada vez más estos cambios se dan en intervalos de tiempo menores; seguramente muy influenciados por la cantidad y disponibilidad de información que los clientes tienen a través de los medios masivos de comunicación y de redes de información sobre plataforma internet.

Si la empresa no está conectada con el mercado, los clientes modifican sus requerimientos y esta no se entera, sigue produciendo los mismos bienes que antes para unas exigencias que ya han cambiado, que no existen, y que por tanto no van a ser demandados. La empresa pierde vigencia y empieza a tener serios problemas para su supervivencia.

8.1.2 Se debe hacer de la evaluación un hábito

Para todas las personas de la organización, independientemente de su cargo y de los procesos en los que intervenga, la evaluación del servicio debe ser algo que se haga de manera habitual, como algo normal dentro de las actividades diarias, que no le genere traumatismos pero sí muchos beneficios a la empresa.

Como se mencionó anteriormente cuando la evaluación se ha convertido en un hábito para los colaboradores de la empresa, estos son capaces de interpretar cualquier manifestación del cliente con respecto a la calidad del servicio y a su propio nivel de satisfacción. Y estas manifestaciones ocurren día a día y a todo momento.

8.1.3 Conciencia corporativa

La organización en su conjunto debe hacer conciente la necesidad de estar generando espacios para la evaluación permanente de la calidad del servicio por parte de los clientes.

Es importante anotar que no se trata de procesos de evaluación interna que haga la empresa, como la evaluación del desempeño de los colaboradores o la evaluación de gestión con respecto a las actividades empresariales. Se trata de la evaluación que hace el cliente con respecto a los servicios que ha recibido; lo cual, por supuesto, debe generar análisis y actividades de mejoramiento por parte de la empresa.

8.1.4 Antenas orientadas a clientes externos e internos

Para un adecuado desarrollo del sistema de evaluación del servicio es imprescindible que la empresa esté permanentemente enfocada a escuchar la voz del cliente externo. Para ello debe poner a su disposición los instrumentos que de acuerdo con las circunstancias, con las rutinas del cliente y con las características de la empresa, sean los más adecuados para que el cliente comunique a la empresa su evaluación. En el siguiente ítem se especificarán algunos de dichos instrumentos.

Pero también es importante que la empresa se oriente a escuchar a sus clientes internos. Anteriormente se mencionó que la evaluación debía ser un hábito para propiciar la interpretación que el talento humano de la empresa realice de las manifestaciones que el cliente hace con respecto a la calidad del servicio. Siendo así, es indispensable que los niveles directivos de la empresa escuchen a sus colaboradores, quienes son por excelencia los que reciben los conceptos verbales o gestuales del cliente con relación al servicio.

Para llevar a la operación esta cultura orientada a la evaluación es necesario construir un sistema de evaluación del servicio, a partir de la utilización de instrumentos de evaluación que se clasifican en dos categorías: información primaria sistematizada y retroinformación informal. Estas categorías tienen a su interior diferentes instrumentos que se complementan entre sí para ofrecerle a la compañía información suficiente acerca de las experiencias del cliente, con el objetivo de mejorar permanentemente.

A continuación se explica cada una de dichas categorías.

8.2 Información primaria sistematizada

Corresponde a una serie de instrumentos considerados como *formales*. La calidad de formal está basada en la capacidad que tiene la empresa para asegurar la obtención de la información correspondiente a la evaluación del servicio que hace el cliente.

Esto quiere decir que cualquier instrumento que cumpla con la condición de ser aplicado a discreción por la empresa hace parte de esta categoría.

El sistema de evaluación del servicio debe estar basado en ese tipo de instrumentos pues solo así la empresa se asegura de tener la información de la evaluación que hace el cliente para, con base en ella, emprender acciones de mejora continua.

Algunos ejemplos de estos instrumentos son: los grupos focos, las entrevistas y las encuestas.

8.2.1 Grupos focos

Son reuniones de clientes que la empresa convoca con el fin de que evalúen la calidad del servicio que reciben de ella. La empresa trae a sus clientes representativos para este ejercicio desde sus lugares de origen, los transporta, los hospeda cuando es pertinente y los atiende con el fin de que solo piensen y se preocupen por evaluar el servicio que reciben.

Para desarrollar este instrumento es necesario acudir a expertos que manejan metodologías adecuadas con el fin de obtener la información que le interesa a la empresa. Dependiendo del tamaño de la empresa, del grupo foco, de la información que se requiera, entre otros aspectos, el desarrollo de este instrumento puede tomar desde una jornada de cuatro horas hasta varios días.

Este es el instrumento más costoso de todos pero el que proporciona mayor calidad y cantidad de información para la toma de decisiones posterior. Su utilización debe ser considerada en términos de estas dos variables: costo aceptable para la empresa y profundidad requerida de la información.

8.2.2 Entrevistas individuales

La entrevista corresponde a un diálogo estructurado con el cliente que le permita al entrevistador obtener la información crucial acerca de la calidad del servicio que el cliente ha recibido.

Debe ser desarrollada por personal competente con el fin de maximizar la calidad de la información que se quiere obtener. Para su desarrollo debe ejecutarse una adecuada etapa de planeación que incluye la determinación de los clientes que serán entrevistados, las citas previas pertinentes y la elaboración de la guía de entrevista (que es muy diferente a una encuesta) que seguirá el entrevistador.

Este instrumento es menos costoso que el grupo foco pero su nivel de profundidad en la información es menor, aunque también se obtiene información de tipo cualitativo, muy importante para la toma de decisiones.

8.2.3 Encuestas

Corresponden al instrumento más conocido y utilizado para recoger la información de los clientes. Además es el más económico de los tres mencionados y el que brinda menor profundidad en la información recaudada, sin que esto signifique que no sea recomendable y adecuado utilizarlo. Por su estructura, la encuesta se diseña con base en preguntas de respuesta cerrada con el fin de hacer más ágil su tabulación y posterior análisis de la información.

Las encuestas se aplican con el fin de indagar fundamentalmente sobre tres aspectos:

- **Valor del servicio**, entendido como la generación de valor agregado que el cliente siente que recibe al utilizar los servicios que la empresa le ofrece.
- **Calidad del servicio**, en términos de la respuesta que el servicio le ofrece a los requerimientos establecidos por el cliente.
- **Habilidad de la compañía para responder a las necesidades del cliente**, básicamente cuando el cliente modifica sus requerimientos.

En la aplicación de uno o varios de estos instrumentos, o de otros con características similares, la empresa debe evitar la aparición de sesgos que alteren los resultados finales y su interpretación. Es recomendable que siempre la determinación de los clientes que serán indagados sea aleatoria, utilizando las técnicas de muestreo pertinentes.

Obsérvese que en todos estos casos es la empresa la que va hacia el cliente y se asegura de obtener la información de la evaluación del servicio. Otros instrumentos que tengan un *modus operandi* similar podrán ser considerados en esta categoría.

8.3 Retroinformación informal

Esta es una categoría que complementa la anterior. En ella se encuentran una serie de instrumentos de evaluación del servicio que son considerados como *informales*. Tal clasificación obedece a que estos instrumentos, a pesar de ser puestos a disposición por la empresa, son diligenciados según la discrecionalidad del cliente: si este lo desea, deja la información de evaluación a disposición de la empresa, de lo contrario la empresa nunca podrá contar con ella.

Por esta característica, los instrumentos de retroinformación informal son complementarios a los de la información primaria sistematizada y por tal motivo, en ningún caso el sistema de evaluación del servicio podrá estar basado solo en estos.

Algunos ejemplos de estos instrumentos son: conceptos verbales de los clientes, formatos y tacos de papel en blanco, buzones, libretas de calificaciones, líneas telefónicas gratuitas, correos electrónicos, entre otros.

8.3.1 Conceptos verbales de los clientes

Es común que los clientes, cuando reciben los servicios que la organización presta, emitan comentarios verbales que manifiesten su apreciación acerca de la calidad de los mismos. Como se planteó en el ítem de cultura de la evaluación, cuando los colaboradores de la empresa están entrenados y son conscientes de la importancia de la evaluación, estos comentarios son incorporados por la empresa como fuente de la mejora continua.

Su característica, como todos los instrumentos de esta categoría, es que es el cliente –no la empresa– quien toma la decisión de proporcionar la información acerca de la calidad del servicio recibido.

8.3.2 Formatos y tacos de papel en blanco

Es un instrumento muy utilizado por empresas de ciertas actividades económicas. Las empresas diseñan formatos que dejan a disposición de sus clientes para que estos, si así lo deciden, evalúen el servicio recibido. Es común en los hoteles, por ejemplo, que el huésped encuentre en la habitación un formato mediante el cual es invitado a evaluar el servicio, de acuerdo con algunas variables consideradas clave para la satisfacción del cliente.

De igual manera, en otros casos la empresa deja a disposición del cliente (en mostradores, estantes, o cualquier otro lugar de contacto con él) papel en blanco para que el cliente pueda escribir lo que siente y piensa acerca del servicio recibido.

8.3.3 Buzones

Son recipientes que la empresa deja disponible en sitios de fácil acceso para el cliente para que este deposite allí su apreciación acerca de la calidad del servicio. Son muy conocidos los buzones de sugerencias que sirven para realizar mejoramientos en la empresa a partir de la experiencia de los clientes; sin embargo, no se colocan solo con este propósito sino también con fines de evaluación.

Una forma de implementar los buzones, cada vez más usada, corresponde a la utilización de medios electrónicos, lo cual se detallará más adelante por separado.

8.3.4 Libretas de calificaciones

Son instrumentos de evaluación diseñados por la empresa que suministran datos de su desempeño desde el punto de vista del cliente. Para su diseño deben definirse cuatro tipos de información: los atributos claves del servicio, la conveniencia relativa e importancia de cada atributo para el cliente, los puntajes de la compañía sobre dichos atributos, y los atributos y puntajes de la compañía si se pueden aplicar.

La libreta de calificaciones es dejada a disposición del cliente para que este, si así lo decide, califique el desempeño de la organización con respecto a la prestación de sus servicios.

8.3.5 Líneas telefónicas gratuitas para el cliente

Otro instrumento muy utilizado actualmente corresponde a las líneas gratuitas para el cliente, conocidas como líneas 018000. Estas son ofrecidas al cliente para que él pueda llamar, sin costo, y plantear su concepto acerca de la calidad de los servicios que ha recibido.

También son utilizadas para realizar sugerencias, hacer reclamos, plantear quejas o requerir información de interés para el cliente.

8.3.6 Correos electrónicos

Con la utilización cada vez más generalizada de internet en las actividades empresariales y en las relaciones cliente-empresa, este instrumento se ha desarrollado de manera acelerada. Las empresas crean un correo electrónico para que los clientes puedan escribirle electrónicamente acerca de sus experiencias con respecto a la calidad de los servicios recibidos.

Adicionalmente, son colocados en las páginas web o en los portales de internet de las empresas para que el cliente de manera más rápida y transparente pueda remitir sus conceptos y solicitar otros servicios.

También se puede utilizar mediante formularios en las páginas web o en los portales que hacen más fácil su utilización por parte de los clientes.

Cualquier otro instrumento cuya característica sea que queda a libertad del cliente evaluar el servicio y dar esta información a la empresa, deberá ser clasificado en esta categoría de retroinformación informal.

Para el éxito del sistema de evaluación del servicio la empresa deberá estar orientada a la retroalimentación. Esta orientación tiene al menos dos implicaciones directas: la primera de ellas, la empresa debe diseñar procedimientos claros y expeditos para generar decisiones a partir de la información que el cliente ha proporcionado.

La segunda implicación es que la empresa debe ser capaz de aceptar que está haciendo las cosas mal o que las podría hacer mejor. De lo contrario a la información que recoge este sistema no se le dará ninguna importancia y no será tenida en cuenta en aquellos casos en que sus resultados sean negativos para la organización.

8.4 Quejas y reclamos de los clientes

Es muy importante realizar una adecuada administración de las quejas y reclamos que los clientes le hacen a la empresa; en ellos se evidencia una evaluación negativa del servicio, que ha llegado a la organización por cualquiera de los instrumentos anteriormente analizados.

En investigaciones realizadas en Europa y Estados Unidos se han encontrado diversas situaciones que se resumen en las siguientes cifras:

- ✓ No se tiene noticia del 96% de los clientes descontentos.
- ✓ Cuando hay un problema, el cliente lo comenta por lo menos con 9 o 10 personas.
- ✓ Por cada queja recibida, existen 26 clientes con problemas y 6 de ellos son graves.
- ✓ Si se maneja bien la queja, el 70% vuelve a hacer negocio; si además es rápido, el 95% regresa.
- ✓ El cliente al cual se le resolvió positivamente su queja, se lo comenta por lo menos a 5 personas.

Desde la teoría de la calidad se afirma que toda queja del cliente es un tesoro, porque le permite a la organización enterarse de que tiene un ítem para realizar mejoramiento. Todas las empresas cometen errores con los clientes, pero no todos los clientes le informan a la empresa; de tal manera que existen muchas oportunidades de mejora de las cuales la empresa nunca se entera. Si esta se convierte en una situación permanente la empresa se enterará cuando su mercado disminuya e incluso cuando el daño no sea factible de reparar.

Las estadísticas anteriores nos muestran que normalmente la empresa no tiene conocimiento de los errores que ha cometido ni de los clientes que han quedado descontentos; es decir, pierde muchas oportunidades de realizar mejora continua. Adicionalmente a lo anterior, cuando la empresa no satisface los requerimientos del cliente se presenta un efecto bola de nieve en la mala

imagen que se genera. Un cliente insatisfecho transmite su insatisfacción a muchos otros y estos a su vez a otros y de esa manera sucesivamente.

Pero de igual forma, cuando al cliente se le soluciona su queja, este se recupera para la empresa y se produce también un efecto bola de nieve, más pequeño, que mejora sustancialmente la imagen de la organización ante el mercado.

Por lo anterior resulta imprescindible que las empresas orientadas al cliente diseñen y apliquen procedimientos documentados para la administración de las quejas y reclamos de sus clientes, para lo cual los Sistemas de gestión de la calidad ayudan bastante.



GUÍA # 10 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Determine los instrumentos que deben hacer parte del sistema de evaluación del servicio de su empresa y planifique los aspectos asociados, de acuerdo con los siguientes cuadros:

1. INFORMACIÓN PRIMARIA SISTEMATIZADA

INSTRUMENTO	OBJETIVO	FRECUENCIA	APLICACIÓN

2. RETROINFORMACIÓN INFORMAL

INSTRUMENTO	OBJETIVO	FRECUENCIA	APLICACIÓN

Ejercicio de autoevaluación



1. ¿Cómo recomienda crear cultura de evaluación en su empresa?
2. Recomiende los instrumentos de evaluación de información primaria sistematizada que su empresa deberá diseñar para sus clientes. ¿Cuándo o con qué periodicidad deberían ser aplicados cada uno? ¿Cuáles son los temas que se deben indagar en cada caso?
3. ¿Cuáles deben ser los instrumentos de evaluación de retroinformación informal que deberían ser implementados en su empresa? ¿Por qué estos?.
4. Explique suficientemente por qué un sistema de evaluación del servicio no puede estar basado solamente en instrumentos de retroinformación informal.

Capítulo 9

Servicio postventa

Finalizado el capítulo anterior podría pensarse, de nuevo, que ya se ha terminado la tarea: se ha diseñado el funcionamiento del triángulo del servicio, se han identificado los ciclos de servicio del cliente con base en sus momentos de verdad, se ha diseñado el sistema adecuado para prestar el servicio y, finalmente, se ha establecido el mejor sistema para que el cliente evalúe la calidad de los servicios prestados.

Con todo lo anterior se implementa, se mantiene y se mejora el esquema total de la gerencia del servicio en la empresa.

Sin embargo, es importante considerar que la relación de la empresa con el cliente no debe terminar con la venta del producto o servicio; por el contrario, es allí precisamente en donde comienza. En la actualidad el nombre del juego en los mercados se llama fidelidad de clientes: las compañías compiten entre sí para lograrlo; es imprescindible conservar los clientes y para hacerlo se debe satisfacerlos más allá de lo que ellos esperan, de manera anticipativa y proactiva.

Por tanto el esquema de gerencia del servicio debe incluir la determinación del servicio postventa para el cliente, como elemento fundamental para crear ventaja competitiva a favor de la empresa. Se deben tener clientes satisfechos y por mucho tiempo.

Como su nombre lo indica este es un servicio que la empresa les presta a sus clientes después de que ellos han comprado sus productos y servicios principales. Pueden o no estar atados a estos pero incrementan la propuesta de valor para el cliente.

A continuación se analizarán algunos de los servicios postventa clásicos y otro más novedoso, anteceditos por el concepto de la responsabilidad civil del producto que tiene como objetivo evitar que la organización se vea obligada a hacerle frente a demandas que le pueden ocasionar serios problemas.

9.1 Responsabilidad civil del producto

En una primera implicación, es el término legal utilizado para enunciar una acción en la cual una persona pretende cobrar daños y perjuicios por lesiones sufridas por un producto defectuoso.

Piense, por ejemplo, que usted tiene una empresa que se dedica a la fabricación de sillas, muebles y similares. Un señor le compra una silla mecedora y cuando la utiliza esta se parte, el señor se cae y sufre lesiones en su columna vertebral. Su empresa decide no responder por dichos daños y por tal motivo el cliente ejerce una acción judicial mediante la cual lo demanda para que se le reconozcan los daños y perjuicios por dicha lesión.

Una segunda implicación se refiere al caso de una persona o empresa que ha sufrido una pérdida comercial debido a descomposición o rendimiento inadecuado de un producto.

Ahora imagine que tiene una empresa que se dedica a la organización y atención de eventos. Una importante firma le contrata para que atienda la cena de bienvenida a la convención nacional a la que asistirán sus 500 vendedores de todo el país. Por lo anterior su empresa compra todos los suministros necesarios para preparar la cena y procede a hacerlo; uno de los ingredientes comprados está dañado por lo cual la cena que su empresa ha preparado intoxica a los vendedores de la convención. La empresa contratante la cobra la sanción pecuniaria establecida en el contrato, lo cual viene acompañado de toda la mala prensa posible para usted. Por este motivo usted demanda a su proveedor para que se responsabilice de toda la pérdida comercial que ha sufrido por su causa.

Hay que aclarar que la responsabilidad civil del producto es conducente cuando el cliente ha acudido a la empresa y esta no se responsabiliza de los daños ocasionados o de las circunstancias anómalas que se hayan presentado. La responsabilidad civil del producto se puede exigir por dos circunstancias, fundamentalmente:

9.1.1 Por negligencia

La negligencia es olvido, falta de cuidado, falta de aplicación, omisión. Puede darse por defectos en el diseño, cuando se cometen errores o no se tiene el suficiente cuidado al realizar el diseño del producto o del servicio. También puede darse por defectos en la producción, es decir en el proceso de convertir el diseño en un producto o servicio. Finalmente puede presentarse también por la falta de un aviso de prevención en el producto o por carencia de instrucciones para su adecuado manejo.

9.1.2 Por garantía

Cuando la empresa le garantiza al cliente algo pero posteriormente no le cumple lo prometido. Estas pueden ser expresas o implícitas; en el primer caso han sido evidenciadas en un documento llamado garantía, o en el contrato, factura, instrucciones de manejo, etc. Las implícitas no están escritas o registradas pero por la costumbre comercial o por las características del producto o servicio deben cumplirse.

De lo que se trata con este tema, dentro del concepto de servicio postventa, es asegurar que la organización es cuidadosa en la relación con el cliente, posterior a la venta, con el fin de evitar que este sufra daños materiales o comerciales que lo lleven a demandar a la empresa por responsabilidad civil del producto.

9.2 Garantías

Las garantías son promesas de servicio al cliente con relación a los tópicos que dan respuesta a sus requerimientos, las cuales le brindan confianza y seguridad al cliente. Las garantías hacen parte del valor agregado que la empresa le ofrece al mercado y que pueden diferenciar unas ofertas de otras, generando ventaja para la empresa que las oferta.

Las garantías, como ya se mencionó, pueden ser explícitas o implícitas. Sobre el particular ya se hizo una referencia en el ítem anterior. Sin embargo para una mejor comprensión de la garantía implícita puede citarse el ejemplo de un vehículo nuevo que un cliente compra en una concesionaria autorizada; a pesar de que en ninguna parte de la garantía, el manual de operación, la factura u otros documentos se mencione explícitamente, este cliente es-

perará razonablemente que el motor sea cero kilómetros (nuevo). Si no fuere así, el cliente podrá exigir que el concesionario le cumpla con la garantía de motor, así esta no esté escrita.

Existen muchos tipos de garantías, algunas de ellas son las siguientes:

9.2.1 Garantía de calidad

En este caso la empresa garantiza que el producto o servicio cumple con las especificaciones del cliente⁴; es decir, que satisface plenamente las expectativas del cliente.

9.2.2 Garantía de cambio

La empresa promete que en caso de problemas con el producto o servicio, atribuibles a fallas en el diseño o en la producción, cambiará el producto o prestará un nuevo servicio a cambio del inicial.

9.2.3 Garantía de devolución

En esta la empresa garantiza que en caso de problemas con el producto o servicio, o en ocasiones por la insatisfacción del cliente con el mismo, la empresa realiza la devolución del dinero que el cliente ha cancelado. Esta garantía puede prever que haya un descuento sobre el valor a devolver debido a que el cliente ha hecho uso parcial del producto o servicio.

9.2.4 Garantía de mantenimiento

La empresa le promete al cliente realizar mantenimiento al producto que le ha vendido; como se verá más adelante el mantenimiento puede ser preventivo o correctivo. Esta garantía no significa necesariamente que sea gratis: lo que le interesa al cliente es que el producto que adquiere tenga un óptimo desempeño y una larga vida útil o que en casos de daños, este pueda ser reparado.

Muchos empresarios han tenido que dejar en el olvido maquinaria que ha comprado para sus procesos productivos porque no encuentra a su disposición quien le haga el mantenimiento adecuado.

9.2.5 Garantía de suministro de repuestos y accesorios

La fundamentación es similar a la anterior garantía. En este caso la empresa garantiza que suministrará los repuestos y accesorios que requiera el producto que ha vendido, durante un período de tiempo al menos igual a la vida útil de este. Continuando con el comentario anterior, podría ser que un activo quede fuera de uso por carencia de un repuesto o un accesorio que requiere para seguir su operación.

9.2.6 Garantía de servicios adicionales

Este tipo de garantía recoge las particularidades de cada negocio y le permite a la empresa particularizar su oferta y generar valor agregado al cliente; por ejemplo, una empresa que comercialice electrodomésticos podrá garantizarle al cliente que se lo transporta a la casa y le da la capacitación para su adecuado manejo.

9.3 Mantenimiento

Este servicio postventa se orienta a garantizar un adecuado funcionamiento de los productos de tal forma que contribuya a prolongar su vida útil. El mantenimiento puede ser preventivo, potestativo y correctivo. El potestativo se debe realizar en la medida en que se utiliza el producto y es responsabilidad de quien lo usa o lo opera y por lo tanto no se considera como un servicio postventa que ofrezcan la empresas.

9.3.1 Mantenimiento preventivo

Se refiere a aquellas actividades que deben realizarse para asegurar el adecuado funcionamiento del producto y evitar que surjan daños por su uso. Ejemplos de él son la limpieza, el ajuste y el engrase, necesarios para el correcto funcionamiento del producto.

⁴ Recuérdese que el concepto más sencillo de calidad es: satisfacción a los requerimientos del cliente.

9.3.2 Mantenimiento correctivo

Se realiza para solucionar problemas que han surgido en el producto por circunstancias anómalas; es básicamente reparación cuando este se daña. Cuando se analiza este servicio postventa, se consideran en él el suministro de partes y repuestos necesarios para realizar el mantenimiento correctivo. La diferencia entre estos dos términos se basa en el hecho de que los repuestos son elementos del producto que están diseñados a ser cambiados por su uso (por ejemplo las pastillas de los frenos en un vehículo o la bombilla de un proyector) mientras que las partes son inherentes y constitutivas del bien pero normalmente no deben cambiarse con su uso, solo cuando hay daños o accidentes (por ejemplo la puerta de un vehículo que ha tenido un choque o el brazo del proyector que se ha caído accidentalmente al piso).

Aunque en términos tradicionales el servicio de mantenimiento ha sido considerado solo para los productos tangibles, es importante analizar si para casos particulares un producto intangible podría tener este servicio postventa. Piénsese en el caso de una clínica (que presta servicios médicos) que una vez realiza una intervención quirúrgica a un paciente y este es dado de alta porque pasa el tiempo necesario para su recuperación en la clínica, le presta el servicio postventa de desplazar a sus profesionales al hogar del paciente para asegurarse de que se presente una adecuada recuperación del mismo, realizando mantenimiento del servicio quirúrgico prestado.

9.4 Rediseño de productos y servicios

Este no es un servicio postventa tradicional. Lo que se plantea es que un gran servicio que la empresa les puede dar a sus clientes después de la venta, es diseñar nuevos productos y servicios o rediseñar los actuales con el fin de atender sus nuevos requerimientos y generarle satisfacción permanente.

El rediseño de productos y servicios es una responsabilidad de la empresa que quiere mantener y fortalecer relaciones de largo plazo con sus clientes. Este servicio proviene de diferentes fuentes y está asociado a los siguientes ítems:

9.4.1 La voz del cliente

Esta es una actitud empresarial. La empresa debe estar enfocada permanentemente al contacto con sus clientes, lo cual le permite conocer y entender sus nuevos requerimientos (gustos, preferencias, deseos) y anticiparse a ellos mediante el diseño de otros productos. Para potenciar esta actitud empresarial son muy importantes los sistemas de información y las investigaciones de mercado.

9.4.2 Sistema de evaluación del servicio

La evaluación por parte de los clientes, realizada por medio de instrumentos de información primaria sistematizada y de retroinformación informal, proporciona información importante para identificar sus nuevos requerimientos y concluir acerca de los nuevos productos y servicios que le empresa debe diseñar para ellos o los atributos que debe modificar en los actuales.

9.4.3 Investigación de mercados

Es un proceso formal e intencionado que desarrolla la empresa, por sí misma o mediante otra empresa especializada, con el fin de identificar la manera como se comportan variables asociadas al cliente y a los mercados, que son de su interés para propósitos específicos. En este caso la investigación de mercados se orienta a la determinación de los nuevos requerimientos de los clientes con el fin de traducirlos en productos y servicios.

9.4.4 Investigación, innovación y desarrollo

Conocida también como investigación de productos. En algunos casos las investigaciones de mercado no nos darán la información requerida para adentrarnos en el diseño de ciertos productos o servicios. Hay ocasiones en que la empresa debe desarrollar, a partir de procesos propios y en ocasiones endógenos, propuestas que después validen con los clientes. Tal vez nadie podría imaginarse hace algunos años que podría existir un formato diferente al tradicional acetato para la grabación y conservación de la música: una empresa decidió investigar otros materiales para lograr mejor fidelidad de sonido y una mayor capacidad de almacenamiento y surgió el disco compacto. Seguramente en una investigación de mercado nadie habría podido solicitar de manera clara un producto como este.

9.4.5 Mejoramiento continuo

Es una filosofía de desarrollo empresarial: aceptar que hoy se pueden hacer mejor las cosas que ayer y que mañana, se podrá mejorar lo que hoy se hace, así se esté haciendo bien. Si la empresa tiene una filosofía de mejora continua estará de manera permanente modificando sus productos y servicios con el fin de maximizar la satisfacción de los clientes. La característica del mejoramiento continuo es que se hacen pequeños cambios incrementales, de manera constante.

9.4.6 Reingeniería

Es una manera de transformar la organización por medios drásticos, rápidos y generalmente de un nivel de inversión importante. En algunas ocasiones los productos y servicios ya no son susceptibles de más cambios para mejorarlos; en estos casos se requiere diseñar nuevos productos y servicios ocasionando en muchos casos el abandono de los actuales. La aplicación de la reingeniería al rediseño busca posicionar ante el cliente, de manera agresiva, productos y servicios que lo satisfagan plenamente.

9.4.7 Innovación y creatividad

Los procesos de rediseño están basados en la creatividad de la gente y el desarrollo de acciones de innovación en la empresa, los cuales deben convertirse en un factor cultural que se vuelva costumbre en el accionar diario de la organización y en su relación con los clientes y sus requerimientos. Si estos dos atributos no están presentes en la cultura organizacional, el rediseño de productos y servicios será un servicio postventa inexistente en la empresa.



GUÍA # 11 SERVICIO POSTVENTA

1. Explique detalladamente los servicios que presta su empresa:

2. A continuación diseñe los servicios postventa para sus clientes. ¿Cuál es la esencia de cada uno? ¿Por qué le agregan valor a sus clientes y a su relación con la empresa?

3. ¿Qué requiere su empresa para prestarlos? ¿Se encuentra preparada para ello?

Ejercicio de autoevaluación



1. ¿Por qué es importante para la empresa ofrecer servicios postventa a sus clientes?
2. ¿Qué es la responsabilidad civil del producto? ¿Cuáles son los motivos por medio de los cuales las empresas podrían ser sujeto de estas acciones por parte del cliente?
3. ¿Qué acciones específicas debe hacer y/o prever su empresa para evitar acciones de responsabilidad civil del producto por parte de su cliente?
4. De acuerdo con las particularidades de la oferta de su empresa, ¿qué garantías puede ofrecerle a sus clientes?
5. Si la suya es una empresa de prestación de servicios ¿qué servicio postventa de mantenimiento puede ofrecerle a sus clientes?
6. ¿Cuáles productos y/o servicios podría rediseñar en su empresa? ¿Cuál es la fuente de información para dicho rediseño?
7. ¿Qué servicios postventa adicionales, de acuerdo con las características propias de la empresa, debería ofrecerle a sus clientes?

Capítulo 10

Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial

Una vez diseñado por completo el esquema de gerencia del servicio para la empresa es importante asegurarse de que existan las condiciones para su implementación y adecuado funcionamiento en la misma. Puede ocurrir que la situación de la empresa, en cuanto su cultura organizacional o su estructura formal, no sea propicia para adelantar el proceso.

Si bien la gerencia del servicio es una responsabilidad directiva, se requiere el compromiso de todos los actores empresariales para su adecuado desarrollo. Estructuras muy densas y piramidales serán un obstáculo para lograr generar respuestas rápidas y adecuadas para el cliente. Culturas que no posean valores, prácticas y costumbres orientadas al cliente se convertirán en un muro imposible de franquear.

Siendo así es necesario analizar la estructura empresarial y la cultura organizacional existentes en la empresa y emprender las acciones pertinentes para su transformación a favor del esquema de servicio. Para lograrlo, la gerencia del servicio puede ser apoyada por una gran cantidad de teorías y herramientas gerenciales que se encuentran disponibles y que la pueden complementar para estos efectos. A manera de ejemplo, se plantearán de manera resumida algunas:

10.1 El achatamiento de la pirámide

Cuando las organizaciones son muy jerarquizadas y verticales, las respuestas al cliente pueden tardar mucho y ser inoportunas. Imagine una solicitud que un cliente le plantea al personal de primera línea; este debe comunicarle a su supervisor inmediato quien a su vez lo hará con el jefe de la sección y este con el director del área y..., en fin, hasta que llega al gerente general para su decisión. El proceso inverso se desarrolla para comunicar la decisión hasta el personal de base quien debe informar al cliente.

Ha podido pasar cualquier cantidad de tiempo hasta que el cliente recibe una respuesta que, independiente a la que sea, resultará bastante inoportuna ya y generará, con seguridad, insatisfacción del cliente que puede ocasionar, incluso, su pérdida de lealtad.

En consecuencia, se requiere implementar el concepto de **organizaciones planas** mediante el cual se eliminan niveles en la organización, se la hace menos jerarquizada y más flexible, y se le dota de agilidad y oportunidad para la toma de decisiones relacionadas con el cliente.

Este adelgazamiento de la estructura organizacional debe ser complementado con otras prácticas con el fin de evitar la aparición de traumatismos en las actividades del día a día.

El **trabajo por procesos** es una de estas prácticas y consiste en modificar el esquema tradicional de trabajar por funciones (mirada vertical de la organización) por un enfoque horizontal de la organización. Ya no basta que cada cargo tenga unas funciones, que a veces le hacen perder sentido de su trabajo a quien lo desempeña; sino que se definen, diseñan e implementan los procesos y procedimientos necesarios para que la empresa opere.

En este caso el colaborador conoce en cuáles procesos interviene, en qué etapas de los mismos aporta y cuáles son sus responsabilidades específicas en cada una de dichas intervenciones. Podríamos decir, a manera de ejemplo, que una secretaria no solo sabe que una de sus funciones es escribir cartas, sino que interviene dentro del proceso de cotización al cliente asumiendo una responsabilidad que es muy importante para los fines empresariales.

Otra forma de contribuir al achatamiento de la pirámide es utilizando la técnica del **downsizing** que significa disminuir el tamaño de la organización. En este caso la empresa disminuye el número de colaboradores con los cuales trabaja, lo cual contribuye a volver más plana la estructura organizacional.

Sin embargo es importante recalcar que este no es un objetivo en sí mismo (la disminución de personal) sino una consecuencia de un análisis juicioso y de haber transformado a la empresa a un enfoque por procesos. Una vez diseñados estos y asignadas las responsabilidades para cada colaborador se podrá determinar cuáles son los cargos que no tienen razón de ser en la empresa y, por consiguiente, deben ser suprimidos.

Un complemento para el proceso de achatamiento de la pirámide, cada vez más utilizado, es el **outsourcing**, el cual contribuye a disminuir los traumatismos que todo cambio organizacional genera. Este consiste en contratar con terceros especializados algunas de las actividades o procesos que la empresa desarrollaba con personal de planta. La contabilidad, los servicios generales, los sistemas, entre otros, son ejemplos de las posibilidades de realizar procesos de *outsourcing*,

Como se planteó inicialmente, es necesario inducir cambios en los aspectos primordiales de la cultura organizacional, con el fin de orientar a la empresa hacia el cliente. A continuación algunos enfoques que pueden contribuir con este propósito.

10.2 Organizaciones inteligentes

Basado en los postulados de Senge (1993) este enfoque plantea la necesidad de modificar los paradigmas organizacionales a partir de la generación de conocimiento organizacional; conocimiento que se incorpora en la empresa a partir del aprendizaje relacionado con las experiencias diarias de sus colaboradores, quienes conocen su oficio sobre todo por el ejercicio del mismo que los vuelve expertos.

Situación que le permita dialogar con su cliente, comprender sus demandas y responder a sus requerimientos, para lo cual debe asegurar y conducir su diálogo interno.

Albrecht y Zemke (1988) lo relacionan muy bien con la gerencia del servicio, con estas palabras: "La capacidad de entender las necesidades y deseos del cliente se puede resumir en una sola frase: estar siempre aprendiendo".

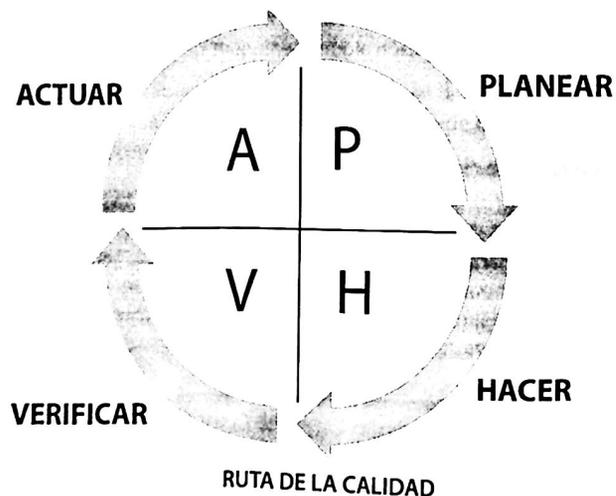
10.3 Mejoramiento continuo

Es una filosofía empresarial que se basa en la convicción de que mañana se pueden hacer mejor las cosas que hoy y que en la actualidad es posible mejorar lo de ayer, así se haya hecho bien.

Es derivado de las teorías orientales de gerencia, como la de la calidad total o la gestión total de la calidad; es conocido también como *Kaizen*.

En términos empresariales, el mejoramiento continuo refleja la aplicación permanente del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), conocido también como la ruta de la calidad (Figura 10.1), el cual fue explicado en el capítulo 2.

Figura 10.1. Ciclo PHVA para la mejora continua.



Fuente: elaboración propia.

La mejora continua genera en la organización nuevos valores, otras costumbres y hábitos que contribuyen a modificar la cultura existente en beneficio del cliente.

10.4 Empoderamiento

Fundamentalmente es facultar, lo cual significa reconocer que el colaborador tiene un ámbito de acción y de decisión, en el marco de lo que hace día a día.

El empoderamiento no consiste en darle poder al colaborador como erróneamente algunos gerentes lo pregonan; consiste en reconocerle el poder que tiene en su puesto de trabajo. Poder que se deriva de dos condiciones: del saber (conocimiento) que el empleado tiene sobre su trabajo y de la experiencia que ha acumulado a partir del ejercicio continuo de dicho trabajo.

Para que el empoderamiento se dé adecuadamente y rinda los frutos esperados es necesario acompañarlo de políticas claras por parte de la alta dirección empresarial. Recordemos que la política es un marco de pensamiento para la acción y en esos términos acude al buen juicio del colaborador en la definición de su actuación (toma de decisiones) a partir de los lineamientos directivos.

Es recomendable en consecuencia que la empresa implemente la metodología de administración por políticas que se explicó en el capítulo 1, mediante la cual todos los colaboradores y áreas de la empresa tienen definidos sus objetivos (el qué hacer) y sus estrategias (el cómo hacerlo) para lograrlo.

No obstante el empoderamiento centrarse en la confianza que se le tiene al colaborador en sus actuaciones diarias, no se niega el principio de control inherente a la administración de empresas; por tal motivo deben diseñarse sistemas de control que contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales y que eviten que la empresa caiga en situaciones de anarquía que desdibujan por completo la esencia del empoderamiento.

Cuando existe personal empoderado las relaciones con el cliente fluyen de manera más rápida y más acertada pues, dentro de su ámbito de actuación, todos los colaboradores están tomando decisiones en función del cliente, de su satisfacción y de la generación de valor agregado para él.

10.5 Gerencia del día a día

Basada en el concepto de que quien mejor conoce un trabajo es aquél que lo desempeña a diario, la gerencia del día a día reconoce que todos somos gerentes de nuestro puesto de trabajo. En ese sentido, todos planeamos, ha-

ceamos, verificamos y actuamos; es decir, todos aplicamos el ciclo PHVA para realizar la gestión de nuestra rutina diaria.

Es también importante en el ejercicio de la gerencia del día a día que la empresa implemente y desarrolle la metodología de administración por políticas, por las razones expuestas en el ítem anterior.

La gerencia del día a día debe apoyarse de manera fundamental en el autocontrol que cada individuo realiza sobre su trabajo diario y las decisiones que a partir de él tome para la mejora permanente de su accionar empresarial. En el autocontrol se construye el concepto de cliente-proveedor interno que contribuye significativamente a la calidad de los productos y servicios que se desarrollan en la empresa.

La gerencia del día a día apoya la generación de respuestas adecuadas para el cliente en la medida en que eleva a la calidad de comportamiento cultural la gestión organizacional enfocada al cliente.

Como resulta evidente existen muchas otras teorías y herramientas gerenciales que pueden apoyar la transformación cultural en la empresa. Estas se encuentran disponibles en la literatura y le corresponde a cada empresa, de acuerdo con sus propias realidades, identificar aquellas que le faciliten el camino de la implementación de la gerencia del servicio y realizar las adecuaciones y ajustes pertinentes para que funcionen dentro de sus particularidades empresariales.



GUÍA # 12 IMPLICACIONES DE LA GERENCIA DEL SERVICIO EN LA ESTRUCTURA Y EN LA CULTURA EMPRESARIAL

1. De acuerdo con el modelo de Gerencia del servicio diseñado para su empresa, determine los ajustes que considere necesarios, tanto en la estructura como en la cultura organizacional. De acuerdo con ello, identifique las teorías y herramientas administrativas que deberán implementarse.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ajustes necesarios:

Teorías y herramientas administrativas:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Recursos necesarios:

Teorías y herramientas administrativas:

Establezca las recomendaciones pertinentes para implementar en su empresa las teorías y herramientas administrativas identificadas:

Ejercicio de autoevaluación



1. ¿Cuál es la importancia de analizar las implicaciones de la Gerencia del servicio en la estructura de la empresa?
2. ¿Qué implicaciones tiene la Gerencia del servicio en la cultura organizacional?
3. ¿Cuáles son a su juicio las teorías y/o herramientas administrativas que podría utilizar en su empresa para dar respuesta a las implicaciones del Gerencia del servicio?

Indicadores de gestión para el servicio

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con sus *stakeholders* (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, entre otros). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización.

En el caso que nos ocupa, es importante puntualizar que el diseño y la utilización de indicadores de gestión para medir el desempeño de la organización frente al servicio es crucial para optimizar la satisfacción del cliente y mejorar la actuación corporativa al respecto, mediante el desarrollo de acciones de mejoramiento.

En este capítulo se presentarán, a manera de propuesta, algunos indicadores que pueden ser aplicados por las empresas para evaluar su desempeño frente al servicio. Pero estos no son los únicos, la empresa puede y debe diseñar sus propios indicadores en la medida en que sus características y necesidades, así como las de los clientes, lo exijan. Por tal motivo, a continuación se planteará la manera de realizar su diseño, no solo con los que específicamente tienen que ver con el tema del servicio, sino desde la óptica estratégica de cualquier organización.

11.1 Metodología para diseñar indicadores de gestión⁵

Para el diseño de los indicadores de gestión, se debe partir de los resultados del proceso de planeación de la organización; pues es allí en donde se definen los alcances que se pretenden lograr en el futuro. El establecimiento de la visión empresarial se desagrega posteriormente en un conjunto de objetivos medibles que da lugar en primera instancia al sistema de indicadores de gestión. Debe recordarse que los objetivos deben ser medibles, alcanzables, realizables, específicos y contar con un horizonte de tiempo claramente establecido; a partir de estas características hacen su aparición los indicadores para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Para diseñar un indicador (Amaya, 2005), se debe:

- Definirlo
- Establecer sus variables
- Establecer su fórmula
- Evaluar los resultados
- Realizar el análisis de dichos resultados

En todo esto existen una serie de términos a tener en cuenta: forma de seguimiento, fuente de información, indicador de seguimiento e indicador de logro.

Para llevar a cabo este proceso, Pérez en el año 2000 (citado por Amaya, 2005), afirmó que se deben tener en cuenta unos elementos: centros de responsabilidad, actividades del control y un sistema de información. Para este último, existe un proceso metodológico para su desarrollo, en diferentes fases:

- Diagnóstico institucional
- Identificación de procesos claves.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Selección de los instrumentos de control.
- Validación del sistema.
- Evaluación del sistema.
- Implantación del sistema.

En primera instancia se debe definir el nombre del indicador; este debe ser claro y dar cuenta de las variables que se relacionan y de lo que se quiere medir y mejorar o mantener. Un indicador de gestión es una relación de al

menos dos variables, cuyo resultado permite ser comparado con una unidad de medida, con el fin de tomar decisiones de mejora o de mantenimiento. Se podría afirmar que es de esta misma manera como se diseñan.

Ya se había planteado la necesidad de consultar la planeación de la organización con el fin de saber lo que deberá medirse, para poder tomar decisiones que aseguren el adecuado desempeño de la empresa. Posteriormente deben identificarse las variables que deberán ser relacionadas para conocer el estado de avance o el estado final, frente a un resultado esperado.

Cuando se plantea que es una relación, esta en la realidad puede darse a través de cualquiera de las operaciones matemáticas básicas, pero casi que siempre se incluye una división. Por ejemplo, si se quiere medir qué tan rentables son las ventas de la empresa, se deberán tomar las variables Utilidad neta y Ventas netas, y dividir la primera en la segunda. Pero también se podría tener la necesidad de medir cuánta es la liquidez de la empresa y para ello tomar el activo circulante y el pasivo circulante, pero en este caso restar el segundo del primero.

Posteriormente debe establecerse la unidad de medida del resultado del indicador de gestión; esta puede expresarse de diversas formas, dependiendo de lo que se quiere medir y de las variables y operaciones entre variables que se hayan definido. Puede ser, por ejemplo, porcentaje, número de veces, pesos, pesos por unidad, pesos por producto, entre otros.

Con el fin de poder evaluar si el resultado –parcial o final- del indicador de gestión es acorde con lo esperado o no, debe definirse un parámetro de comparación: esta es la única manera de poder interpretar adecuadamente el resultado y tomar decisiones certeras al respecto. El parámetro de comparación puede ser externo o interno; en el primer caso puede ser un valor establecido para la actividad económica a la cual pertenece la empresa, por ejemplo; o un valor asignado por alguna autoridad (Estado, gremio, líder del mercado, entre otros). En el segundo caso puede ser un valor histórico o una meta fijada por la organización.

Finalmente y de acuerdo con todos los elementos anteriormente planteados, se debe realizar la interpretación del indicador y de su resultado; pues será este el que a la postre permitirá tomar la decisión correcta, para mejora o para mantenimiento de la situación evaluada. En el cuadro 11.1 se presenta un ejemplo que muestra la manera de diseñar un indicador.

⁵ Tomado de Reinoso, J. y Uribe M. (2014).

Cuadro 11.1. Ejemplo para el diseño de un indicador

ÍTEM	EJEMPLO
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Disminuir las quejas y reclamos de los clientes en un 15%, en el año 2015.
Nombre del indicador	Quejas y reclamos
Variables relacionadas	(Quejas y reclamos año 2015/quejas y reclamos año 2014) - 1.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	15% (interno - meta)
Interpretación	Las quejas y reclamos de los clientes han disminuido en XX%, durante el periodo 2015/2014.

Fuente: Elaboración propia

11.2 Propuesta de indicadores de gestión para el servicio⁶

Como ya se había manifestado, estos son algunos de los indicadores de gestión para el servicio que pueden ser implementados en su empresa; sin embargo, es importante revisar la pertinencia de cada uno de ellos para casos específicos y complementarlos con el diseño de los propios, tal como se explicó en el ítem anterior.

1. Actividad administrativa con otras dependencias. Refleja el grado de cumplimiento en las reuniones que se programan con los jefes de dependencia con el fin de poder evaluar el plan diseñado para la optimización de la satisfacción del cliente, el reflejo de cumplimiento de las políticas que se establecen para toda la organización con respecto a los clientes, y el grado de satisfacción de los clientes.

No. de reuniones realizadas a la fecha con jefes de dependencia

No. de reuniones proyectadas con jefes de dependencia

⁶Con base en Rubio, G. y Uribe, M. (2014)

2. Esquemas básicos elaborados. Tienen que ver con el desarrollo del plan en cuanto a la generación y desarrollo de esquemas de trabajo, orientados a la satisfacción del cliente.

No. de esquemas básicos terminados

No. de esquemas básicos programados

3. Planes de mejora presentados a la empresa. Muestra el aporte de los integrantes de la empresa en la presentación de planes de mejora para el cliente.

No. de planes de mejora aprobados

No. de planes de mejora presentados

4. Anteproyectos adelantados. Muestra el grado de generación y cumplimiento de anteproyectos, dirigidos al cliente, realizados en la empresa.

No. de anteproyectos aprobados

No. de anteproyectos programados

5. Estudios adelantados. Muestra el grado de generación y cumplimiento de estudios, dirigidos al cliente, realizados en la empresa.

No. Estudios aprobados

No. Estudios programados

6. Atención cliente evento por suceso. Muestra el número promedio de atención por evento.

$$\frac{\text{No. de clientes externos atendidos en la empresa}}{\text{No. de sucursales de atención}}$$

7. **Reuniones para ajustar planes.** El indicador establece el porcentaje de cumplimiento en las reuniones programadas para realizar el seguimiento a los planes.

$$\frac{\text{No. de reuniones realizadas}}{\text{No. total de reuniones programadas para ajuste de planes}}$$

8. **Seguimiento a procesos.** Diseñar y mantener los procesos orientados al cliente, en diferentes departamentos de la organización, requiere un seguimiento para optimizar la experiencia de los clientes.

$$\frac{\text{No. de procesos orientados al cliente, realizados}}{\text{No. total de procesos orientados al cliente, planeados a desarrollar}}$$

9. **Respuesta a peticiones presentadas por las áreas de servicio al cliente.** Mide el grado de atención a las peticiones y solicitudes realizadas por servicio al cliente.

$$\frac{\text{No. de peticiones atendidas}}{\text{No. de peticiones recibidas}}$$

10. **Generación de satisfacción de los clientes externos respecto al servicio recibido.** Requiere la realización de una entrevista o una encuesta a los clientes externos, para que sean ellos los que evalúen el servicio prestado, dentro de un marco global de calidad y durante un periodo dado.

$$\frac{\text{No. de clientes externos que califican positivamente el servicio}}{\text{No. de clientes externos entrevistados o encuestados}}$$

11. **Celeridad en la solución del servicio requerido.** Muestra la eficiencia en el proceso, registrando una fecha inicial y una final de solución satisfactoria. La diferencia en tiempo entre las fechas inicial y final, mide la productividad, la eficiencia del proceso y la calidad en la respuesta.

$$\frac{\text{No. de días en solución de la solicitud del servicio}}{\text{No. de días término estimado de solución al servicio prestado}}$$

12. **Atención global servicio recibido.** Mide la eficiencia en las respuestas dadas a las solicitudes.

$$\frac{\text{No. de solicitudes atendidas}}{\text{No. total de solicitudes presentadas}}$$

13. **Participación por departamento.** Mide la eficiencia de cada departamento y su aporte a la empresa, en situaciones de servicio.

$$\frac{\text{No. total de solicitudes solucionadas por el departamento}}{\text{No. total de solicitudes presentadas en la empresa}}$$

14. **Oportunidad en la respuesta.** Eficiencia en atención de peticiones de los clientes.

$$\frac{\text{No. de solicitudes atendidas en un periodo de tiempo}}{\text{No. de solicitudes atendidas}}$$

15. *Cumplimiento*. Muestra la eficiencia en la prestación de servicios.

$$\frac{\text{No. total de servicios prestados en el tiempo pactado}}{\text{No. total de servicios programados}}$$

16. *Cobertura*. Muestra el aporte de cada área a la prestación de servicios.

$$\frac{\text{No. total de servicios prestados por área}}{\text{No. total de servicios programados}}$$

17. *Retención*. Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.

$$\frac{\text{No. total de clientes del período I + 1}}{\text{No. total de clientes del período I}}$$

18. *Lealtad*. Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia los productos de la empresa, con respecto a la competencia.

$$\frac{\text{No. Compras de productos a la empresa.}}{\text{No. Compras a la competencia.}}$$

19. *Recordación (Top of mind)*. Indicador de recordación espontánea del consumidor con respecto a una marca.

$$\frac{\text{No. de menciones de marca}}{\text{No. Total de entrevistados.}}$$

20. *Proceso de reclamos*. Mide la eficiencia en la atención de reclamos en un período dado.

$$\frac{\text{No. de reclamos periodo actual}}{\text{No. de reclamos periodo anterior}}$$

21. *Incorporación de nuevos clientes*. Muestra el porcentaje de clientes nuevos, midiendo la eficacia del equipo de ventas.

$$\frac{\text{No. de clientes nuevos}}{\text{No. total de clientes}}$$

22. *Deserción*. Muestra el porcentaje de clientes que se van de la empresa, se puede medir por causas. A su vez, su inverso muestra el porcentaje de retención de clientes (100% - % de deserción).

$$\frac{\text{No. de clientes desertores}}{\text{No. Total de clientes}}$$

23. *Reincorporación de clientes*. Mide la eficacia de la empresa en la recuperación de sus clientes.

$$\frac{\text{No. de clientes reincorporados}}{\text{No. total de clientes desertores}}$$

24. *Profundidad de línea*. Mide la preferencia de los clientes por determinados productos.

$$\frac{\text{No. de productos por cliente}}{\text{No. total de productos}}$$

25. *Valor agregado.* Mide la percepción global sobre el servicio, en términos de valor agregado.

$$\frac{\text{Calidad del producto + calidad del servicio.}}{\text{Precio competitivo + entrega completa oportuna + posventa.}}$$

26. *Participación de sugerencias por parte de clientes.* Permite medir el grado de participación de los clientes para mejorar el servicio.

$$\frac{\text{No. total de sugerencias recibidas}}{\text{No. total de clientes}}$$

27. *Creatividad en las sugerencias de clientes.* Permite saber la efectividad de un sistema de participación de los clientes.

$$\frac{\text{No. total de sugerencias aceptadas}}{\text{No. total de sugerencias recibidas}}$$

28. *Innovación.* Mide la efectividad de los aportes de los clientes.

$$\frac{\text{No. total de sugerencias convertidas en productos o servicios}}{\text{No. total de sugerencias aceptadas}}$$

29. *Retención de clientes.* Mide la efectividad de las estrategias y la calidad del servicio al cliente.

$$\frac{\text{Clientes iniciales - clientes que desertan}}{\text{Clientes iniciales}}$$

30. *Cumplimiento de fechas de entrega.* Se determina el cumplimiento de las fechas que han sido pactadas con los clientes.

$$\frac{\text{Fechas programadas * 100}}{\text{Fechas cumplidas}}$$

31. *Capacidad de respuesta a solicitudes de los clientes.* Determina la frecuencia de respuesta a las solicitudes recibidas de parte de los clientes.

$$\frac{\text{No. total de solicitudes recibidas de los clientes}}{\text{No. de días (tiempo) de respuesta}}$$

32. *Eficacia en la implementación de actividades orientadas al cliente.* Mide la capacidad de la empresa de ejecutar las actividades programadas, en beneficio del cliente.

$$\frac{\text{No. total de actividades Implementadas * 100}}{\text{No. total de actividades programadas}}$$

33. *Satisfacción del cliente.* Expresa la proporción de clientes de la empresa que se declaran satisfechos con ella.

Total de clientes satisfechos * 100

 Total de clientes atendidos

Para efectos de mejora, no basta con calcular cada indicador, debe interpretarse, compararse frente al parámetro y adelantar acciones que conduzcan a mantener la situación, si esta es positiva, o a mejorarla, si los resultados han sido negativos.



GUÍA # 13 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO

Con base en el diseño del modelo de servicio que ha realizado y teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los clientes, diseñe los indicadores pertinentes para poder monitorear el servicio que presta.

ITEM	DISEÑO
Elemento de planeación definido en la empresa	
Nombre del indicador	
Variables relacionadas	
Unidad de medida	
Parámetro de comparación	
Interpretación	

ITEM	DISEÑO
Elemento de planeación definido en la empresa	
Nombre del indicador	
Variables relacionadas	
Unidad de medida	
Parámetro de comparación	
Interpretación	

Hágalo cuantas veces sea necesario.

Ejercicio de autoevaluación



1. ¿Cuál es la importancia de utilizar indicadores de gestión para el servicio? Analícelo en términos de su empresa.
2. Comente la manera como realizaría el diseño de indicadores de gestión para el servicio en su empresa.
3. Seleccione cuáles de los indicadores propuestos en el libro podría utilizar en su empresa. Justifique ampliamente.

Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. y Zemke, R. (2000). *Gerencia del servicio*. Bogotá: 3R Editores.
- Amaya, J. (2005). *Planeación y Estrategia. Gerencia y Software para el control de los planes*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Norma.
- Carlzon, J. (1991). *Momento de verdad*. Bogotá: Norma.
- Diccionario Enciclopédico Lexis 22. (1982). Tomo 19. Barcelona: Círculo de Lectores S.A.
- Ginebra, J. y Arena, R. (1994). *Dirección por servicio. La otra calidad*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice-Hall.
- Horovitz, J. y Jurgens, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.
- Icontec. (2001). *ISO 9000:2000. Guía para las pequeñas empresas*. Bogotá: Icontec.
- Icontec. (2008). *NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: Icontec.
- Ishikawa, K. (1997). *Qué es la calidad total?* Bogotá: McGraw-Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. 5ª. ed. Madrid: Pearson Educación.
- Münch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. 2ª. ed. México: Trillas.
- Naisbitt, J. (1993). *Megatendencias año 2000*. Bogotá: Norma.
- Pedic, F. (2004). *Medición de la satisfacción del cliente*. Bogotá: Icontec.
- Poppe, F. (1994). *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.
- Reinoso, J. y Uribe, M. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá:

Ediciones de la U.

Rubio, G. y Uribe, M. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Sallenave, J-P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Serna, H. (2007). *¿Cómo medir la satisfacción de clientes?* Bogotá: Universidad de los Andes.

Sewell, C. (1994). *Cientes para siempre*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.

Uribe M. (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad: -el enfoque teórico y la aplicación empresarial-*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Vargas, M. y Aldana L. (2007). *Calidad y servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

APÉNDICE

Ubique el nivel de competitividad de su empresa

EMPRESA: _____

Seleccione solamente un ítem en cada grupo, pensando en el que mejor describa la situación de su empresa

- ◇ 1. Carencia de sistemas operativos y administrativos
- ◇ 2. Se administra por objetivos, indicadores, políticas y procedimientos
- ◇ 3. Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos
- ◇ 4. La mejora continua es un hábito

- ◇ 1. La calidad es un departamento más
- ◇ 2. La calidad es una función
- ◇ 3. La calidad es una estrategia de negocio
- ◇ 4. Los clientes reconocen el alto grado de innovación de la organización

- ◇ 1. La capacitación es mínima o nula
- ◇ 2. Existe un programa agresivo de capacitación
- ◇ 3. La capacitación es efectiva, produce beneficios
- ◇ 4. La capacitación se proporciona también a la familia

- ◇ 1. No existen planes ni programas de trabajo
 - ◇ 2. Se empiezan a implantar planes
 - ◇ 3. Los problemas se resuelven en equipo
 - ◇ 4. El aseguramiento de calidad y la productividad se dan a su más alto nivel.
-
- ◇ 1. El desperdicio es elevado e incontrolado
 - ◇ 2. El desperdicio es alto pero estable
 - ◇ 3. El desperdicio disminuye constantemente
 - ◇ 4. El desperdicio es casi nulo.
-
- ◇ 1. No hay esfuerzos formales para desarrollar el personal
 - ◇ 2. Existen planes de vida y carrera
 - ◇ 3. El desarrollo del personal es sistemático
 - ◇ 4. Las expectativas personales se cumplen, la persona está orgullosa de colaborar con la empresa.
-
- ◇ 1. Las quejas y devoluciones están a la orden del día
 - ◇ 2. Las quejas internas son más altas que las externas
 - ◇ 3. La competitividad es reconocida por los clientes
 - ◇ 4. Las organización es líder en el mercado.

FRECUENCIA

1
2
3
4

De acuerdo con la mayor frecuencia de sus respuestas ubique la etapa de evolución en que se encuentra su empresa.

ETAPA: