

Gerencia del servicio

La clave para ganar todos

Tercera edición



ECOE EDICIONES

Jorge Eliécer Prieto Herrera



Jorge Eliécer Prieto Herrera

Escritor colombiano con estudios superiores en Administración de Empresas y Postgrados en: marketing y punto de venta, proyectos de desarrollo, metodología docente universitaria, gerencia de recursos humanos, comunicación organizacional, gestión de negocios internacionales, innovación curricular, liderazgo personal y corporativo, gerencia de ventas, marketing político, gerencia de calidad, didáctica de la educación superior, merchandising y publicidad, currículo y didáctica, gerencia del servicio, marketing electrónico y Magíster en Docencia.

Capacitador y motivador profesional, conferencista nacional e internacional, docente universitario, asesor de empresas y consultor organizacional. Asimismo, colabora con periódicos y revistas en la elaboración de artículos relacionados con administración, docencia, gerencia, marketing, ventas, emprendimiento, merchandising y calidad en el servicio. Director y presentador de programas de televisión con énfasis en la academia, creación de empresas, proyectos de inversión y gestión comunitaria.

Autor de *Las ventas: una profesión para gente superior*; *Los proyectos: enfoque gerencial*; *Gerencia del Servicio*; *Merchandising: la seducción en el punto de venta*; *Investigación de Mercados y Gerencia de Ventas* (ECOE Ediciones).

Tercera edición

Gerencia del servicio

La clave para ganar todos

Jorge Eliécer Prieto Herrera

CONTENIDO

Gerencia del servicio	II
Presentación.....	IX
Una historia verdadera.....	XIII
Autoevaluación inicial.....	XIV

Capítulo 1

La filosofía del servicio	1
1. La imagen de la organización.....	3
2. El sentido del compromiso	8
3. Hagamos las tareas bien desde la primera vez.....	12
4. Las cuatro "C" del mercadeo de servicios	19
5. La administración del servicio.....	21
6. ¿Qué es un "cliente"?	26
7. La capacitación para el servicio	29
8. La inteligencia emocional.....	32
9. El servicio en frases	33
10. El ciclo del servicio.....	36

Capítulo 2

La revolución del servicio	43
1. Evolución del servicio.....	45
2. Conceptos de servicio.....	50
3. Marketing de servicios	52
4. Atributos y cualidades del servicio	55
5. Taxonomía de los servicios.....	57
6. Clasificación de los clientes.....	59
7. Necesidades básicas del cliente	63
8. Modelos de servicio al cliente	66
9. El servicio como producto	67
10. Razones para mejorar el servicio	69

Capítulo 3

El servicio como sistema	79
1. Componentes estructurales	81
2. Los momentos de verdad	89
3. Los campeones del servicio	98
4. La reclamación como oportunidad de servicio	101
5. Cómo tratar a cada cliente según su personalidad	106
6. El programa gerencial de servicio al cliente	111
7. Los siete problemas en el servicio al cliente	113
8. El servicio como equipo	114
9. La inversión de la pirámide	117
10. El sistema de servicios	120

Capítulo 4

La calidad en el servicio	127
1. ¿Qué es la calidad en el servicio?	129
2. La eficiencia y la efectividad en el servicio	131
3. Indicadores de calidad en el servicio	133
4. La cortesía telefónica	134
5. Evaluación del servicio	139
6. ¿Qué es la satisfacción del cliente?	143
7. Normas de calidad en el servicio	148
8. Síntomas del servicio deficiente	149
9. La voz del cliente	150
10. La matriz de la calidad en el servicio	155

Capítulo 5

El valor agregado del servicio	159
1. Elementos básicos	161
2. El servicio en acción	163
3. La comunicación en el servicio	165
4. El paso extra en el servicio	167
5. La gerencia de la relación con los clientes	171
6. El triángulo estratégico del servicio	179
7. ¿Por qué se pierden los clientes?	181

8. Haga que sus clientes vuelvan..... 183
 9. La empresa consagrada al cliente 186
 10. Características de un buen cliente..... 188

Mapas del servicio

Mapa 1. Proceso de construcción de la imagen corporativa.....4
Mapa 2. Elementos de la imagen corporativa 5
Mapa 3. Elementos del sentido del compromiso10
Mapa 4. Tipos de actitud en el servicio.....15
Mapa 5. Las cuatro “C” del servicio.....20
Mapa 6. Las fortalezas organizacionales en el servicio22
Mapa 7. La administración del servicio24
Mapa 8. Servicio al cliente.....28
Mapa 9. El triángulo del servicio interno31
Mapa 10. El ciclo del servicio37
Mapa 11. Escuelas del servicio.....47

Mapa 12. Enfoques del servicio.....	48
Mapa 13. Marketing de servicios	53
Mapa 14. Atributos del servicio	55
Mapa 15. Cualidades del servicio	56
Mapa 16. Evolución de los clientes externos.....	61
Mapa 17. Necesidades básicas de los clientes	64
Mapa 18. Modelos de servicio al cliente	66
Mapa 19. Esquema general del sistema de <i>servucción</i>	68
Mapa 20. Elementos de la estrategia del servicio.....	82
Mapa 21. Las acciones del servicio	87
Mapa 22. El servicio como sistema	89
Mapa 23. Esquema de un momento de verdad	91
Mapa 24. Matriz de momentos de verdad	92
Mapa 25. El ciclo de los momentos de verdad	95
Mapa 26. Enfoques en el manejo de los reclamos	104
Mapa 27. Tipos de actitudes en el servicio.....	111
Mapa 28. Los equipos en el servicio al cliente	116
Mapa 29. La inversión de la pirámide del servicio.....	118
Mapa 30. El sistema de servicios.....	121

Mapa 31. La rueda de la calidad en el servicio	130
Mapa 32. Proceso de la comunicación telefónica.....	134
Mapa 33. Parámetros de calidad en el servicio.....	140
Mapa 34. Modelo de satisfacción del cliente.....	144
Mapa 35. Ecuación de la satisfacción del cliente.....	146
Mapa 36. La voz del cliente	151
Mapa 37. Matriz de calidad en el servicio.....	155
Mapa 38. El valor agregado en el servicio	162
Mapa 39. La dinámica del servicio	164
Mapa 40. Proceso de la gerencia de relaciones con el cliente.....	172
Mapa 41. Los verbos del <i>call center</i>	173
Mapa 42. <i>Call center</i> por sectores industriales.....	177
Mapa 43. El triángulo estratégico del servicio	180
Mapa 44. Tipos de relaciones con el cliente	185
Mapa 45. Empresa consagrada al cliente	186
Mapa 46. Compromiso y lealtad en el servicio	187
Mapa 47. Matriz de fidelidad de los clientes	189

Tablas

Tabla 1. Momento estelar de un banco	93
Tabla 2. Tipos de cliente.....	108
Tabla 3. Comparación almacén tradicional y moderno	119

Presentación

Las empresas han tratado de mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente. Por tal razón, en los últimos tiempos, a escala mundial, las compañías han dejado de centrarse en el producto que ofrecen para centrarse en el cliente, pues al momento de evaluar la rentabilidad, este es su verdadera razón de existir.

Sin embargo, conceptual y mentalmente somos “cortoplacistas” y no logramos enfocar las actitudes de nuestros colaboradores a largo plazo, que es donde está el verdadero camino hacia la excelencia en el servicio, para que estas se vuelvan una filosofía, sino que en muchas ocasiones tomamos este proceso como un programa pasajero o algo de moda. El problema de fondo radica en que iniciar un estrategia de servicio, como cualquier otro proceso de cambio organizacional, implica un tiempo realmente largo, durante el cual se deben invertir todos los recursos disponibles de la institución para obtener el éxito deseado.

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

Hoy ni siquiera la tecnología, salvo en mercados absolutamente sistematizados, genera ventajas competitivas. Si usted hace un listado de las cosas que diferencian su compañía de otras prestadoras de servicios afines, encontrará que su competencia tiene o puede tener, a corto plazo, exactamente las mismas ventajas competitivas suyas. La única forma posible de conservar a los clientes es superando siempre a la competencia y la clave está en el servicio.

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

El caso típico y concreto, a manera de ejemplo visible, son los cajeros automáticos: hace unos años, cuando salieron al mercado, tener uno era una ventaja competitiva, porque era una garantía real. Hoy, tener un cajero de estos, para una entidad financiera, comercial, de consumo masivo, de puntos especializados de venta, no es ventaja considerable; pero no tenerlo es un problema y más cuando no funcionan de manera adecuada y oportuna.

Las organizaciones han cambiado la mentalidad de vender solo por resultados por la de vender a partir de la atención al cliente. Entonces, sale de allí que la diferencia en la era del servicio es el *talento humano*: es el ser, la persona, el empleado, el funcionario, quien presta el servicio y lo hace extensivo a la clientela, pues la tecnología se adquiere más rápido que la modificación de la actitud del personal hacia el cliente.

Uno de los problemas en las empresas modernas, en relación con el servicio, radica en que estas prefieren "tener la razón" en lugar de arreglar los problemas de los clientes. Asimismo, otras quieren descrestar al cliente con todo lo que saben; pero hay clientes que tienen años de experiencia, conocimientos, y lo único que desean es satisfacer una necesidad específica.

Lo importante dentro de la filosofía del servicio es tener una visión clara del “valor agregado” que el usuario, beneficiario, asociado o cliente espera de nuestra empresa. Por eso es oportuno encontrar y “satisfacer plenamente” las necesidades reales de los clientes o de aquellas que ni siquiera se han dado cuenta que tienen. No nos podemos quedar en lo que la gente necesita, sino que tenemos que mirar lo que le podemos generar como beneficio adicional. También debemos diseñar estructuras organizacionales planas que entreguen verdadero poder a las personas que deben tomar decisiones rápidas en el momento de la prestación del servicio.

Los procesos de mejoramiento organizacional se deben elaborar pensando en el cliente y no en la empresa. Muchas veces sucede que los procesos son diseñados de adentro hacia afuera y no de afuera hacia adentro. Es decir, si usted diseña su proceso detrás de la ventanilla nunca va a entender qué es lo que quiere, desea, necesita o siente realmente la persona que está en la fila de espera. La meta es prestar un servicio al cliente excelente sin servicio al cliente, esto es, eliminando los problemas e inconvenientes causantes de la primera llamada del usuario.

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

Este libro con toda seguridad despertará en usted el interés y la pasión por el servicio, comenzando por identificar la filosofía del servicio, pasando por la revolución del servicio, entendiendo el servicio como sistema; conocer la importancia de la calidad en el servicio para generar valor agregado a este como una forma de actuar personalizada, permanente y mejorada, mediante la interacción con los usuarios de la entidad con la cual usted está comprometido.

Aproveche esta oportunidad única para formarse en esta cultura organizacional del servicio, como parte de las prioridades que busca consolidar la gerencia moderna en cualquier empresa colombiana y extranjera. El único responsable de la validación de esta magnífica propuesta editorial colombiana es usted mismo; con sus ganas, capacidad, lealtad, honestidad y responsabilidad en la lectura, desarrollo de los ejercicios y talleres, consulta de la bibliografía de referencia y, sobretodo, con el cambio de actitud hacia quienes pagan nuestro salario: los clientes.

Estimado amigo, estudiante, profesor, empresario, gerente o persona que ya me conoce, también aquellos con los que aún no hemos tenido la oportunidad de compartir conocimientos y experiencias de manera personal, aquí tienen el primer paso para comprobar que brindando un mejor servicio a aquellos que lo necesitan, incluso a usted mismo, el futuro de todos cambiará.

***¡Recuerde que la gerencia del servicio es la clave para ganar todos!
¡Si no puede encontrar un libro mejor sobre el servicio... compre este!***

El autor

La filosofía del servicio

Contenido:

- La imagen de la organización
- El sentido del compromiso
- Hagamos las tareas bien desde la primera vez
- Las cuatro "C" del mercadeo de servicios
- La administración del servicio
- ¿Qué es un "cliente"?
- La capacitación para el servicio
- La inteligencia emocional
- El servicio en frases
- El ciclo del servicio

1. La imagen de la organización

El manejo de la imagen de una compañía es una de las acciones clave de la gerencia. El líder debe definir cuál es la imagen que se desea proyectar, las alternativas para lograrlo, cómo se desarrollan y establecer los indicadores para evaluar el impacto que se causa dentro de la misma organización y en su público externo.

Este fenómeno se da porque el ser humano comprende y maneja la realidad interpretando y dando sentido a todo lo que lo rodea, a sus experiencias en relación con su entorno, por eso usted debe fomentar el proceso de implementación de la imagen de su empresa, el cual tiene los siguientes pasos (mapa 1):

1. *Crear* la imagen de la organización requiere establecer los rasgos distintivos que permitan identificarla y diferenciarla claramente dentro del mercado.
2. *Proyectar* la imagen consiste en disponer íntegramente todos los elementos pertinentes para orientar la construcción de lo que se quiere vender como empresa.
3. *Mantener* la imagen de la empresa, positiva por supuesto, implica mostrar con la calidad del servicio el impacto causado con el producto de forma inicial, logrando consolidar la confianza y la lealtad de los clientes y ampliando la penetración, el cubrimiento y el posicionamiento en el mercado.
4. *Desarrollar* la imagen de la institución es mantener al día los componentes del servicio según las exigencias del crecimiento de la economía y del sector, siempre obteniendo la satisfacción total del cliente.

El gerente de la empresa es el usuario, beneficiario, cliente.

J.E.P.H.

Otros títulos de su interés

Gerencia de ventas
Jorge Eliécer Prieto Herrera

Investigación de mercados
Jorge Eliécer Prieto Herrera

Merchandising: la seducción en
el punto de venta
Jorge Eliécer Prieto Herrera

Neuromarketing y
neuroeconomía.
Código emocional del
consumidor
Andrés Cisneros Enríquez

Fundamentos de marketing
Mario Mesa Holguín

Administración de compras
Alberto Montoya Palacios

Gerencia del servicio



Este libro con toda seguridad despertará en usted el interés y la pasión por el servicio. Las empresas han tratado de mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente. Por tal razón, las compañías han dejado de centrarse en el producto para enfocarse en el cliente.

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

Colección: Ciencias empresariales

Área: Mercadeo y ventas

ECOE
EDICIONES

www.ecoediciones.com

ISBN 978-958-771-082-3



9 789587 710823

e-ISBN 978-958-771-083-0