Gerencia del Servicio

Daniel Arango Lischt

“En la actualidad, en el mundo, los clientes no están comprando solamente productos, sino CALIDAD DE SERVICIO. Hoy todas las empresas venden productos iguales o similares. La verdadera *diferencia* se da en la CALIDAD DEL SERVICIO.”

Paul Timm

SERVICIO

SECTOR DE SERVICIOS: Industria cuyo producto es INTANGIBLE

- Transportes, Comunicaciones, Educación y Servicios Públicos
- Comercio al por Mayor y al Detal
- Finanzas, Seguros y Bienes Raíces
- Servicios Profesionales: Contabilidad, Ingeniería, Oficinas Jurídicas
- Servicios Personales: Manejo de la Casa, Salón de Belleza y Peluquería, Lavandería, Zapatería y Servicios Recreativos

DIMENSIONES:

- 1ª Dimensión: AYUDEME
- 2ª Dimensión: REPARELO
- 3ª Dimensión: VALOR AGREGADO

DIFERENCIAS ENTRE UN SERVICIO Y UNA MERCANCIA

- Se produce en el instante de prestarlo
- Se presta donde quiera que esté el cliente
- No se puede demostrar con anticipación
- El cliente no recibe nada tangible
- No se puede pasar a un tercero
- Si se prestó inadecuadamente, no se puede "revocar"
- La calidad debe asegurarse antes de la producción
- Generalmente requiere interacción humana
- La satisfacción del cliente está ligada a sus expectativas
- La probabilidad de satisfacción es inversamente proporcional el número de personas que intervengan en el servicio

GERENCIA DEL SERVICIO

“Lo único que cuenta es un cliente satisfecho”

JAN CARLZON Presidente de Scandinavian Airlines

Es un enfoque total de la organización que hace de la *Calidad del Servicio*, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio

DESAFIO DE LA GERENCIA DEL SERVICIO

- Habilidad para pensar estratégicamente acerca del SERVICIO y para crear una gran

- Habilidad para administrar y diseñar efectivamente el desarrollo y prestación del

"Asegurese de que está vendiendo lo que el cliente desea comprar"

"Nuestro negocio no es hacer volar aviones, sino atender las necesidades de viaje que tiene nuestro público"

"No hay nada más desagradable e inútil que una silla de avión que despegue vacía"

Jan Karlson -1981

10 LECCIONES SOBRE LA GERENCIA DEL SERVICIO

- ✓ 1- El servicio tiene más impacto económico de lo que las empresas creen
- ✓ 2- La mayor parte de las empresas de servicio están a la defensiva con respecto a la calidad
- ✓ 3- La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente
- ✓ 4- Mientras más tiempo se esté en un negocio de servicio, mayores serán las discrepancias con el cliente
- ✓ 5- Un producto de servicio es profundamente diferente de una mercancía

10 LECCIONES SOBRE LA GERENCIA DEL SERVICIO

- ✓ 6- Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando este es un servicio
- ✓ 7- La mejora del servicio empieza desde arriba; los gerentes deben "hacer correr la voz"
- ✓ 8- El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de "momentos de verdad" o decisivos para satisfacer las demandas del cliente
- ✓ 9- Sus empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes
- ✓ 10- Los sistemas, son con frecuencia los enemigos del servicio

LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO

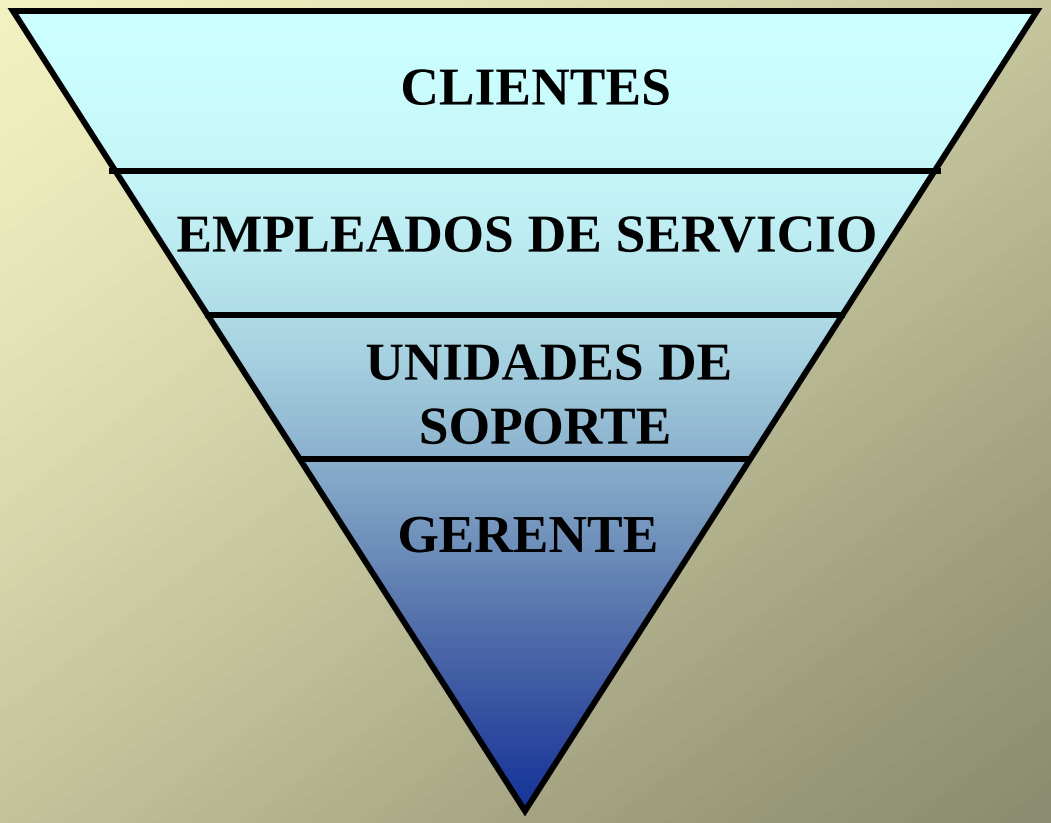
- 1- APATIA: “¿No parezco como si me importara un comino?
- 2- DESAIRE: “Este no es mi departamento”
- 3- FRIALDAD: “Usted está muy pesado. Por favor retírese”
- 4- AIRE DE SUPERIORIDAD: “Carlos Rojas. El DOCTOR JIMENEZ lo está esperando”
- 5- ROBOTISMO: “Gracias. Que tenga buen día. EL PROXIMO”
- 6- REGLAMENTO: “La política de la entidad es esperar solo 5 minutos. Debe pedir un nueva cita”
- 7- EVASIVAS: “Lo siento. Tiene que llamar a la EPS. Nosotros no hacemos eso acá”

EL CLIENTE PRIMERO

"Estamos en el negocio del servicio, y nuestro objetivo es ser la aerolínea líder del mundo en calidad del servicio. Eso significa poner primero al cliente en todo lo que hagamos"

Colin Marshall
Director Ejecutivo de British Airways

INVERSION DE LA PIRAMIDE DE AUTORIDAD



CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS QUE COLOCAN AL CLIENTE EN EL PRIMER PLANO

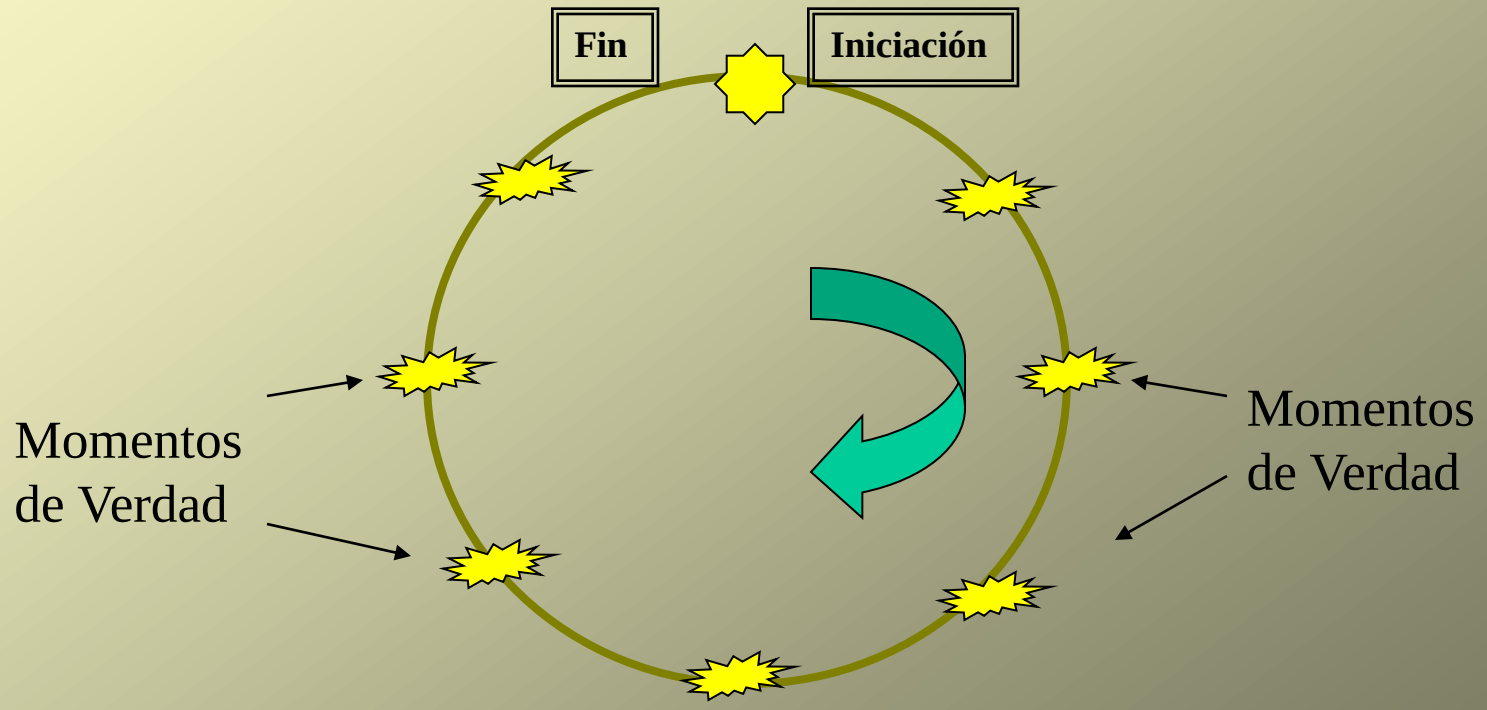
- ✓ Piensan y hablan mucho acerca de sus clientes
- ✓ Permanentemente evalúan las impresiones de sus clientes
- ✓ Tratan de resolver los problemas prioritarios a favor del impacto más provechoso sobre el cliente
- ✓ Confiere y agregan valor para el cliente en situaciones de controversia en que el valor del *goodwill* supera el interés económico
- ✓ Se recuperan conscientemente de errores o momentos de verdad mal manejados; hacen enmiendas con el cliente que no ha recibido buen tratamiento
- ✓ Emplean una política de "cueste lo que cueste" al tratar de remediar la situación para un cliente descontento o con alguna necesidad especial
- ✓ Rediseñan sistemas, reasignan recursos y sacan del pasto a las "vacas sagradas" cuando se atraviesan en el

- “Yo espero que ese momento de verdad se asuma como tal: como un momento único e irrepetible. Lo que se haga en ese momento no tiene reversa; lo que se deje de hacer es muy complicado hacerlo después porque ya en otro momento quizás no es oportuno, no es pertinente. Entonces creo que el momento de verdad, es un momento que vale oro o mucho más que oro, es un tesoro que uno no puede calcular.
- …Jamás se pierde tiempo con un cliente. Los clientes son la razón de ser de la empresa.
- …No se debe improvisar en el servicio al cliente. Todo tiene que estar perfectamente calculado. Nada se debe dejar para la inspiración de último minuto.”

Ana María Piñeros Ricardo
Vicepresidente Técnica de SALUDCOOP

EL CICLO DEL SERVICIO

- Es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio
- Es una secuencia repetible de eventos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente



MOMENTOS DE VERDAD

El concepto de manejar bien los momentos de verdad, es el meollo mismo de la Gerencia del Servicio.

Una compañía de servicios eficiente, debe demostrar con evidencias que realmente tiene algo especial que ofrecer. En empresas donde el cliente no percibe esto fácilmente, equivale a “servicio mediocre”, al menos en la mente del cliente

La mayor parte de los Momentos de Verdad se presentan lejos del campo visual de la gerencia.

Como no puede estar allí siempre, debe crear:

- Una organización orientada hacia el cliente
- Un sistema amable para el cliente
- Un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en el 1er lugar

MOMENTOS DE VERDAD

Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio

AMARGOS

ESTELARES

REACCIÓN DEL CLIENTE ANTE MOMENTOS AMARGOS

- Colocando la queja a la empresa. En la medida en que su queja sea adecuadamente atendida y solucionada la inconformidad, este cliente seguirá siendo un cliente asiduo de la empresa y se encargará de promulgar su satisfacción por la atención recibida.

- Los clientes más nocivos para la empresa, son aquellos que no colocan la queja a la empresa, sino que se dedican a promulgar su insatisfacción e inconformidad con la empresa, con todas las personas con quienes tengan contacto.

En la medida en que los clientes encuentren a la mano y sepan que existe un mecanismo que les permita quejarse y manifestar todas sus inconformidades, evitaremos que "se desahoguen" con otras personas

REACCIÓN DEL CLIENTE ANTE MOMENTOS AMARGOS

"Resolverle los problemas a un cliente es como colocar un aviso de media página en un periódico de alta circulación. Está demostrado que un cliente al que se le resuelve un problema, más o menos el 95% de los casos, nos dará una nueva oportunidad. Si el problema no se le resuelve, no vuelve y buscará desprestigiar a la empresa cada vez que tenga la oportunidad."

Jean Claude Bessudo - AVIATUR

REACCIÓN DEL CLIENTE ANTE MOMENTOS ESTELARES

"Cuando uno encuentra un excelente servicio, un excelente producto, quiere hacerle el favor a sus familiares, conocidos o allegados de que adquieran también ese producto o ese servicio, y se favorezcan como se favoreció uno."

Pedro Medina – Mc Donald's

Tal vez el mejor sistema de promoción y de publicidad que existe es el *Boca a Boca*. Las personas hablan bien de las entidades o de los servicios que satisfacen sus expectativas. y muchas otras personas llegan a comprar.

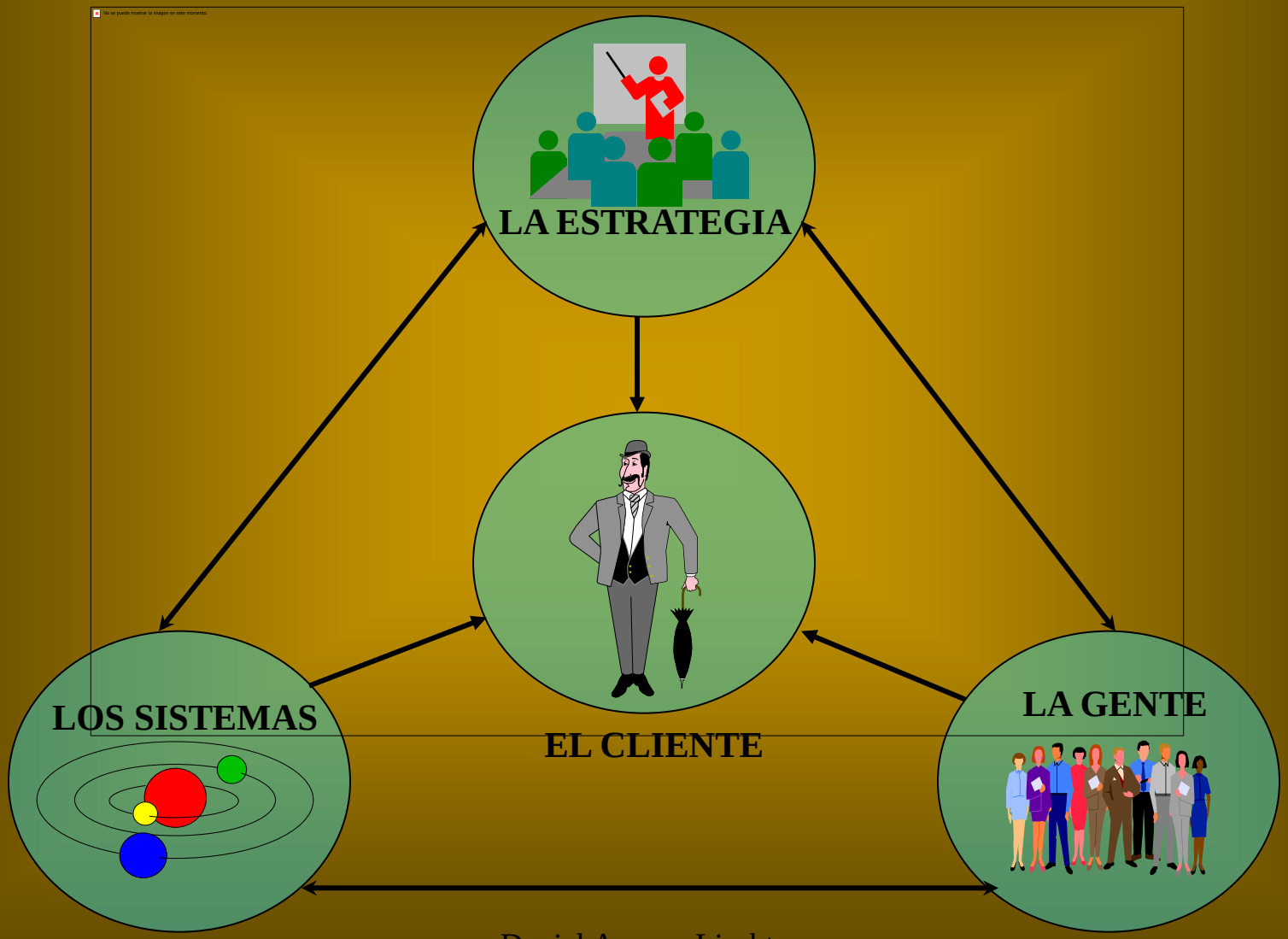
Daniel Arango Lischt

EL CICLO DEL SERVICIO

- Una cadena es tan fuerte como lo es el más débil de sus eslabones. Si diez personas con las cuales el usuario tuvo contacto le dieron buen servicio, y una sola tuvo una mala actitud frente a él, se pierde todo lo bueno que se hizo antes, de ahí la importancia de involucrar a todas las personas de la organización en la cadena del servicio por mínimo que sea el contacto que se tenga con el cliente.

TODA LA EMPRESA DEBE SER EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

EL TRIANGULO DEL SERVICIO



Daniel Arango Lischt

EL CLIENTE

No se puede mostrar la imagen en este momento.

Persona, empresa o entidad que compra y/o utiliza productos y servicios, que necesita y que está dispuesto a pagar por ellos lo que realmente valen.

Es la persona que busca asesoría, conocimiento, confianza y un mejor uso de lo que compra.

Es un amigo potencial que busca un producto o servicio en quién confiar y un amigo al cual confiarle sus necesidades.

Es buscador de SOLUCIONES y SATISFACCIONES.

¿Qué es una Estrategia del Servicio?

"Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real"

"Es un PRINCIPIO ORGANIZACIONAL que permite a la gente que trabaja en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente. Este principio puede guiar a todo el mundo desde la alta gerencia hasta las líneas inferiores y los empleados del staff."

Daniel Arango Lischt

"ESTO ES LO QUE SOMOS, ESTO ES LO QUE HACEMOS Y ESTO ES

¿Porqué tener una Estrategia del Servicio?

- Una estrategia del servicio eficiente, “posiciona” su servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional.
- Proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer.
- Permite que los subalternos sepan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización.

¿Cuales son los ingredientes de una estrategia del servicio?

- Una buena investigación de mercados y el análisis apropiado de sus resultados
- La MISION de la compañía debe decir cual es su mercado objetivo el servicio ofrecido y los medios para acercarse a él
- Un conjunto exacto de principios Corporativos, especialmente relacionados con el SERVICIO, conduce a un enfoque creativo para suministrarlo
- Orientación hacia el compromiso de la gente que trabaja en la línea de contacto con el cliente:
  - Que entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo
  - Que crean en el programa y piensen que vale la pena
  - Que crean que encierra la posibilidad de tener éxito
  - Que crean que personalmente valdría la pena para ellos

¿Cómo debe ser una buena estrategia del servicio?

- Debe girar alrededor de la credibilidad profesional, la atención individualizada según la situación del cliente y la comprensión de las necesidades que expresen
- Debe tenerse claro si surge en forma "Proactiva" (con el fin de anticiparse a los cambios del mercado) o "Reactiva" (en respuesta a una crisis)
- Debe conocerse la orientación del cliente :

  1- Hacia el precio (ingreso disponible limitado)

  2- Hacia el valor (Costo / Beneficio)

  3- Hacia la calidad (libertad de escoger los mejores servicios)

¿Cómo debe ser una buena estrategia del servicio?

Una estrategia de Servicio precisa para la organización, depende de:

- Las necesidades, expectativas y motivaciones de sus clientes
- La fuerza de sus principales competidores
- Su Misión comercial particular
- Los Principios y Valores pilotos de su compañía
- Opinión que tenga a cerca de sus posibilidades

SALUDCOOP – 2.000

MISIÓN

Reconocer en cada usuario ***la razón de ser*** de nuestra Cooperativa, buscando permanentemente la excelencia en la **Calidad del Servicio** y el desarrollo y progreso de asociados y trabajadores

VISIÓN

Ser la Entidad Promotora de Salud preferida por los Colombianos

Perfil del Personal en una Organización Orientada al Servicio

- ORIENTACION HACIA EL SERVICIO
- COMUNICACIÓN
- MANEJO DE CONFLICTOS
- COMPROMISO
- COLABORACION Y COOPERACION
- HABILIDADES DE EQUIPO

ORIENTACION HACIA EL SERVICIO (Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del Cliente)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Entienden las necesidades de los Clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los Clientes y su fidelidad
- Ofrecen de buen agrado asistencia adecuada
- Comprenden el punto de vista del Cliente, y actúan como asesores de confianza

COMUNICACION
(Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son afectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
- Enfrenta directamente los asuntos difíciles
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen agrado
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas

MANEJO DE CONFLICTOS
(Negociar y resolver desacuerdos)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- Alientan el debate y la discusión franca
- Orquestan soluciones que benefician a todos

COMPROMISO
(Alinearse con los Objetivos de un grupo u organización)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están dispuesta a hacer sacrificios para lograr un Objetivo general
- Encuentran una sensación de ser útiles en la Misión general
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la Misión del grupo

COLABORACION Y COOPERACION (Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales
- Colaboran compartiendo planes, información y recursos
- Promueven un clima amigable y cooperativo
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar

HABILIDADES DE EQUIPO
(Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas)

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son un modelo de las cualidades de equipo: respecto, colaboración y disposición de ayudar
- Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta
- Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso
- Protegen al grupo y a su reputación; comparten lo méritos

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA ORIENTADA AL SERVICIO

- No se viven quejando
- Son *Positivos*. No viven amargados hablando de dificultades
- No caen en la comodidad de la rutina
- No viven diciendo: "No se puede"
- No viven diciendo: "Aquí siempre se ha hecho así"
- Son *Entusiastas*, trabajan intensamente
- No pierden el tiempo en actividades o discusiones inútiles
- Entienden que la mejor manera de ganar una discusión, es evitándola
- Hablan bien de su empresa y de sus superiores
- Son *Optimistas*. Creen en el buen futuro de la empresa y del país
- Encuentran una solución en cada problema y no un problema en cada solución
- Son tolerantes

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA ORIENTADA AL SERVICIO

- No le temen a los retos
- Son ambiciosos. Tienen planes para el futuro
- Trabajan con *Amor* y *Entrega*
- Les gusta capacitarse y aprender
- Son organizados en su vida laboral, familiar y personal
- Son *Planeadores* natos y cumplen las citas
- No buscan excusas y justificaciones a cada momento. Reconocen cuando se equivocan y aprenden de los errores
- Viven actualizados sobre el mercado y el país
- Son *Honrados* en el amplio sentido de la palabra
- Son coherentes en los que *piensan*, *dicen* y *hacen*
- Se autocontrolan
- Son alegres y reservados frente a sus momentos amargos
- Son cordiales y *ESTAN SIEMPRE DISPUESTOS A AYUDAR*

EL SISTEMA DEL SERVICIO

Es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

El factor clave del éxito, donde está implícito el sistema de servicio, es el sistema “amable para el cliente”

Un sistema amable con el cliente es aquel cuya planeación básica facilita las cosas para éste

Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo debe decirle al cliente:

“Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”

EL SISTEMA DEL SERVICIO

Tim Sanders: *El Secreto para un Servicio al Cliente de Clase Mundial*

La Economía de la Experiencia

1. Publicidad Asociada (experiencia positiva)
2. Rodear al cliente (contactarlo varias veces en sitios diferentes)
3. Vender un Experiencia AGRADABLE (contratar al personal como si fuera para una película)
   I. Medir la Experiencia EMOTIVA (www.timsanders.com/7faces)
   II. CONCENTRARSE EN LA SIMPLICIDAD

HACER QUE LO COMPLEJO SE VUELVA CLARO

- MENOS COSAS

- MENOS PASOS

TRES CARACTERÍSTICAS COMUNES A LAS MEJORES ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

- **Una estrategia del servicio bien concebida:** orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Se convierte en el "evangelio" de la organización y el mensaje que va a percibir el cliente.
- **Personal que tiene contacto con el público:** motivado a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayuda que impacta en la mente del cliente y le infunde el deseo de volver y de contarles a otros.
- **Sistemas amables para el cliente:** verdaderamente diseñados para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

EL PAQUETE DE SERVICIOS ES LA SUMA TOTAL DE LOS BIENES, SERVICIOS Y EXPERIENCIAS OFRECIDOS AL CLIENTE

ESTRATEGIA DEL SERVICIO	→	**PAQUETES DE SERVICIO**	→	**SISTEMA DE SERVICIO**
Define el negocio		Define la oferta		Presta el servicio

EL PAQUETE DE SERVICIOS:
Decidir que se ofrece a quién

El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente.

El paquete de **servicios principales** es la razón fundamental para estar en el negocio. Necesita reflejar la lógica predominante de su estrategia del servicio y necesita ofrecer un conjunto natural y compatible de bienes, servicios y experiencias que se conjuguen en la mente del cliente para formar una impresión de gran valor.

El paquete de **servicios secundarios** necesita apoyar, complementar y agregar valor a su paquete de servicios principales. Debe proporcionar un *apalancamiento*, es decir, ayudar a dar un valor al paquete total ante los ojos del cliente.

EL CONCEPTO DEL DESTINO COMPARTIDO

"Dentro de la cultura japonesa, pensamos en nuestro trabajo en función de *Destino Compartido*. Eso significa que todos los empleados de la compañía comparten el mismo destino. El éxito o fracaso de la compañía nos afecta a todos lo mismo. La única forma de asegurar nuestra vida como individuos es asegurando que la compañía siga siendo competitiva. Debemos trabajar juntos para hacer los mejores productos posibles. De modo que es extremadamente importante que cada persona entienda las necesidades de la compañía y cada una esté lista a contribuir con sus mejores esfuerzos para que ella tenga éxito."

Mike Morita

Sony Corporation

INDICIOS DE QUE EL DESTINO COMPARTIDO ES PREDOMINANTE

- ✓ Los empleados tiene un alto respeto personal a los altos ejecutivos; confían en ellos y creen en su palabra; tienen confianza en que alguien está a la cabeza y hay una clara dirección
- ✓ Consideran que la organización es básicamente un buen sitio para trabajar; se identifican personalmente con la compañía
- ✓ Tienen una sensación de misión, un deseo de formar parte de una gran empresa
- ✓ Observan que sus gerentes tienen una conducta cooperativa y de colaboración cuando se tratan entre sí
- ✓ Generalmente se ayudan mucho entre sí; comparten información, se complementan mutuamente y se toman la molestia de mantenerse al día sobre noticias importantes

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ALTAMENTE EXITOSAS

- ✓ Poseen una gran Visión - Estrategia para el Servicio, desarrolladas y comunicadas claramente
- ✓ Ejercen una gerencia VISIBLE
- ✓ Hablan “del servicio” rutinariamente
- ✓ Tienen sistemas de servicios amables con los clientes
- ✓ Equilibran la alta tecnología con el tacto
- ✓ Reclutan, contratan, entrenan y promueven para el servicio
- ✓ Mercadean el servicio para los clientes
- ✓ Mercadean el servicio internamente
- ✓ Evalúan el servicio y comunican sus resultados

ETAPAS PARA CREAR UNA NUEVA ORIENTACION DEL SERVICIO

1. Evaluar el nivel actual de la calidad del servicio
2. Clarificar la estrategia del servicio
3. Educar la organización
4. Poner en marcha nuevas tácticas dentro del personal
5. Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente

ERRORES COMUNES

- ATENCION EFIMERA
- LEMAS VACIOS
- BANDAS Y BRAZALETES

- Es importante entrar al juego por largo tiempo y hacer que todo el espíritu de la gerencia se mantenga latente
- Cualquier publicidad debe hacerse sólo cuando verdaderamente tengamos algo de que jactarnos y llamar la atención del cliente
- Preparar una estrategia competitiva del servicio y trasmitirla a la gente, no inyectársela

ERRORES COMUNES

- NO ENSEÑAR A SONREIR
- RIGOR MORTIS
- Brindar al personal la información y las herramientas para manejar eficientemente los momentos de verdad
- Establecer una campaña organizada, sin perder de vista las contribuciones de los individuos y la calidad del servicio

“Durante lo últimos años hemos sido testigos del comienzo de la transformación de la corporación...

El cambio de aquellos gerentes que tradicionalmente se suponía que tenían todas las respuestas a la mano y le decían a todo el mundo lo que se debía hacer, a los gerentes cuyo papel consiste en crear una atmósfera vital para el desarrollo personal.

Cada vez pensamos más en los gerentes como maestros, consejeros, promotores del potencial humano....

El desafío consiste en volver a educar a los gerentes, no a los trabajadores para la corporación reestructurada de la era de la información”

JOHN NAISBITT

A medida que los gerentes empiecen a pensar en su trabajo como una tarea de SERVICIO y a encontrar medios para atender las necesidades de la gente en sus organizaciones, el factor de la calidad del servicio irá surgiendo cada vez con más fuerza como un arma competitiva