

EL DESAFÍO DEL SERVICIO AL CLIENTE
COMO RETO ESTRATÉGICO
PARA LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL

ALEXANDER OLAYA OLIVEROS
CODIGO 0101446

DR. JOSE IVAN RONCANCIO
Tutor

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
BOGOTA D.C.
2013

INTRODUCCIÓN

El servicio al Cliente, como reto estratégico para las organizaciones en general, requieren del aporte de los empleados que conforman la misma, permitiendo esta acción, mejorar los procesos y hacerlos más efectivos, más eficientes y de mayor calidad. Se hace necesario que el personal de la empresa esté inmerso en una cultura de servicio, que esté siempre orientado a satisfacer al Cliente.

Y si bien un servicio al cliente de calidad no representa que sea un servicio perfecto, lo que sin lugar a dudas le da el nivel de excelencia, es la actitud y las acciones que tomemos a partir de cada uno de estos tropiezos.

Se pretende tener una objetividad y oportunidad en la comunicación con los clientes, siendo esta parte fundamental para ofrecer un servicio excelente, además, permitiendo brindar calidad del servicio enfocado en el respeto, puntualidad, flexibilidad y amabilidad; acción que admita elevarlo, que ellos vean una alternativa distinta y que les permita valorar sus expectativas con la percepción.

El servicio que se presta a el cliente, permite actuar en consecuencia y ser una compañía responsable, comprometida, con un importante grado de influencia que hace tangible la calidad de atención que brindamos al Cliente en cada momento, utilizando un lenguaje preciso, lo que genera resultados positivos a la organización y una calificación de excelencia por parte de nuestros socios estratégicos.

TABLA DE CONTENIDO

1. EL DESAFÍO DEL SERVICIO AL CLIENTE, COMO RETO ESTRATÉGICO	5
1.1. El Servicio al Cliente	5
1.2. La importancia del Servicio al Cliente para las empresas.....	6
2. DESAFÍOS Y RETOS DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS FRENTE AL SERVICIO AL CLIENTE.....	11
2.1. ¿Qué es la calidad de servicio al cliente?	11
2.2. Componentes de la Calidad en el Servicio.....	13
2.3. La Calidad de Servicio en la Visión de la Empresa	13
2.4. La Misión y la Calidad del Servicio.....	14
2.5. Los Objetivos y la Calidad del Servicio.....	14
2.6. Las Estrategias.....	15
3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
4. EL GERENTE GENERAL COMO ORGANIZADOR	18
5. EL LIDERAZGO	18
6. EL GERENTE GENERAL COMO LÍDER.....	19

7. EL PLANTEAMIENTO.....	19
8. LA GESTIÓN.....	21
9. EL CONTROL	21
10. LA BÚSQUEDA DE LA SUPERVIVENCIA.....	22
11. SIN COMUNICACIÓN NO HAY ORGANIZACIÓN	24
12. EL ROL DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACION	27
13. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	28
14. CONCLUSIÓN GENERAL.....	28
15. BIBLIOGRAFÍA.....	30

1. EL DESAFÍO DEL SERVICIO AL CLIENTE, COMO RETO ESTRATÉGICO

1.1. El Servicio al cliente:

Desde tiempo atrás, el tema del servicio ha sido tratado por una gran variedad de especialistas, los cuales señalan que de éste depende la estabilidad de las organizaciones en lo que se refiere a la competitividad como parte de la estrategia comparativa frente a otras organizaciones en general.

En la actual cotidianidad y frente a una competencia con características creativas y de transformación, con fundamentos de mejoramiento, ha generado una reacción de entendimiento, la cual nos muestra que el reto no es solo mantenerse en el mercado sino el lograr incentivar nuevos esquemas que permita ubicar a los clientes en niveles de preferencia.

Desde las épocas de K. Albrecht, pasando por T. Peters y todos los expertos en el tema del servicio, ha permitido su posicionando como un factor de éxito empresarial, hemos llegado a nuevos diseños que involucran, entre otras, la incorporación de la tecnología en la consolidación de estrategias comparativas de servicio, como por ejemplo modelos como ¹ITIL (Information Technology Infrastructure Library) que han logrado convertirse en una alternativa viable para que las organizaciones de cualquier tipo puedan implementar el servicio como una estrategia ganadora y de esta manera se pueda comenzar a entender que se trata de un desafío que implica desarrollar competencias específicas en una organización en general y en sus colaboradores, de tal manera que los resultados sean

¹ Information Technology Infrastructure Library, ITIL por sus siglas en inglés es un compendio de libros para la gestión de los servicios de Tecnologías de la Información, TI. Fue desarrollado a finales de la década los ochenta, convirtiéndose en el estándar de la administración de servicios TI a lo largo del mundo, como una referencia de las mejores prácticas para otras organizaciones en diferentes sectores de la industria.

evidenciados en mantener y aumentar el número de clientes y maximizar las ventas, en la lealtad de los clientes y en su capacidad de acrecentar a otras compañías y personas el efecto de su experiencia de servicio.

1.2. La importancia del Servicio al cliente para las empresas:

Habitualmente, en las organizaciones, es frecuente que se utilice la palabra servicio con el apelativo de: al cliente, que en últimas corresponde a una acción que muestra sujeción y dependencia (DRAE) en concordancia con una actividad que atiende la necesidad de un tercero. De esta manera, la mezcla de servicio con Cliente lo que hace es establecer el destinatario de esta acción y lograr interpretar que finalmente se puede trazar un modelo de atención que satisfaga las expectativas que se crean frente a una determinada o puntual necesidad.

En este sentido es preciso recordar que, como dice H. Goldman “de lo único de lo cual podemos estar seguros es que si no recreamos la experiencia del cliente éste buscará otro sitio donde hacerlo” y lo mismo insinúa ²J. Kotter en su texto “la verdadera labor del líder” al insistir en que los clientes saben reconocer lo que está pasando al interior de la organización, de tal manera que se hace imperiosa la necesidad de que los responsables de la gerencia sean los primeros en incorporar el servicio como un reto que pueda marcar la diferencia entre continuar o desaparecer, el tiempo no es relevante si el destino queda escrito por una mala decisión que anticipará el final cuando los clientes empiecen a dejarnos.

² Autor, consultor y profesor de la Universidad de Harvard, se ha convertido en una autoridad en temas de liderazgo y cambio organizacional, aspectos que en los últimos años han cobrado especial relevancia en el gerenciamiento de empresas.

Por último, vale la pena señalar que el servicio no puede reducirse a la labor que realiza el prestador del servicio o a la llamada “operación sonrisa”, se trata de algo mucho más complicado que implica el equilibrio entre los seis componentes que integran el servicio:

A) El producto:



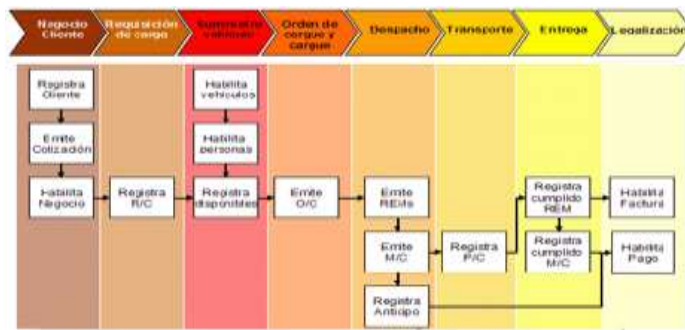
Empresas que ofrecen bienes y servicios³

Hace referencia a lo que cada empresa vende, su producto puede ser tangible o intangible que recibe el cliente y éste, podrá presentar un juicio con base a la calidad, cantidad y oportunidad de entrega.⁴ Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción del servicio ofrecido al cliente y aunque se realicen acciones de mejora, al algún momento puede verse afectado el nivel de fidelización que se haya logrado alcanzar.

³ Productos y Servicios – Lonas y Maquilas de Guadalupe, SA de CV. Disponible en: www.lonasymaquilas.com.mx

⁴ La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial, Dinero.com. Publicado 30/08/2007. Disponible en: www.dinero.com

B) Los procedimientos⁵



Desde siempre han existido, la diferencia de lo antiguo a lo moderno es que ahora para la certificación de procesos en especial los de calidad, se deben caracterizar todas y cada una de las dependencias, la producción de bienes y servicios con el fin de garantizar una seriedad empresarial y que el consumidor final pueda tener una tranquilidad en la adquisición de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas. Los procedimientos son la fuente de información primaria con que cuentan actualmente las organizaciones, los gerentes deberán siempre recurrir a ellos cada vez que necesiten saber y empaparse de lo que hace cada dependencia de la organización, luego hacer los respectivos cuestionamientos a los responsables de dichos procedimientos, en la era moderna se denomina Software organizacional.

C) Las instalaciones⁶



⁵ Organización empresarial. Disponible en: www.laorganizacionempresarial1.blogspot.com

⁶ Novedades – Noticias – Empresa. Disponible en: www.mobotix.com

Es el sitio o lugar que utiliza una organización en general para atender al cliente, prestarle un servicio, la planta donde elabora productos y los puntos de venta, es muy importante contar con este requerimiento ya que dentro de los presupuestos anuales, las organizaciones invierten millones de pesos mejorando sus infraestructuras, también contempla las redes de comunicación interna, planta de producción, stands de servicio al cliente y algunos canales propios de distribución entre otros.

D) Tecnología disponible (los sistemas y equipos)⁷



Es importante que las organizaciones cuenten con sistemas de información robustos, los cuales deben ser eficaces y se conviertan para el cliente en un recurso de uso continuo, logrando realizar operaciones tales como: pedidos vía internet, consultas en línea y obtener acceso para la generación de estadísticas/inventarios de sus compras.

⁷ Cuidado de las máquinas y Herramientas de trabajo. Disponible en: www.vladosalud.blogspot.com

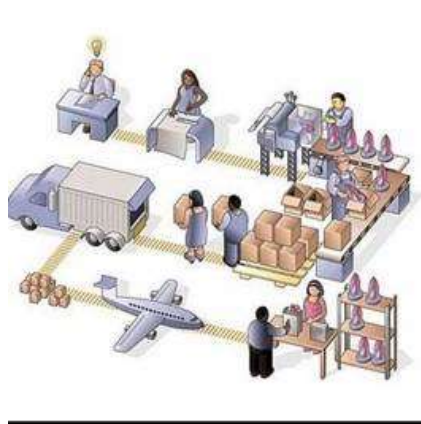
E) La información ⁸



La información corresponde a los niveles de datos organizados que proveen de vida a una organización, la información puede ser de carácter empresarial como los procesos, procedimientos, sistemas de distribución, formas de contratación, su planeación estratégica etc.

F) El prestador del servicio (las personas)

Grafica No. 1⁹



Es la persona que atiende al cliente de manera real, directa o indirectamente. Es la imagen de la empresa ante el cliente, razón por la cual es tan relevante la relación de servicio que incluye la buena actitud y disposición para atender y superar los exigencias del cliente, como también es fundamental que la persona tenga capacidad

⁸ Diseño Web – Imagen Empresarial. Disponible en: www.enlacelocal.com

⁹ Cadena de Suministros. Disponible en: <http://www.slideshare.net>

de decisión y autonomía frente a situaciones que se presenten en el transcurso de la prestación del servicio.

Para finalizar, es de vital importancia, resaltar que no es suficiente la buena intención de las organizaciones por ofrecer un buen servicio, los prestadores del servicio deben considerarse parte de la organización, creer y hacer valer la marca que representan.

2. DESAFIOS Y RETOS DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS FRENTE AL SERVICIO AL CLIENTE

Antes de analizar estos desafíos y retos de las organizaciones modernas, es necesario hacer un análisis de lo que significa la calidad del servicio al cliente.

¹⁰El cliente es la persona más importante del negocio, el cliente no depende de la empresa, pero ella sí depende de él. Dado que el cliente es quien está comprando un servicio o producto de la empresa, ésta debe ofrecerle un buen trato y facilidades para su adquisición.

2.1. ¿Qué es la calidad de servicio al cliente?

Para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado.

¹⁰ Elementos de la calidad en el servicio al cliente – Las quejas más importantes en el servicio al cliente. Quiminet.com. Publicado el 31-03-2011. Disponible en: <http://www.quiminet.com>

¹¹Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características:

- a) Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos;
- b) Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros;
- c) Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan;
- d) Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y
- e) Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos:

- servicios genéricos: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento

¹¹ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

- servicios básicos: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio
- servicios aumentados: son servicios adicionales que se le da al consumidor
- servicios globales: se le llama a la oferta conjunta de servicios
- servicios potenciales: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

2.2. Componentes de la calidad en el servicio

¹²Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente.

Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

¹² ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

2.3. La Calidad de Servicio en la Visión de la Empresa

La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo de desarrollo.

De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste se forme una opinión positiva; eso es lo que se llama Calidad de Servicio.

Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

2.4. La misión y la calidad del servicio

Las organizaciones deben tener una finalidad, que se denomina misión. Si una organización se dedica a ofrecer calidad en su servicio, tiene una misión determinada que está influenciada por el concepto de calidad que la misma posea.

Si en la misión no se establece la prioridad de la calidad en el servicio todos los procedimientos por alcanzarla resultarán inútiles y el futuro siempre desbordará a la organización.

La definición de la misión es la más poderosa herramienta de gestión que una organización puede tener. Primero se define la misión de tener calidad en el servicio y sólo después se puede planificar la forma de alcanzarla.

2.5. Los objetivos y la calidad de servicio

Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- a. La satisfacción del cliente.
- b. Mejoramiento continuo del servicio.
- c. Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio y los precios, se podrá superar a la competencia para, de este modo, captar con firmeza la continuidad de los clientes en disputa.

2.6. Las estrategias

La necesidad de los gerentes de alcanzar el objetivo de la organización produce la consecuente urgencia de crear estrategias. Las mismas serán el camino, o los caminos, que decidan recorrer los directivos para lograr los objetivos. Cabe destacar que éstas deben ser coherentes con la visión, la misión y obviamente con los objetivos.

¹³El daño originado en la insatisfacción del cliente es la baja de rentabilidad que se da directa o indirectamente y es, sin duda alguna, un costo de la calidad o, mejor dicho, un

¹³ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

costo de la no calidad. Es interesante diferenciar los costos de la calidad de los costos de la no-calidad, según se invierta suficiente o escaso capital respectivamente:

Costos de la Calidad

- a. Planificar
- b. Dedicar tiempo para controlar
- c. Dedicar tiempo para mejorar
- d. Mayor asignación de recursos humanos

Costos de la no-calidad

- a. Tiempo por atender y tratar de solucionar quejas de los Clientes
- b. Clientes perdidos
- c. Efecto multiplicador negativo de clientes insatisfechos que aleja a otros
- d. Horas hombre para rehacer trabajos
- e. Pérdida de material o servicio por no tener calidad durante el proceso y antes de la comercialización

Es por el gran impacto que produce sobre una empresa la insatisfacción de su clientela que es tan importante poner en marcha las estrategias y a su vez, que las mismas estén en las mentes de cada miembro de la organización.

Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes:

- ✓ Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización

- ✓ La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados
- ✓ Todas las organizaciones deben tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.
 - Motivar al personal de la organización
- ✓ Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. Este compromiso acercará al personal a los objetivos de la organización y por lo tanto la calidad de servicio mejorará.
 - Incentivar la responsabilidad sobre los propios resultados
- ✓ Los miembros de la organización debieran actuar por si mismos. Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tienen que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.
 - Mejorar la tecnología de la organización.
- ✓ Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable pues los beneficios son inmediatos. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización es otro elemento importante a efectos de lograr la calidad del servicio y dependerá de las estrategias planteadas por los directivos en un principio.

La importancia del servicio al cliente ha llevado a la creación de sectores especialmente dedicados a la atención de esta problemática. El tamaño de éste sector variará en función de las dimensiones de la empresa. En las pequeñas suele ser sólo una persona la responsable del mismo.

4. EL GERENTE GENERAL COMO ORGANIZADOR

En el caso de una empresa que se preocupa realmente por la calidad de servicio se entiende que el Gerente Organizador priorizará la creación de un sector o departamento que se haga cargo sola y exclusivamente de la calidad prestada al cliente.

El Gerente Organizador deberá definir las tareas del personal, desde el personal de mayor jerarquía hasta la persona que atiende el teléfono, sumamente importante para una empresa que justamente prioriza la calidad y por ello debe prestar importancia a la atención al cliente. Todos en la empresa tienen que tener claro los roles que deben asumir y las tareas que deben realizar ya que sino las mismas se harán en forma desorganizada y probablemente a destiempo y esto atentará directamente en la calidad del servicio.

Por último lograr la eficacia de un sistema de información también es función del Gerente Organizador. Como se mencionó anteriormente y como se detallará hacia el final

del trabajo, la comunicación es esencial en la organización, más aún si el objetivo de la empresa apunta, una vez más, a la satisfacción total del cliente.

5. EL LIDERAZGO

Hoy en día es el Liderazgo como tal el que representa el timón de más de una organización debido a que éste comanda y dirige las distintas iniciativas y acciones de las mismas. Teniendo en cuenta que el liderazgo se considera una forma de organizar el trabajo de las demás personas influyendo en su comportamiento para que un determinado grupo cumpla un objetivo, este debe estar dirigido a la satisfacción del cliente en todas las organizaciones que toman como principal la calidad en sus servicios.

Por tanto pasa a ser fundamental que el liderazgo se aplique en amplio margen en estas organizaciones y sobre sus empleados, y sobre todo en los sectores de informes y recepción de clientes.

6. EL GERENTE GENERAL COMO LÍDER

El gerente general en su faceta como líder, debe poseer tres características fundamentales: el ser comunicador, manipulador y el tener sensibilidad a las personas y a los objetivos de la organización. Es por tal razón, que él debe de aplicar ese liderazgo en su mayor esplendor posible, debe mantener a su personal motivado y debe saber que, como y cuando negociar con los mismos para mantenerlos satisfechos.

Indudablemente, fijar la calidad de los servicios que ofrece una organización, involucra de un esfuerzo de cooperación entre la gerencia y el personal de la misma. ¹⁴Para desarrollar un servicio de calidad, una organización debe seguir principios que le ayuden a desarrollar la calidad máxima en los servicios que ofrece, dirigidas por los gerentes de la empresa, EL LIDER.

7. EL PLANEAMIENTO

Antes de definir el planeamiento es necesario que la directiva de la organización disponga de información adecuada sobre los clientes que contengan aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en lo que se fijan para determinar el nivel de calidad de servicio conseguido.

El planeamiento, también denominado control integral de utilidades, es un proceso destinado a suministrar información adelantada, sistematizada y estimada sobre los futuros escenarios de actuación de la empresa y de los planes o programas a desarrollar en los mismos para alcanzar objetivos.

¹⁵Esta estimación comprende:

- a. Condiciones externas.
- b. Supuestos referidos a hechos que van a ocurrir en un futuro.
- c. Hipótesis sobre los efectos de dichos hechos.
- d. Exposición de los mismos.

El planeamiento se completa con la etapa del control de gestión, que periódicamente evalúa si lo ejecutado se ajusta a lo previsto.

¹⁴ Oscar Felipe Martínez Salgado. Evaluación de la calidad del servicio turístico en las empresas de alojamiento del balneario las Peñitas-Poneloya. León- Nicaragua. Eumed.com. Enciclopedia Virtual. Disponible en: <http://www.eumed.net>

¹⁵ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

¹⁶Para lograr un planeamiento exitoso en calidad de servicio se debe considerar:

- a. que la información sea comparable tomando en cuenta factores como periodicidad, estacionalidad, apertura o imputación y homogeneidad.
- b. que dichos factores sean articulados a su vez con otras variables para verificar su consistencia
- c. comparaciones como costo de oportunidad contra otro competidor que ofrezca el mismo servicio.
- d. Si se verifica un desvío, verificar qué tan malo es, cuánto impacta; en otras palabras, administrar el riesgo.

¹⁷Un proceso de planeación estratégica, solo será posible cuando generamos COMPROMISO con todos los que forman parte de la organización; y eso será viable cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta.

8. LA GESTIÓN

Dado que la gestión transforma los objetivos en resultados, lo que se haya planeado acerca de la satisfacción del cliente se llevará a la práctica mediante este proceso.

Se puede decir en consecuencia que la gestión va a consistir en llevar a cabo lo planeado, en esta búsqueda empresarial por proveer un servicio de calidad. Como se sabe, el cliente está siempre preocupado por las demoras y por ende la gestión debe manejarse según los tiempos estipulados necesarios para lograr un servicio satisfactorio.

¹⁶ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

¹⁷ HUAMANÍ, Pedro L. Tito. Licenciado en Administración UNMSM. Egresado de la Maestría en Gestión Empresarial de la UNMSM. Docente Auxiliar de la E. A. P. de Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Disponible en: <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>

9. EL CONTROL

Para lograr la medición correcta de la gestión a través de sus resultados, es necesario realizar los siguientes pasos:

- a. verificar periódicamente el cumplimiento de la calidad de servicio que se planeó entregar,
- b. recordar que no todo es mensurable en unidades (puede haber indicadores que no sean estadísticamente válidos, como la satisfacción de clientes o empleados),
- c. si la medición de los indicadores no es la esperada, hay que saber a qué se debe: si hay una mala medición o si realmente los resultados son malos. De acuerdo a ellos se deberá, o volver a relevar esos indicadores, o planificar y gestionar las correcciones pertinentes,
- d. supervisar si el personal cumple con los manuales de procedimiento,
- e. evaluar si la presencia de equipos de trabajo favorece una mejor calidad en el servicio prestado.

10. LA BÚSQUEDA DE LA SUPERVIVENCIA

Realizando un primer análisis general del tema supervivencia en relación con la calidad de servicio, se puede decir que para cualquier organización que preste un servicio en el mercado, tanto nacional como internacional, es fundamental para la “supervivencia”

de las mismas que presten especial atención a la calidad de servicio que vayan a desempeñar.

Siendo la clave de la calidad de servicio la atención al cliente, el gerente general como estratega, por medio del análisis del medio con en el que interactúa, encontrará que, para sobrevivir, debe pensar en el crecimiento en el mediano plazo y además obtener una utilidad, desarrollando una excelente labor de interacción con los clientes.

¹⁸En los tiempos de crisis es cuando el mercado se vuelve más agresivo, por eso ya no alcanza con tener un buen producto, las empresas deben preocuparse por brindar un excelente servicio y considerar al cliente un aliado.

Al hablar de la utilidad que espera obtener la empresa, concepto estrechamente relacionado con la supervivencia, el gerente general debe analizar un aspecto ligado a este tema, el cual se refiere a los costos, teniendo en cuenta dentro de este punto que:

- a. El cliente quiere calidad aceptable a un costo adecuado
- b. La compañía quiere operar de manera de obtener rentabilidad en sus inversiones

Con respecto a los factores de supervivencia se puede señalar que cada uno guarda relación con la calidad de servicio, realizándose un enfoque distinto para cada factor en particular.

Respecto a los tres tipos de acciones estratégicas de supervivencia, se comienza señalando que las acciones de refuerzo en referencia a la calidad de servicio deben realizarse en forma continua ya que de esto trata un importante concepto denominado “mejoramiento continuo” de la calidad de servicio, cuyo fin es el mantenimiento del cliente

¹⁸ DUNAIEWSKY, Jaquelin. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Periodista. Calidad total, clave para la supervivencia de su empresa. Disponible en: <http://www.enplenitud.com>

a lo largo del tiempo. Esta herramienta de mejoramiento continuo es tratada por las normas ISO, en especial la Norma ISO 9001 la cual establece las siguientes características:

- a. ¹⁹La excelencia de la calidad de servicio ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos de las capacidades del personal, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, y con la sociedad; lo que equivale a la satisfacción que el cliente obtiene de su servicio.
- b. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.
- c. La mejora continua, debe ser entendida como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días".
- d. Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, y tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular.

En pocas palabras, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas, ni cumplir las metas y objetivos.

11. SIN COMUNICACIÓN NO HAY ORGANIZACIÓN

La comunicación es uno de los pilares en los que se basa y en los cuales se sostiene la calidad de servicio. En su vínculo con la calidad de servicio, la comunicación abarca todas las relaciones que establece cualquier entidad tanto hacia su interior como hacia su

¹⁹ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

entorno. En este sentido la comunicación está presente en muchas facetas como ser, en las investigaciones de mercado, acciones de Marketing, estas son todas las que tienen que ver con el análisis del cliente y sus preferencias, y otras que requieren el contacto directo o indirecto de la organización con el cliente.

²⁰La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control), a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

²¹Existen muchos factores involucrados en esto, pero el logro de una comunicación efectiva con el cliente es decisivo, principalmente para poder identificar las expectativas que tienen sobre el servicio que le vamos a suministrar, esto se podrá lograr a través de ciertos puntos a considerar como ser:

- a. Haciendo preguntas
- b. Alentando sugerencias
- c. Estudiando sus actitudes
- d. Escuchando atentamente, a fin de generar un adecuado feedback (se trata del ida y vuelta de la información)
- e. Estando en contacto constante con ellos

En un proceso de comunicación se identifican los siguientes elementos: emisor, receptor, canal, entorno, intercambio, mensaje(s), codificación, decodificación, la retroalimentación (feedback), el ruido y, muy importante, el objetivo de comunicación, tomándolo también como otro elemento del proceso. La comunicación que se establece

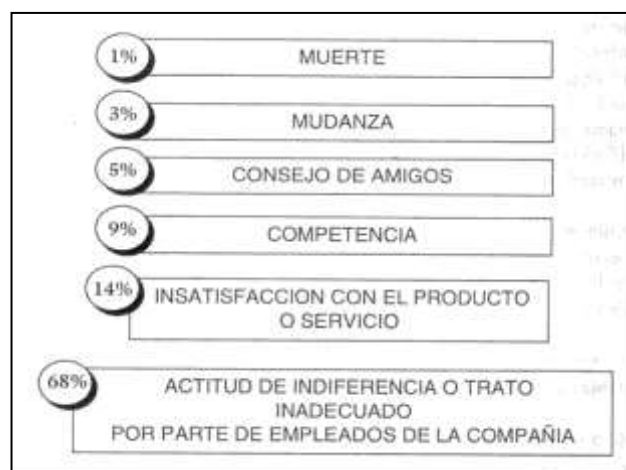
²⁰ La importancia de la comunicación en la organización. Psicología y Empresa – Renovando empresas con talento humano. Publicado: 29/11/2009. Disponible en: <http://www.psicologiayempresa.com>

²¹ ABADI, Miguel. La Calidad del Servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.econ.uba.ar/www

entre los clientes y los miembros de la organización que interactúan con él no es un elemento aislado, sino que es el resultado de todos los procesos comunicacionales que se ejecutan dentro de la organización. Si éstos no son efectivos, se verá que son pocas las probabilidades que los contactos con el cliente dejen en él una buena impresión, fundamental para que decida adquirir nuevamente el servicio.

En la relación que se establece, los clientes comunican de diversas formas sus exigencias a la organización, y ésta deberá ser efectiva en la captación del mensaje y, a su vez, de la misma forma, comunicárselo a sus miembros; una vez listos los servicios, se les ofrecen al cliente de forma tal que éste reconozca que se le está dando el valor que esperaba o, incluso algo que tiene un mayor valor agregado que el que aspiraba encontrar.

Asimismo, ocurre con relativa frecuencia que no se proporcione satisfacción al cliente aún con calidad en lo tangible, debido a una comunicación fría, apática y falta de amabilidad, fallas que además son las que más influyen en la pérdida de clientes. Un nuevo esquema estadístico ejemplifica lo dicho en la oración anterior:



Fuente: "Calidad de

servicio y atención al

cliente" Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) Año: 1996

Como se observa, el vínculo de la comunicación con la calidad resulta complejo e incuestionable toda vez que, en la medida que tal proceso fluya de la mejor manera dentro

de la organización, se logrará una gerencia más enriquecida y exitosa que contribuya a lograr una calidad que satisfaga plenamente las expectativas de los clientes.

12. EL ROL DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Si se habla de calidad de servicio es claro que la cultura organizacional debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos que plantee dicha calidad. Es decir que los valores, la filosofía, creencias, motivaciones, deseos y actitudes de todos los miembros de la organización deben estar regidos por la idea madre, de que la organización debe apuntar constantemente a la prestación de un servicio con la máxima calidad, lo que va a distinguirla de las demás organizaciones prestadoras del mismo o distinto servicio.

En la actualidad un ejemplo de estos manuales son las ya nombradas Normas ISO, las cuales fijan las pautas que debe seguir la empresa para asegurar al cliente la máxima calidad en este caso del servicio a prestarse.

Los valores organizacionales deben diseñarse a partir de los clientes y sus resultados validarlos con ellos a través de una comunicación efectiva. En el encuentro de las expectativas del cliente con el servicio que oferta la organización se decide el juego de la calidad. Como se puede ver:

1. Servicio < Expectativas: **CLIENTE INSATISFECHO**
2. Servicio = Expectativas: **CLIENTE SATISFECHO**
3. Servicio > Expectativas: **CLIENTE GRATAMENTE SORPRENDIDO**

De las tres opciones, es en la tercera donde se centran las mayores posibilidades para lograr el objetivo de garantizar que todo se repita por parte de los clientes.

La amplitud del impacto debe alcanzar sin excepciones a la totalidad de los miembros de la organización de lo contrario como se comentaba en el tema de la comunicación, si un miembro no sigue el mismo camino hacia la máxima calidad, va a perjudicar el resultado global de la entrega final del servicio.

3. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Los clientes fieles a la organización son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de organización. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un servicio, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

²²La fidelización de clientes no solo permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

La fidelización requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente. El indicador clave del servicio al cliente es la tasa de pérdida de clientes. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización. Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener.

Dos condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes: Una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios. Además la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle y esto requiere una buena formación.

²² La fidelización de clientes por Crece Negocios. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com>

14. CONCLUSIÓN GENERAL

Dado un mercado altamente cambiante que se mueve con tanto dinamismo y velocidad, los directivos de las organizaciones prestadoras de servicios están obligados a replantearse constantemente sus componentes organizacionales para poder afrontar la realidad del mercado.

- ✓ El SERVICIO es parte de la estrategia comparativa de la organización, siendo la cultura un factor en la implantación del mismo.
- ✓ Los planes de acción proyectados a la venta de los diversos productos de la empresa, son uno de los aspectos relevantes en el SERVICIO.
- ✓ Un cliente generalmente evalúa el servicio de manera satisfactoria, si el producto que recibe contiene las cualidades esperadas al momento de realizar el requerimiento, lo que genera en el prestador del servicio una exigencia de índole habilidoso que va ligada a la calidad, oportunidad y costo del producto como tal.
- ✓ Es importante invitar a los empleados de una compañía a reconocer en el servicio una oportunidad de desarrollar una gestión que contenga un valor agregado y no solamente se concentren en la ejecución de una labor contratada.
- ✓ Cabe anotar que el SERVICIO deberá entenderse como una vocación y que por tanto la actitud del funcionario surge del deseo excepcional de reconocer en su cliente una oportunidad de contribuir.
- ✓ Se debe considerar de vital importancia, que la alta dirección se involucre en este proceso y acompañe al prestador del servicio (empleado); mediante la inversión de recursos suficientes y necesarios que garantice las condiciones existentes del servicio que brinda la organización a sus clientes.

- ✓ Los desafíos y retos de las organizaciones exige una mayor preparación, conocer al cliente, ofrecer bienes y servicios en todos los canales posibles de presentación, y uso masivo de la tecnología.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Cadena de Suministros. Recuperado el 1 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.slideshare.net>
- Elementos de la calidad en el servicio al cliente – Las quejas más importantes en el servicio al cliente (2011). Quiminet.com. Recuperado el 19 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.quiminet.com>
- Estructura Organizacional. Kamistad. Recuperado el 1 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://kamistad.net/negocio.html>
- Jaquelin Dunaiewsky. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Periodista. Calidad total, clave para la supervivencia de su empresa. Recuperado el 19 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.enplenitud.com>
- John Kotter. Los líderes establecen la visión para el futuro y causan el cambio. Liderazgo para el cambio organizacional. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.degerencia.com/articulo/el-desafio-del-servicio-al-cliente-como-reto-estrategico-para-la-organizacion>

- José Manuel Vecino (2011). El desafío del servicio al Cliente como reto estratégico para la organización. Servicio al Cliente. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.degerencia.com/articulo/el-desafio-del-servicio-al-cliente-como-reto-estrategico-para-la-organizacion> .
- José Manuel Vecino (2012). La Cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. De Gerencia.com. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.degerencia.com>.
- La fidelización de clientes por Crece Negocios. Recuperado el 18 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.crecenegocios.com>
- La Cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. Dinero.com. Recuperado el 12 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.dinero.com>.
- La importancia de la comunicación en la organización. Psicología y Empresa – Renovando empresas con talento humano (2009). Recuperado el 17 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.psicologiayempresa.com>
- Manuel Guillén Garzaro, MCSM. Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Boletín Electrónico No. 01. Facultad de Ingeniería - Universidad

Rafael Landívar. Recuperado el 13 de Junio de 2013, del sitio web de Escritura Digital: [http:// http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_01_SIS01.pdf](http://http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_01_SIS01.pdf)

- Miguel Abadi. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. La Calidad del Servicio. Administración General. Recuperado el 1 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.econ.uba.ar>

- Oscar Felipe Martínez Salgado. Evaluación de la calidad del servicio turístico en las empresas de alojamiento del balneario las Peñitas-Poneloya. León-Nicaragua. Eumed.com. Enciclopedia Virtual. Recuperado el 18 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.eumed.net>

- Pedro L. Tito Huamaní. Licenciado en Administración UNMSM. Egresado de la Maestría en Gestión Empresarial de la UNMSM. Docente Auxiliar de la E. A. P. de Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Recuperado el 19 Agosto de 2013, del sitio web de Escritura Digital: <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>