

**EL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA PARA CREAR VENTAJA
COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES**



ESTUDIANTE:

MAYERLY PAOLA TORRES LÓPEZ

DOCENTE:

CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIERREZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA. NOVIEMBRE 19 DE 2018

Tabla de Contenido	2
1 Resumen.....	4
2 Introducción	6
3 Planteamiento del Problema	7
4 Pregunta de Investigación.....	7
5 Objetivos.....	8
5.1 General.....	8
5.2 Específico.....	8
6 Marco Teórico.....	9
6.1 Servicio al Cliente.....	9
6.2 Ventaja Competitiva	11
6.3 Fidelización.....	12
7 Importancia de las Estrategias de Servicio al Cliente en las Organizaciones para Crear Ventaja Competitiva.	14
8 Importancia de una Cultura Organizacional Centrada en el Cliente y del Indicador que mide la Experiencia del Cliente: Net Promoter Score (NPS)	20
9 Conclusiones.....	25
10 Referencias Bibliográficas	27

Índice de Tablas

3

Tabla 1: Estrategias para crear Experiencias en el Cliente.....17

Tabla 2: Beneficios de Invertir en Experiencias de los Clientes.....19

Índice de Ilustraciones:

Grafico 1: Triangulo del Servicio.....21

El Servicio al Cliente en la actualidad es un factor clave de éxito que permite crear una ventaja competitiva en las organizaciones con respecto a la competencia, esta diferenciación en el servicio que se da en los momentos de contacto con el cliente y la organización, deben ser plenamente identificados y valorados para garantizar que se ajustan a las exigencias y expectativas del cliente. Las organizaciones encaminan la búsqueda de esta diferenciación acogiendo estrategias que les permitan llegar al objetivo de fidelizar a los clientes actuales a través de un servicio al cliente excelente y de la recomendación de la marca que clientes leales realizan con los demás, lo cual impacta de forma positiva en la rentabilidad de la organización.

Las organizaciones deben planificar la implementación de estrategias para enamorar el cliente y a los colaboradores, enfocadas en una cultura organizacional centrada en resolver las necesidades y crear gratas experiencias para el cliente que deben ser monitoreados a través de indicadores que evidencien que los resultados y la inversión ejecutada en las estrategias de servicio han tenido un efecto positivo y rentable para la organización.

Palabras Claves: Servicio al Cliente, Estrategia, Ventaja Competitiva, Fidelización, Experiencias.

Customer Service is currently a key factor of success that allows to create a competitive advantage in organizations with respect to the competition, this differentiation in the service that occurs in the moments of contact with the client and the organization, must be fully identified and valued to ensure that they meet the requirements and expectations of the client. The organizations direct the search for this differentiation by accepting strategies that allow them to reach the goal of loyalty to current customers through excellent customer service and the recommendation of the brand that loyal customers make with others, which impacts positive way in the profitability of the organization.

Organizations must plan the implementation of strategies to make the client and the employees fall in love, focused on an organizational culture focused on solving the needs and create pleasant experiences for the client that must be monitored through indicators that show that the results and the investment executed in the service strategies have had a positive and profitable effect for the organization

Key Words: Customer Service, Strategy, Competitive Advantage, Loyalty, Experiences.

El presente documento se elabora con la finalidad de comprender la importancia de establecer estrategias en el proceso de Servicio al Cliente de organizaciones enfocadas en la construcción de relaciones duraderas con los clientes; las cuales les permitirá crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para conquistar nuevos clientes y mantener los actuales. Como lo menciona Gómez (2017) las organizaciones hoy en día buscan trascender, “Pasando de Vender algo a Significar algo.” (p. 11)

En la actualidad la propuesta de valor para el cliente ya no está dada por una variedad en el portafolio de productos y servicios, si no en lograr que el cliente obtenga experiencias memorables que perduren en el tiempo. Según afirma Gómez (2017), “La experiencia es lo que determina si un cliente le vuelve a comprar y lo recomienda, o si es la primera y última vez que lo ve.” (p. 12)

Las organizaciones que construyen una cultura organizacional centrada en el cliente obtienen la fidelización y lealtad de los mismos, con altos niveles de recomendabilidad en el mercado al ser destacados con respecto a la competencia y lo más importante, les permite generar gran recordación en los clientes por las experiencias recibidas; la implementación de estrategias de diferenciación en el Servicio al Cliente en las organizaciones, contribuye a crear relaciones duraderas con el cliente y en este proceso es factor fundamental la inclusión del cliente interno o colaboradores quienes harán posible lograr el cumplimiento de la estrategia enfocada en la excelencia en el Servicio al Cliente como factor diferencial en las organizaciones.

Como lo menciona Gómez (2017) “La experiencia del cliente; no solo como un camino sostenible de diferenciación, si no como una forma de mejorar el servicio a nuestros clientes y de inspirar a los empleados.” (p. 11)

La falta de diferenciación en las organizaciones obstaculiza que los clientes las perciban como únicos y destacados en el mercado, el no crear una ventaja competitiva que permanezca en el tiempo para conquistar clientes nuevos y conservar enamorados a los actuales con el objetivo de mitigar la intención de irse ante una propuesta de precio de la competencia, es un problema serio, si las organizaciones no están preparadas para crear una cultura organizacional centrada en el cliente pueden incrementar el indicador de pérdida de los clientes antiguos al no sentirse satisfechos con la promesa de valor y se les hará difícil la consecución de clientes nuevos al no percibir un valor agregado en la compra.

Como lo indica Gómez (2017) “El problema no está en la competencia, en las condiciones económicas o en el precio. El problema está en la experiencia que brindamos. Los clientes se pierden por descuido, por negligencia y por dejar de cultivar relaciones.” (p. 53-57)

4 Pregunta de Investigación

¿Cómo el Servicio al Cliente de una organización, se convierte en un factor clave de fidelización y lealtad en los clientes?

5.1 General:

Identificar estrategias de Servicio al Cliente en las organizaciones que permita construir ventaja competitiva sostenible en el tiempo en razón de la fidelización y lealtad de los clientes.

5.2 Específicos:

- ❖ Establecer la importancia de crear estrategias de Servicio al Cliente en las organizaciones como ventaja competitiva que permita crear experiencias memorables y brindar un servicio excepcional obteniendo fidelización y lealtad en los clientes.

- ❖ Mencionar la importancia en crear una cultura organizacional centrada en el cliente e indicadores que permitan medir la eficiencia del proceso de servicio al cliente con alto nivel de recomendabilidad de la marca.

Existen varias definiciones de autores con respecto al tema de “Servicio al Cliente”, sin embargo es importante poner en contexto las más relevantes con respecto al tema que se abordara en el desarrollo de este trabajo:

6.1 Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente está relacionado con la palabra “Servir”, La Real Academia Española define que la palabra viene del lat. Servīre. Y del Conjug. c. pedir. Significa: “Estar al Servicio de Alguien”. Y la palabra Cliente viene de lat. Cliens,-entis. Se define como: “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.” (RAE, 2017, p. 1)

Con respecto a este concepto Herrera (2014) define que:

Cliente es la persona que desea satisfacer totalmente una necesidad a través del Servicio que presta nuestra compañía, por tanto, debemos diseñar un Producto o Servicio a la medida de sus necesidades, para que de esta manera se sienta satisfecho y leal con nuestra empresa. El servicio tiene que convertirse en la herramienta mas efectiva que nos permita superar la guerra de precios y de las promociones en los mercados modernos. (p. 1)

El concepto de Servicio al Cliente para Negri (2008), es un factor importante en las organizaciones y lo define como:

El Servicio ya es una fantástica forma de crear un valor añadido al producto, ofreciendo una serie de beneficios que pueda inclinar las preferencias de los clientes hacia tu marca: un trato mejor y más personalizado, una mayor atención y rapidez en el servicio, un personal competente, atento y, además sonriente. (pág. 76)

La norma Icontec (2015), define que cliente es: “Organización o persona que recibe un 10 producto. El cliente puede ser interno o externo. Ejemplos: consumidor, cliente, usuario final, beneficiario, miembro, comprador.”

“Servicio, normalmente se percibe de forma subjetiva. Cuando los clientes describen los servicios utilizan expresiones como experiencia, confianza, sentimiento y seguridad. La razón se encuentra, por supuesto, en la naturaleza intangible de los servicios.” (Gronroos, 1994, p. 28)

“Los servicios, debido a su naturaleza, son diferentes de los bienes tangibles tanto en la forma en que son producidos, consumidos como evaluados.” (Pamies, 2004, p. 3)

El autor Serna (2006), afirma que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (p. 19)

De la misma forma Kotler & Armstrong (2010), hace mención al Servicio al Cliente y define que: “Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo.” (p. 196)

Según concluye el autor Gómez (2017), “Para las compañías el buen servicio es un diferencial, mientras que para los clientes es una expectativa. Ese es el desafío y la enorme oportunidad que representa el crear expectativas memorables.” (p. 104)

Según nos dice Porter (1987): “La ventaja competitiva tiene una relación directa con la cadena de valor, entendiendo que el crecimiento de la ventaja competitiva se da en razón al valor que la organización es capaz de generar a los clientes.” (p. 1)

Adicionalmente Bernal (2001) señala que la ventaja competitiva: “Es la noción que el cliente tiene, luego de utilizar los productos o servicios, que el registra como diferente, singular, única. Aquellas cualidades que considera esenciales y que difícilmente encuentra o ha visto en otro lugar.” (p. 37)

Según afirma Pamies (2004), en cuanto a la ventaja competitiva en servicio al cliente en las organizaciones que: “No es suficiente con reconocer que la calidad del servicio es importante, si no que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva” (p. 6).

Según concluyen (Kotler & Armstrong, 2010):

Las empresas destacadas en Marketing hacen todo lo posible por mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa. Para las empresas interesadas en encantar a sus clientes, el valor y servicio excepcionales se convierten en parte de la cultura general de la empresa, los clientes encantados no solo harán compras repetidas, sino también comunicarán a los demás sus experiencias “clientes predicadores”. (p. 14)

En un proceso de Servicio al Cliente: “La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes.” (Alcaide, 2010, p. 29)

“La cultura de la competitividad en el servicio es fuerte cuando los valores, principios y objetivos son compartidos por todos los miembros de la organización.” (Herrera, 2014, p. 1)

“Crear experiencias memorables no depende de grandes inversiones, sino de una cultura¹² y una voluntad corporativa. Esto sumado a empleados motivados y procesos afinados, lo convierte en un perfecto engranaje de diferenciación.” (Gómez, 2017, p. 48)

6.3 Fidelización

Según afirma Day (1999), en cuanto al proceso de fidelización de clientes que : “Las organizaciones orientadas al mercado reconocen que la satisfacción del cliente por sí sola no es suficiente. La satisfacción tiene que ser transformada en una relación de lealtad”. (p. 28)

El concepto de fidelización en Servicio al Cliente esta asociado a fidelidad a la marca, teniendo en cuenta lo anterior, Pamies (2004), afirma que: “Conseguir la fidelidad del cliente, resulta beneficioso para la empresa no sólo porque puede generar un incremento de los ingresos, si no también por la reducción de costos de adquirir nuevos clientes dado que se incrementa la recomendación.” (p. 9)

Según afirman Kotler & Armstrong (2010), la fidelidad de un cliente esta enfocada en dos aspectos que son relevantes en las organizaciones:

La administración de las relaciones con los clientes es el proceso de crear y mantener relaciones rentables con los clientes al entregar satisfacción y valor superior al cliente. Los clientes satisfechos tienen mayores probabilidades de ser clientes leales y dar una porción más grande de sus negocios a la empresa. (p. 13)

“Las empresas deben definir muy bien sus clientes. Actualmente, ya no se debe vender a cualquier persona, pues la lealtad es de doble vía: el cliente es leal a quien satisface sus necesidades y deseos.” (Herrera, 2014, p. 1)

El autor Gómez (2017), afirma que la fidelización en las organizaciones es:

13

Uno de los más valorados activos con que una compañía puede contar: clientes leales y rentables, que además refieren la marca. Estas compañías tienen una mayor valoración que aquellas que simplemente se apalancan en precios para atraer clientes temporales pero que difícilmente se mantendrán en el tiempo. (p. 82)

Según afirma Klaric (2014), “Dependiendo de la profundidad de la emoción provocada y las características de la experiencia del pasado, modificar una percepción puede ser muy fácil o muy difícil” (p. 146); por esta razón: “Un error bien atendido ES LA MEJOR OPORTUNIDAD para fidelizar a un cliente, cuando una persona vende algo y falla, ese es el principio del fracaso o de la fidelidad absoluta.”. (p. 146)

Según afirma Negri (2008), la fidelización de clientes puede ser:

Este es uno de los errores más frecuentes que cometen muchas empresas: gastar dinero en acciones de fidelización sin pensar que antes de intentar retener hay que hacer muchas más cosas para vender con profesionalidad. Esto explica por qué a veces fracasan muchos programas de fidelización. (p. 74)

7 Importancia de las Estrategias de Servicio al Cliente en las Organizaciones⁴ para Crear Ventaja Competitiva.

El Servicio al Cliente se consideraba en las organizaciones un elemento más en la venta de productos y servicios, que no aportaba un valor agregado en la promesa de valor para el cliente, sin embargo, el mundo cambia constantemente con las nuevas generaciones de personas que habitan y los avances tecnológicos no se hacen esperar logrando mayor conectividad de redes en tiempo real. Según afirma Kotler & Armstrong (2010):

Las nuevas tecnologías han cambiado profundamente y las maneras en que las personas se relacionan entre sí. Las nuevas herramientas para relacionarse incluyen de todo, desde el correo electrónico, los sitios web, los blogs, los teléfonos celulares y videos compartidos, hasta las comunidades online y redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter. (p. 18)

Según menciona Lopez (2018), el mundo se encuentra en permanente revolución tecnológica y con esta revolución las organizaciones deben considerar una nueva manera de relacionarse con sus clientes para obtener mayor información del sentir del cliente, ¿qué piensa el cliente de la marca? y ¿cómo ha sido su experiencia? o si por el contrario lo que desea es expresar una inconformidad, estas situaciones convierten los canales de atención que utilizan las organizaciones con sus clientes, en un elemento importante que debe estar en constante medición de forma oportuna, pues este tipo de relacionamiento cambia el concepto de lo que hoy en día es considerado el Servicio al Cliente convirtiéndose en un factor clave en las organizaciones.

El reto para las organizaciones no está dado por la competencia basada en precios o amplios portafolios de productos y servicios, el enfoque está en lograr una ventaja competitiva en el sector que se desarrolle a través de la diferenciación en el Servicio al Cliente, teniendo en cuenta este factor, deben concentrar los esfuerzos en la construcción de una cultura

organizacional centrada en el cliente que permita lograr la fidelización y recomendabilidad de la marca por parte del cliente, logrando excelentes experiencias en los momentos de contacto importantes para el cliente.

En la actualidad el Servicio al Cliente es considerado como un proceso de adaptabilidad, como lo define Lopez (2018), las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse no solo a la tecnología, sino a la relación directa con el cliente de comportamiento cambiante y demanda nuevas expectativas con respecto a su necesidad, las nuevas generaciones constantemente crean nuevas tendencias de consumo personalizado y las organizaciones deben conocer bien a sus clientes, comprender sus necesidades y gustos, debe hacer sentir único y especial al cliente cuando de ofrecer el Servicio al Cliente se trata, este es el enfoque para lograr una ventaja competitiva con respecto a las organizaciones que son competencia directa, el no hacerlo de manera oportuna, puede tener un resultado en la pérdida de clientes para la organización por altos índices de insatisfacción.

Según afirma Gómez (2017):

Los clientes no se van, son las compañías los que los dejan ir por prestarles un mal servicio. Los clientes que obtengan malas experiencias son potencialmente clientes perdidos. El estudio de Rockefeller Corporation revela que el 68% de los clientes se pierden por la actitud de indiferencia de algún representante de la compañía y el estudio de Help Scout refiere que 9 de cada 10 consumidores pagarían más por una mejor experiencia. (p. 53 - 56)

Las organizaciones deben enfocarse en crear estrategias que estén orientadas hacia el Servicio al Cliente excelente, con el objetivo de fortalecer las relaciones con el cliente en el largo plazo y de forma sostenible en el tiempo, estas estrategias lograrán que las organizaciones obtengan un factor diferencial y creen una ventaja competitiva con respecto a las organizaciones que son competencia directa, el no establecer estrategias y ejecutarlas de forma constante abre

una brecha, dando espacio a la competencia para capturar el cliente insatisfecho por una mala 16 experiencia de servicio que se presentó, por una falla no corregida de forma oportuna y radical por parte de las organizaciones.

Según concluye Gómez (2017):

Las estrategias buscan que los clientes se enamoren de la organización y sean leales a la marca lo cual se ve en el resultado de no querer irse con la competencia, pues este tipo de comportamientos están basados en las experiencias memorables que el cliente ha tenido en la organización. (p. 12)

Las organizaciones que comprenden la importancia de construir e implementar estrategias en sus procesos de Servicio al Cliente enfocadas en ofrecer gratas experiencias, son conscientes de la inversión económica que deben ejecutar en sus procesos internos, con el fin de alinear a toda una organización hacia el cliente, pero también son conscientes que esta inversión se verá compensada a futuro con la relación duradera pensando en un largo plazo que se conseguirá con los clientes.

Si bien es cierto se trata en este documento el tema de estrategias en los procesos de Servicio al Cliente de las organizaciones, las cuales permitirán obtener experiencias memorables en los clientes, también se debe establecer estrategias enfocadas en la fidelización de los clientes y está bien pensar que todos los procesos donde interactuamos con el cliente funcionan bien, sin embargo, toda organización tiene un riesgo latente en que los procesos no salgan como se esperan y se presenten fallas que ante el cliente, pueden ser perdonadas o imposibles de perdonar, tanto como para terminar una relación con la organización. Si el cliente es leal a la marca puede perdonar una falla y continuar la relación comercial con el mismo grado de recomendabilidad hacia los demás, pues la relación está basada en la confianza y seguridad que le ofrece la marca.

Como lo menciona Gómez (2017), servir es un valor de la organización que guía su 17

comportamiento en todas las decisiones y permea cada persona del equipo”. (p. 125)

En el libro Detalles que Enamoran de Gómez (2017), menciona 10 estrategias que permitirán crear experiencias memorables en el cliente y que las organizaciones deben considerar entendiendo la importancia en el desarrollo de cada una según se relacionan:

Tabla 1

Estrategias para crear experiencias en el cliente

ESTRATEGIAS PARA CREAR EXPERIENCIAS EN EL CLIENTE		
No	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA
1	Contrate personas con actitud de servicio	Las organizaciones que buscan crear experiencias para el cliente deben contar con un equipo de trabajo adecuado con una actitud que sea destacable, para ello sus procesos de selección deben ser coherentes con los perfiles del personal de línea de frente y la cultura organizacional con el fin de integrarlos sin problema.
2	Enamore a sus empleados	Los empleados son los directos responsables de la experiencia del cliente en las organizaciones, por esta razón son los primeros clientes que se deben fidelizar pues se garantiza que los empleados se encuentren felices, motivados y satisfechos en su trabajo, el impacto en las experiencias del cliente será positivo
3	Cumpla su promesa básica	La promesa de servicio al cliente es un requisito mínimo que se espera cumplir con el cliente con el fin de continuar con otros detalles que lo cautivaran, desafortunadamente si las organizaciones no cumplen esta promesa básica los demás detalles para cautivar, pierden el efecto esperado en el cliente.
4	Haga a todos responsables de la experiencia	Las organizaciones deben establecer que las experiencias maravillosas no son solo responsabilidad del área de Servicio al Cliente, si no, que es una responsabilidad de todas las áreas de la misma, la sinergia en todos los procesos de la organización permiten crear un resultado favorable en el cliente, fomentando una cultura de servicio en la organización.
5	Entrene una y otra vez	Es fundamental comprender la importancia de capacitar al personal de forma continua sobre procesos normales y en las fallas que pudieron tener impacto en el cliente, con el fin de corregirlas y tomar acciones de mejora sobre las mismas, el no hacerlo, conlleva a que se puedan volver a cometer los mismos errores o se pierda credibilidad en la información suministrada al cliente.
6	Busque lealtad, no la simple satisfacción	Las organizaciones piensan que al lograr la satisfacción del cliente ha culminado su tarea, pero esto no es garantía de que el cliente se quedara por siempre a su lado, se debe comprender que más que la satisfacción del cliente hoy en día se debe lograr experiencias maravillosas que conecten con el cliente, que marquen un diferencial valioso en él y que como resultado permita obtener clientes leales, fans y promotores de la marca.

No	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA
7	Empodere	Las organizaciones deben comprender que las políticas deben ser diseñadas en función del cliente y deben trabajar para empoderar a sus empleados en que tomen las decisiones resolutorias para el cliente, pues es el centro de la organización
8	Ajuste procesos continuamente	Cuando el objetivo que desean lograr las organizaciones es crear experiencias memorables en los clientes, es importante que constantemente se realicen ajustes en los procesos de forma integral con el fin de no tener vacíos o ausencias de los mismos y sean lo más claro para los empleados y clientes.
9	Corrobore constantemente la ejecución	Los procesos de servicio al cliente deben estar en revisión por parte de los líderes de proceso con el fin de corroborar que los procedimientos establecidos sean debidamente cumplidos por los empleados, hacer mystery shopper es una herramienta que permite evaluar e identificar oportunidades de mejora en los procesos de atención de las organizaciones.
10	Evalué los indicadores de experiencia	Las organizaciones deben establecer indicadores que permitan identificar y medir de forma oportuna la percepción del cliente frente a las experiencias en cada punto de contacto de la misma y en caso de no tener resultados favorables tomar acciones que permitan corregir las fallas presentadas. El indicador más utilizado en las organizaciones es el Net Promoter Score (NPS).

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Gómez (2017).

Las organizaciones que puedan implementar los 10 elementos relacionados en el proceso de crear una ventaja competitiva a través del Servicio al Cliente diferencial, tienen gran oportunidad de incrementar la lealtad de los clientes, que los convierte en fans o promotores de la marca en el tiempo, la lealtad está directamente relacionada con el incremento en el grado de recomendabilidad de la marca, el impacto se ve reflejado en: nuevos clientes y nuevas ventas.

La inversión en las experiencias de los clientes trae consigo beneficios económicos para las organizaciones, según afirma Gómez (2017): “Aunque rara vez las inversiones tienen un retorno inmediato, sí impacta positivamente el estado de resultados de la empresa”. (p. 80)

Dentro de los beneficios podemos relacionar los siguiente tabla:

Beneficios de Invertir en Experiencias de los Clientes

BENEFICIOS DE INVERTIR EN LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES		
No	BENEFICIO	IMPACTO
1	Incrementa la Lealtad	El cliente vive experiencias positivas, es tratado de forma amable, escuchado por los colaboradores calificados que siempre buscan sorprender en cada contacto que tiene en una organización, es sin duda un cliente que va a regresar una y otra vez en el tiempo, porque el valor hacia el producto o servicio se incrementa.
2	Estimula el Voz a Voz	Las buenas experiencias que las organizaciones generen en los clientes, son el mejor referido para adquirir nuevos clientes, no hay mejor referido que la recomendabilidad de una marca.
3	Mayor rentabilidad	El cliente paga por experiencias que aporten valor en las compras de bienes o servicios, si el cliente percibe un buen Servicio al Cliente, nunca tendrá dificultad en el pago por esta inversión, el dinero no es la prioridad en la adquisición del producto/servicio.
4	Reduce el Costo del Servicio	Si las organizaciones hacen bien las cosas desde el inicio y crean experiencias memorables en el cliente, se reduce las fallas en los procesos de servicio que por lo general terminan en reclamos e insatisfacciones para el cliente al no tener cumplimiento de sus expectativas, esto reduce este indicador de quejas y reclamos y mejora la productividad de los colaboradores.
5	Menor rotación del personal	Si las organizaciones invierten en sus colaboradores para que estén debidamente capacitados, motivados, satisfechos y felices en un clima organizacional agradable, crearan experiencias memorables para los clientes, la inversión constante en capacitaciones por rotación y clientes insatisfechos por la atención de personas inexpertas, son pérdidas económicas para las organizaciones.
6	Mayor valoración de la empresa	Las empresas que son destacadas en el mercado por su excelente servicio al cliente, factor que es considerado valorado por el cliente, son empresas que se identifican por esta ventaja competitiva frente al competidor y tienen más oportunidad de sostenerse en el tiempo, que aquellas organizaciones que solo compiten con precio y obtienen clientes temporales.
7	Menores Costos Legales	Las organizaciones que se esfuerzan en crear experiencias memorables a sus clientes, reducen fallas en el servicio que ocasionan malas experiencias y que puede terminar en demandas y procesos legales con los clientes, como resultado pueden ocasionar pérdidas económicas o de reputación.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Gómez (2017).

8 Importancia de una Cultura Organizacional Centrada en el Cliente y del²⁰

Indicador que mide la Experiencia del Cliente: Net Promoter Score (NPS)

Las organizaciones tienen una expectativa en la construcción del Servicio al Cliente excelente y diferencial hacia el cliente, en la gran mayoría el enfoque está dirigido únicamente en establecer procesos al interior de las organizaciones para cumplir con la promesa básica del cliente, el cliente hoy en día paga por obtener gratas experiencias, por esta razón las organizaciones deben ejecutar los procesos de forma adecuada a través de los colaboradores, quienes son los directos responsables en la experiencia del cliente y del cumplimiento de los procesos de la misma, el no hacerlo de forma correcta, puede ocasionar fallas en el servicio y pérdidas económicas al tener clientes insatisfechos con intención de retiro de la marca.

Las organizaciones en la actualidad trabajan en la modificación de transacciones por la construcción de relaciones duraderas con los clientes y una buena herramienta estratégica es el Customer Journey Map, les permite establecer los puntos de contacto o interacciones más importantes de una organización desde el principio hasta el final en la experiencia del cliente, con el fin de visualizar oportunidades en los procesos y fortalecer los procesos importantes para el cliente.

Las experiencias memorables del cliente con la marca, son los momentos que el cliente recordará y se convierten en la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo para las organizaciones, este tipo de inversión no tiene una retribución económica de manera inmediata, pero el fortalecer las relaciones con los clientes a largo plazo son la mejor inversión que hacen las organizaciones para sobrevivir en el entorno actual que es tan cambiante con clientes que tienen expectativas cada día más exigentes, lo que obliga a las organizaciones estar en constante adaptación al medio y a las cambiantes necesidades de los clientes.

La cultura organizacional centrada en el cliente es el comienzo de un Servicio al Cliente²¹ diferencial en las organizaciones, quienes deseen lograr destacarse en el mercado con los clientes no solo basado en un factor precio o portafolio de productos o servicios, sino en su excelente Servicio al Cliente, debe emprender lo necesario para que toda la organización y los colaboradores esten en razón del cliente y comprometidos en garantizar las mejores experiencias.

Los colaboradores son un factor de éxito en este proceso y solo las organizaciones que logren fidelizar el talento humano, tendran éxito en las relaciones duraderas con sus clientes. “Enamore a los empleados y los empleados enamoraran a los clientes. Primero los empleados, segundo los clientes.” (Gómez, 2017, p. 181)

Grafico 1

Triangulo del Servicio



Fuente: Albrecht & Zemke (1985).

El Triangulo del Servicio permite visualizar el Cliente como eje central y en su alrededor esta ubicada la Estrategia de Servicio de la organización que genera valor al cliente, los colaboradores como factor importante, entendiendo que por el compromiso con la estrategia hacen posible las experiencias del cliente y los sistemas que utiliza la organización para lograr resultados favorables en las operaciones que involucran e interactuan con el cliente.

Las organizaciones que deseen implementar este tipo de cultura organizacional centrada²² en el cliente deben accionar estrategias en el interior para lograr colaboradores comprometidos y felices en el trabajo, entendiendo que son el factor más importante en el Servicio al Cliente, el impacto de las acciones que realizan los colaboradores se reflejaran en los procesos de atención con experiencias positivas que generen recordación a los clientes.

Según afirma Gómez (2017):

En cada empresa, el “show” no puede depender del estado de ánimo de las personas, de la aprobación de alguien o de la voluntad de un tercero. El Show debe ser el mismo e independiente de lo que suceda, el show debe continuar. (p. 191)

Las experiencias que los clientes reciben son la imagen del estado de la cultura organizacional, es importante fidelizar a los colaboradores como prioridad con el fin de proyectar una imagen positiva frente al cliente y para ello las organizaciones deben:

- ✓ Dejar claridad en los objetivos y metas a cumplir por la organización, clarificar la responsabilidad y razón de ser del cargo de los colaboradores.
- ✓ Garantizar una buena comunicación con los colaboradores.
- ✓ Escuchar a los colaboradores, les permitira lograr identificar fallas y oportunidades de mejora en los procesos de atención.
- ✓ Enfocarse en ofrecer capacitación continua a los colaboradores en procesos operativos y técnicas de Servicio al Cliente.
- ✓ Hacerlos sentir parte de las decisiones de la organización, esto les permitirá empoderarse y ser resolutivos ante cualquier situación que presente el cliente en su proceso de atención.
- ✓ Felicitar y reconocer las acciones en las que los colaboradores han tenido buena actitud y un cliente ha salido satisfecho gracias a ello.

Las organizaciones que realizan una inversión en el proceso de Servicio al Cliente tienen²³ la expectativa de ver excelentes resultados en los indicadores de satisfacción y lealtad, por esta razón realizan monitoreo de forma continua, con el fin de establecer niveles de cumplimiento y tomar acciones en lo que el cliente manifiesta no estuvo agradable la experiencia, es importante tener toda la información del cliente con respecto a las interacciones en la organización garantizando datos completos en el análisis.

Un indicador conocido a nivel internacional es el Net Promoter Score (NPS) el cual es muy utilizado por ser un indicador de crecimiento sostenible, mide si los procesos de la organización son eficientes y logra altos niveles de recomendabilidad de la organización.

Net Promoter Score (NPS)

Es un indicador que permite medir la experiencia de los clientes en los diferentes puntos de contacto del cliente con la organización, el resultado del indicador permite que las organizaciones evalúen el grado de lealtad y recomendación de la marca.

Según menciona Gómez (2016) este indicador permite medir la lealtad y satisfacción de los clientes y fue elaborado por primera vez por Fred Reichheld en el año 1993 y adoptado por Bain & Company y Satmetrix en el año 2003, con el fin de medir el grado de recomendación de una marca, los servicios /productos y los clientes de la marca.

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta que efectúan las organizaciones al cliente, donde indagan ¿Qué tan probable es que recomiende la marca a un familiar o amigo? Y la escala de respuesta esta entre 0 y 10 donde “0” es que no la recomienda y “10” es que si la recomendaria, las respuestas permiten clasificar a los clientes en estas categorías:

- ✓ **Promotores:** Calificación entre 9 y 10 puntos
- ✓ **Pasivos:** Calificación entre 7 y 8 puntos

✓ **Detractores:** Calificación de 6 puntos o menos.

24

La calificación del indicador a nivel general está dado en si el resultado que se obtiene es inferior al 50% es considerado como un buen indicador en cualquier organización, pero un indicador superior al 50% es considerado excelente.

El NPS permite a las organizaciones contar con información de primera mano basada en la opinión de los clientes sobre el resultado de las experiencias positivas y negativas en los puntos de contacto de la misma, esto facilita la toma de acciones de mejora en fallas evidenciadas y la corrección de forma inmediata, el objetivo del indicador es que el cliente perciba que las organizaciones si escuchan al cliente, son oportunas en el contacto y resuelven las inconformidades que manifiestan.

Este indicador beneficia a las organizaciones en la disminución de la métrica de quejas y reclamos formales, en la medida en que las organizaciones son más oportunos en el contacto con el cliente ante cualquier inconformidad y en brindar una solución efectiva y ágil, no permiten que la inconformidad llegue hasta ese proceso, sin embargo el indicador cumple el objetivo de dar alertas a las organizaciones de lo que está funcionando mal en sus procesos y de lo cual se deben tomar acciones para evitar tener clientes insatisfechos.

El continuo seguimiento del indicador de experiencia que expresa el cliente a través de las opiniones hacia la organización y sus experiencias en los puntos de contacto, es el insumo y herramienta de trabajo más importante en los procesos de Servicio al Cliente, los resultados permiten establecer mejora continua en las fallas de proceso que se identifiquen en los diferentes procesos que son sensibles e importantes para el cliente, buscando la calidad de los mismos se elaboran planes de acción y procesos de formación continua con los colaboradores que logren mantener una cultura organizacional alineada y enfocada en el cliente.

Este documento permite identificar la importancia del Servicio al Cliente en la actualidad para las organizaciones que desean tener una ventaja competitiva con respecto a las empresas que son la competencia directa y lograr un diferencial en su servicio percibido por el cliente a través de gratas y excelentes experiencias en los diferentes puntos de contacto de la organización que llevan sin duda a la recomendación de la marca “Voz a Voz” con los demás.

Las organizaciones deben construir relaciones duraderas con el cliente a través de la creación e implementación de estrategias en el proceso de Servicio al Cliente que logren comprender el sentir del cliente con respecto a las necesidades y expectativas con las que adquiere el producto/servicio, son la clave para lograr la fidelización y lealtad hacia una marca.

Comprender la importancia de construir una cultura organizacional centrada en el cliente que involucre a todas las áreas de la misma y tener como factor principal la fidelización de los colaboradores quienes hacen posible las gratas experiencias del cliente, esta cultura permite optimizar y mejorar en todos los procesos de la organización y el resultado estará reflejado en colaboradores felices y motivados en su trabajo, que impactan en la experiencia del cliente de forma positiva y contribuyen al cumplimiento de las metas de las organizaciones.

Se efectuó una revisión de conceptos de diferentes autores enfocado en identificar el como a través del Servicio al Cliente las organizaciones crean ventaja competitiva en razón de crear experiencias memorables para el cliente, logrando fidelización y recomendación de la marca con impacto positivo y rentable para las mismas.

A través del análisis, se estableció que las organizaciones tienen como herramienta la medición continua de indicadores de fidelidad de la marca por el cliente, con el fin de crear relaciones duraderas y sostenibles en el tiempo que impactan positivamente en la imagen de la organización y en la consecución de nuevos clientes.

En el desarrollo del trabajo se da importancia a la cultura organizacional centrada en el cliente, en razón de colaboradores felices y motivados en su trabajo comprendiendo que son un elemento importante en las organizaciones y hacen posible crear experiencias memorables para el cliente.

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, C. J. (2001). *Empresas Competitivas: Cómo Lograrlas*. Colombia: RAM Ediciones Digitales Ltda.
- Day, G. S. (1999). *Comprender, Captar y Fidelizar a los Mejores Clientes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Gómez, D. (2016). *bienpensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/que-es-el-net-promoter-score/>
- Gómez, D. (2017). *Detalles que Enamoran*. Bogotá: Ediciones B Colombia S.A.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del Servicio 3ra ED*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Icontec. (2015). *Normas ISO 9001*. Obtenido de <http://www.icontec.org/Paginas/Mi.aspx>
- Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, no a la gente*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kotler, P. K. (2012). *Dirección de marketing.(14a. ed.)*. Obtenido de Ebooks7-24:
<http://www.ebooks7-24.com>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion.
- Lopez, G. V. (2018). *RE-EVOLUCIÓN EN EL SERVICIO*. Bogotá: CONECTA.
- Negri, C. C. (2008). *Dirigir Vendedores Es Mucho Más*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Pamies, D. S. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>

28

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción*. Panamericana Editorial.