

**El Servicio,
Factor esencial en las funcionalidades humanas**

**Jorge Alvarez Alba
Diciembre 2019**

**UNAD
Monografía
Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo**

“Dormía y soñaba que la vida era alegría, desperté y vi que la vida era servicio, serví y vi que el servicio era alegría.” Rabindranath Tagore

Resumen

El servicio es un factor esencial de desarrollo en los procesos de interacción de los individuos como integrantes de una sociedad y es, al mismo tiempo, el elemento que los ayuda a estructurar, de forma adecuada, las relaciones que hacen en los distintos ámbitos en los que se desenvuelven, desde el plano institucional, pasando por el comercial, el político, el religioso y el laboral hasta el mismo entendido social.

Todas las organizaciones, bien sean públicas o privadas, tienen una razón de ser que plantean en el enunciado de su misión corporativa. La funcionalidad que se manifiesta en dicha misión es el norte que las guía y por supuesto, es el pilar en donde se fundamentan.

Es aquí donde el servicio toma su rol principal y a través de cada una de las partes que lo componen, convierte esta razón de ser institucional en la forma como se establece una posición, esperando sea siempre positiva, en el entorno llamado sociedad.

Si bien es cierto que algunas nuevas tendencias traducen esta característica del servicio como un factor de diferenciación, de cara a las interacciones de índole comercial y casi siempre externas, no es menos válido que el servicio, es y debe ser, la verdadera razón de ser, tanto de los individuos como de las organizaciones.

Tabla de Contenido

Capítulo 1 Planteamiento del problema	6
Capítulo 2 Justificación	8
Capítulo 3 Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Capítulo 4 Marco Contextual	12
Capítulo 5 Marco Teórico.....	15
El Triángulo del Servicio	18
Los Ciclos del Servicio	21
Los Principios Kaisen	30
Los 7 secretos del servicio	37
Los 7 principios básicos del servicio	39
Las 5 dimensiones del servicio	50
Capítulo 6 Marco Conceptual.....	52
Capítulo 7 La implementación del Servicio	54
Diagrama del Servicio	59
Matriz del Servicio.....	60
Recomendaciones	64
Conclusiones	69
Bibliografía	72
Infografía	75

Tabla de Gráficos

Figura 1	El Triángulo del Servicio.....	18
Figura 2	El Ciclo del Servicio	21
Figura 3	Satisfacción del Cliente vs. Tiempo de respuesta del Servicio.....	40
Figura 4	Habilidades del Servicio vs. Tiempo de respuesta del Servicio.....	41
Figura 5	Habilidades del Servicio vs. Tiempo de respuesta del Servicio Oculto/Trans....	44
Figura 6	Satisfacción del Cliente vs. Desarrollo del Servicio y Costo.....	45
Figura 7	Proceso de Comunicación Sincrónico y Asincrónico.....	48
Figura 8	Diagrama de Servicio – Triángulo del Servicio.....	61
Figura 9	Matriz del Servicio	62

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Servicio es un concepto que, gracias a su utilización recurrente, se ha venido diluyendo en una palabra hueca y con sentidos e interpretaciones diversas que fluctúan entre la amabilidad postiza, la inoperancia institucional y la desidia personal. Y si se habla del mentado servicio al cliente cada una de estas calificaciones se potencian aún más.

Del mismo modo, su variada aplicación impide también hacer una apropiación más cercana y más coherente con todos los elementos que están inmersos en el interior de un verdadero servicio. Servicio de lavandería, Servicio al Cliente, Fuera de servicio, servicio hasta las 10 a.m., Señora del servicio o servicio de inteligencia son algunos ejemplos de acepciones que segmentan y limitan los alcances que implica realmente el concepto de servicio.

La perspectiva desde donde se mire el servicio es otro impedimento que también dificulta su entendimiento. En el normal de los casos, un diagrama de servicio se plantea como procesos unidireccionales y de connotación externa que no aplica para el individuo que lo demanda. El servicio que presta un taxi, las filas en los bancos y supermercados, los trámites institucionales y legales o la actitud de la policía son algunos ejemplos de esto.

La segmentación, la particularización o la limitación del servicio son otros factores que inciden en su adecuada prestación. Médicos y enfermeras que manejan códigos y no personas; meseros eficientes al calor de la mejor propina; pilotos en operación reglamento o mega obras

que se derrumban son muestras claras de un inadecuado servicio. Y por supuesto, la connotación peyorativa del servicio como evidencia de debilidad, sumisión o relevancia social. Se demanda servicio, pero no se quiere servir.

El análisis de cada uno de estos aspectos induce a pensar en la negación del concepto integral de servicio, ya sea en el campo laboral, social o personal, razón que restringe su implementación y le resta notoriamente importancia reduciéndolo de un factor esencial en las relaciones humanas a un distractor que ayuda a aludir responsabilidades y que genera procesos comunicacionales alejados de la verdadera realidad. Entonces: ¿El servicio es parte esencial de la funcionalidad de cada uno de los procesos o es un elemento que se utiliza de manera particular de acuerdo a factores de conveniencia?

Capítulo 2

Justificación

En la mayoría de las empresas, por no decir en todas, existe el área de “Servicio al Cliente”. Ya sean grandes o pequeñas, operativas o decorativas, estas dependencias enfrentan diariamente el desafío de ser el escenario en el que los clientes evidencian, de primera mano, todas las variantes que implica el concepto de servicio.

Es por esta razón que las áreas de servicio al cliente deambulan entre quejas, reclamos, adquisición de productos y muros sordos de lamentaciones que no generan valor alguno a la razón de ser de las compañías y si se transforman en exacerbados monstruos que viven de retener clientes basándose en subterfugios burocráticos y en la imposibilidad de generar soluciones.

Es claro y por supuesto entendible, que se necesite un medio que canalice las interacciones permanentes de los usuarios/clientes de las empresas enmarcadas en el contexto de un mercado de libre comercio y en el que la oferta y la demanda son los valores bajo los cuales se rigen. Esto también comprende las relaciones que como ciudadanos se establecen con los entes gubernamentales y estatales en la cuales se evidencia el mismo fenómeno.

De esta forma, “El Servicio al Cliente” pasa de ser un concepto integral y vinculante que debe permear, de manera transversal, a toda la organización para volverse un mal necesario que se establece a partir de un precepto reactivo a falencias inherentes a la operación misma de cada organización.

Evidencia de esto es la multa de \$2.600 millones proferida por la Súper Intendencia de Servicios Públicos a 4 empresas de telefonía celular por prestar mal servicio de internet al ofrecer 20 gigas de navegación, opción a la que sólo se podía acceder si se estaba en una terminal fija no vía wifi, condición que se le omitía a los clientes. El proceso lo ofrecen las áreas de servicio al cliente y de Mercadeo de las respectivas empresas, pero la operatividad es un proceso técnico y administrativo manejado burocráticamente a través de protocolos ideados para dar respuesta al cliente.

En las empresas el “Servicio al Cliente” se focaliza en parte de sus funcionarios, normalmente los que están en las áreas de servicio o los que tienen contacto con los clientes, caso de cajeros o dependientes de áreas de ventas. Las demás personas que allí laboran, no relacionan su función con servicio si no con su operación y lo ven como una variante externa a ellos y que no compromete su posición organizacional. Esta es la razón para que la aplicabilidad del concepto de servicio sea proporcionalmente inversa a la escala corporativa que se tenga: mayor altura, menor servicio. Se pasa de ser servidor a ser servido.

Campañas publicitarias como la del banco que habla de “El tiempo de todos” son dirigidas hacia sensaciones y percepciones sin implicar necesariamente un mejoramiento del servicio de parte del personal de atención y si se presenta algún tipo de mejora, esta se refleja únicamente en aumento de costos.

Propuesto así, con el entendimiento de la esencia del servicio se busca que las personas lo interioricen con respecto a la razón de ser de la empresa o entidad. De manera independiente al

cargo, labor o posición que se tenga, el servicio se debe entender como una constante, permanente e inquebrantable, que da un sentido verdadero a lo que se hace.

Capítulo 3

Objetivos

Objetivo General

Demostrar la importancia del concepto de Servicio como factor esencial e intrínseco en todas las funcionalidades humanas y que genera procesos efectivos de relacionamiento social y comercial.

Objetivos Específicos

- Evidenciar el alcance integral del concepto de servicio en el desenvolvimiento funcional de las diferentes actividades que las personas realizan.
- Estructurar un análisis matricial del servicio relacionando los elementos que lo componen con interacciones comerciales.
- Proyectar escenarios en los que se pueda validar un verdadero concepto de servicio como diferenciador efectivo en un entorno comercial.

Capítulo 4

Marco contextual

El servicio analizado como funcionalidad, es decir, como un conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario, ha estado presente desde el origen mismo de la humanidad y se ha desarrollado a la par con su crecimiento a lo largo de su devenir histórico.

Desde los primeros indicios de sociedades humanas cuando la caza, la recolección y la pesca eran los únicos medios de supervivencia y empezaban los rudimentarios asentamientos alrededor de cultivos agrícolas, el servicio fue asumido como una funcionalidad que permitió la supervivencia de la especie. Unos cazaban, otros cocinaban, otros vigilaban, otros cuidaban. Todos poniendo sus cualidades y características individuales en beneficio del fortalecimiento grupal. Sólo ser útil, aportar algo, entregar lo que se tiene en pro de otros, fue la directriz que permitió a estas primeras sobrevivir en un entorno hostil y desafiante (Harari, 2015).

Con el paso del tiempo y con el crecimiento y expansión de la humanidad a todo lo largo y ancho del planeta, el comercio se convirtió en el factor primordial de desarrollo. Ya sea a nivel de trueques o intercambios mercantiles. Las relaciones sociales cambiaron dando paso a nuevas visiones de servicio como la esclavitud, la servidumbre o el trabajo remunerado con dinero, propiedades o productos.

En el marco de la dinámica del mercado, la comercialización de bienes y servicios siempre ha estado condicionada por variables de oferta y demanda y ligada al desarrollo humano como

respuesta a necesidades de toda índole, desde las necesidades básicas como la alimentación o la protección hasta las del ocio y la lúdica.

En este camino, después de la segunda guerra mundial, el concepto de cliente-consumidor viene a tomar preponderancia y los esfuerzos de las empresas se empiezan a direccionar hacia su conocimiento integral y al desarrollo de programas de fidelización y retención. Es en este momento que cobran vigencia explícita los preceptos de servicio para responder a sus necesidades y requerimientos: El Servicio al Cliente.

Antes de los años 50 primaba la demanda sobre la oferta, fenómeno que convertía a la venta en el principal elemento en el plano comercial. Ricardo Homs (2003) plantea que, a partir de esta época, se pueden detallar tres etapas o generaciones de relacionamientos entre consumidores y productos o servicios:

Primera generación (1950-1970): Etapa fuerte de comercialización y masificación de productos y servicios basada en las conductas y los hábitos de los consumidores. Sus fundamentos se cimientan en el desarrollo de las 4 Ps: Precio, Productos, Plaza(Lugar) y Promoción. El consumidor era pasivo y la meta era ganar el mercado.

Segunda generación (1970-2000): Nacida en la orientación estratégica desarrollada a partir de conceptos como posicionamiento, segmentación y marca. La percepción del consumidor empieza a tomar relevancia y se incorporan las ciencias del comportamiento como herramientas para conocerlo de forma más integral.

Tercera generación (2000-2010): Empieza el desarrollo de la personalización del consumidor y los nichos de mercado dando a las ciencias del comportamiento un rol principal de relacionamiento e incorporando otras ciencias como la antropología, la sociología, la semántica y la neurociencia. Se inicia el estudio de los estilos de vida y el empoderamiento de los consumidores. Surge el branding como desarrollo de marca y la comunicación voz a voz como factor comercial.

Con la misma visión planteada por Homs y a la luz de fenómenos actuales como los nuevos medios de comunicación y las tecnologías veloces, el manejo dinámico de la Información, la globalización y el comercio voraz, hoy se puede inferir una **Cuarta generación** con otros conceptos y realidades. El uso obligatorio y prioritario de dispositivos, fijos y móviles; la importancia de las bases de datos, actualizadas e inmediatas; la identificación y entendimiento del consumidor; los usos y costumbres desarrolladas en el entorno virtual a través de internet y el manejo de las redes sociales.

De esta manera, con el clientecentrismo en aumento y el desarrollo de agresivos programas de fidelización y retención, en la actualidad, el servicio en sus acepciones prácticas y filosóficas, es un factor determinante para sobresalir en el mercado y posicionarse de manera efectiva en la mente de los consumidores. Siendo esto realmente cierto y operativamente necesario, su implementación se limita, no se dimensiona verdaderamente y no abarca, en la mayoría de los casos, la integralidad que un verdadero servicio demanda.

Capítulo 5

Marco teórico

En el año de 1448, Johannes Gutenberg con su imprenta, editó las primeras biblias en serie dando inicio a una revolución que cambió el mundo como se conocía hasta ese momento. Hoy día, el desarrollo industrial y la tecnología, son los factores disruptores que plantean desafíos constantes y que hacen variar la realidad abriendo abanicos de posibilidades con visiones innovadoras y nuevos espacios de interacción humana.

En este escenario, si se le pidiera a un grupo de personas un ejemplo de buen y mal servicio, con plena seguridad, las experiencias deficientes les ganarían por amplio margen a las buenas. Si bien esto puede plantear una contradicción en épocas donde las empresas se vanaglorian de tener estándares altos de atención al cliente, no deja de ser cierto porque existe una gran brecha entre lo que las compañías entienden como servicio y lo que los clientes realmente esperan recibir.

Bancos que ofrecen excelentes servicios con trámites densos y burocráticos para hacer un reclamo; productos clasificados como de gran calidad que se dañan días después de expirar la garantía; espectaculares promociones condicionada a especificaciones en letras minúsculas; taxis dispuestos a llevarlo a donde quiera siempre que sea por su ruta y en su horario; restaurantes con esmerada atención que se refleja en la cuantificación de sus propinas; parqueaderos con tarifas desaforadas pero que no responden por robos o daños. Estas son algunas muestras de la disparidad de conceptos entre prestadores de servicios y usuarios.

Estos ejemplos denotan dos realidades distintas: Una, el servicio si es un factor importante y determinante, tanto para quien lo ofrece como para quien lo recibe, y dos, existen factores que no se toman en cuenta a la hora de dimensionar todo lo que implica el servicio.

Cabe entonces hacer una traducción conceptual a algunos pregonados como buenos servicios para dimensionar el desfase con la realidad funcional que se evidencia. Nuevos servicios virtuales en bancos y grandes superficies se deben leer como reducción de personal, tercerización de procesos y nuevos canales de ingresos. Garantía extendida de carros y electrodomésticos véase como obsolescencia programada e ingresos adicionales. Triage en servicios médicos significa racionalización de la planta de personal médico y cada padecimiento tiene su medición condicionada. Los sacramentos son signos de la fe cristiana, voluntarios y gratuitos, se traduce en crea en Dios y vea las tarifas.

Visto de esta forma, el servicio es un factor vital para desenvolvimiento productivo de cualquier actividad humana y es necesario encauzar los esfuerzos hacia su desarrollo integral para que realmente se convierta en un elemento que genere diferenciación y recordación entre los consumidores.

La repercusión de una mala experiencia de servicio tiende a expandirse de una manera exponencial ya que es más fácil pregonar sobre algo negativo que sobre lo que se puede entender como el deber ser y no siempre como algo positivo. Entonces, ¿Por qué se habla tanto de servicio si su aplicabilidad es tan difusa? Esta pregunta nos invita a analizar varios fenómenos que de ella derivan: imaginarios sociales, camuflaje comercial, carencia de alternativas o resignación. Pese a que pueden verse como aspectos diferentes son simples eslabones de una misma cadena que lleva a la distorsión del servicio.

En una plazoleta de comidas de un centro comercial se puede evidenciar esta situación. Se tiende a decidir sobre lo que se quiere comer por la fila que tenga cada negocio por que se infiere que si tiene mucha fila es bueno y no que el sistema de atención puede ser es deficiente – entendido social-. En un lugar de venta de hamburguesas, cambiar una marca de gaseosas por otra, promulgando apoyo a la industria nacional es solo el camuflaje comercial que esconde un cambio de negociación con proveedores. Negocios con productos únicos o que no tienen competencia inducen a una carencia de alternativas para decidir. Y después de mirar otras alternativas, hacer fila en el tradicional sitio de crepes es necesario para poder comer algo rico...Resignación.

Valorar entonces el servicio, en corresponsabilidad directa con el cliente y la satisfacción y cumplimiento de sus necesidades y expectativas, conlleva a elevarlo a la categoría de eje y actor principal en el proceso y a enfocar todas las acciones en pro de este objetivo. Lo convierte en el centro de un triángulo virtuoso en el convergen estrategia, gente y sistemas, todos enfocados hacia él: El triángulo del servicio. Este es un concepto creado por Karl Albrech, experto y consultor de gerencia del servicio, con el que plantea que las empresas prestadoras de servicios deben llegar a maximizar su experiencia con el cliente (Albrech y Zemke, 1988) empleando una estructura motivacional dirigida específicamente hacia él.

El triángulo del Servicio

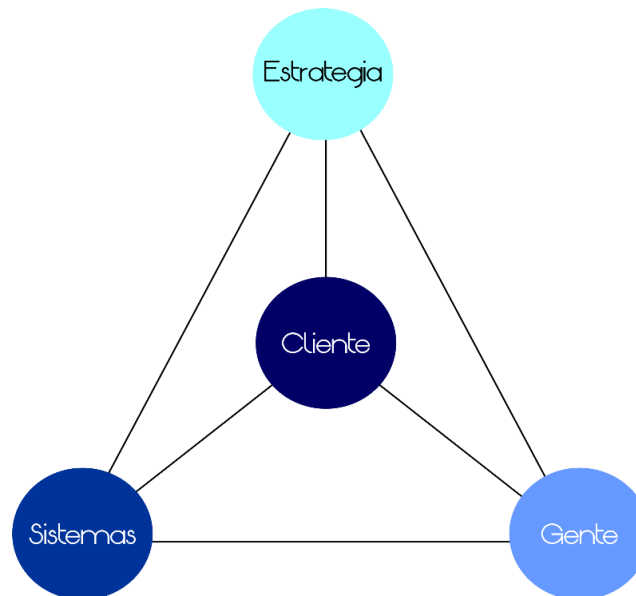


Fig.1 *El triángulo del Servicio*

En el modelo de Albrech, el cliente es el centro del triángulo del servicio, la estrategia, los sistemas y la gente se focalizan en las necesidades del cliente y en su estructura motivacional. Desde el punto de vista gerencial existe una gran brecha entre lo que se cree que el cliente percibe del servicio y lo que efectivamente se hace.

Del mismo modo, existen diferencias entre las necesidades reales y las expectativas que el cliente tiene, lo que hace que se pueda generar una imagen deseada o no de la compañía. La percepción que hace el cliente es completa, ve el panorama integral de la relación entre estrategia, gente y sistemas, no los ve como elementos aislados.

La estrategia es “La fórmula característica para la prestación de un servicio; es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”. (Albrech y Zemke, 1988). La estrategia sirve para implementar el

posicionamiento que desea tener una compañía en el mercado y tiene como objetivo proporcionar una dirección de la totalidad de la organización hacia la prestación de un servicio de calidad. La estrategia se construye a partir de la investigación de mercados para conocer las necesidades del cliente y su diseño permite confrontar la misión del negocio, conjugar los valores de la organización (creencias, filosofía o principios) y saber qué se está haciendo y para quién.

Los sistemas constituyen "todo mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente" (Albrech y Zemke, 1988). Albrech insiste en que los sistemas deben ser amables para el cliente, de la misma manera en que no debe entorpecer las actividades de los prestadores del servicio.

La Gente es el personal que presta el servicio, el que tiene el contacto directo con el cliente. Es importante manejar los puntos de contacto puesto que, dejarlos al azar entorpece la prestación del servicio. Es en la gente donde se deben concentrar los mayores esfuerzos en capacitación, formación y desarrollo para prestar un servicio de calidad.

Albrech, clasifica a la gente en tres categorías: 1) Gente de servicio primario, la que tiene contacto planeado y directo con el cliente. 2) Gente de servicio secundario, la que sirve al cliente sin ser visto y tiene un contacto incidental. 3) Gente de apoyo, los demás que no clasifican en los dos primeros puntos (Albrech y Zemke, 1988).

Relaciones entre los elementos del Triángulo de Servicio

Todo servicio está enfocado en el cliente. Cada línea del triángulo representa una relación y un proceso en doble vía entre las partes. La línea entre la estrategia y el cliente refleja la importancia de unir la estrategia con la estructura motivacional del cliente. En sentido contrario, conecta la estrategia con la necesidad de comunicarse con el mercado, con el fin de producir un beneficio para la empresa.

La línea que une al cliente con la gente es el punto de contacto, donde se puede brindar o no una buena experiencia al consumidor. La línea que une al cliente con los sistemas presupone que estos últimos deben ayudar a prestar el servicio. Los sistemas incluyen tanto procesos y procedimientos como equipos físicos y deben ser diseñados centrados en el interés del cliente.

La línea que relaciona la estrategia con los sistemas sugiere el diseño y operación de los sistemas físicos y procedimentales relacionados con la funcionalidad de la estrategia. La línea que va de los sistemas a la gente evidencia apoyo y ayuda para desempeñar la labor de servicio y no debe verse como un obstáculo para quienes tienen el contacto con el público.

Finalmente, la línea que une la estrategia con la gente indica que los empleados necesitan tener una filosofía y un rumbo claramente definido y como estos responden a ella en la implementación del servicio.

Coherentemente relacionado con el planteamiento del Triángulo del Servicio, Albrech (1988) también plantea el ciclo del servicio, entendido como el proceso de interacción práctica entre servicio y usuario.

Ciclos de Servicio

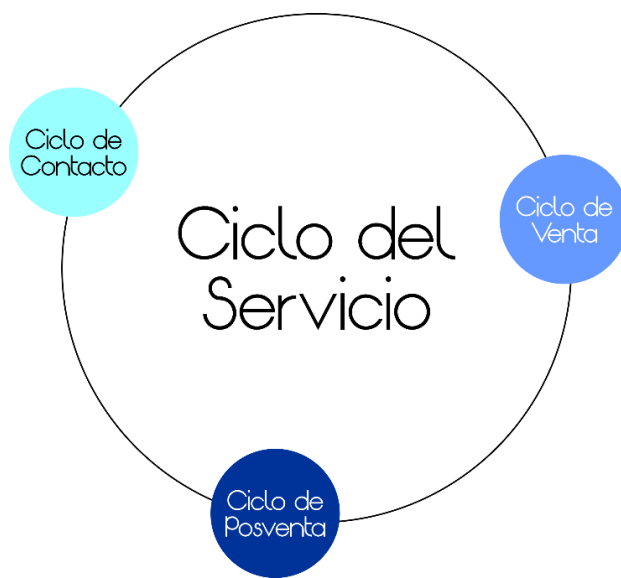


Fig. 2 *El Ciclo del Servicio*

El ciclo del servicio se compone de tres ciclos: Contacto, Venta y Posventa. Cada uno de ellos tiene sus características propias y funcionales y necesariamente se deben relacionar asertivamente para lograr que se convierta en un círculo virtuoso en el que se diagrama la implementación acertada de un servicio haciendo uso de todas las herramientas necesarias para conocer el cliente con sus necesidades y expectativas lo que conlleva la entrega y adquisición del servicio y la posterior instancia, en la que el cliente regresa por habersele cumplido con sus requerimientos. Es un sistema de engranajes, funcionando siempre en relación al cliente, y demanda el compromiso de todas las partes para que opere correctamente y sea un proceso beneficioso para la empresa.

Así, en la misma línea con el concepto planteado por Albrech en el Triángulo del Servicio en el cual, el centro y el eje conductor es el Cliente, con sus requerimientos y expectativas, el pensamiento de Domínguez Collins (2006) lleva a reflexionar sobre como la adecuada administración del servicio al cliente se convierte en una fortaleza esencial para la competitividad de las compañías. Saber identificar, gestionar y evaluar el servicio, representa todo lo fundamental para desarrollar la cadena de valor en la empresa y constituye el eje medular de las organizaciones y el instrumento para proporcionar un servicio de alta calidad.

El servicio se basa en la focalización constante en la preferencia de los clientes, tanto en la interacción con ellos como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta. Es lo que genera valor agregado y es perceptible por el cliente en el mismo momento en que éste establece internamente su grado de satisfacción. Por lo tanto, un producto o servicio necesitará siempre de un componente, ya sea tangible o intangible, que genere valores agregados y que sea perceptible por el cliente como satisfacción.

El Servicio que tiene cuatro características particulares. Primera, la intangibilidad. El receptor del servicio no tiene nada tangible, ya que no es un objeto, es el resultado de un proceso, solo una sensación o un sentimiento, entonces su valoración dependerá de las experiencias personales. Trasciende los sentidos ya que no se puede ver, oler, degustar, oír o sentir antes de su adquisición. No hay forma de mostrar una idea previa, presentar un modelo o evidenciar una diferencia competitiva por aspectos tangibles. Si bien las experiencias previas y las de otros clientes permiten dar referencia del resultado esperado y ayudan a crear una reputación, el

servicio solo se presta cuando se contrata y en la mayoría de los casos se puede decir que el mejor servicio es aquel que no se nota.

La segunda característica es la inseparabilidad. Los brindadores son una sola entidad inseparable con el servicio que ofrecen. La prestación del servicio siempre requiere la intervención humana. Muchos servicios se producen y se consumen al mismo tiempo con participación del cliente en el proceso: Entidades financieras, consultorios, hoteles, restaurantes, medios de transporte. Esto genera que la interacción entre el cliente y la empresa sea un evento crítico, si se prestó bien el servicio, pocas veces el cliente lo destaca, pero si se prestó inadecuadamente, no se puede anular esa experiencia y crear una nueva, caso contrario de un producto que sí se puede devolver o reemplazar.

La tercera es la variabilidad correlacionado con las personas que lo proporcionan. Cada servicio es una experiencia única lo que impide estandarización. Incluso con protocolos y recursos similares, los resultados pueden ser muy variables de persona a persona, de cliente a cliente, de día a día. Esto dificulta asegurar una calidad uniforme, lo que se puede reflejar en insatisfacción del cliente.

Por último, la Perecibilidad. Se produce y se consume al mismo tiempo. No se puede almacenar y tener un inventario para cuando estén los clientes. Esta es una gran diferencia con los bienes tangibles ya que estos dan la posibilidad previa de conocer su comportamiento y de almacenarlos cuantas veces y en las cantidades que se quiera, el servicio si no se entrega, se pierde. la Perecibilidad en el servicio es inmediata ya que no es posible acumularlo. Si no se usa

cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde. Entonces, son las fluctuaciones de la demanda el mayor desafío que presenta la prestación del servicio ya que es necesario realizar ajustes para equilibrarlas con la oferta.

Estas cuatro características del servicio toman su real dimensión en los estudios de Theodore Levitt en la Miopía del Marketing (2011), donde reorienta el concepto de industria, cambiándolo de una generación de productos a un proceso integral de satisfacción del cliente. Este planteamiento demuestra total concordancia con los conceptos que fundamentan el Triángulo de Servicio de Albrech y corroboran la ponderación del Cliente como actor principal y elemento primordial para una interacción comercial beneficiosa.

Una industria debe empezar con el cliente y sus necesidades, no con una patente, una materia prima o una habilidad de ventas. Este fenómeno sucede cuando las bondades y características del producto se priorizan y se dejan de lado las necesidades e intereses del cliente y en muchas ocasiones, del mercado mismo. Para solucionarlo Levitt plantea el análisis de algunos aspectos relevantes que conllevan su solución, tales como la marca, la competencia y el mercado.

La marca. Un mercado saturado de productos en el que prácticamente ya se ha inventado todo y lo que falta por inventar será copiado fácilmente, el cliente quiere y terminará comprando experiencias, ideas, afinidad y pertenencia. Las compras tienden cada día más hacia lo emocional que a lo racional, es por esta razón que las tendencias apuntan a la imagen de marca como el elemento que da el verdadero valor a un producto. Y una buena imagen de marca se crea cuando el cliente confía, cree y se siente identificado con ella, por lo cual, la marca tiene que ser igual y

convivir en el mismo escenario que su público objetivo. Entonces una vez entendido que lo más llamativo y diferenciador es la marca, esta debe ser enfocada para satisfacer las necesidades del cliente, pero no quiere decir que el producto deba dejarse a un lado. Una necesidad clave es la calidad de lo que se vende y esto jamás debe descuidarse. Si se descubre una necesidad insatisfecha en el mercado y se ofrece un producto de calidad y una experiencia inmejorable y memorable, se tendrá un gran terreno ganado.

La competencia. Existen muchos factores que pueden poner en riesgo la estabilidad de una marca en el mercado, desde procesos de lealtad hasta desarrollo de nuevos productos. Cada vez son más las nuevas empresas y el surgimiento de nuevos modelos de negocio. Esta tendencia creciente, aumenta la oferta para los clientes y aumenta la competencia. Es fundamental tener esto muy claro para no dormirse en los laureles, mantenerse alerta y abrir bien los ojos para evaluar los distintos cambios que se generen en el entorno. No hay algo único, cualquier competidor puede aparecer, incluso desde sectores distintos del mismo mercado.

El mercado. Este es otro aspecto importante. Se debe ampliar la visión para poder ver el entorno donde el cliente y la marca se desenvuelven. Observar, analizar, comprender y aportar al mundo en el que se desarrollan las propuestas hace a las empresas más responsables y a su vez más fuertes. Esta fortaleza permite empatizar y crear lazos con el cliente y el espacio de interacción y otorga valor y respaldo a la marca.

Aparece, entonces, en los Fundamentos del Marketing de Servicios (Douglas y Batenson, 2012), el concepto de servucción. Neologismo acuñado en la década de los años 80 por dos docentes franceses Eric Langeard y Pierre Eiglier empleado a partir de la conjunción de dos

palabras: servicio y producción y que se utiliza en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo en el momento de ofrecer un servicio.

La servucción vincula los recursos desde que nace un proyecto hasta que la idea se materializa en la oferta del servicio, es el proceso de producción de un servicio. En este modelo, el cliente es el protagonista central, pero no accede al proceso. La servucción surge de la interacción entre el personal, el cliente y el soporte material (oficinas, áreas de ventas, computadoras, etc.) que permite concretar la relación de servicio, optimizando la gestión de los recursos para que las diferentes interacciones posibles sean satisfactorias.

La servucción es un modelo que utiliza cuatro factores para poder materializar el servicio haciendo más objetivo su evaluación y análisis. Estos factores son: El serviespacio; el personal de contacto y los prestadores de servicios; los otros clientes y las organizaciones y sus sistemas. Como parangón con los elementos componentes del Triángulo de Servicio, estos cuatro factores se correlacionan, bien desde otra perspectiva, pero siempre posicionando al Cliente como su centro determinante. El serviespacio y los otros clientes son condicionantes del concepto de estrategia. La gente se enlaza con el personal de contacto y los prestadores de servicios y las organizaciones y sus sistemas, es lo que Albrech condensa como los sistemas.

El serviespacio son todos los escenarios físicos donde se evidencia el servicio. Puesto que ya se vio la intangibilidad del servicio, los aspectos físicos que lo rodean si se pueden considerar y ofrecen elementos importantes para poder evaluarlo: Empaques, instalaciones, maneras de interacción, procesos de diferenciación o facilidades de adquisición o entrega, son componentes del serviespacio.

El segundo factor, *el personal de contacto y los prestadores de servicios*, también es vital para la prestación óptima del servicio. El personal de contacto son todas las personas con las que

los clientes tienen interacción para acceder al servicio y los prestadores son los directos responsables del servicio, por ejemplo, en una visita a un médico, las personas de vigilancia y de recepción son el contacto y el médico, el prestador del servicio.

Este factor se ve condicionado por una variable que los permea a todos de forma transversal: La actitud, la forma como se ofrece o se presta el servicio, vista como proceso de interacción humana. Al ser afectado por la actitud, el servicio se ve afectado por siete fenómenos, constantemente repetidos.

Apatía, no importa lo que se hace o para quién se hace. Es todo lo opuesto a la iniciativa en los encuentros de servicio. Es una clara demostración de total desgano por parte de la persona mostrando tácitamente que no le importa nada. Se demuestra aburrimiento en la labor que desempeña, esto se le trasmite al cliente como falta de interés. Los síntomas se presentan cuando la persona de servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y, finalmente, por sí misma.

Desatención, salir del asunto lo antes posible. No se presta atención a los problemas o las necesidades de los clientes. Es habitual tratar de “callar” al cliente esgrimiendo cualquier tipo de procedimiento o la falta de competencias para hacer gestión frente a una dificultad.

Frialdad, no importa a quién se da el servicio. Puede ser una relación de causa - efecto entre insatisfacción de la persona con la actividad que realiza y el trato con los clientes. Esta clase de actitud, cargada de hostilidad e impaciencia, deteriora el vínculo con el cliente.

Condescendencia, no me importa como persona. Es el menosprecio hacia la capacidad de decisión del cliente. Conlleva una actitud proteccionista excesiva que lo hace sentir incómodo o insatisfecho. Es poner en práctica maneras que denotan aire de superioridad.

Robotismo, hacer siempre y rutinariamente lo mismo. La persona mecanizada repite rutinas sin ningún tipo de aporte que individualice y distinga al cliente. Cuando se llega a mecanizar tanto una actividad, haciéndola siempre de la misma manera, se convierte en un pecado de servicio que avanza lentamente en el comportamiento diario deteriorando las relaciones con los clientes. Se presenta cuando las personas desconocen el sentido o la filosofía que encierran los protocolos de atención y simplemente se limitan a cumplirlos.

Reglas del libro, seguir absolutamente los procedimientos hasta desafiar el sentido común. Es poner los reglamentos por encima de las necesidades del cliente, todo se puede y se debe, analizar y revisar, flexibilizar el servicio. Se da también, cuando los protocolos y las regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para el cliente. Este seguimiento incondicional de las normas, a veces impiden utilizar las capacidades de pensar de las personas.

Evasivas, eludir las responsabilidades que genera un servicio. Es una variante que infiere irresponsabilidad enviando problemas a otras áreas y evadiendo la solución de los incidentes. Significa obligar al cliente a ir de un lado para otro sin encontrar soluciones dentro de la organización, es simplemente pasarle la responsabilidad a alguien más. Implica demorar la resolución de los problemas que puede tener un cliente.

Los otros clientes son el tercer factor a tener presente. Muchas personas simultáneamente, desean o acceden, a un servicio. Esto representa un espacio de correlación nacida de las experiencias particulares de cada persona y que puede influir, positiva o negativamente, en la percepción que se tiene de un servicio. Las malas o buenas referencias son los ladrillos que construyen los imaginarios que se tienen acerca de la prestación de un servicio. Estos tres factores: serviespacio, personal de contacto/prestadores de servicio y otros clientes, son visibles, los clientes y consumidores los ven y los pueden analizar, pero existe el cuarto factor, que, si bien no se puede visibilizar fácilmente, si influye poderosamente en la prestación de un servicio: *las organizaciones y sus sistemas*.

Es la parte que no se ve, las bambalinas de un escenario teatral. Son las reglas, procedimientos, políticas, valores de las organizaciones que son invisibles para los clientes, pero los afectan y condicionan la prestación misma del servicio. La conjugación de estos cuatro factores es la forma como se evidencia el servicio y da los elementos necesarios para poder evaluarlo poniendo en consideración directrices objetivas y pertinentes.

Estas perspectivas postulan al servicio como un proceso integral en el que confluyen todas las actividades que llevan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de sus expectativas, esencia fundamental que sustenta el concepto del Triángulo del Servicio, por este motivo, es importante analizar otras propuestas que siguen el mismo derrotero y ayudan a robustecer sus premisas, ese es el caso del modelo Kaisen.

Nacida en Japón y relativamente nueva, es otra corriente de pensamiento sobre el servicio. El término Kaizen, de acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar. Así, se puede definir “Kaizen” como “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce. El Kaizen como concepto empresarial, evolucionó en el periodo de la posguerra y ha sido aclamado como un factor crucial en el éxito de numerosas industrias japonesas.

Como el objetivo de brindar un excelente servicio y garantizar la satisfacción del cliente, el kaizen se basa en el suministro de productos de calidad y sus principios e instrumentos son tan solo medios para alcanzar ese fin.

Los Principios Kaizen

Existen diez principios básicos del Kaizen, provenientes de la práctica de algunas compañías en Japón. Se refieren a entrenamiento y desarrollo de las personas y son los que pueden transferirse más fácilmente a una compañía para establecer una cultura Kaizen, ya que concentran energía, involucran y son el impulso de los empleados. También contribuyen a crear la sensación de una comunidad empresarial que trabaja conjuntamente dentro de una sociedad de clientes más amplia, estos principios son:

Concentración en los clientes: Todos los esfuerzos que se realicen dentro de la compañía deben estar dirigidos a responder a las necesidades y a la satisfacción del cliente.

Realizar mejoras continuas: En una compañía que se implante el Kaizen se está en la búsqueda permanente de formas de perfeccionarse.

Reconocer abiertamente los problemas: cada integrante de la empresa debe sentirse motivado a ventilar los problemas, para poder hallarles soluciones.

Promover la apertura: eliminación de las barreras funcionales, minimización del efecto que provoca el status o rango en pos de favorecer lo comunal; todo esto refuerza la visibilidad del liderazgo y la vitalidad de la comunidad.

Crear equipos de trabajo: Se deben establecer grupos de trabajo dirigidos por un líder de equipo e implantar la participación activa en varios equipos inter funcionales que induzca a la vida corporativa, reforzando así, la sensación de propiedad mutua, responsabilidad colectiva y concentración en la compañía.

Manejar los proyectos a través de equipos multifuncionales: El Kaizen establece que ningún individuo ni equipo que realice una sola función poseerá necesariamente todas las habilidades ni será siempre quien proponga las mejores ideas para manejar eficientemente un proyecto, incluso si este se relaciona con su propia disciplina.

Nutrir los procesos de relaciones más apropiados: Las compañías Kaizen están tan preocupadas e impulsadas por el logro de metas financieras como cualquier otra empresa, pero su premisa es: si los procesos son sólidos y se diseñan las relaciones de manera que se promueva la realización de los empleados, inevitablemente se producirán los resultados esperados.

Desarrollar la autodisciplina: La filosofía Kaizen exige la autodisciplina en el empleado, así como el comportamiento auto controlado, porque el respeto por uno mismo y por la compañía indican fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes.

Mantener informados a los empleados: Todo el personal debe estar muy bien informado sobre su compañía, tanto en la inducción, como durante el tiempo que esté empleado. Tanto la alineación y entendimiento de la misión, cultura, valores, los planes y la práctica de la compañía deben ser comprendidos e interiorizados *por el empleado*.

Desarrollar a todos los empleados: El desarrollo del recurso humano brinda las habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada.

Desde otra perspectiva, existe una valoración para denotar la prestación integral de un servicio basada en el desglose de los elementos que lo constituyen (Wellington, 1997): Producto, Venta, Posventa, Tiempo, Ubicación y Cultura. Esta mirada conjuga elementos del Triángulo de Servicio y de los ciclos de servicio propuestos por Albrech para proponer acciones puntuales que propenden, de la misma forma, por la satisfacción del cliente y el desarrollo de experiencias positivas de servicio.

Producto refiere a su disponibilidad, calidad y presentación. A la imagen que representa y al valor que tiene en relación al dinero que se paga por él. Cuáles son las características, bondades y beneficios que ofrece.

Venta engloba el marketing y el merchandising que se haga, la comunicación y el entorno donde se realiza la venta; el personal que lo hace, toda la documentación que exige y las variables y modalidades de compra que existen. Los diferentes canales de distribución y todas las formas de acceso al servicio como tal.

Posventa infiere un interés sostenido sobre el servicio y la gestión de quejas y reclamos y siendo un proceso que trasciende el escenario propio de la venta hasta llegar al propio estadio de utilización e implementación.

Tiempo incluye los horarios comerciales de venta y atención, la aplicabilidad y disponibilidad de los productos y servicios y la velocidad de interacción y respuesta transaccional. Incluye las facilidades de acceso en los tiempos necesarios por el cliente para evitar usos extemporáneos que debiliten la confiabilidad del servicio.

Ubicación tiene que ver con localización, acceso y comodidad que se ofrece. Donde se puede obtener el servicio y con cuales facilidades cuenta.

Cultura contiene la exposición ética y de conducta, las relaciones internas y externas y la calidad de la experiencia de compra. Es un eje transversal que atraviesa la implementación del servicio porque se asume como un todo en el que se involucra la empresa en la integralidad de sus procesos y su quehacer comercial.

Los procesos de interacción entre gente, estrategia y sistemas que plantea el Triángulo de Servicio para satisfacer al Cliente, se constituyen a partir de momentos de contacto, esto refiere a cualquier instancia de relación entre cliente y servicio, son los momentos de verdad. Jan Carlzon (1991) definía un momento de verdad como cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o el sistema que da el servicio y promulgaba que cada uno de estos instantes ofrecían

oportunidades, tanto para mejorar la percepción que el cliente tiene del servicio ofrecido como para destruirla. Es el momento preciso en el que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Los momentos de verdad van más allá de los contactos directos con las personas que ofrecen el servicio. Cuando el cliente llega al lugar donde se presta el servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, es necesario controlar cada momento de verdad. Los clientes desconocen las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de una compañía, sólo ven lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de esto, califican la calidad del servicio. El servicio, entonces, debe buscar como estrategia, que todos esos momentos de contacto se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente.

Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad. Los momentos de verdad no se dan de manera fortuita, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio. El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio. El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio.

El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio. El ciclo de servicio nos permite visualizar la panorámica general de los momentos de verdad, identificar el momento de verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

Guiados por esta directriz, el servicio es un círculo virtuoso constituido por miles de momento de contacto que van más allá de la venta o adquisición de un producto o servicio y nos permite dar una mirada distinta al popular “Servicio al Cliente” y a los mensajes con que este se comunica, campañas y eslóganes que, impregnados de creatividad, no contienen la esencia verdadera del servicio.

El Banco Amigo; El tiempo de la gente; Piensa diferente; Hay cosas que el dinero no puede comprar...; Conectando personas; Con el cariño de siempre; Te da alas; Aquí va un sueño, tres colores y 50 millones de corazones o Mano firme corazón grande son muestras del limitado alcance que plantea un lema a la luz de un concepto integral de servicio.

La disparidad conceptual que reflejan estos lemas, dejando de lado el sentido Aspiracional que muy creativamente invocan, se da en muchas ocasiones, si no es siempre, por la visión particular que se tiene de su consumidor contrastada con la realidad y por los roles antagónicos que protagonizan las personas que los ponen en práctica, enunciados como clientes internos y clientes externos.

Entonces, conocer su servicio o producto y a sus clientes; satisfacer las necesidades de su mercado y sus consumidores y desarrollar acciones que sorprendan y produzcan experiencias

memorables de servicio, estas características deben ser expresadas en cada momento de interacción empresa- cliente, es decir, en cada momento de verdad.

Esta visión del servicio, expresada en cada momento, se refuerza con el concepto de Clientemanía (Blanchard, Ballard y Finch, 2005) en el que se emplea *el sentido común* para tratar a los clientes, planteando el entendido de ofrecer un excelente servicio a los clientes o de lo contrario otros si lo harán, porque esa es la aspiración primaria de los consumidores. Determina cuatro elementos estructurales para construir una empresa focalizada en el cliente:

Fijar la visión en el objetivo correcto. Fijar el foco en lo sustancial para no perder el norte. Puede ser un triple foco: Ganancias, clientes y empleados así, por ejemplo, se pueden ver las ganancias como el reconocimiento por ocuparse bien de los clientes con los empleados adecuados. Así, una empresa que se centra en el cliente y sus necesidades y requerimientos, focalizada en un objetivo correcto, apunta a ser el proveedor preferido; el mejor empleador en un ambiente laboral motivador y convertirse en una verdadera inversión.

Tratar bien a los clientes. Convertir clientes en fanáticos, demanda un plan específico que va más allá de desearlo. La mejor estrategia es adaptar todo para que el cliente tenga una buena experiencia al relacionarse con la empresa. Para esto es indispensable determinar cuál experiencia desean que los clientes tengan, escucharlos para conocer sus necesidades y a partir de ahí, posicionar todos los elementos de la organización en pro de satisfacer estos requerimientos.

Trate a los empleados correctamente. Existe corresponsabilidad entre el trato entre clientes y empleados. Si se trata a los empleados adecuadamente ellos tratarán a los clientes como si fueran las personas más importantes del mundo.

Esta es la clave para crear fanáticos que quieran hacer negocio con nosotros una y otra vez. Para transformar a los empleados en cliente maníacos, es necesario organizar e integrar las funciones fundamentales de recursos humanos: Reclutar y contratar gente adecuada: esto facilitará todo lo demás. Buscar gente con las capacidades y el carácter necesarios para la organización. La persona debe tener las habilidades y la experiencia idónea o el potencial para desarrollarlas con el entrenamiento adecuado.

Procúrese un buen liderazgo. Líderes empoderados, con responsabilidad y actitud, tan buenos como el resto del personal. Líderes que sean ejemplo de la cultura, valores y objetivos de la empresa.

Si bien el Triángulo del Servicio y las anteriores propuestas postulan al cliente como centro de atención y ente generador de acciones, es importante también adentrarse en el conocimiento de este sujeto particular que define el rumbo de todas las consideraciones que se puedan tener sobre el concepto de servicio: El Cliente. Jacques Horovitz (2000) en los 7 secretos del Servicio al Cliente propone algunos puntos para tratar con los Clientes y hacer frente a sus demandas de un buen servicio.

1. Conocer a los Clientes. Saber cuál es el público objetivo al que apunta el negocio, la estrategia y la acción comunicativa. Es determinar a quien se quiere vender el producto, bien o servicio. Definirlo e identificarlo claramente permitirá aumentar las posibilidades de tener éxito en la ejecución de un plan comercial estratégico.

2. Crear Valor para los Clientes. Es el proceso global de crear y mantener relaciones redituables con los clientes al entregar valor y satisfacción de nivel superior. La clave para construir relaciones duraderas es la creación de valor y satisfacción para el cliente.

3. Medidas para mejorar las prestaciones de servicio. La gestión tradicional evoluciona hacia la plena satisfacción del cliente y su fidelización por lo que cada persona debe concentrar su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, lo que hace que trabajen para elevar la calidad del servicio.

4. Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes. Las quejas son una oportunidad para afianzar las relaciones con el cliente, se sentirá atendido, escuchado y como parte valiosa que aporta información de mejora a la empresa.

5. Fidelizar a los Clientes. Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido un producto o servicio) se convierta en un cliente fiel al producto, servicio o marca, convertirlo en un cliente asiduo o frecuente.

6. *Interacción de los empleados con los clientes.* Las emociones son fundamentales en la interacción empleado-cliente. Empleados y clientes son ante todo personas y es necesario asumir la naturaleza profundamente emocional de sus interacciones y como a su vez, cada una de éstas puede contribuir a la construcción o destrucción de la conexión emocional del cliente con la marca o empresa. Las emociones siempre han sido terreno resbaladizo en la gestión empresarial por su volatilidad y dificultad de manejo, sin embargo, la variable de compromiso o engagement del empleado incorpora precisamente elementos emocionales que van más allá de la tradicional satisfacción.

7. *Gestión del Servicio al Cliente.* La gestión del servicio se encuentra integrada en el engranaje de la cadena de suministro como el punto de unión entre las ventas y el cliente. El objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que aquellas centradas en los productos.

Pascal Van Opzeeland (2018) en sus *siete principios básicos del buen servicio al cliente* también propone tener una comprensión profunda de los principios básicos del servicio al cliente como preparación para un camino de mejoría continua y autónoma. Estos principios básicos de servicio al cliente son:

1. Velocidad

La velocidad o capacidad de respuesta es el determinante principal de la calidad del servicio. De acuerdo con un estudio de la Universidad de Warwick , la capacidad de respuesta tiene gran

impacto tanto en la satisfacción del cliente (respuesta rápida) como en la insatisfacción del mismo (respuesta lenta).

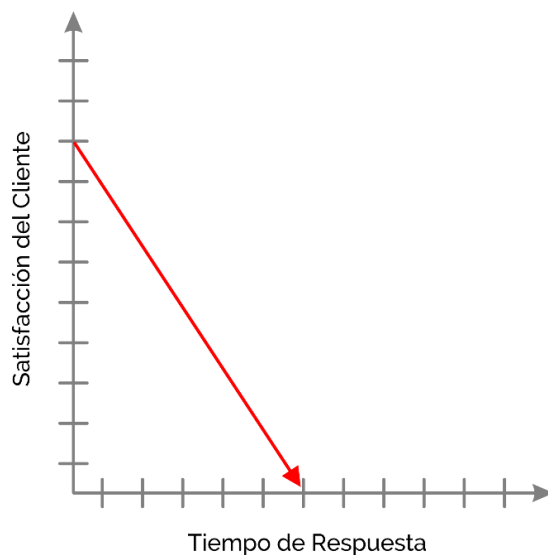


Fig.3 Satisfacción del Cliente vs. Tiempo de respuesta del servicio

Adaptado: <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>

Así que, si se desea mejorar el servicio, trabajar en la capacidad de respuesta es un buen inicio. Puedes hacerse seguimiento a varios tipos de velocidad de servicio, tales como:

- **Tiempo de respuesta inicial.** La rapidez con la que un cliente recibe respuesta a una inquietud. Esto no significa que el problema ya esté resuelto, sino es la primera señal que le indica al cliente que está siendo escuchado.
- **Tiempo de respuesta promedio.** El promedio de tiempo total entre respuestas. Por ejemplo, si la inquietud se resolvió con cuatro respuestas, con tiempos de respuesta de 10, 20, 5 y 7 minutos, el tiempo de respuesta promedio es de 10,5 minutos.
- **Tiempo de resolución de problemas.** El tiempo promedio antes de que un problema sea resuelto.
- **Índice de resolución al primer contacto.** El número de cuestiones resueltas en una sola respuesta, dividido por el número que cuestiones que requirieron más respuestas.

La velocidad del servicio se basa en varios factores, como:

Canal de contacto. Los canales de comunicación varían en sus velocidades de respuesta. El correo electrónico es lento, la espera puede llegar a tardar más de un día para recibir una respuesta. Los clientes llaman por teléfono porque quieren recibir ayuda inmediata, pero la espera una vez contactan la línea directa opaca sus esperanzas. El chat es probablemente el canal de atención más rápido debido a que un representante puede chatear con varios clientes simultáneamente.

Habilidades de los empleados. Las habilidades y los conocimientos que tiene el personal impactan, positiva o negativamente en el tiempo de resolución de problemas. Entre más hábil sea el personal, menor el número de preguntas que éste tiene que hacer y entender para resolver el problema. El entrenamiento debe estimular la velocidad de escritura, el manejo de macros y las técnicas de explicación .

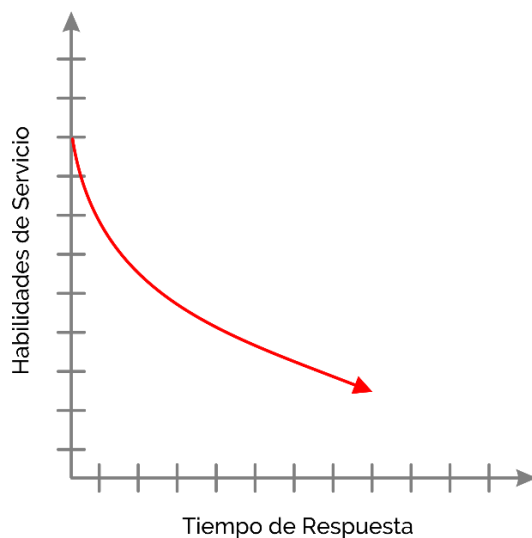


Fig.4 *Habilidades de Servicio vs. Tiempo de respuesta del servicio*

Adaptado: <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>

Empoderamiento de los empleados. Es la medida en que los empleados de la primera línea de servicio puedan tomar decisiones y flexibilizar las reglas por sí mismos. Lo que diferencia a las operaciones de servicio es la intensidad de la variabilidad causada por el cliente. Esto significa que siempre se presentarán situaciones inesperadas.

Un empleado no-empoderado tiene que escalar el asunto a sus supervisores. Un empleado empoderado, sin embargo, puede tomar la decisión por sí mismo — reduciendo los costos drásticamente. Chris De Rose y Noel Tichy (2012) comparten algunos tips sobre cómo empoderar al personal de servicio al cliente .

2. Precisión

Además de ser rápidas, las respuestas de servicio al cliente deben ser correctas. La precisión es lo mínimo que los clientes esperan recibir. La precisión no aumentará la satisfacción del cliente, lo que sin duda causará insatisfacción es la imprecisión.

El principio de precisión se torna interesante al mirar los factores que lo afectan:

Entrenamiento. El entrenamiento en servicio es indispensable para mejorar la precisión. Mientras que el entrenamiento para mejorar la velocidad se enfoca en habilidades, el entrenamiento para mejorar la precisión se enfoca en expandir el conocimiento.

Habilidades de comunicación. La precisión tiene que ver con la claridad y la claridad depende de las habilidades de comunicación. Estas también pueden entrenarse hasta cierto punto, pero la naturaleza también juega su papel importante aquí. Algunas personas simplemente son mejores comunicadoras que otras, lo que hace esto una cuestión de contratación .

Sistemas de información. La generación, flujo y acceso a la información son cruciales para la exactitud del servicio. Cuando los canales de contacto no están integrados de manera

adecuada, el cliente, por ejemplo, tendrá que repetirse en cada punto de contacto. O peor, recibirá respuestas contradictorias.

Con una integración fluida entre las bases de datos, el software para la administración de la relación con los clientes (CRM) y las mesas de ayuda o centro de atención al cliente, los representantes de servicio al cliente tendrán toda la información relevante en el momento adecuado.

Trabajo en equipo. El servicio es un deporte en equipo. Para resolver un asunto dependerá de sus compañeros. Pero la calidad de la comunicación interna depende en gran parte de la calidad de la cultura de cada empresa. Políticas internas, competencia, y recelos entre departamentos pueden bloquear la cooperación eficaz.

3. Transparencia

La transparencia es tan importante como la velocidad y la precisión en el servicio.

Esperas conocidas vs. desconocidas. La Psicología de las líneas de espera explica que las esperas inciertas — no saber qué tan larga va a ser la espera— y las esperas sin explicación — no saber la razón de la espera — hacen de la espera o la fila, una situación aún más difícil.

La ilusión de labor. Un estudio de Harvard mostró el poder de la *ilusión de labor* — un show de esfuerzo para cumplir el requerimiento del cliente. En uno de los experimentos, dos grupos de participantes buscaron vuelos de avión en una página web.

Después de escribir destino y fecha, al Grupo A se le mostró la típica barra “cargando” (espera conocida). Al Grupo B se le mostró, además de esa barra, *una lista de todas las aerolíneas donde se estaba realizando la búsqueda.*

A los dos grupos se les mostró como resultado la misma página. Mientras la página del Grupo A mostró los resultados instantáneamente, la página del Grupo B se estuvo cargando por 30-60

segundos. Y, de todas maneras, ¡el Grupo B dio puntuaciones más altas al servicio! Ver el trabajo que toma la entrega de resultados genera satisfacción.

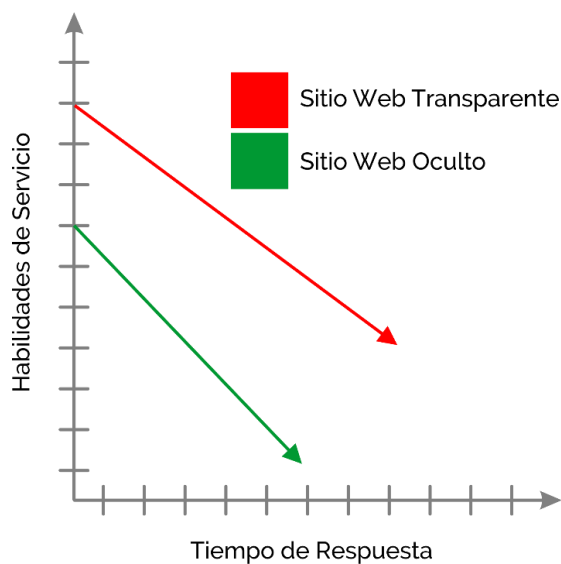


Fig. 5 *Habilidades de Servicio vs. Tiempo de respuesta del servicio transparente/oculto*

Adaptado: <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>

Una nota al margen: la ilusión de labor sólo funciona cuando el resultado final es bueno. Se realizó un experimento similar con páginas de citas online. Cuando las posibles parejas tenían un buen aspecto, el efecto era positivo. Pero cuando los aspectos de las posibles parejas no se adherían mucho a los estereotipos de belleza, el efecto fue negativo.

Debido a la justificación. Un ahora famoso experimento de Harvard mostró el poder de la explicación. Probó como las personas permitirían a alguien colarse en la fila de una máquina fotocopidora por voluntad propia. A las personas haciendo la fila se les hicieron 3 preguntas con una variación leve.

1. "Perdona, tengo cinco páginas, ¿Podría utilizar la fotocopidora?" 60% de las personas estuvo de acuerdo.

2. "Perdona, tengo cinco páginas, ¿Podría usar la fotocopidora, es que estoy de afán?" 94% de las personas estuvo de acuerdo.
3. "Perdona, tengo cinco páginas, ¿Podría usar la fotocopidora, es que tengo que hacer algunas copias?" 93% de las personas estuvo de acuerdo.
4. Este experimento demuestra que la razón no es tan importante. Siempre y cuando des alguna razón.

1. 5 Accesibilidad

Si un cliente tiene un problema, ¿qué tan fácil le es comunicarse con una empresa? Por un buen tiempo la teoría de servicio al cliente se enfocó en *deleitar al cliente* — en exceder sus expectativas. Sin embargo, un estudio realizado por CEB demostró que enfocarse en *reducir el esfuerzo del cliente* da mejores resultados.

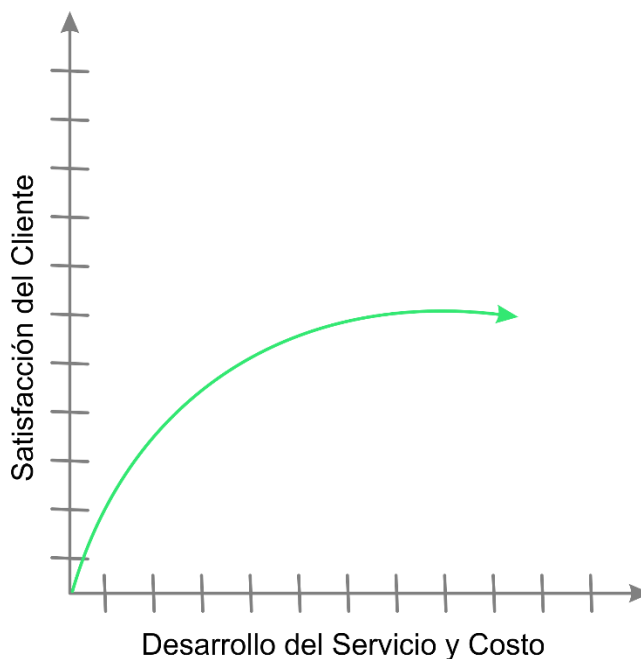


Fig. 6 Satisfacción del Cliente vs. Desarrollo del servicio y Costo

Adaptado: <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>

Mientras que el esfuerzo también depende de factores como velocidad y exactitud, la accesibilidad es su mayor obstáculo.

Una manera de medir esto es el Índice Customer Effort Score (CES) o Índice de Esfuerzo del Cliente. Puedes obtener datos sobre este índice a través de encuestas post-servicio o en una encuesta en tu web o aplicación.

2. 6 Empoderamiento

Un buen servicio brinda este sentimiento a los clientes.

Flexibilidad. La razón por la que se odia la burocracia es la falta de flexibilidad. Cuando hay un caso especial y que se sale de los parámetros normales de operación, la máquina burocrática se atasca. Esta es, de nuevo, la razón por la que los *empleados empoderados* son indispensables.

Valoraciones/comentarios. Si se recibe, el mejor o peor servicio de la vida, se quiere contar. Además de significar información valiosa para la empresa, un servicio de valoración les da a los clientes la sensación de control.

Autoservicio. Hay pocas cosas que empoderan más que hacer las cosas por sí mismo. A algunas personas no les gusta ser asistidos. Para ellos, es indispensable estructurar buenas opciones de autoservicio.

Transparencia. "*El conocimiento es poder.*" No saber qué está sucediendo o por qué te hace sentir impotente, lo que hace que valga la pena volver a nombrar aquí la *transparencia*.

3. Amabilidad

Esto trae la parte humana a la ecuación. El servicio se basa en la comunicación de persona a persona, incluso el de auto-ayuda. La complejidad y los matices de la interacción humana pueden tener un gran impacto, positivo o negativo, en la experiencia.

Amabilidad y cortesía. Estas son cualidades que son casi imposibles de entrenar. Un representante de servicio al cliente, las tiene o no. Es sorprendente cómo una empresa como McDonald's ha descuidado esto durante tanto tiempo. El gigante de la comida rápida confesó recientemente a sus franquicias que el 20% de las quejas de sus clientes son sobre empleados poco amigables.

Personalidad. Hay un inconveniente en el comercio electrónico y es que han suprimido la parte humana a las interacciones, algo que antes hacía parte de las transacciones diarias. Las experiencias de servicio son uno de los pocos momentos humanos que siguen estando presentes.

Sin embargo, muchas empresas consiguen arruinarlo brindando un servicio completamente inhumano. Hablan en un lenguaje excesivamente formal, usan clichés de servicio, ocultan la identidad del representante de servicio, etc.

Los clientes deberían poder permanecer anónimos si lo desean. Pero si se ofrece un servicio, despojarlo de personalidad afectará de manera negativa.

Ecuanimidad. Otro hallazgo en *The Psychology of Waiting Lines* (La Psicología de las Líneas de Espera) fue que las esperas injustas parecen más largas que las esperas justas o equitativas. ¿Quién no se molesta cuando las otras filas en el supermercado se mueven más rápido que la propia, o cuando a la pareja que se sentó en el restaurante después, le sirven primero?

4. Eficiencia

Es posible tener el mejor servicio del mundo, pero ¿de qué sirve cuando consume todas las ganancias? La eficiencia siempre será un factor crucial en el servicio al cliente. Lo que ha cambiado es la tecnología y algunas herramientas permiten compensar los límites del ayer.

Por ejemplo, velocidad y costos. Cuando el teléfono era el único canal, no se podía ofrecer un servicio rápido a bajo costo. Para ofrecer un servicio instantáneo, se tendría que haber mantenido un ejército de representantes telefónicos inactivos para cubrir las horas pico. La única forma de reducir los costos era que los clientes esperarían por su turno.

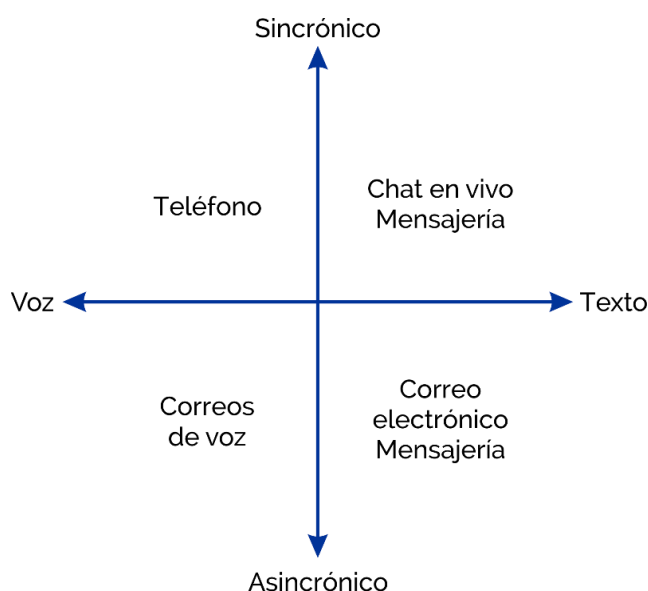


Fig. 7 Procesos de comunicación sincrónico y asincrónico

Adaptado: <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>

Pero tecnologías como el chat en vivo, la mensajería y las macros de chat han eliminado este inconveniente. Gracias a que un agente de chat en vivo puede atender hasta 10 clientes simultáneamente con la ayuda de macros de chat predefinidos, la combinación de un servicio rápido y de bajos costos se ha hecho realidad. Un excelente servicio en el siglo 21 no tiene nada que ver con presupuestos más grandes; sino con inversiones más inteligentes.

Aportando a los conceptos que conlleva la estructuración del Triángulo de Servicio y los Ciclos de Servicio, y de manera consecuente con las características implícitas en toda interacción humana, el servicio también se condiciona a otro aspecto muy importante: la comunicación (Haeske, U. 2017). La comunicación entendida como el elemento relacionante entre los clientes, receptores del servicio y los prestadores del mismo en cada escenario de interacción. Este relacionamiento, en cada empresa ocurre principalmente en tres momentos: el servicio, las ventas y el manejo de las quejas y los reclamos. Son tres instancias básicas en las que se efectúan los contactos reales y los intercambios comunicativos.

La implementación de directrices claras y específicas, en estos espacios de servicio, exige la focalización en aspectos que permean la relación cliente/prestador. El primer aspecto, el servicio, alude a la *competencia profesional* de los prestadores, conocer la integralidad de su actividad. Este conocimiento es necesario aplicarlo en función del servicio con *amabilidad, compromiso y cumplimiento* de promesas. *La iniciativa, la flexibilidad ante las situaciones, el cuidado de los detalles y la rapidez para desarrollar las acciones*, son otras características que también aparecen en esta instancia.

La venta, el momento de adquisición del producto o servicio, es otro espacio comunicacional en el que se evidencia la excelencia del servicio porque es el momento donde se hace tangible para el cliente. Ahí, se realizan o destruyen sus expectativas y se pone a prueba todo el respaldo que la empresa pone a disposición del desarrollo de la experiencia del cliente.

Para la gestión de quejas y reclamos algunos elementos, tales como *sinceridad en la situación, la discreción, la paciencia y la consideración individual hacia cada persona en cada instancia*, son esenciales. Este conjunto de actúes conforman un concepto integral de Servicio.

Otros autores - Tate, Stroup, Vallejo, Sánchez, Walker -, a partir del análisis de los componentes del Triángulo del Servicio, también han desarrollado sus perspectivas personales y profesionales en el servicio al cliente, exponiendo sus características, bondades, falencias y formas de implementación.

Otros autores como Kotler (2006) han estudiado el centro del Triángulo del Servicio, el Cliente, desde la óptica de sus necesidades y expectativas, como factor vital al momento de lanzar un producto o servicio al mercado o de planificar una oferta, invitando a pensar en cinco dimensiones:

La primera dimensión es el aspecto más fundamental del producto. Es el beneficio esencial que un servicio o producto realmente interesa a un cliente para adquirirlo. Es la razón más simple por la que se ha creado el producto o servicio.

La segunda dimensión. Es la transformación de un producto o servicio esencial en una versión básica.

La tercera dimensión, el producto esperado. Es el conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto.

La cuarta dimensión, producto incrementado o aumentado. Son aquellos productos o servicios que incorpora una serie de atributos y beneficios que lo distinguen de sus competidores. Entre estos aspectos se encuentra el poder de la Marca del producto o servicio. En la actualidad, las actividades competitivas se centran en esta dimensión de producto incrementado. Según Levitt: «la nueva competencia no está en lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que añaden a su producción en la forma de envase, servicios, publicidad, consejos a los consumidores, condiciones financieras, acuerdos sobre la entrega, almacenaje y otras cosas que las personas valoran».

Sin embargo, deben hacerse ciertas matizaciones respecto de la estrategia de producto incrementado:

- Cada incremento cuesta dinero a la empresa.
- Los beneficios incrementados se convierten con el tiempo en beneficios esperados.
- A medida que las empresas elevan sus precios como consecuencia del producto incrementado, ciertos competidores pueden ofrecer el producto esperado a un precio menor.

La quinta dimensión, el producto potencial. Son todos los aumentos y transformaciones que el producto o servicio debería incorporar en el futuro. Debido a que el producto incrementado considera lo que se incluye en el producto en la actualidad, el producto potencial apunta una posible evolución. Aquí es donde las empresas investigan de una forma agresiva nuevas formas para satisfacer a sus clientes y diferenciar sus ofertas.

Todas estas corrientes, valiosas y estudiadas de manera dedicada, aportan elementos básicos para el entendimiento y la apropiación del concepto de servicio y si le agregamos la conceptualización de integralidad aunada a la funcionalidad, se puede caminar por una nueva senda que nos lleve a verdadero servicio.

Capítulo 6

Marco conceptual

Servicio desde su etimología proviene de *servitium*: raíz latina *serv*, *servir* y sufijo *itium*, resultado. Lo que resulta de servir. El concepto se aplica al verbo *serviré*: atender, ayudar a otro, servir, ser esclavo, adaptarse a algo o alguien. Igualmente origina acepciones como servil, servicial o siervo. La Real Academia de la Lengua Española condensa su significado en la acción y el efecto de servir.

Desde la óptica económica, servicio es un conjunto de actividades diversas que busca satisfacer las necesidades de un cliente. Servicio es el equivalente no material de un bien y compone el sector terciario de la industria. Las normas ISO 9000 definen servicio como el resultado llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre un proveedor y un cliente y donde generalmente es intangible.

Stanton, Etzel y Walker, (2007) ven el servicio como "Las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". Si bien en esta definición se excluyen los servicios

complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, no se subestima la importancia que estos representan. En empresas en las que hay pocas diferencias competitivas entre los productos primarios, los servicios complementarios pueden ser la base de una ventaja diferencial.

Muchas compañías que no han asumido el concepto del marketing con orientación al cliente se han quedado atrás puesto que es una tendencia cada vez más arraigada y que se fundamenta en los intereses y expectativas primarias que ellos tienen. Algunas empresas no lo implementan por fenómenos como los monopolios operados bajo la supervisión de los organismos gubernamentales, tales como los servicios públicos. Adicionalmente, la centralización de los objetivos comerciales en el cliente y sus necesidades es una visión que se ha venido reforzando con la creciente competitividad; las protestas y los cambios en las leyes de protección al consumidor y, sobre todo, el éxito de las empresas que si se lo han apropiado.

Richard Sandhusen, (2002) enuncia el servicio como "Las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". Esta conceptualización refiere a la característica de intangibilidad que tiene el servicio ya que no se puede apreciar o percibir por los sentidos antes de adquirirse y es esta la razón que genera mayor incertidumbre en los consumidores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de comprarlo o adquirirlo.

Otra acepción expresada por Lamb, Hair y McDanie (2014), es: "El servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente". Esta acepción

infiere la funcionalidad del servicio, lo que hace el servicio y a quien o a qué se aplica. Del mismo modo, desglosa el servicio en dos instancias distintas: La central o referida a la esencia del servicio mismo y la complementaria o las ramificaciones que surgen a partir del desarrollo de la central. Un ejemplo de esto es el uso de una habitación de un hotel, el objetivo central, y otros recursos como servicios de parqueadero, comidas, lavandería, portería o servicio de internet o teléfono, son los complementarios. Un eje central, pero con ejes complementarios que permiten entregar la totalidad de un buen servicio.

Para la American Marketing Association (2019), los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos".

El servicio, generalmente, es difícil de identificar porque su existencia ocurre en el mismo tiempo que se adquiere y que se consume. Implican la participación del consumidor como parte muy importante. No puede ser vendido o transferido de la propiedad.

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen así el servicio: "Es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Esta visión conlleva también a definir el servicio como una acción híbrida que puede o no tener elementos tangibles y siempre posee factores intangibles que lo caracterizan. Una profilaxis dental, claramente tiene elementos tangibles como el consultorio donde se realiza, los implementos con los que se hace y los productos que emplea y también demanda elementos como atención, asesoría, confianza, seguridad y formas de pago.

Esta serie de definiciones conllevan a inferir que el servicio abarca una amplia gama de aspectos, que van desde el alojamiento en un hotel, la atención en una entidad bancaria, el transporte público, la visita a un médico hasta ir al salón de belleza, ver una película o recibir asesoría jurídica de un abogado. Muchos servicios son en gran medida, intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la labor de un consultor de empresas, pero otros pueden tener un componente físico, como lo es la operación en un restaurante o en un teatro.

De igual manera, el servicio se puede clasificar de acuerdo al entorno donde se presenta: Público, todo el que se relaciona con el estado y su relación con las personas en calidad de ciudadanos y el privado como aquel brindado por las instituciones de carácter privado y generalmente con un fin lucrativo y comercial.

De acuerdo a su tipología de aplicación: Social, servidumbre, quien sirve a otros y estos se sirven de sus capacidades. Funcional, para lo que sirve o como sirve, servicio de lavado, servicio 24 horas. Organizacional, como se agrupan, servicio postal, servicio de inteligencia. Comercial, en relación a lo que se vende o produce, servicio al cliente, servicio al ciudadano.

Capítulo 7

La implementación del Servicio

Esa no es mi labor, vaya a servicio al cliente...

Los primeros hombres eran nómadas que cazaban y pescaban y su supervivencia estaba supeditada al enfrentamiento permanente con depredadores, más fuertes y rápidos, que ellos. Si la supervivencia consistía en cazar un mamut, entonces ¿Era necesario que todos estuvieran en función de esto o solo unos pocos respondían y los demás se beneficiaban de su labor?

Claramente se puede pensar que todos hacían su parte en pos de un beneficio común, cazar. Traído a nuestros días, este escenario dista mucho de lo que realmente sucede. Adquirir un servicio de televisión por suscripción es un buen ejemplo para hacer un parangón con la primitiva situación. Se busca como suscribirse y aparece un ejército de amables asesores que facilitan el proceso y ofrecen el oro y el moro para lograr hacer el trato, conseguir el cliente.

Contratado el servicio, se procede a la instalación de los equipos. Como ya está firmado el contrato, este procedimiento se realiza en los tiempos del oferente de los servicios: ¿el lunes de 7 a 12 m o de 2 a 5 p.m. le parece bien? Retenido en esta flexible oferta horaria, se recibe un técnico de instalación que, si bien representa a la marca oferente del servicio, está contratado bajo la figura de un tercero, y la instalación se condiciona a sus propias formas y condiciones.

Ya instalado el servicio, es necesario rogar por que no presente fallas puesto que este proceso es direccionado desde un callcenter operado por otra empresa tercerizada, con sus propios protocolos y horarios. Si el servicio no le gustó, no le sirve o simplemente ya no lo quiere, la

desvinculación debe hacerse después del tiempo de la cláusula de permanencia y tras un proceso engorroso y lleno de tretas comerciales que incitan a la permanencia condicionada al conocido adagio de más vale malo conocido que bueno por conocer.

Conocimiento y Convicción surgen ahí como los dos pilares que sostienen el entendimiento integral del servicio y le dan sustento: qué es exactamente el servicio y porque es importante. Del mismo modo, permiten que se interioricen todos los componentes que implica el servicio y su ineludible enlace con cada actividad que realizan los seres humanos, ya sea en el orden comercial, social, político, religioso o financiero.

Lo que hacemos, lo estamos haciendo bien...

Sería desacertado desconocer que actualmente muchas empresas hacen grandes esfuerzos para desarrollar programas focalizados en el Servicio al Cliente basándose en el apoyo tecnológico que ofrece procesos como el manejo de datos, el relacionamiento de clientes, la georreferenciación, las redes sociales, la bancarización virtual o la movilidad en el acceso a las comunicaciones. Todo esto si representa grandes avances en el campo del servicio, pero también demuestra la parcialización o segmentación que hay en cada proceso y la desvinculación latente entre funcionalidad y servicio.

Y si preguntamos sobre el tema a los encargados del servicio al cliente en las compañías, no es menos cierto que puede manifestar su postura con la frase “Lo que hacemos, lo estamos haciendo bien”, dando paso a detallar otros aspectos que aquí se involucran: La reputación empresarial y la posición competitiva en el mercado.

Abocarse a las tendencias y competir por un nicho de mercado pueden desembocar en la implementación de estrategias mediáticamente efectivas y ofrecen resultados acordes al marco de referencia donde se presentan. Campañas publicitarias de empresas de servicios de telefonía celular que superan la cobertura de señal que el servicio ofrece.

Temporadas de precios especiales enlazadas con promociones condicionadas. Servicios médicos con calidad de exclusivos que reciben atención de medicina gratuita. Situaciones como estas dan como resultado, a largo plazo, deterioro de la reputación de marca y pérdida de terreno en el competido mercado actual. ¿Es entonces la integralidad del concepto de servicio unida a la funcionalidad del proceso, el camino a seguir? La respuesta a este interrogante puede que no sea un rotundo sí, pero si puede ser una visión diferente para alcanzar mejores y más efectivos resultados.

No es posible hablar de un excelente servicio de atención médica con doctores y enfermeras mal pagos; no es coherente exhibir una gran marca de supermercados con inequidades de pago a proveedores; No se justifican celulares de alta gama fabricados por personas en deplorables condiciones salariales; No son ambientalmente responsable las grandes extensiones de tierra dedicadas a la ganadería; No es éticamente viable un negocio que induce al deterioro de la salud de seres humanos. Involucrar el todo puede ser la respuesta.

El servicio al ser algo intangible, a diferencia de un producto, también permite que la separación de sus componentes sea recurrente y continua. ¿El servicio se ve en una sonrisa o en un pago oportuno?, ¿en una atención rápida o en un manejo adecuado de los residuos sólidos de una producción?, ¿en un pago virtual o en regalos por fidelidad a una marca? Todo esto es

servicio y al mismo tiempo no lo es, aquí aparece la paradoja: ¿Escojo algo o escojo todo? Mejor el todo.

Tomar este camino conlleva romper paradigmas establecidos, acabar con mitos instaurados y crear nuevos estándares y nuevas formas de entender las cosas, recurriendo a los orígenes, volviendo a la esencia. Hay una frase para referirse al éxito: “El éxito no depende de lo que las personas hacen sino de lo que las personas son”. Referido esto al servicio, es lo que realmente significa y con esta consideración, si es todo lo que se hace para desarrollarlo.

La matriz del servicio

A la luz del estudio del modelo del Triángulo del Servicio y de otras visiones que lo complementan y robustecen, se puede entender que ***el Servicio es un proceso intrínseco en las funcionalidades que posee todo producto o trabajo al ser ofrecido al cliente*** y no es una acción que se pueda desarrollar de forma adicional u opcional, al momento de las interacciones sociales y comerciales que realizan las personas.

El análisis detallado de estas diferentes posturas alrededor del concepto de Servicio, en las que todas convergen en el Cliente como eje central y factor primordial para desarrollar el buen quehacer de las actividades comerciales y relacionales de las personas y las organizaciones y que convierten al Servicio en un conector social esencial, permite hacer un desglose minucioso de cada uno de sus elementos componentes y decantar ocho factores que lo caracterizan y lo justifican como proceso esencial para la interacción entre personas. . Estos ocho factores son: Amabilidad, Funcionalidad, Integralidad, Moralidad, Naturalidad, Pertenencia, Potencialidad y Temporalidad.

1. **Amabilidad:** La expresión sincera de cordialidad, calidez y cortesía entre iguales.
Cambia el carácter propio y ajeno, genera alegría, es gratuita y es obligante para ser mejor persona. Es contagiosa.
2. **Funcionalidad:** El uso o utilización práctica de lo que se hace u ofrece. La complementariedad entre lo que se hace y la manera cómo se hace.
3. **Integralidad:** El servicio se entiende como un todo y no como una sola parte o una mirada unilateral de la realidad. Implica compromiso permanente con lo que se hace u ofrece.
4. **Moralidad:** Componente ineludible en las relaciones humanas que fundamenta el compromiso ético que avala el servicio. Lo bueno para unos debe ser bueno para todos.
5. **Naturalidad:** Lo innato y coherente que refiere al relacionamiento honesto y transparente entre pares. Tratar como quiere ser tratado.
6. **Pertenencia:** El servicio es inherente a la condición humana y es connatural y pertinente a cada interacción entre personas. Responsabilidad, ineludible y recíproca.
7. **Potencialidad:** El escalafón del servicio, de acuerdo a su importancia en el desenvolvimiento de las sociedades, desde lo básico para sobrevivir hasta lo superfluo o ligero para satisfacción personal.
8. **Temporalidad:** Siempre y en todo momento, independiente de condiciones externas que lo puedan modificar.

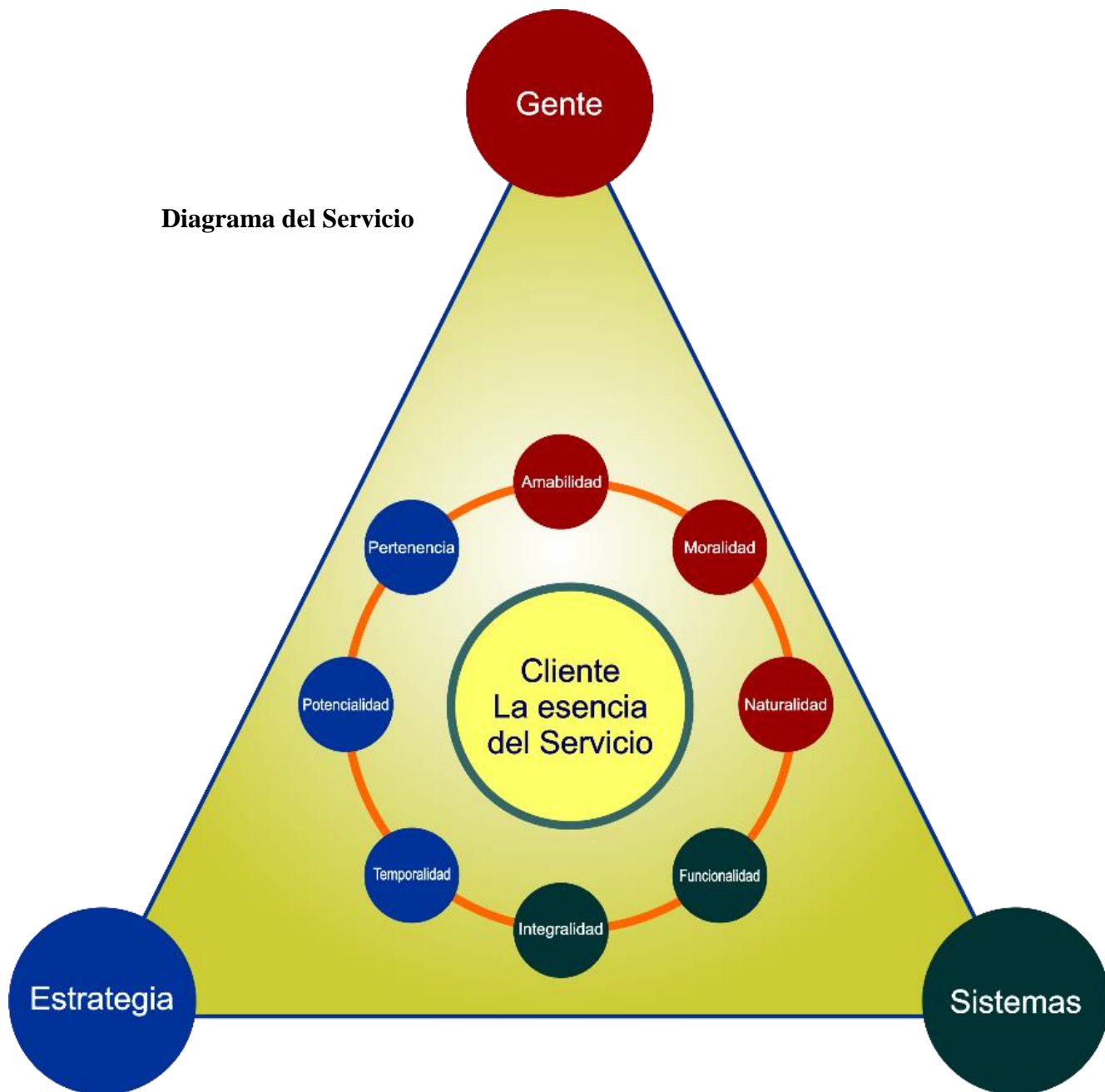


Fig. 8 *Diagrama del Servicio – Triángulo del Servicio*

Bajo la óptica de estos 8 factores, aplicándolos como una matriz de análisis, es fácil diseccionar el concepto de servicio que se plantea y propender por el fortalecimiento de los aspectos positivos y trabajar en los factores que presentan oportunidades de mejoramiento. Así se encuentra la verdadera esencia del servicio.

Matriz del Servicio

Factor	Siempre 5	Casi siempre 4	A Veces 3	Casi nunca 2	Nunca 1
Amabilidad					
Funcionalidad					
Integralidad					
Moralidad					
Naturalidad					
Pertenencia					
Potencialidad					
Temporalidad					
Calificación					

Fig.9 *Matriz del Servicio*

Veamos algunos ejemplos aplicando la matriz.

Los callcenters de atención a usuarios tienen protocolos estrictos para contestar a los requerimientos que se hacen por este medio. Claramente el ítem de amabilidad se podría inclinar hacia una calificación alta, pero aspectos como funcionalidad, moralidad, integralidad o temporalidad no calificarían tan bien.

En la atención de los servicios médicos de urgencias prima la funcionalidad, pero amabilidad, naturalidad y moralidad se rajan flagrantemente. Los servicios de transporte público pueden estar calificados de la misma forma.

La atención de reclamos de servicios públicos y la mayoría de servicios del estado, tienen calificaciones bajas en todos los 8 ítems. Los cajeros bancarios manejan amabilidad selectiva, factor que genera una calificación deficiente. Los taxis, cuando se puede acceder a sus servicios, escasamente aplican para evaluar funcionalidad. Empresas de comidas rápidas manejan amabilidad, funcionalidad y temporalidad, pero sus manejos de personal y cuidados medio ambientales dejan por el suelo la moralidad e integralidad.

Así, con el apoyo de este análisis matricial se puede hacer una radiografía exacta del servicio que se está prestando en cada momento de verdad y facilita desarrollar estrategias de mejoramiento acordes a las situaciones reales.

Recomendaciones

Hábitos, no acciones.

La vida moderna nos ha llevado a desligarnos de verdades esenciales y a perder el sentido sobre aspectos vitales en el relacionamiento entre personas, entre seres humanos. La tecnología como intermediaria de interacciones sociales ha facilitado esto y nos ha llevado por caminos difusos que nos dificultan ver un norte definido, tendiendo a tomar atajos y rutas alternas que pueden ser no tan adecuadas.

El objetivo de un buen servicio siempre ha sido, es y será, dar respuestas oportunas a los requerimientos del cliente, exceder sus expectativas y producir experiencias positivas que lo sorprendan. Esto sólo se logra conociéndolo y entendiendo la integralidad del proceso que demanda.

Esta *integralidad* que el servicio exige, es una característica que involucra, todos y cada uno, de los momentos en los que se manifiesta la interacción con el cliente. Se presenta desde los inicios mismos de una relación comercial con el desarrollo de expectativas y conocimiento de necesidades, pasando por todo el proceso de adquisición del bien o servicio y llegando a las instancias de posventa implementando procesos de asesoría, acompañamiento y fidelización.

Esto se traduce en un círculo virtuoso en el que lo más importante es la permanencia del cliente y el cumplimiento cabal de sus expectativas, acción que conllevará un posicionamiento en su mente y en un fortalecimiento de marca.

La integralidad está condicionada, necesaria y efectivamente, con la *Funcionalidad* del bien, producto o servicio que se ofrece. Funcionalidad evidenciada en el uso práctico que demanda y que genera procesos y escenarios distintos, de acuerdo a cada bien o servicio. Exige, de igual manera, un conocimiento profundo de lo que se ofrece y un gran poder de organización y proyección para abarcar todos los objetivos deseados. La funcionalidad es el elemento que da las bases para estructurar toda la estrategia de servicio y que facilita desglosar cada momento de interacción con los clientes.

La interacción integral con el cliente y la funcionalidad del bien, producto o servicio ofrecido, conlleva otra característica fundamental en el establecimiento de una real cultura del servicio, es la *Temporalidad*. El adagio popular de “quien tiene tienda que la atienda” con esta característica, cobra mucho valor. Conceptos como “Siempre” y “En los tiempos del Cliente” deben ser referentes permanentes en la interacción comercial del servicio.

No es posible establecer un buen servicio basándose en visiones de tiempo discordantes con las necesidades del cliente. Las relaciones de servicio se establecen a partir de un análisis concienzudo de los tiempos y momentos acordes a sus necesidades y expectativas, con lo que se consigue desarrollar experiencias positivas y diferenciadoras.

A la funcionalidad, la integralidad y la temporalidad de un bien o servicio, se suma una característica más: La *Potencialidad*. Es muy importante saber la posición que se tiene en la escala de necesidades y expectativas que, en relación con el servicio o bien ofrecido, tienen las sociedades donde se presenta. Esta graduación inicia en lo básico para sobrevivir que requiere un ser humano hasta lo superfluo o ligero que puede necesitar para su satisfacción personal.

Esta característica permite establecer las condiciones y los requerimientos que el bien o servicio necesita para poder catalogarse como excelente y crear las condiciones adecuadas y acordes con los requerimientos del cliente.

En el marco de una relación de servicio de cualquier bien, producto o servicio, existe una variable ineludible, permanente y diferenciadora: Las personas. Y es aquí donde aparecen factores realmente esenciales para ofrecer un servicio excepcional. El primero de ellos es la *Amabilidad*. Entendida como una manifestación connatural a todos los seres humanos y que encierra sinceridad, cordialidad, calidez y cortesía.

Es claro que a través del tiempo y del desarrollo de la humanidad esta característica se ha ido condicionando a los diversos escenarios sociales y a las realidades cambiantes que la modernidad plantea. Pero es fundamental posicionarla como factor primordial para una buena interacción social. Su capacidad de contagio y repercusión; su poder de cambio de carácter, a propios y ajenos; su generación de alegría; su gratuidad y su empuje para ser mejores personas, son elementos que la hacen imprescindible en una interacción de buen servicio.

Otra condición natural de los seres humanos en relación con el servicio es la *Pertenencia*. Desde los albores de la humanidad, El servicio ha sido factor inherente a su condición como ser social, expresando una responsabilidad y un compromiso, ineludibles y recíprocos, entre iguales.

Es por esta razón que toda interacción de servicio, es y debe ser, una relación en la que todos se sirven de todos. Debe estar exenta de cualquier clase de sentido de superioridad o de discriminación, ya que las dinámicas sociales y la corresponsabilidad entre clientes y prestadores, son fenómenos cambiantes.

Entender, entonces, que el servicio es algo connatural a los seres humanos induce también a mirar la forma como se realiza. El sentido ético que representa y las normas de *Moralidad* en las que se basa. Sólo, a partir de esta premisa, el servicio se constituye en verdadero conector social. Un servicio bueno para algunos y deficiente para otros es el detonante de connotaciones deficientes que llevan al deterioro de la calidad del servicio.

De la misma forma, que la moralidad, la *Naturalidad* es otro factor que debe primar al momento de la relación de servicio. La prestación de un servicio de excelencia es el desarrollo de una interacción honesta y transparente. El Tratar como se quiere ser tratado. El entender que las relaciones sociales y comerciales son ciclos continuos que cambian posiciones y entendidos. El saber que todos nos servimos de todos.

Aplicado de manera efectiva y eficiente, ligándolo con la funcionalidad que ofrece y entendiéndolo como un verdadero conector social, un buen servicio repercute en una mayor

lealtad de los clientes actuales; en el mejoramiento en la imagen y la reputación corporativa de la empresa; en la aceptación de nuevos clientes potenciales y en el incremento de las ventas generando, consecuentemente, mayores ingresos y mejor rentabilidad.

Entonces la creación de una cultura del servicio que involucre enteramente a toda la organización es el rumbo deseado para lograr resultados de excelencia. Esta cultura debe estar cimentada en hábitos, no en acciones esporádicas y sesgadas que lleven a desdibujar el verdadero sentido del servicio.

Conclusiones

El estudio del concepto de Servicio realizado desde diversas teorías, conceptualizaciones y sistemas de aplicabilidad, permite entender su importancia en el desenvolvimiento de las sociedades humanas y su papel fundamental como factor relacionante entre las personas y sus requerimientos y expectativas.

El desarrollo de la humanidad siempre ha estado ligado al servicio, si bien no con las connotaciones actuales, siempre con su funcionalidad propia que ha dado el impulso necesario para el progreso y los adelantos en todos los campos de desarrollo humano.

Con el transcurrir del desarrollo humano, la palabra servicio ha recibido diversas connotaciones, desde las más lamentables como lo podría ser el servilismo o la esclavitud hasta acepciones altruistas e inspiradoras como el servicio al ciudadano, el servicio a los demás o el servicio a Dios.

Después de la segunda guerra mundial, la producción y el comercio mundial tuvieron una gran renovación en todos los aspectos: Conceptuales, tecnológicos y financieros. Modelos como el de la oferta y la demanda cambiaron y se empezó la búsqueda de nuevas formas de relacionamiento, crecimiento y formación de mercados. Políticas cambiantes, globalización, cambios sociales radicales son algunos de los fenómenos que han permitido la conformación de nuevos escenarios de comercio y la aparición de maneras novedosas de interacción entre personas, entre compañías y entre sociedades y países enteros.

En los años 50s y 60s nacen los círculos de calidad en Japón y surgen nuevas teorías que cambian el centro de atención, hasta ahora puesto en la producción de bienes y servicios, hacia el cliente con sus características, necesidades y expectativas, empieza el cliente centrismo.

Es desde esta perspectiva en la que el cliente es el eje de acción de la producción de bienes, productos y servicios, que aparece entonces el mentado Servicio al Cliente. Fenómeno que, si bien posicionó al servicio como elemento constituyente primordial de las empresas y organizaciones, también permitió que empezará a navegar en un mar de ambigüedades y conceptualizaciones erróneas o desenfocadas que no han permitido que asuma su real dimensión e importancia.

Servicio al cliente, servicio médico, servicio 24 horas, servicio de lavandería, prestación del servicio, señora del servicio, a su servicio, servicio de inteligencia, en servicio o servicio a domicilio, son algunas de las apropiaciones que se le han dado al Servicio, apropiaciones que lo convierten en parte, en todo y en nada.

En la actualidad, todas las organizaciones y compañías tienen dentro de su estructura una división de Servicio al cliente, algunas tienen completas áreas de servicio al cliente interno(empleados) y en muchas de ellas se trabaja el concepto de servicio con campañas, programas, mediciones y estrategias puntuales que buscan consolidar una cultura del servicio. Si bien esto es evidente y si se está presentando, el servicio entendido como un proceso integral, está muy lejos de poder asentarse como un verdadero relacionante social y comercial.

Las teorías del servicio, estudiadas, reforzadas, renovadas y re direccionadas distan mucho de su aplicabilidad fáctica, ya sea por implementaciones segmentadas o sesgadas como la de que el servicio en las empresas es para los que tienen contacto directo con el cliente o que el desarrollo del servicio demanda costos y requiere cobro o la falta de compromiso de las directivas que pese al desarrollo actual se empeñan en la producción y el servicio es un costo manejable que se puede adaptar a los vaivenes del mercado.

El servicio es una característica connatural, innata y pertinente que todas las personas poseen, realizan y aplican en su devenir en todos los aspectos de su vida: Personal, Social y comunitaria. Si este concepto se pone en práctica y de manera integral, en la producción de bienes, productos y servicio, se convertirá en un verdadero factor diferencial y en la base de una estructura comercial y social que permitirá alcanzar los objetivos deseados y que la posicionará como referente indiscutible de excelencia en el campo que se desarrolle.

Bibliografía

Tate, R., Stroup, J. (2006). El Profesional del servicio al cliente. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Vallejo, G., Sánchez, F. (2017). Servicio con Pasión. Bogotá: Editorial Conecta.

Walker, D. (1991). El cliente es lo primero: estrategia para un servicio de calidad. México: Ediciones Díaz de Santos.

Harari, Y.N. (2015) Sapiens. De animales a dioses. Madrid: Editorial Debate.

Carlzon, J (1991). El momento de la verdad. México: Ediciones Díaz de Santos.

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). Fundamentos del Marketing. México: Editorial Mac Graw- Hill.

Sandhusen, R., (2002). Mercadotecnia Internacional. México: Editorial CECSA.

Lamb, CH., Hair, J., McDaniel, C. (2014). MKTG Marketing. México: Cengage Learning Editores.

Kotler, Ph., Bloom, P., Hayes, Th. (2004). El Marketing de servicios profesionales. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.

Domínguez, H. (2006). El Servicio Invisible. Fundamentos de un buen servicio al cliente. Bogotá: ECOE Editores.

Levitt, Theodore. (2011, diciembre, 86.). La miopía del Marketing. Harvard Business Review.

Douglas Hoffman, K, Batenson, John. (2012). Fundamentos del Marketing de Servicios. México: Cengage Learning Editores.

Wellington, Patricia. (1997). Cómo brindar un servicio integral al cliente. Bogotá: Mac Graw-Hill Editores.

Albrech, K, Zemke, R. (1991). Gerencia del Servicio. Bogotá: Legis Editores.

Albrech, K, Bradford, L. (1998). La excelencia del Servicio. Bogotá: 3r Editores.

Blanchard, K., Ballard, J., Finch, F. (2005). Clientemanía. Bogotá: Editorial Norma.

Uribe, Mario. (2013). Gerencia de Servicio, Alternativa para la competitividad. Bogotá: Ediciones de la U.

De Rose, Ch, Tichy N. (2012). El Juicio en la Línea del Frente. Amazon.com

Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio. Madrid: Prentice Hall Ediciones.

Haeske, Udo. (2017). Comunicación con Clientes: El camino correcto. Bogotá: Editorial Panamericana.

Infografía

- <https://martindiez.weebly.com/marketing.html>
- <https://blog.uchceu.es/marketing/wpcontent/uploads/sites/29/2015/03/marketing.pdf>
- <http://www.sergiobernues.com/el-nuevo-marketing-de-servicios/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa))
- http://maestrosquality.blogspot.com/p/blog-page_4245.html
- <https://www.userlike.com/es/blog/principios-de-servicio-al-cliente>