



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## LA GERENCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

### LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Tan importante como las características y valores de los bienes o servicios que se suministran al cliente, es el servicio complementario, es decir, la forma y los contenidos adicionales que se entregan, en particular en cuanto a: asesoría, información, valores agregados, solución de reclamos, inquietudes, servicios de mantenimiento o nuevos servicios, etc. Es tanto que, en muchas ocasiones, el servicio al cliente hace la diferencia entre una compañía y otra que se desempeñan en el mismo ramo y con los mismos o similares productos.

Una frase común en mercadeo es que “el producto convence pero el servicio enamora”, con lo cual se quiere significar que el cliente, para generar relaciones de fidelidad y lealtad, espera algo más que la mercancía comprada. De allí surge el pensamiento sobre la **gerencia del servicio al cliente**, la cual propende por crear una cultura en toda la organización para promover una relación amable, cálida y llena de interés real por las “cosas” del cliente.

He ahí la primera distinción: **el servicio al cliente es prioridad para toda la organización, no solamente para las personas responsables de las ventas o de los servicios posventa. El servicio al cliente es una cultura y una conducta que pocas empresas han desarrollado cabalmente. Los empleados no están acostumbrados a pensar en el cliente sino en el jefe.**

La gerencia del servicio al cliente se propone cambiar esa mentalidad y crear una verdadera motivación para pensar en el cliente, es decir, en cada lugar de la empresa se debe hacer la pregunta: ¿cómo afecta lo que yo hago a mi cliente y qué puedo hacer para mejorar y con ello producir una mayor satisfacción a los clientes?<sup>[1]</sup>

**Las empresas son, en sí mismas, una cadena de valor donde cada uno agrega algo al resultado final: el producto o servicio que el cliente compra y percibe.** Aunque parezca muy remoto, todas las áreas de organización tienen que “ver” con el cliente. Por ejemplo, y para citar solo un caso de una empresa, de nada sirve que ingeniería diseñe con buenas especificaciones técnicas y de mercado, producción manufacture con calidad y oportunidad, ventas atraiga buenos y diversos clientes y, finalmente, despachos no despache. Allí se quebró la cadena de valor; por más esfuerzos que se hayan hecho antes, lo que el cliente percibe es que la mercancía no le llegó o le llegó en forma inoportuna.

---

[1] Internamente puede tratarse también del cliente interno, es decir, las áreas a las cuales se les presta servicio dentro de la compañía.

## **LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

**Existen un conjunto de estrategias que apoyan el concepto de servicio al cliente, así:**

### **1. La voluntad de la gerencia**

La decisión de estructurar un programa integral de calidad y servicio al cliente forma parte de la estrategia de la empresa y por lo tanto requiere de la misma prioridad que los demás temas estratégicos, tales como el desarrollo y crecimiento de la compañía, su fortalecimiento competitivo o su diferenciación y posicionamiento. Si no existe la decisión estratégica, los programas de gerencia del servicio tienen una vida efímera en las empresas. El servicio al cliente, es, por sí mismo, un elemento diferenciador frente a los demás competidores.

### **2. La creación de una cultura**

Igualmente es indispensable arraigar una cultura de servicio al cliente en todo el personal. Este no es un esfuerzo aislado u ocasional, es una tarea permanente que requiere definición y supervisión, enseñanza y autocrítica. Los empleados tienen que aprender a “querer” el servicio al cliente y a asumirlo como un valor empresarial y una ventaja competitiva de singular capacidad y connotación.

### **3. El conocimiento del cliente**

Todo programa de gerencia del servicio parte del conocimiento del cliente, sus características y necesidades. No todos los clientes son iguales ni se comportan de la misma manera. El examen de las necesidades sobre beneficios complementarios al producto que el cliente requiere, suele permitir su clasificación entre clientes: altamente demandantes de servicio (frecuentemente requieren asistencia) o normalmente demandantes de servicio (solo ocasionalmente requieren asistencia). Además, hay que saber qué tanta importancia y valor tiene para el cliente el servicio para explotar esta variable comercialmente y rodearla de la infraestructura y tecnologías necesarias para desarrollar una buena metodología de servicio al cliente. Las encuestas de satisfacción son un buen medio para conocer esta “verdad”.

### **4. La fijación de estándares**

La mejor estrategia para volver realidad el servicio al cliente es la fijación y medición frecuente de estándares sobre la calidad y el desempeño en los distintos puntos de interrelación en la cadena de valor, de tal manera que se garantice el contenido y la oportunidad correctos. Las áreas de servicio al cliente que muchas compañías crean tienen en esta una de sus mejores prácticas.

### **5. La documentación sobre las necesidades**

Por diversas razones los clientes demandan servicios, tales como: errores u omisiones, reclamos, garantías, información, ilustración, capacitación, sugerencias, recompras, mantenimientos, nuevas demandas, productos complementarios, etc. Independientemente del medio (canal) por el que se reciban (Call center, Internet, oficinas de atención, puntos de venta, correo, ejecutivo de cuenta, etc.) es necesario tener un sistema de documentación que las identifique, las registre, las documente y las canalice a las áreas responsables, monitoreando el tiempo, la calidad y la oportuna y completa solución para el cliente.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

El estudio de estas demandas permitirá identificar problemas de calidad, de atención o cambios en los patrones de conducta de los clientes.

## 6. La creación de un área responsable

Normalmente es necesario crear un área responsable del servicio directo al cliente, con el fin de atenderlo adecuadamente, en forma ordenada y eficiente. Simultáneamente con la creación y especialización de personas en estas áreas, se requiere frecuentemente invertir en infraestructura o tecnología para el servicio. Forman parte de estos requerimientos los medios de comunicación, los software de documentación y los de servicios virtuales.

## 7. La percepción del cliente

Toda estrategia de servicio al cliente debe ser medida. El cliente tiene percepciones diferentes sobre la calidad y oportunidad del servicio, las cuales debemos conocer para saber cómo acertar. Por ejemplo, algunas compañías envían frecuentemente información a sus clientes y éstos no la usan, lo toman como un desperdicio de tiempo y papel porque no lo consideran el medio de información idóneo. Sí es así, hay que identificar cuál es el medio idóneo: ¿la llamada, la visita personal, la atención en el punto de venta?

## 8. La fidelización del cliente

A todos los clientes les gusta sentirse importantes y una parte muy sustancial de la estrategia del servicio es el reconocimiento del cliente por su permanencia, por su lealtad, por ser nuestro referenciador, por su recompra. Todo esto forma parte de las estrategias de la gerencia de servicio al cliente.

## CONCLUSIÓN

A más de invertir en desarrollo del producto, las empresas deben hacer esfuerzos también en desarrollo del servicio al cliente. Allí puede existir un elemento diferenciador de alto poder en términos de reconocimiento y aceptación.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)