

# EL SERVICIO

## El triángulo del servicio

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para Jan Carlson, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No puede existir fórmulas generalizadas, aplicables todos por igual.

Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.



# LOS CONSUMIDORES Y EL SERVICIO

## Servicio y Cliente

Una de las inquietudes más corrientes entre los empresarios pequeños y medianos es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad. Es un tema sobre el cual se escribe demasiado, se presentan muchos seminarios, se habla por todos lados, pero lamentablemente pocos entienden y se practica mucho menos. Se repite incansablemente patrones provenientes de las culturas anglo-sajonas, que nos llegan de traducciones de libros publicados especialmente en los Estados Unidos.

El tema se complica por los tratadistas y tiende a comunicarse de una forma compleja. A veces se olvida el objetivo del mensaje y solamente se quiere demostrar que se sabe mucho. Se olvida que los mensajes más poderosos son simples y directos. El mensaje ni tan siquiera tiene que ser original. Lo importante es que se entienda.

La primera pregunta que debe hacerse un empresario, en cuanto a servicio se refiere, es si realmente está dispuesto a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar su empresa hacia el cliente, para dar el "servicio" que el cliente quiere. Esto incluye invertir en un indoctrinamiento de todo el personal, y un cambio personal en su actitud.

En segundo lugar estaría definir exactamente lo que para el dueño de la empresa y todo el personal que labora directa e indirectamente con ese personaje llamado: "el cliente". Definir lo que es un cliente no es difícil. Aceptar las todas consecuencias de esa definición es un asunto totalmente diferente.

## ¿Qué es un "cliente"?

Tanto los conceptos de "mercadeo", como los relacionados con "calidad total" insisten que el "cliente" es importantísimo y la empresa debe estar orientada totalmente hacia ese personaje llamado genéricamente "cliente". Hay muchas definiciones genérica, pero las opiniones difieren en forma increíble.

Por ejemplo, yo le preguntaba hace poco a un dueño de empresa en la cual estaba dando asistencia, que me explicara quién era para él dueño de su empresa. La conversación se suscitó más o menos así, entre Alberto dueño de la empresa y el consultor:

- Carlos, como su consultor, quiero hacerle una pregunta. Quiero que me diga, con toda sinceridad, ¿a quién considera usted el verdadero dueño de esta empresa?

- Jorge, usted sabe que el único dueño de esta empresa soy yo. Yo la inicié, hace 9 años de la nada. Yo puse el capital, yo trabajo aquí desde primeras horas. El único dueño y patrono soy yo. Yo tengo puesto en esto toda mi vida y dedicación. Yo espero pensionarme dentro de unos años y entregar este negocio a mis hijos, quienes son mis herederos.

Dejé ahí el tema y me encaminé a encuestar al personal de producción, administración y ventas de la empresa. Esta vez la pregunta al personal fue la siguiente:

- ¿A quién considera usted como un cliente?

La totalidad de los consultados respondió de inmediato y sin vacilar "el que compra nuestro producto". Al responder me miraban un poco raro pensando que yo, para ser consultor, era bastante ignorante y preguntaba tonterías sin sentido.

Si ustedes hacen esta misma pregunta en cien empresas, lo más probable es que obtengan respuestas similares a las que obtuve. (Es posible que muchos de los que leen este artículo, estén pensando lo mismo que los encuestados, lo cual no me extraña para nada).

### **Modelo Cliente - Servidor**

El concepto "cliente" podría ser mejor entendido si utilizamos el concepto informático del mismo. Este modelo dice que hay computadores (servidores) que "sirven" las necesidades de otros, en todo momento y sin restricción de ninguna clase. No hay dudas, vacilaciones o dudas para servir total y completamente al cliente. El "servidor" está conectado al "cliente" y mientras esta relación existe, obedece ciegamente sus designios.

El computador "cliente" por su parte es un dictador mientras desempeña su papel. Dictador total y completo. Se limita a dar órdenes y las cuales deben ser obedecidas. De lo contrario el sistema no funcionará, colapsará y entrará en el más completo caos. (Todos lo conocemos porque es lo que sucede cuando los sistemas de cómputo se "caen")

Lo más notable del concepto "cliente servidor" es que los papeles pueden cambiar en cualquier momento. Esto es el "servidor" pasa a ser "cliente" y viceversa, dependiendo de las circunstancias. Existe una interdependencia permanente para que el "sistema" se mantenga sano y eficiente.

### **El concepto de cliente interno**

En el modelo informático "cliente - servidor", que hemos mencionado, los papeles o roles que genera el servicio son ambivalentes. Un momento se es "servidor", y en el instante siguiente se es "cliente". De verdad, la única forma de poder conseguir dentro de una empresa mejorar el servicio al cliente es hacer comprender al dueño, gerentes, supervisores y al personal de todo nivel, en primer lugar el concepto de "cliente - servidor" y en segundo lugar el de "cliente interno". Esto no puede conseguirse como por milagro de la noche a la mañana y constituye parte del proceso de "capacitación permanente".

Este proceso de enseñar a "servir" debió iniciarse en los hogares, cuando el niño comenzó a caminar. Lamentablemente nuestra permisiva cultura nos enseñó otra cosa. Para introducir el concepto de servicio en forma rápida en una empresa ha mostrado ser eficiente iniciar explicando el concepto de "cliente interno". He tenido experiencias positivas en este sentido. Parto señalando que la empresa es una red, formada por diversos elementos, en la cual todos están ellos conectados. Que esos vínculos internos, se conectas con los elementos fuera de la empresa que pueden ser "clientes externos" o proveedores.

Un ejemplo al que recurro, es el del departamento encargado de materiales y suministros. Las personas encargadas de ese departamento, dentro de la empresa, tiene como clientes inmediatos a los compañeros del departamento de producción. Es a ellos a quien deben servir en todo momento, para que el producto final sea el adecuado.

La parte más difícil siempre, es hacer entender a los gerentes, supervisores y ejecutivos que ellos son servidores de su personal ("su cliente interno") en gran cantidad ocasiones durante la

jornada de trabajo. No solo eso, es difícil hacer entender a los ejecutivos en general que el "cliente externo" es el que paga los salarios, incluido el del dueño del negocio.

En resumen, todos somos "servidores" y "clientes". Tenemos que estar plenamente dispuestos a adoptar ambos papeles, dependiendo de la ocasión que enfrentemos. Esta es la única manera de poder establecer un eficiente sistema de servicio al cliente externo. Mientras se siga pensando como lo hacen Alberto y el personal de su empresa, que mencionaba anteriormente, es técnicamente imposible dar un servicio eficiente al cliente, pese a las exaltadas declaraciones programáticas que se haga sobre el tema.

Parodiando a la empresa L.L. Bean, con leves modificaciones, me atrevería a decir lo siguiente sobre lo que debe entenderse por un cliente, destinado a conseguir resultados positivos en el servicio:

El Cliente (externo e interno) no depende de nosotros ... nosotros dependemos de él.

El Cliente (externo e interno) es siempre la persona más importante en esta oficina ... en persona, por teléfono o por correo.

El Cliente (externo e interno) no es una interrupción en nuestra labor ... él es el propósito de la misma. No estamos haciéndole un favor ... es el cliente quien nos hace un favor al darnos la oportunidad de servirle.

El Cliente (externo e interno) es una persona que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y para nosotros.

### **Carta de un comprador a un proveedor**

*"Yo soy el cliente que usted perdió"*

*Estimado señor proveedor:*

*Cuando usted prometió entregar el material que pedí en marzo pasado para el 15 de Junio siguiente, creí que cumpliría.*

*Cuando ese material no llegó hasta el 1 de julio, fui comprensivo a pesar de que tuvimos que reprogramar nuestra producción.*

*Cuando ese material estaba fuera de medida en el espesor no lo devolvimos.*

*Entendíamos que en esta época de bonanza lo importante es la producción y el control de calidad se hace más difícil.*

*Cuando el peso indicado en su factura (que llegó antes que el material) no estaba de acuerdo con el peso registrado en nuestras balanzas, llamé a su expedición.*

*Francamente, señor, su telefonista fue indiferente y un poco ruda.*

*Pero reconozco lo difícil que es hoy en día encontrar empleados eficientes y corteses y no me incomodo mucho.*

*Me molestó cuando su encargado de expedición me dijo que sus pesadas nunca están mal y que nuestra balanza debe estar fallando o que nuestro pesador debe haber leído mal el peso.*

*Cuando se descompuso la maquina que compramos en su división equipos y necesitábamos reparación, esperamos tres días hasta que su empleado apareció.*

*Después que encontró la falla demoró cuatro días en la reparación debido a que no había repuestos disponibles.*

*No me quejé porque sé que ningún negocio anda a la perfección.*

*Cuando el material forjado que les compramos a ustedes estaba excedido en la medida y arruinó una matriz costosa, yo pagué por su reemplazo y absorbí el tiempo perdido en la producción. Pero recordé el caso del verano pasado, cuando su fábrica entregó una orden casi completa, menos las placas de ajuste.*

*Hubo que hacer un trabajo de armado parcial y efectuar una segunda operación cuando finalmente recibimos las placas de ajuste.*

*Eso nos costó bastante. Admito que estuve bastante molesto cuando recibí su carta anunciando el cambio de especificaciones en el material que yo haba pedido algunos meses antes.*

*Las nuevas especificaciones no son adaptables a nuestra línea.*

*Cuando lo visite -tenía cita previa- su recepcionista me dijo muy tranquila que usted estaba ocupado, mientras se limaba las uñas.*

*Me hubiera gustado, al menos, que le avisara que yo estaba en la sala de recepción o le hiciese alguna consulta respecto de mi visita a la vez que trataba de esperar 22 minutos como un caballero.*

*Su vendedor estuvo ayer en mis oficinas. No lo he visto mucho últimamente, no desde que la prosperidad creó un mercado del vendedor. No lo atendí. Le hice decir que estaba ocupado. Cuando venga otra vez, todavía estará ocupado.*

*Tal vez esté mal esta actitud, aunque, se dará cuenta, yo soy el cliente que usted perdió.*

# LOS CLIENTES Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN

Fuente: Making Customer Loyalty Real  
Deloitte & Touche and Deloitte Consulting

## **Administración de la Relación con Clientes**

La Administración de la Relación con Clientes, ARC, está tomando gran importancia en todas las empresas. La razón es simplemente porque se ha vuelto a descubrir la pólvora: "los clientes esperan interacciones personalizadas".

Las estrategias sugeridas por la ARC tratan de ajustarse a ello, esto es "cumplir con las expectativas de los clientes". Algunas consideraciones sobre este aspecto, que debe hacerse todo ejecutivo de mercadeo son las siguientes:

Actualmente existen algunas empresas que incluyen iniciativas ARC como parte cotidiana de su estrategia de atención a clientes, y si su empresa no transforma la manera en que comercializa, vende y sirve a sus clientes, la competencia sí lo hará, y elevará los estándares en su industria.

Los clientes están comparando sus experiencias en el servicio que reciben de los diversos proveedores aun cuando no sean de la misma industria. Como resultado, las expectativas del cliente por el servicio, satisfacción y valor de la oferta continuarán elevándose, mientras las empresas líderes afinan y mejoran sus procesos de servicio al cliente.

La ARC facilita la creciente demanda de procesos en línea vía Internet. Más de 200 millones de personas están en línea, y el número de usuarios está creciendo exponencialmente. La necesidad de integrar procesos de servicio al cliente y los procesos en línea ya es crítica.

En un estudio reciente con fabricantes de presencia global, el 83% de los ejecutivos entrevistados cree que la calidad de las relaciones con sus clientes será uno de los factores críticos que determinen su capacidad de competir en el nuevo siglo.

## **Conocimiento del cliente**

La única forma de proporcionar una experiencia personalizada a sus clientes es conociéndolos profundamente. ¿Qué prioridades y preferencias tienen? ¿Qué productos y servicios requieren? ¿Es posible agrupar estas preferencias en segmentos? La interacción con los clientes es como una mina de oro. La información individual que proveen de cada interacción debe capturarse a fin de analizarla y entender plenamente al cliente.

Desarrollar un profundo conocimiento del cliente puede iniciarse analizando los registros de facturación. La empresa puede empezar a segmentar a sus clientes basándose en las transacciones de compra-venta y las utilidades generadas. Una vez segmentados los clientes, se podrán adicionar datos para conocer más a cada uno de ellos.

Cuando se han determinado los datos requeridos, se deberá diseñar e instrumentar un método para capturar, almacenar y analizarlos eficientemente en forma continua. Un paquete de

software de ARC disponible para todo el personal que interactúe con los clientes, proporcionará el vehículo para capturar los datos que se generan en todos los "puntos de interacción" con los clientes, tales como: ventas de campo, centros de servicio telefónico, servicio de campo, etc.

Otro aspecto importante dentro de la necesidad de conocer al cliente, es entender cuáles clientes son los que generan más valor a la organización. ¿Quiénes son los más y los menos rentables? ¿Cuáles tienen el mayor potencial para incrementar su rentabilidad? Una vez que estas preguntas se hayan contestado, la información se podrá evaluar y relacionar conjuntamente con las preferencias de los clientes, para diseñar programas de relación con clientes eficientes y rentables.

Cuando la empresa esté armada con la información de rentabilidad y de preferencias de los clientes, podrá jerarquizar las inversiones en los esquemas de ARC y el nivel de servicio personalizado, basándose en el valor que genera cada cliente. Los programas más eficientes de ARC se orientan a los clientes objetivo para adquirir, retener y expandir su penetración en los segmentos clave para maximizar las utilidades.

ARC implica un viaje continuo, no un destino. La construcción de un enfoque de ARC exitoso sucederá por etapas, no de un día para otro. Siga con atención las cada vez más frecuentes historias de éxito. Construya, investigue y revise el plan de negocios mientras saca provecho de las versiones mejoradas de la tecnología y asegura un soporte económico continuo.

Comprenda que ARC gira alrededor de mejoras continuas, en las cuales se analizan y resuelven las necesidades y expectativas del cliente, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y el crecimiento permanente de su empresa. Celebre sus éxitos de ARC cuando éstos vayan surgiendo, pero no pierda de vista que el viaje es continuo, y que ofrece nuevas oportunidades a cada momento.

### **El ambiente interno**

No haga caso omiso del ambiente empresarial actual y de la necesidad potencial de cambio interno.

Generalmente, las empresas tradicionales están estructuradas por producto, lo que con frecuencia tiene poca correlación, y hasta conflictos, con las necesidades del cliente. Para que las estrategias de ARC tengan éxito, se debe establecer una mentalidad interna de ARC, en la cual el cliente es primero, y no las metas corporativas internas.

Se deberá crear incentivos dentro sus organizaciones para generar el entusiasmo, ofrecer oportunidades de crecimiento a su personal y sacar provecho de las experiencias únicas que tienen los empleados para mover la organización de una orientación al producto a una empresa centrada en el cliente.

### **Solución holística**

Otra zona de peligro para las compañías tradicionales es el inevitable dilema de que los "silos" internos, como los departamentos o divisiones independientes, emprenderán transformaciones de ARC en forma aislada. Es muy importante analizar todas las iniciativas ARC para asegurar que no existen iniciativas de ARC múltiples, independientes. Las iniciativas en conflicto pueden debilitar la capacidad de la empresa para proporcionar una solución de ARC verdadera y holística.

