

**La cultura del *servicio al cliente como estrategia gerencial***

***Artículo de grado***

**Integrantes:**

**Rafael De La Ossa Aguirre**

**Angélica María Ghisays Angulo**

**Profesor Asesor - Lector:**

**MBA Jorge E. Vanegas**

**INSTITUTO DE EMPRESA - MADRID**

***Especialización en gerencia empresarial***

***Cartagena de Indias, junio 2012***

## RESUMEN

Las empresas más competitivas son las que cuentan con una sólida gestión del servicio y de la cultura de servicio a lo largo y ancho de toda la organización, procesos, áreas, líneas jerárquicas y sobre todo, todas las personas que las componen. Es por ello que pasa por ser un tema clave en la gestión corporativa del negocio, la que constituye una variable incorporada, también, a la gerencia o alta dirección. Esta debe ser la que lidere, promueva, apoye y cultive una cultura sólida que genere valor a todas las actividades internas hasta las externas de visibilidad para el cliente.

En tiempos en que ya no es suficiente ofrecer productos con excelentes atributos y calidad, las empresas se deben enfocar en la diferenciación a través del servicio excelente (desde la individualización y profundo conocimiento del cliente) que conduzca a una experiencia de compra que cale hondo en el consumidor, generando las semillas necesarias para cimentar las bases de relaciones de largo plazo con los clientes y su eventual fidelización.

## ABSTRACT

The most competitive companies are those with a strong service management and service culture across the entire organization, processes, areas, lines of authority and especially all the people in them. That is why going to be a key issue in corporate management of the business, which is a built-in variable, too, to management or senior management. This must be the lead, promote, support and cultivate a strong culture that creates value for all internal and external visibility to the customer.

At a time when it is no longer enough to offer excellent products and quality attributes, companies should focus on differentiation through service excellent (since the identification and deep customer knowledge) leading to a shopping experience that resonates deeply in the consumer, generating the seeds necessary for laying the foundations for long-term relationships with customers and eventual loyalty.

*Palabras Claves:* Cultura, Servicio, Experiencia de Compra, Satisfacción, valor agregado, Gerencia,

## INTRODUCCION

Son los Gerentes quienes deben tomar las decisiones sobre cómo estructurar las estrategias que le permitan a las empresas crear rutas adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

El servicio al cliente se ha convertido en un factor tan clave que es una variable trascendental integrada a la gestión gerencial, como la de la imagen y reputación corporativa, y a través del cual las empresas buscan diferenciarse de sus competidores. Esto se debe a que en la actualidad, cada vez es más difícil marcar diferencia a través del mejoramiento de los atributos de productos y de su calidad, por ejemplo. Hoy la calidad y los atributos propios del producto dejaron de ser una ventaja y pasaron a convertirse en requisitos mínimos, por lo que las empresas deberán explorar diferentes formas de satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de sus clientes, y una mejor manera de lograrlo, y, es a través de la excelencia en la prestación del servicio y de la individualización de la experiencia superior al cliente que se logrará.

La calidad de la prestación de un excelente servicio va de la mano con la alineación de todos los procesos de empresa que siempre deber ir en función del cliente, desarrollando una cultura de servicio de puertas para adentro y hacia afuera del negocio que se refleje en el caudal de valor agregado final, externalizado al cliente.

Con el desarrollo del presente artículo, se busca exponer y relieves la importancia de la cultura de servicio como estrategia gerencial para marcar diferencia y una posición competitiva superior frente a la competencia, en cualquier tipo de industria o sector.

## MARCO TEORICO

Según Michael Porter, la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Las organizaciones de todos los campos y/o sectores tienen que competir para generar y aportar un mayor valor.

El valor es la capacidad de satisfacer con las mejores cualidades y especificaciones las necesidades de los clientes, además de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor añadido para sus clientes y, simultáneamente, generando valor agregado económico para ellas (EVA: economic value added). Es por esto que las empresas deben comprender todas las fuerzas competitivas externas con las que interactúan, en su industria respectiva o sector competitivo al que pertenecen, las que ofrecen un marco y contexto de entorno a todos sus jugadores estratégicos, conociéndolas profundamente, sus realidades y tendencias, como impactos para anticipar e influenciar en la producción de valor y de las respuestas al cliente, como a la competencia y para la rentabilidad a lo largo del tiempo. Las cinco fuerzas características de Porter modelan la competencia de un sector, ellas reflejan estructuralmente una industria, definida por cinco actores: *“amenazas de nuevos aspirantes o entrantes a un sector, amenaza de productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. -poder de negociación y tendencias de los compradores (clientes), y el poder de negociación y tendencias de los proveedores”* (Porter, 2009). A estas se adicionan los factores generales del entorno, las que también impactan y sacuden a todas las organizaciones, variables: internacional, macroeconómica, política, legal, social, medio ambiental, cultural, demográfica, tecnológica y religiosa.

Dado el tema central a tratar del servicio, como variable de la gerencia, es por eso que en primera medida, se revisarán a continuación algunas definiciones de servicio según el punto de vista y propuesta de diferentes autores:

Según, Stanton, Etzel y Walker, los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. En esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios o demás contenidos que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

Para Richard L. Sandhusen, los servicios son 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.

Según Lamb, Hair y McDaniel, un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos y mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), 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. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles.

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: Un 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. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

El autor Theodoro Levitt, dice algo fundamental y contundente, que traduce a la reflexión, que todas las empresas de todos los tipos de sectores competitivos e industrias, son finalmente de servicio: “no existen industrias de servicios, lo que hay son industrias cuyos componentes de servicio(s) es/son mayor(es) o menor(es) que el de otras industrias, pero finalmente todo el mundo empresarial esta en el servicio”.

Queda claro que sí una empresa de insumos que va al mercado industrial y vende materias primas, se debe rotular como de servicio y es de servicio, ésta tiene que entregar a tiempo siempre, llevar materias primas de la máxima calidad, ofrecer una consultoría integral y experta al cliente, brindar una atención ágil, amable, cálida y respetuosa como cumplir milimétricamente entregas,. Así, un almacén, negocio comercial es de servicio, también, éste debe tener la mayor amplitud y gama de productos, inventarios disponibles y cero agotados en estanterías, excelente ambientación y presentación del lugar, información clara y oportuna al cliente, atención con la máxima cortesía y calidez, agilidad en puntos de pago, entre otros, y, todo esto es servicio.

Una empresa del sector público, del estado, departamento o municipio, tiene como cliente objetivo a toda a una comunidad a la que se debe, y lo son todas, representan empresas de servicio, incluídas las industriales y comerciales del estado.

Si nos remitimos a tipos de organizaciones como Empresas de telecomunicaciones, del sector financiero, de servicios exequiales, de seguros, de salud o fondos de pensiones, también son empresas de servicio.

En síntesis como señala Levitt, todos estamos en el servicio, y ello requiere de un fundamento estratégico principal: Una gran cultura del servicio.

### **La Cultura del Servicio**

Una cultura de servicio enfocada al cliente es una forma de hacer las cosas en las que interviene y se compromete a todos los estamentos de la organización. Esta forma de hacer las cosas, en las empresas que lo aplican, terminan, en su conjunto, por convertirse en un valor que realza las ventajas y valor agregado al que acceden los usuarios industriales, o intermediarios comerciales y los consumidores finales al adquirir los bienes y servicios y es algo que se percibe.

Según la disciplina del kaizen, el servicio al cliente es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de procesos diseñados para aumentar la satisfacción del cliente.

Para lograr que todas las áreas de la empresa estén comprometidas con el servicio superior y diferenciador al cliente, es importante que exista un clima y ambiente laboral adecuado que facilite la comunicación, una cultura organizacional competitiva, integral, con sentido de cliente y comercial, de productividad y eficiencia, pues desde la dirección se van a transmitir los procedimientos y las informaciones que serán la guía y es por ejemplo, el área de recursos humanos, como áreas que trabajan el personal de primera línea al cliente, como las de mercadeo, ventas y servicio, quiénes deben velar porque se capacite y entrene continuamente a todo al personal en la cultura que se desea implantar.

Una de las herramientas más poderosas para generar una cultura de servicio al cliente, es la clara definición de la Misión del Servicio, más allá de la misión corporativa, de la de cada unidad de negocios y de cada área, siempre importantes. Ésta misión del servicio debe integrarse al propio marco estratégico del negocio, es un gran faro que enfocará cada vez más a los negocios en función del cliente al decantarse desde los principios misionales corporativos de donde se deriva.

Esto debe hacerse escalarmente desde la gran misión corporativa, la que debe definirse con foco en el cliente y el mercado, luego las misiones de cada unidad de negocio, una misión de cada área y finalmente la gran misión del servicio. (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente)

La misión del servicio es de gran importancia en la cultura del servicio, ya que se define a partir de los factores de competitividad del servicio, los que son los auténticos atributos estratégicos del servicio para el cliente, que es quien pone el valor agregado en cada sector o tipo de industria y lo que a nivel de servicio y servicios, específicamente, espera de cada empresa, marca, producto, servicio, vendedor, etc.

Es a los factores de competitividad del servicio a los que cada negocio debe apuntar principalmente, a los que debe responder y buscar, en ellos, caminos para obtener ventajas competitivas y mejores desempeños que sus rivales en el mercado. La misión del servicio es lo que requieren los clientes de una empresa con la que tienen negocios, compran o consumen, esta se declara con base en sus prioridades y principales necesidades específicas de servicio.

Esas prioridades puntuales del servicio que esperan los clientes, son por ende la base de esta misión, es decir para lo que la empresa tiene que serles muy útil, es un conjunto evocado de lo que se debe cubrir y significar para el cliente en el servicio final, con excelencia y con la maximización de sus niveles de satisfacción a través de la entrega consistente de soluciones integrales a sus expectativas. (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente).



Acorde con la cita referida, vemos como la cultura de servicio al cliente está constituida por elementos que siempre representan valor agregado en el desempeño de la empresa ante los ojos del cliente y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con ellos, la que debe ser definida de manera armónica y coherente con los elementos de mayor competitividad y caudal de generación de valor agregado de la organización.

O sea que “una cultura del servicio debe estar basada siempre en ambientes de credibilidad y de confianza que le permita a los empleados en una empresa para actuar y decidir por si mismos en el momento oportuno para el cliente,” como plantea un programa CDS, cultura del servicio, en una empresa referente, para el caso, cadena de almacenes de electrodomésticos. (Electroriente).

Uno de los ejes más estratégicos para el direccionamiento de las empresas y el de su marketing, comercialización y servicio son los Factores de la Competitividad del servicio o servicios finales al cliente, que representan los elementos medulares a tener en cuenta dentro del contexto del proceso de formulación de las estrategias empresariales y de marketing como comerciales (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente). Por lo tanto con todos los componentes del marco teórico, de los aportes de expertos autores, de textos especializados, de prácticas empresariales y experiencias exitosas, más las vivencias cotidianas en materia de servicio, recibidas y ofrecidas en el contexto empresarial de los autores del presente texto, queda claro que es un tema que atañe a todos en una organización, desde la alta gerencia hasta el último de los niveles jerárquicos en su estructura.

Las teorías siempre exitosas, son producto de la práctica y luego enmarcadas en modelos y métodos, con unos claros lineamientos y fundamentos. Mucho más, en un tema tan sensible y visible de negocio, como lo es la gran variable para la diferenciación empresarial: el servicio final al cliente y la cultura del servicio corporativa.

## DESARROLLO DEL TEMA

Es innegable que para aquellos mercados donde los atributos de los productos (entendido de ahora en adelante como bienes y servicios) son similares y la calidad es relativamente la misma, en la mayoría predominante de empresas e industrias o sectores, y ya no se puede mejorar notablemente en atributos básicos y esperados, el factor que puede marcar la diferencia mayor es un servicio al cliente superlativo y enfocado, lo que es brindar al cliente una experiencia de compra inolvidable, diferente, innovadora y sorprendente. Estas intenciones de mejorar la experiencia de compra como tal, también deben extenderse a todos los puntos en los que la empresa tiene contacto con el cliente, mostrando unidad corporativa que trascienda a ellos sin distorsiones.

Dependiendo de las estrategias que la Gerencia escoja para lograr la combinación y el funcionamiento adecuado de los elementos anteriores, así será la percepción del cliente con respecto al servicio. Ese nivel de servicio al cliente proporcionado por la compañía debe ser planificado y ser el resultado de múltiples esfuerzos estratégicos. Una empresa ofrece un nivel excepcionalmente alto de servicio al cliente como el medio principal de diferenciarse de sus competidores. Para establecer los niveles de servicio, se deben identificar los aspectos, que son importantes para el comprador en cuanto a cantidad y calidad, además de analizar la cadena de suministros interna para determinar la rentabilidad del servicio. (Quirarte, Fabián 2010)



**Figura1.** Escala de los Niveles del Servicio

**Fuente:** Presentación Gerencia del Servicio, Jorge E. Vanegas Osorio, diap.59, Curso Gerencia del Servicio UTB- 2012

Según nuestra óptica en el servicio al cliente, como cultura empresarial, vemos como aborda varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tiene el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente, la que siempre tenemos como compradores y usuarios, tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales las empresas deben invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecerle al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas, a las que hoy podríamos denominar más profundamente: prioridades, más que necesidades. Entonces, si los directivos quieren que el servicio prestado sea excelente, antes de diseñar las estrategias de servicio al cliente deben poner su atención, con mayor acento y énfasis, a los siguientes aspectos, a través de la propuesta basada en el siguiente ejemplo o caso:

1. *El producto*; se asume que ya tiene una excelente calidad incorporada.
2. *Los procedimientos*; como pagos, cobros, despachos, etc., que no deben demorar o afectar la experiencia de compra.
3. *Las instalaciones*; si los clientes deben contactar físicamente a la empresa, es importante que ese sitio dónde se le atiende, impacte positivamente en los momentos de verdad.
4. *Tecnología disponible*; los sistemas de información son vitales para lograr el conocimiento profundo de los clientes, y su interacción con la empresa, funcionalidad que debe reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos. Las herramientas tecnológicas, ayudan a facilitar, elevar el status de la experiencia de compra y obtener información del cliente, por ello es muy importante invertir en ella.

El conocimiento del cliente, debe llevar a aprender de él, entenderlo y leerlo mejor, un logro a partir de la información resultante de la interacción la empresa con los compradores (potenciales y actuales), de investigaciones de mercadeo, de la estrategia de segmentación del mercado, los sistemas de información, inteligencia de cliente y de mercadeo y de las áreas de PRQS (problemas, reclamos, quejas y sugerencias).

Notamos y proponemos cómo cuando en una empresa este cúmulo de información estratégica se maneja mejor ésta responderá mejor al cliente.

Se apela actualmente y, cada vez más, muy importante, para poder interpretarlo y gestionarlo en la cultura del servicio como actitud y aptitud de la totalidad en la empresa, que es necesario y recomendable contar con un adecuado sistema de gestión de clientes (modelos de CRM –Customer relationship management- o administración de relaciones con el cliente-), como los expertos del marketing enfatizan en sus propuestas y prácticas, cada vez más instaladas en todo tipo de empresas.

Disponer de toda la información centralizada en un solo lugar, fácilmente accesible, para todas las áreas y personas de manera ágil y en tiempo real, es crucial.

También tener herramientas de segmentación sencillas, pertinentes, permitir introducir los datos de forma cómoda y versátil, adaptarse a las prioridades de cada usuario, facilitar el control de la fuerza de ventas, disponer de un acceso rápido al historial de cada cliente, realizar un seguimiento de las oportunidades de venta y de servicio, gestionar campañas de marketing, poder analizar los datos del área de ventas, integrarse con otras aplicaciones de la empresa, permitir el acceso desde cualquier punto, poder adaptarse a los procesos de la empresa, ser escalable a todas las áreas y jerarquías de la empresa, como poder coordinar mejor a los diferentes procesos de la cadena de valor, hasta permitir conocer la rentabilidad de cada cliente, y así agilizar las respuestas a los clientes, se traduce en una verdadera estructura de una cultura del servicio, construida y con la arquitectura requerida, la que debe acompasarse con otro componente fundamental, tal cual es, subrayado, el del **mayor nivel de compromiso, sentido de pertenencia e involucramiento de todo el colectivo humano de una organización.**

5. *Información;* la comunicación directa que se tenga con el cliente debe ser clara y veraz.

6. *El prestador del servicio*; es el que tiene la oportunidad de ofrecer directamente al cliente una experiencia única de compra y la posibilidad de establecer una relación que va más allá de la transacción. (Vecino, 2008). O sea todo el personal o área, por ejemplo interacción virtual, telefónica, que tiene un cliente, principalmente el de primera línea o el personal que está de cara a los clientes y son los de contacto directo. Según el nivel de servicio proyectado, *adecuar las herramientas* de atención al cliente; los puntos de contacto que ayudan al cliente a facilitar su acceso a la compañía, es la clave.

Estos pueden ser, dependiendo del tipo de negocio: Call Center, Mensajería Electrónica, Sitio Web, Cajas, Plataforma física, la fuerza de ventas, los canales de distribución e intermediarios en ellos, entre otros, que a su vez deberían estar enlazados al sistema de gestión de clientes, CRM –customer relationship management o administración de relaciones con el cliente-que permita a la empresa recopilar la mayor información del cliente. Siempre que un cliente entra en contacto con la empresa se debe actualizar y gestionar esta información para aumentar el conocimiento del cliente y mejores caudales de respuesta en el servicio. No obstante, muchas empresas tienen la visión equivocada de que están prestando un servicio de excelencia solo con implementar eficientes herramientas para la atención de clientes; lo que es relativo, pues la experiencia de acceder a los puntos de contacto no necesariamente es positiva, sobre todo si la empresa no da soluciones adecuadas y rápidas. No es el hecho de atender en sí, sino el cómo se atiende lo que puede crear valor a través de esa atención y para ello hay que desarrollar guías de atención y capacitar permanentemente.

Cabe resaltar que para obtener un conocimiento profundo del cliente, el marketing 1 á 1 se convierte en una eficaz herramienta de gestión que permite personalizar la relación y conocer las demandas particulares de los clientes rentables para la empresa.

Además, para el gerente la invitación es a que lidere la gestión del servicio y de la cultura del servicio como parte vital de su estrategia gerencial, por lo que debe proceder a establecer una clara y motivante MISIÓN DEL SERVICIO.

A los efectos se sugiere que este proceso se articule de manera participativa, con el personal de todas las áreas y de los procesos claves de la cadena de valor del negocio, como, en especial, con los que atienden a los clientes, lo que les permita a todos los miembros de la organización a tener y a compartir una verdadera guía que también les recuerde constantemente y se ejecute y tangibilice en el compromiso de brindar un servicio de excelencia e integral.

Desde la proclamación y la práctica de la Misión de Servicio estamos ante el eje y el puente de oro que llevará a los Gerentes a obtener una Cultura de Servicio más sólida adentro de la compañía. Es una verdad que la calidad del servicio final al cliente, su gran batalla, se libra desde adentro de la organización.

Citando el caso Disney, empresa emblemática en el servicio al cliente, como modelo, imprime un toque especial en todas sus actividades, Disney define para el servicio al cliente desde su misión corporativa, el cómo crear felicidad y producir alegrías y sonrisas al dar lo mejor en entretenimiento y diversión para gente de todas las edades. "Creamos felicidad y es por eso por lo que continuamos existiendo".

De allí y de las prioridades específicas del servicio que los clientes buscan derivan los factores críticos de competitividad del servicio y de allí subyacen todos los elementos que van a componer la misión del servicio núcleo de la cultura del servicio en la empresa.

La relación que establece DISNEY y debería hacer cada compañía con sus clientes es muy personal; como a ellos les gusta decir, es una "person to person production". Cada cliente al que se llama "huésped", es considerado VIP (very important and very individual people).

Su negocio es personas sirviendo a personas. Hacer todo agradable y fácil a cada uno de sus huéspedes, para que vuelvan.

Su estrategia de servicio y/o misión del servicio, como ejemplo para que sea aplicado al escenario de cualquier tipo de empresa se basa en cuatro estándares:

1. **Seguridad:** afecta a todas sus actividades, tanto con los huéspedes como con sus profesionales.

2. **Cortesía:** gusto por dar un servicio excelente, siempre acompañado de una sonrisa amistosa que hace al huésped sentirse especial.
3. **Empatía:** pensar y sentirse como huéspedes, poniéndose en su lugar para conocerlos mejor. Siempre se preguntan "¿cómo se sienten nuestros huéspedes cuando entran en nuestros parques?"
4. **Eficiencia del equipo** dado y del entorno diseñado: "¿A cuántas personas podemos dar nuestro servicio de una forma eficiente?".

**Otros elementos:** limpieza total y asepsia en todos sus parques, la mayor variedad y funcionamiento total y seguro de sus atracciones, trato cálido, sonreír, cada contacto siempre amable, cálido y cortés con nuestros visitantes, disponibilidad de servicios en los parques, variedad en la oferta gastronómica en restaurantes y tipos de comidas y de precios, cumplimiento total en planes, paquetes turísticos, puntos de descanso en las distintas zonas siempre bien dispuestos y confortables al visitante. He ahí, toda una misión del servicio. Y, usted, por qué no define la de su empresa ? Es hacer fácil lo importante y focalizarse en el epicentro del negocio, el cliente y aplicar la teoría del sentido común o el poder de lo simple.

Disney crea mundos mágicos, el secreto de su éxito radica en su cultura corporativa. Su cultura hace que sus profesionales se sientan orgullosos de pertenecer a Disney y es ahí donde *¡comienza la magia...!* En definitiva en Ambientes tan competitivos, hay que seguir el lema "una vez cliente, siempre amigo". (Mitchele, Abraza a sus clientes).

Crear una cultura de servicio al cliente implica por ende toda una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización, que se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de la operación del negocio y del mejoramiento, en todo lo que afecte al cliente y en todo lo que agrada al cliente, los que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico, repetición de la compra y fidelización, los mayores niveles de satisfacción, lealtad con compromiso.

Todo esto se logra con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente, como carta credencial de la empresa.

Cuando un Gerente implanta una cultura de servicio al cliente y luego ejecuta las implementaciones para hacerla excelentemente operativizada, debe determinarla sobre la cultura actual y trabajar de cara al concepto de cultura ideal del servicio, o hipótesis ideal del servicio en la empresa. Esto se hace tras identificar los comportamientos organizacionales deseados y determinar cambios requeridos para alcanzar ese estado deseado, con una pertinente agenda de cambio estratégico y desarrollar programas para generar compromisos de su gente, nombrar los líderes agentes de cambio, y alinear sistemas y procesos ( Yturralde & Asociados, 2010).



**Figura2.** Proceso para implantar e implementar cultura de servicio

En síntesis, los Gerentes pueden inculcar el valor del servicio en toda su organización, para que surja de manera natural una cultura al servicio al cliente de todos, que se convierta en pilar fundamental para diferenciarse de sus competidores con un servicio excelente que garantice experiencias superiores que no encuentren en otro lugar y, con la disposición y aplicación de herramientas que generen la personalización de las relaciones con los clientes más rentables, llevando a la organización a lograr la fidelización de esos clientes que usualmente son las más difíciles.



## CONCLUSIONES

- La dirección debe ejercer un liderazgo ejemplar, de respaldo a todas las actividades y propiciar las condiciones para una cultura orientada al cliente, a la generación de valor y al servicio.
- La prestación de un servicio de excelencia, da la oportunidad a las empresas de crear experiencia de compras únicas e inimitables; gracias a las estrategias que use la Gerencia para la creación de una Cultura de Servicio al cliente.
- El compromiso y el ejemplo de la Gerencia con el servicio al cliente, está evidenciado en la Misión de Servicio. La cual es el eje y la guía de comportamiento para el resto de la organización.
- Los Gerentes, con la decisión de invertir en la tecnología adecuada, influyen directamente en el nivel de conocimiento que la organización pueda tener del cliente y por ende, en el nivel de personalización que se pueda brindar.
- Los Gerentes para garantizar que el servicio sea percibido como excelente, deben prestar mucha atención a todos los eslabones de la cadena de valor que realizan actividades que pueden afectar la experiencia de compra.
- El Gerente de hoy debe entender que lo realmente importante no es atender al cliente, sino el CÓMO se atiende al cliente lo que últimas abre la oportunidad de fidelizarlos.
- Los buenos efectos de una cultura de servicio instalada en la empresa, en todos y cada uno de sus miembros y áreas, lleva a:
  - Retención y fidelización de clientes*
  - Rescate de clientes*
  - Generación de nuevas cuentas y conquista de nuevos clientes*
  - Apoyo a la construcción de marca*
  - Contribución a los objetivos corporativos*
  - Mejoramiento de relaciones, mundo externo-interno de la empresa y su alineación estratégica alrededor de una cultura de servicio, de cliente y comercial más sólida.*

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Wellington, Patricia (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*, McGraw Hill.
- Stanton, Etzel y Walker. *Fundamentos de Marketing*. Edición #14, McGraw Hill 2007.
- Lamb, Hair y McDaniel. *Fundamentos de Marketing*. Edición #11, Editorial Eengage Learning 2011.
- Vanegas, J. (2011) *Factores de competitividad, para el marketing, las ventas y el servicio*.
- Vecino, José (2008). Extraído del texto web: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_del\\_servicio\\_al\\_cliente\\_como\\_estrategia\\_gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencia)
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Paz, Renata. (2006) "Atención al cliente". Editorial: Ideas propias".
- Castañeda, Sara (2011). Extraído del texto web: [http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101:cultura-corporativa&catid=38:articulos](http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=101:cultura-corporativa&catid=38:articulos)
- Quirarte, Fabián (2010). Extraído del texto web: <http://mktdelmarketing.blogspot.com/2010/11/distribucion-fisica-niveles-de-servicio.html>