

La Ingeniería Industrial y su rol dentro de los procesos en las áreas de Servicio al Cliente en empresas de servicios

Guido Gutierrez Madrigal¹

Resumen:

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un elevado nivel de servicio al cliente y esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la sola atención.

El contar con un adecuado diseño de servicio al cliente es premisa y prioridad para trabajar por una adecuada competitividad empresarial.

Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible mediante un adecuado nivel de organización del sistema logístico, de operaciones y de información.

La Ingeniería Industrial a través de diferentes herramientas y técnicas estadísticas ha incursionado y se ha posicionado como aspecto clave en las áreas de servicio al cliente promoviendo una mejora y optimización de los procesos que ahí se ejecutan tratando de garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos y de servicio permanecer en el mercado.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico en las empresas.

Palabras Clave: Servicio, demanda de servicio, meta de servicio, nivel de servicio, logística, Ingeniería Industrial, índices de medición, CRM.

Abstract:

The enterprise management is nowadays being characterized to focus attention on a high level on watch to the client this tendency is evolving towards the management of the relations with the clients more than the single attention.

Counting on a suitable design on customer service strategy, the client is anticipated and priority to work by a suitable enterprise competitiveness.

To reduce to the breach between the offered service and the perceived one is today main target of the organizations, the reduction of this single breach is possible through a suitable level of organization of the logistic system, operations and information.

Industrial Engineering through different tools and statistical techniques has participated and it has positioned like key aspect in the customer services areas having promoted an improvement of the processes that are executed there trying to guarantee the necessary competitiveness that it allows the productive systems and on watch to remain in the market.

¹ Licenciado en Ingeniería Industrial, candidato a Máster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones. Correo electrónico: guidig2003@yahoo.com.mx

To correctly understand the necessities and preferences of the clients becomes a key question to draw up the competitive strategy of the logistic system in the companies.

I. Introducción

La consolidación de empresas que brindan diferentes tipos de servicio en nuestro país ha provocado una demanda de información y conocimientos entre los diferentes actores que interactúan en ellas.

La adaptación a estas nuevas circunstancias supone la creación de nuevos modelos de negocios que prestan especial importancia a la gestión adecuada de la información, de los activos intangibles, el capital intelectual y la gestión del conocimiento, el tiempo ha cambiado y si queremos llegar a nuestro destino, debemos ajustar las velas, si no es posible que lleguemos a otro lado o en el peor de los casos, que naufraguemos.

Las empresas se están dando cuenta que hoy resulta indispensable contar con un sistema de gestión de la información y del conocimiento, pues es esencial para ellas, porque es un instrumento indispensable para ampliar la competitividad, aumentar la satisfacción del cliente así como desenvolverse en el mercado global. Como consecuencia de esto las organizaciones sienten la necesidad de contar con especialistas en desarrollo de métodos de trabajo, estandarización, estadísticas, análisis de información y establecimiento de diferentes tipos de herramientas que sustenten su operación y les ayude a tomar decisiones adecuadas.

II. ¿La Ingeniería Industrial aplicada en Servicios?

La Ingeniería Industrial hoy está orientada a tener una visión genérica del funcionamiento de la empresa. Por lo que ahora se requiere un acercamiento específico del cómo la empresa se organiza acorde con sus objetivos y establece las funciones en relación directa con las actividades y el personal, de tal manera que siempre se oriente hacia una mayor productividad.

Lo anterior responde al hecho que para un Ingeniero Industrial, es básico conocer la estructura organizacional de la empresa; cómo inicia sus actividades, el desarrollo de la organización, su funcionamiento y evolución, pero sobre todo debe de conocer los procesos; ya que es precisamente en la organización productiva de bienes y servicios donde ejerce su actividad profesional optimizando los recursos.

El ingeniero industrial debe estar capacitado para analizar y mejorar diseños de productos, servicios y utilización de recursos, aplicando los enfoques de ingeniería concurrente, reingeniería, "outsourcing", calidad total, logística, distribución de la planta, manejo de materiales, planeación y control de la producción, mantenimiento, estudio del trabajo etc, con el apoyo de técnicas de estudio del mercado de la clientela y del producto.

Debe ser capaz de establecer medidas de producción, eficiencia y productividad que orienten a las organizaciones a aumentar las ventas totales de bienes y servicios, a minimizar cuellos de botella y costos de operación como lo propone Eliyau Goldratt, en su libro La Meta.

Debe identificar principios para entender cómo funcionan los servicios y cómo traer orden al caos y el desorden que tantas veces existe en las empresas, al buscar respuesta a tres preguntas sencillas: ¿qué cambiar?, ¿a qué cambiar? Y ¿cómo causar el cambio?, para encontrar las respuestas, a lo largo de la historia, se han planteado otras técnicas que van desde las preguntas fundamentales ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién? y ¿por qué?, que son de uso general, hasta una gama de técnicas diversas y metodologías, como la ingeniería de métodos cuyo lema es «siempre existe un método mejor», o la estrategia Kaisen, que literalmente significa mejoramiento continuo, que involucra a todos por igual, gerentes y trabajadores, y es el apuntalamiento filosófico básico para el mejoramiento de la administración japonesa, que ha generado:

- Una forma de pensamiento que sustenta que nuestra forma de vida, ya sea de trabajo, social o familiar, merece ser mejorada en forma constante y estar orientada a resultados;
- Un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento, supone que todas las actividades deben conducir a la larga a una mayor satisfacción del cliente. La estrategia de Kaisen ha producido un enfoque de sistemas y herramientas de solución de problemas que pueden aplicarse para la realización de ese objetivo.

Y también estar actualizado en técnicas recientes como la reingeniería que junto con otras conocidas herramientas, como calidad total, justo a tiempo, mantenimiento productivo total, la reingeniería introduce la necesidad de replantear radicalmente los procesos de negocios, esta modalidad puede aplicarse cuando la empresa va mal o aún cuando va bien y quiere afianzar su posición de liderazgo.

Para aplicarla se tiene que partir de los clientes, debe analizarse si el producto es competitivo, si realmente es lo que el cliente quiere y necesita, se cuestiona la estructura completa de la empresa, es posible empezar con grupos naturales de trabajo mientras se reafirma la figura del jefe, pasar a grupos de mejora continua, después a los llamados autodirigidos y, finalmente, a los de alto rendimiento. La reingeniería permite la reducción del ciclo, el desarrollo de servicios, la atención al cliente, incremento en calidad, el abatimiento de costos y como resultado, una mejor posición en el mercado. Su fin es la competitividad y los medios son:

- rediseñar horizontalmente los procesos fundamentales de una organización, desde el cliente hasta el último consumidor;
- volver más plana la estructura organizacional;
- dignificar las relaciones entre jefes y subordinados;
- redistribuir el poder y el manejo de la información en toda la estructura.

En síntesis, una sólida comprensión de las bases de los factores humanos, técnicos y económicos para aplicar metodologías de optimización que generen:

1. optimización del trabajo humano;
2. minimización de ciclos de trabajo;
3. maximización de la calidad del producto por unidad monetaria de costo;

4. maximización del bienestar de trabajadores y empleados que incluye: compensación, seguridad en el trabajo, salud y comodidad;
5. maximización de beneficios para todos (clientes, empresa, trabajadores y proveedores) en un enfoque "todos ganan".

Un aspecto esencial que fortalecerá el ingeniero industrial es vencer la renuencia natural de todas las personas a los cambios, por lo que:

1. nunca aceptará nada como correcto sólo porque así es ahora o así se ha hecho durante años;
2. deberá preguntar, explorar, investigar y, finalmente, después de haber considerado todos los aspectos esenciales, decidir para ese momento;
3. estará consciente que siempre existe un método mejor;
4. establecerá un ambiente de participación, comprensión y cordialidad;
5. reconocerá los conocimientos de cada quien acerca de su propio trabajo, y solicitará su ayuda para efectuar mejoras;
6. mantendrá informados a todos los involucrados en los cambios;
7. inspirará confianza en vez de recelo y suspicacia;
8. por encima de todo, mantendrá una actitud entusiasta hacia el mejoramiento.

III. Definiendo la Estrategia de Servicio

Los elementos a considerar para establecer una adecuada estrategia de servicio varía; sin embargo, existen aspectos comunes que deben ser tomados en cuenta a la hora de su definición.

a) **El cliente.** Hay que definir con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

b) **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, es decir, que proporcione ventaja competitiva.

c) **Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes.**

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en términos de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia. Un mal planteamiento de la estrategia no solamente afecta el aspecto económico sino la imagen del producto y de la empresa.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", declina en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último paulatinamente.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

a) **Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus diferentes estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento ligado a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la

empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen a los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- Ubicación geográfica
- Rama de actividad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Nivel profesional
- Condiciones de vida
- Condiciones medio ambientales
- Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es aconsejable generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

b) **La posición del producto en su ciclo de vida.** No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

c) **Componentes del servicio al cliente.** El nivel de servicio se puede expresar por:

- el nivel de servicio ofrecido
- el nivel de servicio proporcionado
- el nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio. La Ingeniería Industrial aporta para esta etapa elementos importantes que aumentarán la probabilidad de contar con un sistema adecuado de acuerdo a las expectativas del cliente.

A través de métodos, estándares, mediciones y estadística para citar algunos, se puede generar un servicio al cliente definido, medido y controlado.

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente, cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio, aquí es donde entra a jugar un papel protagónico la Ingeniería Industrial. Para realizar este estudio y partir de una base, se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado, donde se

solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

d) **Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.** Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente y de los competidores en un futuro para partir de ahí y poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy, pero mañana se verá cómo se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito. Existen modelos de pronósticos no para determinar los gustos o preferencias futuras de los clientes, sino para proyectar datos y poder visualizar en el tiempo su comportamiento, esto como base, ayuda a la hora de la toma de decisiones.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio y éste debe de ser permanente y constante. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

IV. Hacia un CRM.

Customer Relationship Management, CRM por sus siglas en inglés, significa de manera literal la administración de la relación comercial con los clientes en una empresa.

CRM es una herramienta que se utiliza cuando la estrategia de negocios de la empresa, tiene como eje central al cliente indiferentemente del tipo de producto o servicio que se comercialice, igualmente el tipo de empresa que sea. Una parte fundamental de su idea es precisamente, que se debe recopilar la mayor cantidad de información posible de los clientes para poder dar valor a la oferta y que ésta esté sustentada en datos reales y fidedignos. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar el ofertamiento y mejorar la calidad de atención; por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocios, pero también a los sistemas informáticos y los procesos y personal involucrado que dan soporte y sustento a su funcionamiento. Es aquí en donde el Ingeniero Industrial como administrador de recursos, diseñador y controlador de procesos, entra a participar activamente en la puesta en marcha, seguimiento y mejora constante de esta herramienta para la empresa.

Recordemos que los rápidos cambios en los gustos de los clientes, en la tecnología y en la competencia, así como los procesos de mejora continua, llevan a las empresas a desarrollar cada vez con mayor velocidad un flujo constante de nuevos productos o servicios. Lo anterior, gracias a las nuevas formas de satisfacer las necesidades de los mismos clientes. En otras palabras un CRM puede ser un sistema que alberga la información de los clientes y que luego se podrá utilizar como fuente de ideas para desarrollar nuevos productos y mejorar procesos existentes, convertir el CRM en una herramienta para el mejoramiento.

El concepto de CRM implica muchas variables tales como:

1. Variables de recursos humanos: los recursos humanos están en contacto con nuestros clientes, es uno de los aspectos más relevantes que se debe considerar a la hora de mejorar nuestro CRM, especialmente si se trata de una empresa de servicios donde más que un producto se vende un servicio.

Un CRM podría, por ejemplo, optimizar los procedimientos de atención, sus modales, sus capacidades, su análisis, en general mostrar una mejoría en el contacto.

2. Variables Tecnológicas de Información y Comunicación: las TIC deben dar el sustento tecnológico necesario para que nuestros procesos se vean involucrados en la mejor relación con los clientes, de manera que nos permita brindar el 100% de calidad esperada por éstos y cumplir a cabalidad todos sus requerimientos.

3. Procesos: los cuales se deben revisar y mejorar continuamente para lograr que se optimice la relación con los clientes. Ya sean procesos a lo interno de la empresa o procesos de servicio post venta o post servicio.

Tipos de CRM

CRM Analítico: Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente. Investigación, recopilación de datos, procesamiento de información.

CRM Operacional: Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes. Interrelación de departamentos o áreas.

CRM Colaborativo: Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes: "front office", "web", "e-mail", "fax", teléfono, interacción directa

Objetivos de un CRM

- Incrementar las ventas tanto a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.
- Ser fuente de mejora continua.

¿Cuál es el propósito del CRM?

La idea del CRM es que ayude a los negocios de las empresas a emplear sus recursos tecnológicos y recursos humanos para conocer a profundidad el comportamiento de los clientes y el valor de los mismos.

Si resultan las cosas según lo esperado, un negocio puede a través de esta tecnología obtener beneficios importantes:

- Proporcionar un mejor servicio al cliente.
- Hacer que los centros de llamadas sean más eficientes.
- Asociar más eficazmente diversos productos y servicios de interés para el cliente.
- Ayudar al personal de ventas a cerrar negocios más fácilmente.
- Simplificar la comercialización y los procesos de venta.
- Descubrir nuevos clientes.
- Aumentar la utilidad por cliente.

Características de un CRM

Con el CRM se recauda gran volumen de información acerca de los clientes, ventas, procesos, efectividad del “marketing”, respuestas y tendencias del mercado, todo esto basado en datos y estadísticas históricas acerca del comportamiento del servicio.

Propone alinear los recursos de la organización y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo, para transformar las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa.

Facilita las relaciones entre la empresa y sus clientes, socios, proveedores y empleados, pero su meta es simplificar los procesos de ventas y “marketing”.

Busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual, creo que a pocos nos gusta que nos traten como si fuéramos del montón... de la masa de consumidores...El trato personalizado, generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva.

Debe permitirse el manejo de información corporativa unificada, es decir, que en un solo sitio se pueda tener toda la información del cliente, tanto la personal, como la información de todas sus relaciones con la empresa. Para esto se cuenta con bases de datos, tecnologías existentes en las empresas, y que lo único que requeriría sería un proceso de homologación para garantizar la vigencia de la información.

Se debe también proporcionar herramientas para la administración de la interacción con el cliente, o lo que técnicamente se ha conocido como mensajería. Es importante que el cliente y el proveedor se puedan comunicar por todos los medios disponibles como Internet, telemarketing, puntos de venta físicos, teléfono, etc. En cualquiera de estas modalidades de interacción, debe haber un registro que permita efectuar seguimiento a las comunicaciones y a las acciones derivadas de las mismas.

Es indispensable que haya una administración de procesos que permita manejar integralmente los requerimientos de un cliente. Casos como el tener que relatar un suceso repetidas veces, una por cada dependiente que atiende la inquietud del cliente, serían historia si se manejaran en un sistema que permita registrar esta

interacción. A este nivel, se requiere automatizar la ejecución de procesos interfuncionales del negocio de tal manera que se pueda garantizar que los requerimientos del cliente sean procesados de manera efectiva, satisfactoria y a tiempo.

Definición de cliente para el CRM

Puede pensarse en un cliente, como un “ente” que se involucra con una empresa por medio de la regular y periódica adquisición de bienes y/o servicios que ésta le proporciona. De este modo, a la organización le interesan los ingresos que pueden generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa donde “habitualmente” los adquiere.

Tipos de clientes

En general, el concepto de cliente puede tener más de un significado y es por esto que muchas empresas y organizaciones incluyen varios conceptos de cliente dentro de sus definiciones de negocio. Algunos “tipos de clientes” que suelen incluirse en iniciativas y estrategias empresariales enfocadas en el desarrollo del CRM en la empresa:

- **Agente.-** Aunque los agentes no compran productos y servicios, sin embargo, controlan las relaciones de las organizaciones y los consumidores finales que compran sus productos. Porque los agentes independientes son libres de vender los productos de cualquier compañía de seguros, cada compañía debe convencer a los agentes del valor de su producto en particular. Estas compañías deben poseer el atractivo suficiente para convencer a los agentes independientes de hacer negocios con ellas.
- **Beneficiarios.-** Los beneficiarios se encuentran en muchas industrias, tales como seguros, banca, e inversión por nombrar algunos. Aunque no todas las compañías pueden coleccionar toda la información, que les gustaría tener, acerca de los beneficiarios para guardarla en sus bases de datos de clientes, es reconocido que cuando un beneficiario obtiene beneficios en un producto determinado, él tiene un potencial verdaderamente alto para volverse un cliente aprovechable para la empresa, de modo que a la mayoría de las organizaciones que tratan directa o indirectamente con beneficiarios les gustaría llevar hasta el nivel máximo estas relaciones.
- **Competidor / Asociado.-** Las organizaciones están tomando un interés creciente en la competencia que tienen en su sector al punto que pueden llegar a incluir a sus competidores en sus propias definiciones de “clientes” debido a que bajo ciertas condiciones un competidor puede llegar a convertirse en un cliente o en un “asociado de negocios” según sea el caso o la situación que se esté desarrollando.
- **Empleado.-** Un empleado es un cliente algo similar a un agente. Se incluye a los empleados por varias razones. Primero, los empleados a menudo tienen la facilidad para comprar productos y servicios de la compañía, con un descuento preferencial. La mayoría de las compañías tienen interés en rastrear la rentabilidad que les proporcionan estos empleados. Están también interesadas en obtener la

“comprensión de las características” (conocimiento del cliente) de los empleados que aprovechan los paquetes que les facilita la empresa, así como también conocer las características de aquellos empleados que no lo hacen. Además, los empleados pueden ser una fuente tremenda de información para generación y regeneración de campañas, para desarrollo de productos, ventas y mercadeo. Segundo, e igualmente importante, las compañías tienen interés en rastrear las relaciones que los empleados tienen con el cliente externo.

- **Garante:** Un garante es un individuo u organización que somete u otorga una garantía para el reembolso de un crédito, por ejemplo, en el caso en que un banco presta dinero a una persona, el garante es quien se compromete a ayudar al deudor a responder por el dinero recibido. Aunque los garantes posean o no, productos y servicios de la organización, siempre se consideran como buenos prospectos para la misma. En el proceso de aceptar una garantía, una organización colecciona datos e información relevante sobre el garante. Se puede, entonces, usar esta información para perfilar a ese garante e identificar potenciales oportunidades de ventas o negocios.
- **Prospecto.-** Un prospecto es un tipo de cliente que surge cuando una organización rastrea y usa con eficacia los nombres que obtuvo o compró de listas o de su propia información cruzada. Algunas tácticas de mercadeo incluyen el envío de cartas o correos electrónicos masivos hacia listas de potenciales consumidores de sus productos, para luego tratar de medir el grado de aceptación de sus productos y servicios entre estos posibles clientes, de modo que resulta bastante común el que una compañía maneje los conceptos de “clientes” y “prospectos” según sea el caso.
- **Proveedor.-** Un proveedor es un tipo de cliente que aumenta en importancia a medida que la tecnología habilita a las compañías a proporcionar acceso electrónico a más información por medio de aparatos portátiles y por el Internet. La habilidad de un proveedor para encontrar y satisfacer, rápidamente, demandas cambiantes de las organizaciones y su propia capacidad de innovación puede jugar un papel muy importante dentro del éxito de esas organizaciones y en la satisfacción de los clientes de las mismas.

V. MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.

¿Cómo medir la Satisfacción del Cliente?

El 95 % de las empresas que miden la satisfacción del cliente, no utilizan la información de sus mediciones para mejorar el servicio al cliente.

Los negocios actuales sí están preocupados por la satisfacción de los clientes y han generado técnicas para medir el nivel de servicio que entregan, pero la mayoría no logra utilizar esa información obtenida para mejorar realmente el servicio y elevar el número de clientes satisfechos. Según Greenberg, se deben de considerar 10 aspectos que van en paralelo a la medición del servicio al cliente y que influyen fuertemente en esta gestión:

1. Comprométase con un servicio de calidad.

Cada persona en la empresa tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre se debe tratar de ir por encima y más allá de sus expectativas.

2. Conozca su producto o servicio.

Transmita conocimientos sobre el producto o servicio que vende, le ayudará a ganarse la confianza del cliente. Conozca sus productos y servicios completamente, trate de anticiparse a las preguntas que le formularán los clientes.

3. Conozca a sus clientes.

Trate de aprender todo lo que pueda de sus clientes para que enfoque su servicio a sus necesidades y hábitos de compra. Hable con ellos y escuche sus quejas: conocerá la raíz de su insatisfacción.

4. Trate a las personas con respeto y cortesía.

Recuerde que cada contacto con el cliente —ya sea por correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita o cara a cara— deja una impresión. Emplee expresiones como “perdón por hacerle esperar”, “gracias por su orden”, “de nada” y “ha sido un placer ayudarlo”.

5. Nunca discuta con un cliente.

Sabes muy bien que no siempre tienen la razón. Pero en vez de centrarte en el mal que sucedió, concéntrese en cómo arreglarlo. Los estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harán negocios contigo nuevamente si resuelves el problema o la queja a su favor.

6. No los haga esperar.

Los reparos, las llamadas de vuelta y los correos electrónicos tienen que ser tratados como si fueran urgentes. Sus clientes buscan una resolución inmediata, y si se la puede dar en el tiempo oportuno, probablemente ganará nuevos clientes.

7. Dé siempre lo que ha prometido.

Falla en esto y perderás credibilidad y clientes. Si garantiza una cotización dentro de 24 horas, entréguela en un día o menos. Si no puede cumplir su promesa, discúlpese y ofrezca una compensación, como por ejemplo, un descuento o una entrega gratis.

8. Asuma que los clientes están diciendo la verdad.

Aunque a veces parece que los clientes están mintiendo, siempre déles el beneficio de la duda.

9. Enfóquese en hacer clientes, no en hacer ventas.

Muchos empresarios se enfocan en el volumen en vez de la calidad de las ventas. Recuerde que mantener el cliente es más importante que cerrar una venta. Los estudios demuestran que cuesta seis veces más atraer a un cliente nuevo que mantener a los existentes.

10. Haga que la compra sea fácil.

La experiencia de la compra en su compañía, página o catálogo debe ser lo más fácil posible. Elimine el papeleo y los formularios innecesarios, ayude a las personas a encontrar lo que necesitan, explique cómo funciona el producto y haga todo lo posible por facilitar la transacción.

Estrategias de servicio al cliente

Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

Las siguientes estrategias le permitirán a la empresa brindar un mejor servicio:

Reduzca la cantidad de contactos con los clientes e incremente su intensidad

La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.

Escuche al cliente atenta y cordialmente

Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.

Reduzca los vacíos de información

Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trate de proporcionarle una información específica, exacta y rápida.

Evite la preocupación de su cliente

Solo podrá eliminar la preocupación de su cliente cuando le brinde el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.

“Emponderamiento”

Es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.

Elimine los mecanismos distractores y agilice el servicio

La empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.

Prometa menos y dé más

Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerde: un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.

Deje que el cliente regrese de modo voluntario

Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.

Elabore encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta

Debe estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrá desarrollar una mejora continua de su servicio.

Mire a sus empleados como socios y hágalos sentir parte fundamental de la empresa

Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de su empresa.

Verifique las estrategias de la competencia

Si su empresa todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo. No le tema a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

En logística y servicios, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos índices importantes que ayudan a tener una visión más clara de la gestión de servicio al cliente y que nos pueden ayudar a tomar decisiones basados en datos cuantitativos son:

Indicador de servicio	Detalle
1. Duración del ciclo de servicio.	Tiempo. Desde el inicio hasta el final, cuánto dura mi ciclo.
2. Varianza de la duración del ciclo de servicio.	Factores. ¿Qué ocasiona y cuánto afecta las variaciones en el servicio?
3. Disponibilidad del servicio.	Recursos. ¿Tiene la empresa lo que el cliente necesita?
4. Servicio en la cadena logística	Índice. ¿Cómo es el servicio durante el ciclo que dura este?
5. Flexibilidad del sistema.	Recursos. ¿Es flexible o se adapta el sistema a las diferentes situaciones?
6. Retornos o quejas.	Productividad. Servicios ejecutados vrs quejas recibidas.
7. Respuesta a Emergencias.	Recursos. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para atender las emergencias de los clientes?
8. Actuación sin errores.	Productividad. Servicios ejecutados vrs quejas recibidas.
9. Tiempo de respuesta.	Eficiencia. ¿Cuánto se dura atendiendo un servicio? ciclo completo
10. Trato al cliente.	Recursos. ¿Cómo es el manejo de los clientes?
11. Completamiento del servicio	Eficiencia. ¿Cómo se completó el servicio?
12. Servicio post-venta.	Respaldo. ¿Se tiene y es eficiente el servicio post venta?
13. Tiempo de atención de reclamos.	Eficiencia. Reclamos vrs tiempo de atención.
14. Servicio de garantía.	Respaldo. ¿Cumple con lo que el cliente requiere?

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los índices del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e implementar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

El nivel de servicio general de la empresa viene dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados.

Por ejemplo: en una empresa se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por la calidad, obtuvo valores de 98%, 95% y 94% respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

NS = 87,5%

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione, el punto de partida son los pedidos o requerimientos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos. La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

VI. Conclusiones

Hemos definido que el ser de las empresas son sus clientes, sin ellos no podrían sobrevivir ni existir. ¿Por qué? porque la existencia y permanencia de todas las empresas dependen de la lealtad (permanencia) y continuidad de sus clientes en el tiempo.

Porque el 68 % de las razones por las que un cliente decide cambiar de proveedor se deben a problemas de servicio que ha experimentado en algún momento (cliente insatisfecho).

Porque se han hecho varias investigaciones sobre el beneficio que le representa a una organización. Una empresa puede incrementar sus ingresos desde un 25 hasta un 80 % aproximadamente con sólo reducir un 5 % la deserción de sus clientes.

Porque es cinco veces más costoso atraer a un cliente nuevo, que retener uno actual.

Porque los especialistas empresariales mundiales, se han dado cuenta que para el siglo XXI, las empresas sólo pueden obtener una ventaja competitiva a través de la mejora constante del servicio.

Vea el servicio al cliente, no como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad. El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias.

Mientras mayor sea la base de sus clientes leales, menor cantidad de dinero necesitará gastar en publicidad y mercadeo. Hablando de publicidad, es importante notar que no hay publicidad más efectiva que la de boca a boca. El que sus clientes satisfechos cuenten a otras personas acerca del servicio excepcional que usted o la

empresa ha provisto, tiene más credibilidad que cualquier cosa que usted pueda colocar en un impreso o anunciar en algún medio, llámese prensa, radio o televisión.

El servicio al cliente es un blanco en movimiento. No tiene parámetros definitivos. Es cualquier cosa que su cliente crea que es.

Toda esta gestión hacia el cliente implica diseñar, controlar y dar seguimiento a los procesos, para ello el Ingeniero Industrial está preparado y capacitado y deberá guiar estos procesos de transformación y cambio en las empresas, marcar la pauta y mostrar el camino a seguir.

Referencias Bibliográficas.

- Barquero. Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado mi cliente? 2° Edición. McGraw-Hill.
- Cohen M. (2006). EL Comportamiento del Consumidor.
- Denton K. Calidad en el Servicio a los Clientes. Editorial Diaz de Santos.
- Gaither N. /Fraizer G. (2000). Administración de Producción y Operaciones. 4° Edición. Editorial Thomson Learning.
- Greenberg, P. (2003). CRM. Gestión de Relaciones con los clientes.
- Laudon (2004). Sistemas de Información Pearson Gerencial. 8° Edición. Pearson Educación.
- Solomon, R. Comportamiento Del Consumidor 7° Edición. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing, la Edición del Milenio. México: Pearson Education.
- Zandin (2004). Maynard Manual del Ingeniero Industrial. 5° Edición. McGraw-Hill.