



# *El* **Desafío** DEL SERVICIO

*Versión 2.0*

SEMINARIO • TALLER

RENE FISCHER



HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY

## ***Agradecimientos***

*Al equipo de HSU, quienes con su dedicación contribuyen desde sus especialidades a mejorar los servicios, la calidad de vida de las personas y en definitiva a construir cultura de servicio. Bernardo Guzman, Cristian Cereceda, Felipe Yurjevic, Jessica Welch, Stephanie Fischer, Carlos Varela.*

*Al equipo de Lan con quienes trabajamos en el gran desafío de construir, desarrollar y difundir cultura de servicio en toda la organización: Valeria Scagliotti, Daniela Coll, Claudia Villa, Alfredo Arbizu, Janet Awad, Alan Fridman, Karina Schmitz, Isabel Herrera, Giselle Perey, Natalia Peters, Aurelia Salinas, Nicolás Osorio, Begoña Aguirre, Drina Bugueño, Amalia Echeagararay, María Paz Merani, Roxana Gatica, Rodrigo Pinela, Claudia García, Sebastián Carvajal y muchos otros. A Alfredo Nodleman, Francisco Lewin quienes aportaron con sus reflexiones y visiones acerca del mejoramiento de los servicios y el camino para construir cultura de servicio.*



***Título***

***El Desafío del Servicio***

***1ª Edición***

*(Edición 1.1, corregida y ampliada)  
1994, Santiago de Chile*

***Autor***

*René Erich Fischer Angulo*

***Diseño***

*Alvaro Muñoz Diseño*

**Santiago de Chile, Octubre de 2003**

***L***as empresas que sobreviven, se desarrollan y crecen, son aquellas que sirven.

*El servir a otros ha sido identificado como factor clave y estratégico en la competitividad de las empresas exitosas, que recurriendo a modernas tecnologías y metodologías, buscan la forma de ir más allá de la optimización de sus sistemas de servicio, de modo de hacerlos no sólo más eficientes y facilitadores para sus clientes, sino sobre todo más inteligentes, entretenidos y memorables tanto para quien lo recibe como para quien lo entrega.*

*Por otro lado, el servir a otros, no sólo es un factor clave y estratégico en la competitividad de las empresas – es también un sentimiento, es la diferencia entre la sonrisa de plástico y el genuino interés en servir a otro – **“Hay la alegría de ser sano y de ser justo, pero hay sobre todo la hermosa, la inmensa alegría de servir”** (G. Mistral)*

*Servir a otros entonces significa amarlos, desearles lo mejor, no perjudicarlos, no engañarles, no deteriorar el medio ambiente, etc., y ello obviamente implica actuar con responsabilidad en cada una de las fases del proceso de servir, considerando sus consecuencias también en el futuro lejano. Pero, las empresas para ser exitosas, no sólo deben servir a sus clientes, sino también a sus colaboradores, a sus proveedores, a sus propios accionistas, a la comunidad y en definitiva, a la sociedad entera.*

René E. Fischer



# Introducción

.....

**A**l iniciar esta ponencia, referida al Mejoramiento de los Servicios, debo en primer lugar referirme a una actitud que es muy común de encontrar cuando se trata de mejorar el servicio, o los factores y aspectos de él. En efecto, tradicionalmente este problema se afronta como si fuese algo extremadamente simple, y sobre lo cual sería mejor evitar complicaciones, pues en realidad resulta tan evidente lo que hay que hacer, que el problema consiste tan sólo en lograr que los demás entiendan lo que hay que hacer.

Algunos aseguran que todo lo que se necesita es motivación del personal, poner empeño y cuidarse de hacer bien las cosas. Otros argumentan que, en este mundo de los servicios, cada negocio es distinto y que las experiencias de otros rubros o áreas de negocios, poco o nada sirven a esta actividad.

Quienes piensan de este modo, muchas veces creen que con algún curso o programa de capacitación con énfasis en técnicas de atención de público o en motivación, se recuperará o mejorará el Nivel de Servicio del establecimiento. Si observamos los resultados, esto es sólo una solución de corto plazo.

Creo que muchos de ustedes recordarán haber escuchado alguna vez frases como: “tenemos un problema en el servicio telefónico, debemos hacer un curso para las operadoras”; creo también que estarán de acuerdo conmigo en que el efecto de ese curso, generalmente, ha sido poco duradero y que muchos de los problemas de servicio han persistido a pesar del curso.



Por otro lado, el orientarse al servicio no significa necesariamente orientarse hacia el cliente. La fórmula de éxito que durante tanto tiempo fue comentado por muchas empresas: “ubicación, ubicación, ubicación”, ha sido parcialmente neutralizada por la concentración de empresas similares casi frente a frente o muy cercanas unas de otras y, por ello quizás, la fórmula que últimamente escuchamos es “servicio, servicio, servicio”.

En realidad la orientación al servicio no tiene ningún sentido a menos que esté definido en relación a las necesidades del cliente. En otras palabras, si la empresa da poco servicio o un tipo de servicio equivocado, los clientes se marcharán; y si entrega demasiado servicio, puede llegar a una línea de tope negativo, más allá de la cual el alto precio que esto implica los puede ubicar fuera de mercado. Por ello, creo que en el futuro escucharemos menos acerca de la palabra calidad, tan de moda hoy en día, pues ésta debe ser reemplazada por cautivación del cliente. Sin estas palabras estarán fuera del negocio, aún cuando tengan un producto y/o servicio de alta calidad, y más aún cuando hoy la sola satisfacción de los clientes no es suficiente para asegurar su fidelidad.

En el competitivo y dinámico mundo actual de las empresas, existen muchas compañías que envían mensajes a sus clientes intentando hacer notar que están enfocadas hacia el buen servicio. Las búsquedas de esta imagen, lamentablemente y, en no pocos casos, son sólo movimientos de mercadeo y/o intentos de motivar. Lo real es que no entregan calidad en su servicio y terminan no sirviendo efectivamente a sus clientes. Servicio son actividades que tienen valor para las personas. Si no son valoradas no sirven y mueren.



En las características del conjunto nombrado se puede encontrar diferente intencionalidad oculta cuando se generan estos mensajes. Desgraciadamente, en la práctica, no es menor el número de empresas que buscan realmente calidad en el servicio, pero lo hacen de una manera errónea y, en la mayor parte de los casos, es que falta como atributo de la organización y que exista, conceptual y efectivamente, una “cultura de servicio”.

Para lograr entregar en forma constante una calidad de servicio superior, se debe generar una cultura que lo sostenga. El servicio superior, concepto muy usado en el mundo, es una forma de decir que somos superiores a nuestra competencia en los atributos de nuestro servicio y nos caracterizamos por superar las expectativas de nuestros clientes, de nuestros colaboradores y en definitiva de las personas.

Las compañías que entregan un servicio de calidad, se han iniciado o han debido cambiar la cultura del negocio tradicional por un propósito legítimo de servicio que las inspira, es su foco permanente y los atributos de servicio de los procesos que ejecutan en su funcionamiento, forman parte de sus competencias centrales.

Las compañías con culturas tradicionales, habitualmente, aunque sean de servicios, se enfocan en la rentabilidad, en sus beneficios y no tienen mayor interés en servir efectivamente y con calidad al cliente. Respecto a esto, en variados casos es posible observar que productos y/o servicios resultan complicados de usar, pues están pensados desde la óptica de los ingenieros de desarrollo incorporando en poca o ninguna medida las necesidades de los usuarios.



Un ejemplo referencial está en la diferencia entre los productos y servicios de Microsoft y los de Apple, entre un PC y un Mac. En general, es más complejo enfrentar tareas con sistemas operativos y aplicaciones de un PC en comparación con el Mac. Para los usuarios de la manzana, Mac es percibido como un proveedor que facilita el uso de sus productos, es decir, es reconocido por cuidar la satisfacción de las capacidades de sus clientes, entregando un servicio orientado a ello.

Las compañías tradicionales ven el producto y servicio por separado, en cambio en las empresas que se estructuran en base a una cultura de servicio pensada, diseñada e implementada conscientemente, el producto y el servicio son inseparables, ambos se aprecian como un concepto que produce una experiencia de servicio, cuidando que dicha experiencia sea holística incorporando la búsqueda de servir y cuidar a las personas.

La cultura organizacional refleja valores, creencias, principios, costumbres, ritos, con que hacemos las cosas dentro en su funcionamiento. Todas las personas son receptoras y emisoras de influencias de esta cultura, lo que se manifiesta tanto en su comunicación funcional como en sus relaciones humanas, reflejándolo en sus diálogos y actividades diarias.

Mirando la empresa desde este punto de vista, su estrategia se orientará al servicio si existe una cultura orientada al servicio. Es decir, sirviendo. En aquellas que no exista dicha orientación, existen vías para obtenerla.

El cambio de la cultura existente en una organización debe ser enfocado como un proceso que genere en forma planificada y necesariamente sostenida por los conductores de la organización, modelos propios que faciliten la incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio.



Las compañías que sirven se guían por un propósito de servicio que las inspira y les recuerda permanentemente su foco. Sirven a sus clientes pero también a sus colaboradores, a sus proveedores, y a la sociedad en general. El servir a otros significa cuidarlos, ponerse en su lugar y vivir cada día en base a ese propósito: Personas que Sirven a Personas. Personas que cuidan Personas, o como dice Disney Personas que hacen felices a las Personas.

En el desarrollo de nuestra cultura global podemos identificar dos grandes dimensiones: la Dimensión Operativa, que aporta la estructura y organización necesaria para lograr consistencia y eficiencia, y tiene que ver con políticas, sistemas, tecnologías, soporte físico, y la Dimensión Relacional, que tiene que ver con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente,

Un servicio con un fuerte énfasis en lo Operativo, en desmedro del esfuerzo en la dimensión Relacional, presenta características de servicio poco amistoso, más bien casi rudo. No denota ninguna actitud de servicio que se refleje en un genuino interés por cada cliente. No lo cuida.

Por otro lado un servicio con fuerte énfasis en desmedro de la dimensión Operacional puede presentar un servicio amable, cordial y educado pero poco eficiente, lleno de errores. Tampoco sirve.

Nuestras sociedades se han orientado fuertemente al desarrollo de la Dimensión Operativa y es por ello que hoy formamos una sociedad más eficiente, donde crecemos económicamente. Sin embargo, al mismo tiempo, somos más competitivos, vivimos más estresados y somos más fríos, nuestras relaciones son casi rudas y agresivas. Nos preocupamos del “Bien Estar” y descuidamos el “Bien Ser”.



Formamos una sociedad admirada pero no querida. Es por ello que necesitamos dar un paso más, haciendo ya no más de lo mismo, sino algo diferente y mejor: desarrollar y fortalecer nuestras habilidades de la Dimensión Relacional, nuestra actitud, el diálogo y la acción. Mejorar la forma en que nos relacionamos aprendiendo a vivir en la diversidad y el respeto a las personas, aprendiendo a pararnos de igual a igual...ya no desde abajo, desde el apocamiento o el menoscabo pero tampoco desde la superación y el desprecio.

Entonces qué desafíos nos presenta el servicio: Primero, seguir trabajando en los aspectos operativos de nuestras vidas, buscando mayor eficiencia, productividad y crecimiento económico, y, Segundo, trabajar nuestras actitudes, aprendiendo a escuchar más, a dialogar mejor, a actuar mejor, desarrollar más nuestras “habilidades blandas”, trabajando el bien ser. Todos buscamos crecer, prosperar, tener más tiempo para uno, vivir mejor, tener éxito, que nos vaya bien. ¿Qué nos vaya bien en qué?...en las cosas que nos interesan y esas generalmente son 4 pilares básicos: la pareja - cualquiera que sea en estos tiempos de diversidad - la familia, el trabajo, los amigos. Si observamos con atención veremos que en esos cuatro focos lo que hay son personas. Por lo tanto el logro del éxito pasa por cómo me relaciono con las personas y ello es por dos medios: el diálogo y la acción.

El dialogo y la acción pueden expresarse de forma descalificadora, si estamos con actitud negativa o en descontrol de sentimientos; o en forma pura, si estoy parado desde la armonía de emociones y sentimientos. En el fondo, cuando estoy en la rabia, en la bronca, en el odio, la envidia y otras emociones tóxicas, el dialogo surge descalificador, lo mismo que la acción. Vea usted ¿Qué dialogo viene a su mente cuando va conduciendo su vehículo y quiere adelantar



pero se encuentra con un auto que va a 20 kilómetros por hora y no lo deja avanzar? ¿Qué acción hace con su coche?...ya ve, aparece el diálogo descalificador, los insultos, el accionar las luces, acercarse al auto. Siente la emoción negativa... se pasó al lado oscuro sin control.

Entonces, la construcción de una cultura de servicio comienza por aprender a pararnos en el lado de la armonía de sentimientos y desde allí, construir una nueva actitud capaz de generar diálogos y acciones puras, aprendiendo a cuidar al otro. El cambio comienza contigo.

En los hoteles, el cliente se llama huésped, ello nos recuerda que es nuestro invitado, nuestro huésped, alguien a quien debemos cuidar como si fuera parte de nosotros mismos. La noción de cuidar al otro es la esencia misma de la actividad de un hotel y de cualquier empresa de servicio. Es la economía del alma. Es cuando nos conectamos emocionalmente con el otro y lo cuidamos.

Para mejorar el servicio entonces es necesario cambiar conductas y para ello la sola capacitación no es suficiente. Los trabajadores tienden a cambiar cuando observan que sus superiores, sus pares y subordinados actúan de una cierta forma, es decir cuando observan y experimentan una cultura de servicio.

El mundo de las empresas está, en muchos aspectos profundamente deshumanizado.

Hay avidez muy grande por desarrollar relaciones de trabajo más satisfactorias para todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y la comunidad).



Hasta ahora ese tipo de relaciones con mayor sentido aparecían como incompatibles en la actividad empresarial.

Algunos aún suelen pensar que aquello que está asociado con relaciones más humanas compromete el rendimiento y surge así un supuesto dilema: o busco la satisfacción personal o aseguro la productividad.

Desde esa perspectiva el trabajo es concebido como sacrificio. Trabajo y vida parecen correr por carriles distintos. Esta es la cultura no orientada al servicio. No sirve.

Para ser efectiva, la empresa hoy debe hacer grandes cambios no sólo de estructuras. Debe modificar también el ADN de su cultura. Un proceso no exento de dificultades pero necesario, noble y digno de emprender pues mejora la calidad de vida de las personas.

En estos dos conferencias se presenta una buena base de conocimiento acerca del diseño, fabricación y administración de servicios y experiencias con las cuales esperamos contribuir a la construcción de una nueva cultura de convivencia entre los seres humanos.

En la primera, se entrega un enfoque que permite comprender el Lenguaje Básico Descriptor de los Servicios, su naturaleza, características, factores y componentes determinantes; además de las consideraciones técnicas para el Diseño y Construcción de un Sistema de Servicio, de modo de comprender sus aspectos dimensionales y estratégicos que le permitirán intervenir adecuadamente para optimizar, humanizar su entrega y dar los primeros paso en la construcción de cultura de servicio.



En la segunda conferencia, el tema central es la presentación de un Proceso de Mejoramiento Continuo orientado a cautivar y asegurar la fidelidad y lealtad de los clientes, probado y aplicado con éxito en numerosas empresas latinoamericanas. Este esquema dividido en seis fases integra los conocimientos sobre Sistemas de Servicios y Mejoramiento Continuo, mostrando una nueva ruta a seguir para alcanzar un Servicio de Excelencia, teniendo en mente la verdadera y última estrategia: Cliente - Cliente - Cliente (Persona - Persona - Persona).

Finalmente, se debe hacer notar que debido al dinamismo de los cambios y a la velocidad en que se genera el conocimiento, este documento se presenta indicado como Versión 2.0 puesto que esperamos mantener estas conferencias y seminarios permanentemente actualizados e informarles con nuevas versiones.



The background of the page features a light purple, textured silhouette of two people walking away from the viewer. The person on the left is taller and appears to be carrying a bag or briefcase. The person on the right is shorter. The overall aesthetic is clean and professional.

## Conferencia I

# *El Lenguaje Básico Descriptor de los Servicios*

# 1.1 Definiciones y Características de los Servicios

Cuando hablamos de Servicio, un primer aspecto que debe atraer nuestra atención es el propio significado ¿Qué es Servicio? Aquí y para buscar respuestas a esta interrogante, resulta útil referirnos a tres conceptos: producto, servicio y experiencia.

Cuando hablamos de producto, nos estamos refiriendo a cualquier cosa que se ofrezca en un mercado, ya sea para atención, adquisición, uso o consumo; entre ellos se consideran objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas. Sasser dice que Servicio son actividades que tienen valor para las personas. En esta definición ya encontramos implícita la noción de tangibilidad e intangibilidad. En efecto, los productos pueden ser más o menos tangibles; así, en una primera aproximación podemos clasificar a los productos en bienes, cuando el producto es totalmente tangible (o un artículo) y en servicios, cuando el producto resulta intangible. En otras palabras, cuando el producto es más tangible está más cercano a lo que llamamos artículo “puro” y, por otro lado, mientras más intangible está más cercano de lo que conocemos como servicio “puro”. Siguiendo este mismo enfoque, de analizar los productos desde el punto de vista de su grado de intangibilidad, encontramos la siguiente propuesta de R. Morrás:

1. Casi artículos puros
2. Artículos con servicio
3. Servicios con artículos
4. Casi servicios puros

En consecuencia, una primera característica diferenciadora entre Productos y Servicio está en la noción de **intangibilidad** propia de los servicios.



En cuanto a una definición de Servicio, está claro que el concepto corresponde a una serie de actividades (cuáles) que tienen valor (cuánto) para quien lo recibe. Otros como Sasser, argumentan que Servicio es “el sistema organizado de aparatos, instrumentos y/o trabajadores para suplir acomodo y actividades requeridas por el público o la realización de cualquier deber o trabajo para otro.

“Servicio” según Malcom Peel, es “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”. Christopher H. Lovelock, asegura que “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. Por su parte, Chasse dice que “el carácter de Servicio de un bien está en directa relación con el tiempo en que el productor debe permanecer en contacto con el consumidor, mientras éste se elabora”.

De estas definiciones, ya podemos extraer nuevas características distintivas y fundamentales de los servicios. En primer lugar, la ya mencionada **intangibilidad** que resulta ser el componente dominante y de carácter no material; más que algo físico, el servicio es un gasto de energía.

**La perecibilidad:** en efecto, los servicios no pueden almacenarse; si no se adquieren u ocupan mientras están disponibles, estos perecen.

Esta característica tiene una consecuencia fundamental en la formulación de un servicio, pues nos obliga a un cuidadoso estudio y cálculo de la demanda en el tiempo -un hotel de 100 habitaciones que sólo ocupó 50 una noche, no puede guardar las otras 50 para el fin de semana-, por ejemplo.



**La heterogeneidad:** los productos pueden ser iguales, homogéneos, pero un servicio es algo no repetible; es una verdadera EXPERIENCIA relacionada estrechamente al oferente, al consumidor y al momento, y por ello con una calidad altamente variable. Aquí surge una nueva consecuencia importante, y ésta es la que nos genera gran dificultad de conservar y controlar los estándares de calidad.

Finalmente, la característica de la **simultaneidad** nos recuerda que los Servicios, a diferencia de los Productos, se consumen al mismo tiempo que se producen; en otras palabras, los bienes se fabrican y los servicios se ejecutan, y éste último obviamente “junto a” o “con los” consumidores. De aquí que el proceso de fabricación de un servicio sea parte del mismo, por lo cual, cualquier error en el proceso pasa directo al consumidor y afecta su percepción de la calidad del Servicio.

Evidentemente existen otras características de los servicios que son habitualmente señaladas, dentro de las cuales encontramos su dificultad para comunicarlo, su alta sensibilidad al recurso humano, su facilidad de cambiar o de transformarse en otro, su dificultad de precisar y conceptualizar, la dificultad de establecer controles de salida, su fragilidad, etc., pero, que en definitiva, son derivaciones de las cuatro características principales indicadas precedentemente.

Sin embargo, dentro de estas características mencionadas queda dando vueltas la idea de que todo servicio es o implica una verdadera EXPERIENCIA. En efecto, todo servicio implica una experiencia tanto para quien la recibe como para quien la entrega. Cuando usted entra a una tienda, compre o no, al salir de allí se llevará una sensación y le quedará el recuerdo de una buena o mala experiencia; después de dormir en un hotel o comer en un restaurante, usted se quedará con la experiencia positiva o negativa. Pero, como dicen Gilmore & Pine en su libro *The Experience Economy,* **“las experiencias son una oferta económica diferente a los servicios, como los servicios lo son de los bienes.”** Hoy día podemos describir e identificar esta nueva oferta económica porque los consumidores, sin lugar a dudas, están tomando conciencia de esto y buscando experiencias, y más y más negocios están respondiendo



diseñándolas y promoviéndolas explícitamente. Las relaciones con el cliente son el origen del valor en la actual economía de consumo, y es la calidad de esa experiencia del cliente la que construye esas relaciones; la experiencia del cliente determina la lealtad hacia una marca y hacia la empresa detrás de esa marca.

Una experiencia no es una construcción amorfa, es una oferta tan real como un servicio, un bien o una obra de teatro.

Para aclarar la idea, piense que su compañía podría utilizar intencionalmente los bienes como escenario y los servicios como incentivos para involucrar individualmente a sus clientes /usuarios de manera tal de crear un evento memorable, una experiencia.

**En conclusión los bienes son tangibles, los servicios intangibles, y las experiencias memorables.**

### *1.1.1 El Servicio como Experiencia*

Las ofertas de bienes y servicios son externas al comprador, las experiencias son intrínsecamente personales, existiendo solamente en la mente de un individuo que ha sido involucrado a un nivel emocional, físico, intelectual e incluso espiritual. Por lo tanto, no hay dos personas que puedan tener la misma experiencia, ya que cada experiencia deriva de la interacción entre el evento en escena (como una obra de teatro) y el estado mental del individuo.

Walt Disney y la compañía que él fundó son maestros en el negocio de la experiencia-entretención, un hecho que descubrieron tempranamente y han explotado con creatividad. Hoy día el concepto de vender una experiencia está echando raíces en negocios muy alejados de los teatros y los parques de entretenimiento, llegando a supermercados, grandes tiendas, malls, bancos, hoteles, restaurantes, e incluso entidades de educación como colegios y universidades - con la modalidad de “eduentretención”.



Las nuevas tecnologías en particular, incentivan géneros completamente nuevos de experiencias, como juegos interactivos, salas para conversaciones por Internet y juegos para múltiples jugadores, simuladores en base a movimientos, y realidad virtual; nuevas formas, experiencias en el proceso enseñanza-aprendizaje; en las modalidades de compra, etc.

Muchas compañías de diverso tipo se beneficiarían mucho si empezaran a ver su negocio más allá de simplemente vender productos y servicios. Entregar información y experiencias interactivas, significativas, inteligentes y memorables puede hacer una gran diferencia.

Gilmore & Pine nos dan algunos ejemplos en restaurantes temáticos como el Hard Rock Café, Planet Hollywood y otros, donde la comida es sólo un incentivo para lo que se conoce como “entretención”. Tiendas como Niketown o como la tienda de la NBA en New York, atraen a los consumidores ofreciendo actividades divertidas, muestrarios fascinantes, y eventos promocionales (a veces etiquetados como “tiendaentretención”).

La empresa British Airways usa su servicio básico (el viaje en sí) como un escenario para una experiencia en ruta distintiva - una que intenta transformar el viaje aéreo en un descanso en la vida frenética normal del viajero.

LanChile ha diseñado una nueva experiencia de viaje para los clientes de ruta doméstica - LanExpress - en la cual los valores asociados son facilidad, agilidad, entretención y amabilidad. La idea es disminuir los puntos de contactos entre el pasajero y el personal en tierra de modo de obtener un viaje más fácil, con menos trámites, incorporando nueva tecnología y aviones A320 con pantallas de video; en definitiva una experiencia de viaje más inteligente y entretenida.



Las experiencias no son solamente o exclusivamente para las industrias de consumo. Las compañías consisten en personas, y las situaciones cara a cara también presentan escenarios para experiencias. Por ejemplo, los encargados de mantenimiento o de aseo de algunos supermercados, se pueden vestir como “hombres espaciales” o con un traje de diseño realmente especial, de modo de convertir una actividad laboriosa en un encuentro memorable.

Los diseñadores industriales, diseñadores gráficos y otros, pueden ir más allá del diseño del producto si piensan que éstos producirán una experiencia en quienes los utilizan. ¿Deberían entonces diseñar el producto o la experiencia que producirá el producto?

Los servicios y experiencias deben ser diseñados desde la funcionalidad deseada por el cliente (el usuario). Se construye a partir de una buena historia de cliente/usuario/persona que describa esta funcionalidad.



### *1.1.2 Características de las Experiencias*

Las experiencias deben valer la pena, es decir, el cliente debe estar dispuesto a pagar por ella (y el vendedor a cobrar), por lo cual, las experiencias se deben diseñar de modo que el cliente juzgue que valen su precio. ¿Qué haría usted diferente en su negocio si cobrara, por ejemplo, el equivalente a un dólar sólo por entrara su local?

Considere, por ejemplo, mucha gente va a las grandes tiendas, juegan con artefactos, se prueban ropa, escuchan y ven sistemas electrónicos, se sientan en sillas de masajes y luego se van sin pagar por lo que valorizaron, es decir, la experiencia.

Una manera de pensar sobre las experiencias, puede ser entonces a través de dos dimensiones: La primera corresponde a la participación del cliente, (más pasiva o más activa).

La segunda puede corresponder al grado de involucramiento o compromiso. (Ver una película en un cine, con público, una gran pantalla y buen sonido es de mayor involucramiento que ver la misma película en el TV de la casa).

Por lo tanto, la pregunta más significativa que podríamos hacernos es: “¿qué experiencia específica puede ofrecer a sus clientes?”, esa experiencia será la que definirá todo lo demás. Las experiencias, así como los bienes y los servicios, tienen que satisfacer las necesidades de los clientes; tienen que funcionar y debe ser posible implementarlas. Así como los bienes y servicios son el resultado de un proceso interactivo de investigación, diseño y desarrollo, las experiencias se derivan de un proceso interactivo de exploración, descripción y montaje, es como hacer una película o montar una obra de teatro – habilidades que usted como prestador de servicios necesitará dominar.

### *1.1.3 Fabricar experiencias es como trabajar en el teatro*

Así como en el teatro es importante la escenografía, el set, la iluminación, el guión, los actores y el director para crear las escenas planeadas, también en un supermercado, tienda, hotel o restaurante lo es el Soporte Físico (la escenografía), es decir, el local, la ambientación, los muebles, las luces, la música, etc., pues éstos tienen una doble función y muchas veces un verdadero dilema entre su rol de vitrina o escenografía (medio de comunicación con el cliente) y su rol de herramienta de trabajo (eficacia y eficiencia operacional).

**Involucrar los 5 sentidos.** Los estímulos sensoriales que acompañan una experiencia deben apoyar y mejorar el tema, mientras más sentidos involucren una experiencia, más efectiva y memorable podrá ser. Los lustradores de zapatos inteligentes, aumentan el olor de la pasta con latigazos del paño, aromas y sonidos que no hacen más brillantes los zapatos pero sí más involucradora la experiencia. Los peluqueros aplican shampoo y lociones, no porque el peinado lo requiere, sino porque agregan sensaciones táctiles a la experiencia del cliente. Igualmente, los supermercados pueden inyectar aromas de panadería en sus



pasillos, y algunos incluso podrían usar luces y sonido para simular tormentas tropicales cuando humedecen sus vegetales. Un buen ejercicio mental es pensar “Cuando los clientes entran a mi negocio ¿qué huelen?, ¿qué ven?, ¿qué escuchan?, ¿es esto lo que pretendo que experimenten mis clientes?”

Los 5 sentidos son vitales para la concepción de nuestro mundo e impregnan de manera casi inconsciente el lenguaje. Decimos que es bueno “estar en contacto con la realidad”, que una experiencia desagradable nos deja un “sabor amargo” y que las diferentes opiniones son “puntos de vista”. Los seres humanos distinguimos millones de matices de colores y unos 10.000 colores distintos; somos capaces de percibir el crujido de una hoja seca bajo la suela de nuestro zapato. La empresa Renault mantiene líneas de investigación sobre la importancia de la vista, el oído, el olfato y el tacto en la sensación de confort al conducir; el nivel de ruidos, la percepción térmica, la agudeza visual, las reacciones que provoca el contacto con diferentes materiales... todo es estudiado con detenimiento. En los restaurantes de categoría, debajo de los manteles se pone una delgada capa de esponja o un “naperón” para dar suavidad al apoyo de los brazos del cliente en la mesa. La elección de las sábanas de un hotel no es un tema menor.



A estas alturas podemos preguntarnos nuevamente ¿qué aroma perciben los clientes cuándo entran a nuestro local?, ¿qué sonidos de fondo se escuchan en las habitaciones de un hotel o en la consulta médica?, ¿es la iluminación adecuada para crear una atmósfera determinada? Muchas de estas preocupaciones las pasamos por alto o, en el mejor de los casos, las asume el Arquitecto o Decorador del proyecto, pero hoy la puesta en escena es considerada un arte autónomo, donde el director de la experiencia realiza el proceso creativo de visualizar el guión y traducirlo en lenguaje escénico, interviniendo el soporte físico o escenario y dirigiendo a los actores o personal en contacto con el cliente.

El director de la experiencia, administrador y/o supervisor del servicio/experiencia, teniendo como base el concepto central, cuenta con dos elementos fundamentales para hacer realidad la experiencia planeada: el texto - guión expresado en estándares de servicio y, los actores - el personal en contacto con público.

### ***1.1.4 Los Componentes del Servicio/ Experiencia***

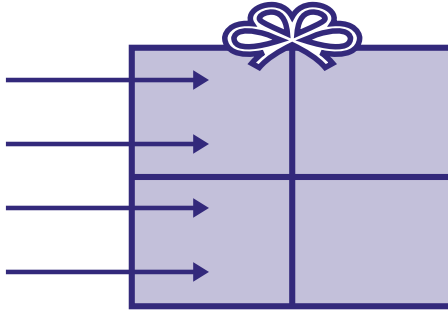
El Servicio y la Experiencia que le está asociada, están destinados a satisfacer una necesidad. Sin embargo, son múltiples las formas de hacerlo, tanto comprador como vendedor perciben en la unidad de servicio/experiencia ofrecida, distintos componentes de naturaleza claramente diferentes que permiten distinguir conceptualmente unos servicios/experiencias de otros. Un servicio/experiencia, está formado por componentes tangibles (bienes o artículos físicos) y componentes intangibles (beneficios sensoriales, beneficios psicológicos y beneficios cognitivos). Por ejemplo, cuando usted solicita un cerveza en el restaurante, este es un elemento físico; la temperatura de la cerveza será el elemento sensorial; el grado de cortesía o amabilidad que muestre el mozo al servirla constituye un componente psicológico, así como también el estatus, la moda, la sensación de importancia y la emoción; la información o conocimiento acerca del producto que le transmita el mesero será un ejemplo del componente o beneficio cognitivo. La precisión de estos elementos define o determina el “Concepto de Servicio”, o sea, la concepción abstracta o teórica previa del servicio o experiencia deseado, expresado mediante precisión cualitativa y cuantitativa de los componentes del servicio.

La materialización del concepto da origen a lo que conocemos como “Paquete de Servicio”, el cual está formulado en un conjunto de beneficios a ser entregados al consumidor como satisfactor de la necesidad. Cuando se diseña un Paquete de Servicios, este debe ser estructurado en términos de los beneficios esperados para el consumidor, tres de los cuales son de carácter intangible.



## Beneficios

- Físicos
- Sensoriales
- Psicológicos
- Cognitivos



Más adelante, veremos que el paquete de servicio debe ser diseñado también para el cliente interno, es decir, considerando los beneficios físicos, sensoriales, psicológicos y cognitivos que reciben los propios prestadores del servicio. En 1994, Rust y sus coautores presentan su modelo de negocio de alto rendimiento, y señalan que clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción para el propietario o accionistas; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación (beneficio cognitivo) y las herramientas y condiciones necesarias (beneficios físicos, sensoriales, psicológicos) para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejor, lo cual nos lleva a una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente.



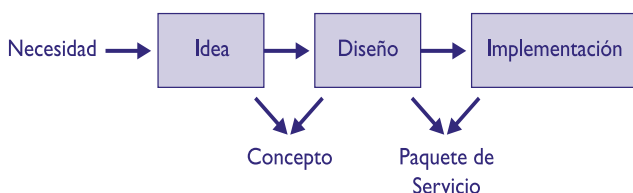
Ejemplo: Paquete de servicio en Hipermercado

<b>Componente</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Dado por elementos</b>
Tangible	Material o tangible	Alimentos y Bebidas Línea Blanca Ferretería Otros productos o bienes materiales (perfumería, regalos, bolsas de empaque, etc.)
Intangibles	Sensorial	Aromas Iluminación Música ambiental Sonidos del servicio Atmósfera estándar Ornamentación Comodidad Amplitud de pasillos Atmósfera social Actitud personal etc.
	Psicológico	Status, moda, halago Sensación de importancia Sensación de bienestar Sensación de satisfacción
	Cognitivo (Inteligencia)	Información significativa Conocimiento o grado de expertizaje de PEC Oportunidades de aprendizaje de los clientes

PEC: Personal En Contacto con clientes



## Esquema para la Conceptualización del Servicio / Experiencia



Medio Externo	Nivel Conceptual	Nivel Concreto	Nivel Real
---------------	------------------	----------------	------------

Otro concepto a considerar es el de calidad, el cual lo expresaremos en términos de Nivel de Experiencia. Este Nivel de Calidad para el Paquete de Servicio, se expresa a su vez como la calidad de la componente tangible (escenografía, beneficios materiales) y el Nivel de Servicio de la componente intangible (beneficios sensoriales, psicológicos y cognitivos). El Nivel de la Experiencia es la percepción del cliente de la calidad de la experiencia (Quality of Experience - QoE); es la mezcla compleja de atributos explícitos e implícitos percibidos y evaluados por el cliente; es la síntesis intuitiva del grado de adecuación de la experiencia ofrecida a la necesidad del cliente comparado con sus expectativas y con las experiencias proporcionadas por la competencia. Es de gran importancia distinguir las componentes tangibles e intangibles de un Servicio, pues las formas de controlar la calidad de la prestación dependen de la naturaleza de la componente a controlar. Los elementos tangibles contarán con control de calidad en las entradas, en el proceso y en el producto final en forma estándar; los componentes intangibles, en cambio, tendrán un control del Nivel de Experiencia en la percepción del consumidor. Encuestas, estudio de quejas y felicitaciones, variación de la demanda, variación de clientes, fidelidad de marca, cumplimiento de estándares de proceso, indicadores de satisfacción de usuarios, etc., son ejemplos de estos controles.



### 1.1.5 Los Adjetivos Polarizantes o Atributos de un Servicio

E. Sasser asegura que los atributos fundamentales en base a los cuales el cliente juzga el servicio son los siguientes:

1. **Seguridad**, del cliente o de su propiedad.
2. **Consistencia**, estandarización, homogeneidad.
3. **Actitud**, relación interpersonal del PEC / cliente.
4. **Compleitud**, grado de diversidad de servicios afines ofrecidos en el sistema global de prestación.
5. **Ámbito**, ambiente y atmósfera en la que se ofrece y produce el servicio.
6. **Disponibilidad**, accesibilidad en el tiempo y espacio; proximidad a los clientes, horarios adecuados, etc...
7. **A tiempo**, oportunidad, en sincronía.
8. **Adaptabilidad**, adecuación al usuario en la oferta y en el proceso.
9. **Costo**

Sin embargo, en mercados altamente competitivos, en los cuales en muchos casos se compete con productos, precios y servicios similares, los clientes juzgan no sólo el servicio sino especialmente la experiencia, por su grado de Inteligencia (beneficio cognitivo), es decir, por la calidad de la información y que recibe el cliente y por sus oportunidades de aprendizaje y de obtener información y conocimiento significativo (si al comprar una corbata el vendedor me enseña nuevos nudos, la experiencia de compra es más inteligente que si sólo se limita a la venta). Aún así, todo lo indicado puede servir para atraer clientes, pero hoy sigue siendo insuficiente para lograr retenerlos. Además de Inteligentes, las experiencias deben ser Memorables o, mejor dicho Legendarias, es decir, deben asegurarse de superar toda expectativa que pueda tener el cliente, si queremos lograr su fidelidad y lealtad. Hoy, la sola satisfacción del cliente no es suficiente.



## 1.2 Clasificación de los Servicios/Experiencias

Sus propias características fundamentales constituyen una buena referencia para intentar su clasificación. En efecto, de acuerdo a la característica de la Percibibilidad podemos encontrar servicios/experiencias que van desde aquellos que tienen un efecto efímero, como los servicios de Vigilancia, de Alimentación, etc., y donde resulta relativamente fácil corregir los errores o cambiar de proveedor; hasta aquellos de efecto más prolongado como los servicios de recreación, tintorerías, educación, etc., cuyo efecto más largo agrava las consecuencias de los errores, permanecen más tiempo en la memoria, y por lo cual se debe tener más cuidado en la selección del proveedor.

Otro criterio para una clasificación, es tomar como referencia la característica relativa al Grado de Intangibilidad de los servicios/experiencias. Según este enfoque, podemos desplegar un verdadero espectro que va desde los servicios/experiencias con mayores componentes o grado de tangibilidad, como la venta de artículos de consumo, hasta los servicios/experiencias casi totalmente intangibles, como un concierto.

Un tercer criterio de clasificación, es el referido al grado de heterogeneidad de los servicios/experiencias. La heterogeneidad o diversidad de calidades que caracterizan a los servicios, derivan fundamentalmente del grado de dependencia que presenta el proceso de fabricación de la experiencia con el factor humano. Una variable clasificatoria en este caso está referida, por lo tanto, al grado de apoyo en equipos y personas:



## Tipología de las empresas de servicio. Dan R. E. Thomas

Grado de Heterogeneidad	Basado en	Ejemplo	
Menos Heterogéneo (más estandarizable)	Equipos	Automatizado	Maquinas de Ventas Lavacoches automáticos
		Supervisado por operadores relativamente poco especializados	Cines Servicios de vigilancia centralizados
		Operado por especialistas	Excavación Línea Aérea PC de tiempo compartido
Más Heterogéneo (menos estandarizables)	Personas	Mano de obra no especializada	Cuidado de césped Vigilantes
		Mano de obra especializada	Reparación de electrodomésticos Gasfistería Contratación de ejecutivos
		Profesionales	Abogados Consultores Auditoría



Otro criterio para clasificar experiencias puede estar en el nivel de entregar información significativa o aprendizaje a los clientes. Chekitan Dev, Profesor de la Universidad de Cornell, en una conferencia en Chile hizo ver la oportunidad de agregar valor mediante la información o inteligencia, por ejemplo, en los baños de hombres de las estaciones de servicio de carretera su idea es que sobre los urinarios y frente al usuario se podrían disponer planchas de acrílico debajo de las cuales se insertará la primera hoja de algún diario local o un informe del estado de la ruta, de este modo, la experiencia no sólo es satisfactoria sino que además es informativa, inteligente. Según este criterio podemos encontrar entonces productos, servicios y experiencias más o menos inteligentes y visualizar nuevas oportunidades para entregar valor a los clientes.

En quinto lugar está el criterio de la Simultaneidad. Esta característica de los servicios se da de diversas formas, dependiendo de las distintas combinaciones posibles de los grados de complejidad o estandarización del servicio; del grado de incorporación del consumidor al proceso, y del grado de contacto necesario entre el consumidor y el proceso de producción del servicio y/o experiencia. De esta forma, encontramos servicios con mayor o menor participación del consumidor en el proceso de fabricación del servicio:

### Consumidor con menor participación en el proceso

	Complejo	Estándar
<b>Personalizado</b>	Atención Médica Quirúrgica	Restaurante Taxi
<b>Masivo</b>	Educación Superior pasiva (Cátedra clásica)	Cine Transporte Público

### Consumidor con mayor participación en el proceso

	Complejo	Estándar
<b>Personalizado</b>	Terapia Psiquiátrica	Cajero Automático
<b>Masivo</b>	Educación Superior activa	Autoservicio Supermercado



Finalmente otra Clasificación o tipología, propuesta por C. J. Lovelock, es la relativa al criterio del beneficiario directo del servicio:

## Quién o qué es el Beneficiario Directo del Servicio

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	Complejo	Estándar
	<b>Servicios destinados a los cuerpos de las personas</b>	<b>Servicios destinados a bienes o a otras posesiones físicas</b>
Acciones Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados médicos</li> <li>• Gimnasios</li> <li>• Transporte de pasajeros</li> <li>• Salones de belleza</li> <li>• Salones de peluquería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento industrial</li> <li>• Transporte de carga</li> <li>• Tintorería / lavandería</li> <li>• Cuidados veterinarios</li> <li>• Cuidados de parques</li> </ul>
	<b>Servicios destinados a la mente de las personas</b>	<b>Servicios destinados a posesiones intangibles</b>
Acciones Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Programas radiales</li> <li>• Servicio de informes</li> <li>• Teatros</li> <li>• Museos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos</li> <li>• Servicios de ayuda legal</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Bolsa</li> <li>• Seguros</li> </ul>

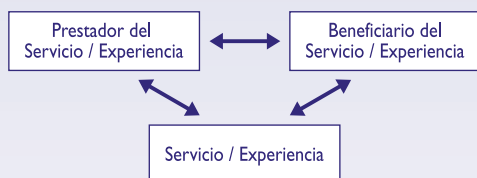


# 1.3 Los Servicios como un Sistema

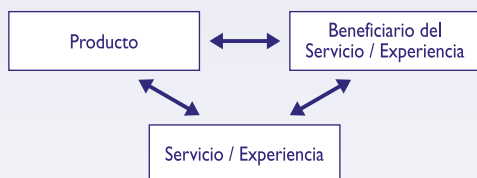
Las características que definen un sistema, según L. Von Bertalanfy, son que éstos están constituidos por un conjunto de elementos identificables, unidos o relacionados entre sí, interactuando para alcanzar un objetivo y tratando de mantener un estado de equilibrio, con una frontera identificable (ya sea sistema abierto o sistema cerrado), y donde todo cambio o modificación de un elemento conlleva, de acuerdo a las interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

Cuando se estudia un sistema de servicio o de experienciación se debe destacar y distinguir consideraciones de identificación, descripción y análisis relativos a los elementos del sistema, a las interrelaciones entre estos elementos, al funcionamiento del sistema y a las formas de lograr su equilibrio.

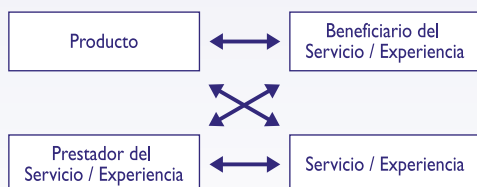
## Tipos de Servicios / Experiencia



**Tipo 1**  
**Servicio Experiencia Puro**



**Tipo 2**  
**Utilización, uso o consumo de un bien tangible**



**Tipo 3**  
**Caso General**



En el sistema tipo I, hay una activa participación del beneficiario en la fabricación del servicio y de su propia experiencia, por ello, se requiere que esta participación sea desarrollada acertadamente, aún cuando no se asegura la calidad final del servicio/experiencia. El resultado tiene efectos en ambas personas y en su relación. Mientras el beneficiario califica bueno o malo y determina su comportamiento futuro, el prestador realiza un juicio sobre su trabajo, calificándolo tal vez de agradable, liviano, interesante, etc., y obtiene también su propia experiencia de trabajo.

### ***1.3.1. Funcionamiento del Sistema***

Todo servicio/experiencia ocurre en un entorno físico determinado (oficina, tienda, banco, calle, hotel, sala de clases, etc.) que tiene implicaciones en el resultado del servicio prestado. Este entorno es el escenario del servicio y puede ser facilitador u obstaculizador de la producción del servicio y/o experiencia, puede contener mayor o menor información significativa (ser más o menos inteligente), por lo cual no debe dejarse fuera del modelo. La interdependencia entre los elementos del sistema se manifiesta en que cualquier cambio de una parte o de la totalidad de uno de los elementos del sistema, tendrá consecuencia en cada uno de los otros y sobre cada relación del sistema. Se genera así en un primer momento un desequilibrio para, tras cierto período de funcionamiento y adaptación, alcanzar un nuevo estado de equilibrio.

“En un esquema no comercial, el equilibrio del sistema se logra mediante la alternancia de los roles entre el beneficiario y el prestatario ya sean en un servicio del mismo tipo u otro distinto. En un esquema comercial, en cambio, “el dinero” es el medio que permite alcanzar el equilibrio, conservando el beneficiario su rol, pero compensando al prestatario mediante una remuneración. Sin duda esto permite la especialización y por ende la mayor eficiencia del sistema”, asegura Rodrigo Morrás, de la Universidad Adolfo Ibáñez.



## 1.4 La Experienciación

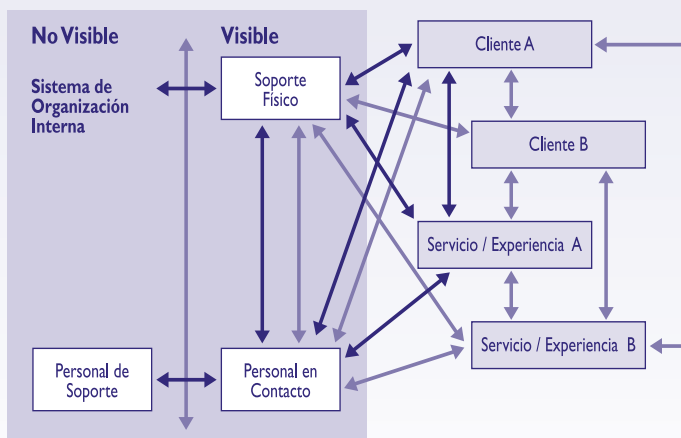
La experienciación o proceso de fabricación de una experiencia, es una adaptación del concepto de servucción, que a su vez deriva del concepto de producción. La experienciación posee grandes diferencias con la producción o fabricación de un producto, y con la fabricación de un servicio, principalmente por que es más amplia puesto que considera la utilización del entorno, de los productos y de los servicios para generar la experiencia que se producirá tanto en el beneficiario como en el prestador del servicio / experiencia.

El término experienciación será entonces la utilización sistemática y coherente del entorno, de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa, necesaria para involucrar individualmente a las personas de manera tal de crear un evento memorable, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

Los Elementos Básicos del sistema, lo componen Los Clientes, que naturalmente resultan indispensables; el Soporte Físico, es decir, el Entorno o Localización, Edificios, Máquinas, Equipos e Instrumentos; el Personal en Contacto (PEC), que puede no existir; el Sistema de Organización Interna, que constituye la parte poco o nada visible por los clientes, y donde opera el Personal de Soporte; y finalmente Los Demás Clientes, sobre todo en servicios de gran público con clientela simultánea.



Entorno geográfico, histórico, cultural, paisajístico ...



## La Experienciación en Empresas de Servicio

Desde el punto de vista gerencial, resulta útil comprender las consecuencias del Sistema de Experienciación en cuanto al Diseño del Sistema, en cuanto a las Operaciones, en cuanto al Desarrollo y la Distribución, y en cuanto a la Calidad.

En lo que respecta al Diseño, el autor de la experiencia o servicio deberá tener gran cuidado en los aspectos de Análisis del Sistema, con definición precisa y delimitada de lo que se quiere ofrecer; teniendo muy presente la noción de segmentación; identificando, caracterizando y precisando los elementos del sistema y las relaciones entre estos elementos (Proceso); y por supuesto, sin olvidar el Soporte de la Oferta, es decir, el Personal en Contacto, el Soporte Físico y las oportunidades que ofrezca el Entorno de la Localización.

Bajo este mismo aspecto del Diseño, especial cuidado se deberá tener también con la Segmentación de los clientes, estas precauciones estarán orientadas a asegurar un óptimo manejo de las relaciones entre los elementos del sistema, para facilitar su equilibrio y asegurar los resultados. Naturalmente, aquí las decisiones claves serán el criterio de segmentación y la elección del segmento.

Siempre en el Diseño, otro aspecto de relevancia es el que dice relación con la capacidad del sistema, ya que este aspecto implica ciertas decisiones críticas y difíciles, pues la capacidad del sistema una vez determinada es difícil de cambiar, se ve afectada por la estacionalidad y ciclos típicos en la demanda de servicios, requiere de un conocimiento de mercado casi completo y muy difícil de obtener sin operar. Las consecuencias en las Operaciones o Gestión del Sistema de experienciación presentan un verdadero desafío, en cuanto a que dada una mayor complejidad derivada de la participación controlable a medias del cliente en el sistema, todas las relaciones de éste con los restantes elementos del sistema deben ser cuidadosamente administrados.

A modo de ejemplo supongamos que un restaurante tiene tres mesas ocupadas muy cerca una de la otra, por segmentos distintos: una mesa con dos hombres de negocio, al lado una mesa con familia y niños y al otro una pareja romántica. El



resultado será tres grupos de clientes insatisfechos. Imagine la escena: Los niños chillando y haciendo ruido mientras los ejecutivos tratan de hacer negocio y la pareja que quería pasar un rato de tranquilidad y buena comida en un ambiente íntimo se encuentra también con los chillidos. Es necesario segmentar y definir muy bien el mercado objetivo al cual se apuntará. Debe usted considerar que los clientes además interactúan entre ellos, mirándose, escuchándose, siendo afectados por el comportamiento de los otros clientes y es por ello que la participación del cliente debe ser diseñada y administrada. En el cuadro siguiente se muestra representado el cliente en el modelo de sistema de servicio.

Las consecuencias en el Desarrollo y la Distribución están determinadas por la presencia activa del cliente en el sistema, lo cual obliga a la empresa de servicio a instalarse cerca del cliente. Por ello, crecer no significa aumentar la capacidad de la unidad sino instalar otra unidad en otro mercado o acercarse al cliente aprovechando, por ejemplo, las facilidades que ofrece internet; de hecho el visitar una página en la web o participar en una red social basada en internet, produce una experiencia para quien la visita e interactúa. La experienciación que producen los servicios no puede estar concentrada. Finalmente, tenemos las consecuencias sobre la satisfacción del cliente. El enfoque de la experienciación nos da nuevas perspectivas para el control, múltiples dimensiones para evaluar la satisfacción alcanzada, y bases efectivas para lograr la fidelidad y lealtad de los clientes.

En efecto, la mayor parte de las técnicas industriales de control de calidad no son aplicables a los servicios y mucho menos a las experiencias, por no existir la posibilidad de filtrar servicios y experiencias bajo el estándar. Usted no puede controlar la calidad del servicio de alojamiento sino hasta que el cliente ya pasó la noche. En otras palabras cualquier error en la fabricación del servicio / experiencia, se traspasa inmediatamente al cliente y usted no lo puede filtrar. Si había ruido en la habitación o la calefacción no funcionó, seguro usted se enterará a la mañana siguiente con los reclamos del huésped.

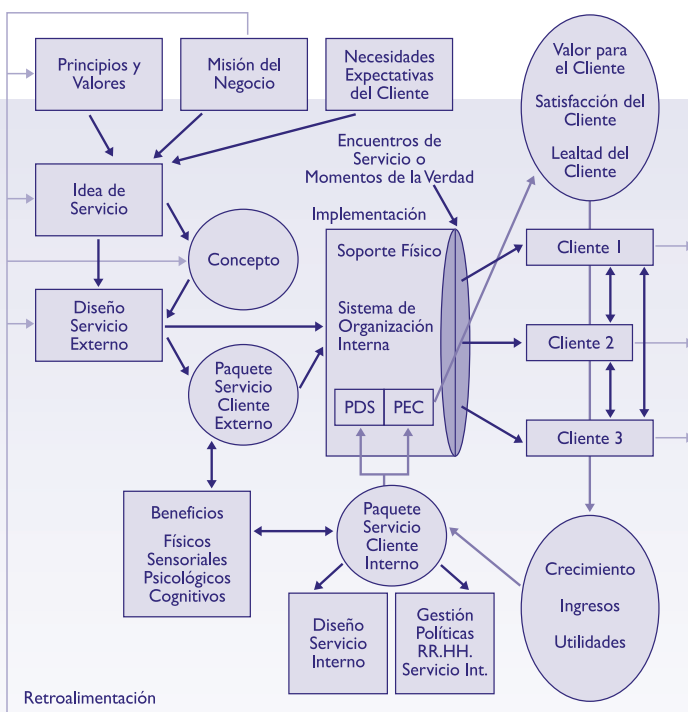
En cuanto a las múltiples dimensiones para evaluar la calidad de servicios y experiencias, podemos mencionar la calidad del servicio/experiencia v/s expectativas del cliente, calidad de la



atención v/s actitud adecuada, calidad del proceso v/s fluidez, eficacia, facilidad y grado de adecuación, etc. Finalmente, en cuanto a las bases efectivas para lograr la calidad, el enfoque de la experienciación nos permite medirla, estableciendo en cada dimensión una batería de índices cuantitativos que permiten una aproximación objetiva a la calidad de la prestación; nos permite controlar el proceso, por medio del análisis profundo del entorno, del soporte físico, del personal en contacto y su interacción con el cliente desde el punto de vista de sus necesidades y expectativas; y el desarrollo de equipos de trabajo para el mejoramiento del nivel de la experiencia, lo cual aumenta la motivación del personal en contacto y personal de soporte, permitiendo canalizar sus energías innovadoras.

En el cuadro siguiente se presenta un modelo de sistema de servicio que muestra e integra los diversos componentes.

### Modelo de Servicio / Experienciación



PDS: Personal de Soporte  
 PEC: Personal en Contacto



Todo comienza por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes/ usuarios, luego filtrarlas con la Misión del negocio y los principios y valores de la organización. Con ello comenzará a formarse una idea de servicio pero aún le falta encontrar el “concepto”. Por ejemplo usted está pensando instalar un servicio de comidas, detecta que su mercado es personas jóvenes, con poco tiempo y poco dinero para comer, la idea que surge es “comida rápida” y ello puede ser pizza, sandwiches, comida china, u otra, necesita definir un concepto. Supongamos que lo define como comida rápida italiana “pizza”, entonces en el diseño del paquete de beneficios tendrá elementos físicos acorde con el concepto (manteles italianos, pizzas, etc.) los elementos sensoriales como olor, música, también debieran estar de acuerdo al concepto (olor a orégano, música italiana) y así con los demás elementos del paquete de beneficios.

En la fase de implementación deberá trabajar sobre el Soporte Físico (local, tecnologías, políticas, procedimientos) para que esté en coherencia y armonía con el concepto, la decoración del local por ejemplo. Finalmente, al interior del local actúan el PEC y el PDS, todos ellos también alineados con el concepto.



## 1.5 Administración del Personal en Contacto

El PEC o Personal En Contacto con los clientes, es decir aquellos que están entregando el servicio y “fabricando” la experiencia en presencia del cliente y con el cliente, constituyen la cara de la empresa frente al consumidor, “los actores de la película”, y su desempeño debe cumplir un requisito fundamental en la interacción con el cliente, esto es que debe tener una actuación profesional, pero sin caer en la deshumanización, debe ser capaz de dominar sus reacciones efectivas y controlar las del cliente, evitar el robotismo y mantener una cuota de personalización. Más que actuar en función de su carácter debe poner su carácter en función del rol o papel que le corresponde desempeñar. El PEC tiene el poder para distorsionar al extremo el resultado final del servicio. En gran medida, del PEC depende la sonrisa final, o la cara de frustración, del consumidor.

El PEC posee un comportamiento determinado por intereses que podemos indicarlos como de tres tipos: Los Intereses Propios, cuya defensa se manifiesta básicamente en desarrollar un trabajo compatible con su naturaleza y sentirse bien compensado; los Intereses de la Empresa, que le obligan a defender intereses monetarios directos, respeto a las normas y procedimientos, cuidado de la propiedad y activos, y cuidado de los clientes; y finalmente los Intereses del Cliente, que exigen el mejor servicio, la mejor experiencia al mínimo costo.

Las funciones que desempeña el PEC al interior de la zona de contacto o momentos de la verdad, podemos organizarlas en base a dos tipos: de Carácter Operativas, cuando corresponden a la ejecución de un conjunto de operaciones, tareas y procedimientos, que constituyen la parte más tangible del servicio; y de Carácter Relacional, cuando se refieren a la manera, al modo o la actitud en que el Personal En Contacto realiza la función operacional, especialmente en los puntos de encuentro con el cliente o Momentos de la Verdad. En el fondo, corresponde a la implementación de actuaciones, considerando los aspectos de imagen que la definición y el diagrama de operación del servicio han contemplado.



En la Función Relacional, se distinguen los aspectos visibles, como la apariencia física su indumentaria o uniforme, el estado y ambientación del soporte físico; los gestos y ademanes que deben denotar profesionalismo, y la cortesía reflejada en sonrisas naturales y contacto visual amistoso; los aspectos verbales, relacionados en el fondo con la educación, la precisión en la construcción de frases, con una modulación clara, nitidez del timbre, seguridad y profesionalismo en el tono; y finalmente los aspectos Cognitivos, relacionados con el conocimiento y su capacidad de entregar valor al cliente mediante información significativa y valiosa para éste.

Lo anterior, sumado a ciertos elementos y aspectos críticos propios de la naturaleza de la función del PEC, hace que la administración del personal en contacto sea un verdadero desafío para los administradores, quienes deben cuidar de asegurar el ambiente propicio para trabajar y “actuar” en forma placentera. Aquí es necesario lo indicado en la introducción de este libro y que dice relación con la construcción de cultura de servicio y que se explica con más detalle en el punto 1.8 más adelante.

En efecto, la posición del PEC como elemento del sistema ubicado en la frontera entre el cliente y la empresa, le lleva a ser base de la personificación e identificación de la empresa, constituyéndose en factor clave de su imagen. Las muchas veces divergentes intereses de la empresa, de su cliente y de sí mismo, dificultan su acción de arbitrar el equilibrio necesario para la satisfacción de todas las partes. Por otro lado, el doble papel operacional y relacional resulta difícil de realizar plenamente, sin errores, y más aún de mantener en el tiempo. Finalmente, sabemos de la dificultad para conseguir u obtener personas naturalmente aptas o a gusto para realizar funciones operacionales y relacionales simultáneamente; y peor aún, una última dificultad surge por la posición que habitualmente tiene el PEC en la organización, ocupando los últimos lugares tanto en materias de jerarquía como estatutarias y salariales.

En consecuencia, resulta extremadamente difícil proponer soluciones definitivas, y por ello sólo se indicarán algunos principios y orientaciones generales para una adecuada gestión del PEC. Una primera idea básica es la relativa a la concordancia



entre la experiencia planeada, es decir, el concepto o el “nombre de la película”, que naturalmente el PEC debe tener muy claro para una acertada actuación y el estilo. La importancia de establecer un estilo en el desempeño del personal en contacto radica, no solamente porque con ello es posible lograr una cierta identificación, imagen y diferenciación para la empresa, sino porque al valorizar, diferenciar y enriquecer las tareas, funciones y posición del personal frente al cliente, la empresa está manifestando su reconocimiento a la importancia de éste como elemento estratégico en la fabricación del servicio y de la experiencia.

Naturalmente, lo anterior genera en el personal un fuerte sentimiento de satisfacción y orgullo de pertenecer a la empresa, lo cual se convierte al mismo tiempo en elemento de compensación adicional al sueldo, que el colaborador preferirá no rechazar.

De vital importancia son también la definición y diseño de las funciones (el guión), el delimitar y precisar lo más posible el contenido operacional y relacional de la función del PEC; descomponer las tareas, prever las contingencias, y diagramar en detalle los puntos críticos o momentos de la verdad, describiendo los aspectos visibles, gestuales, verbales y cognitivos asociados a la función relacional, y expresarlos en estándares de servicio, será otro principio básico a seguir. Capacitación continua, con programas de aprendizaje y formación a partir del diagrama de servicio y listado maestro de momentos de contacto con el cliente, serán de gran ayuda para facilitar las funciones del PEC.

Al respecto, es necesario recordar que en cada momento de contacto o momento de la verdad, el PEC no sólo debe orientarse a satisfacer al cliente, sino a superar sus expectativas. Dicho de otro modo, puede usted preguntarse ¿Cuál es la manera correcta de contestar el teléfono?, cuando obtenga la respuesta piense “bueno eso es lo correcto, pero no es suficiente para generar una experiencia legendaria”, recuerde que hoy la sola satisfacción del cliente no asegura su fidelidad ni lealtad, por lo tanto, cualquier programa de capacitación deberá tener presente esta premisa.



La limitación de las zonas de arbitraje de intereses, sacando de ella el mayor número de demandas conflictivas, reduciendo la amplitud de la oferta, y reduciendo la amplitud del segmento, es otra orientación que también resulta útil para una mejor gestión del PEC.

Finalmente, la formación de equipos mejoramiento del servicio, a fin de aprovechar la energía innovadora y la experiencia de los colaboradores para una evolución armónica entre sus funciones y el proceso de prestación del servicio y experienciación, son algunas de las ideas y principios orientadores que nos ayudarán en la administración del personal de primera línea en contacto con el cliente.

Para cerrar este capítulo, recordemos que del PEC, no sólo depende que la percepción por parte del consumidor sea positiva respecto de la calidad del servicio y experiencia, sino también, de él depende en gran medida, la fidelidad del consumidor y el desarrollo de una participación afectiva más profunda, lo cual es una de las mejores ventajas competitivas posibles en empresas de servicio.



## 1.6 Administración de la Participación del Cliente

Como consecuencia de la participación del cliente como actor y espectador en el sistema de producción del servicio y de su propia experiencia, su actuación no debe quedar al azar, sino que debe ser debidamente planeada, dirigida y, en definitiva, administrada.

El primer paso es involucrar a la demanda en la elaboración misma del producto, servicio, experiencia. Tradicionalmente las encuestas dirigidas a los clientes potenciales se concentran en recopilar información sobre patrones de consumo, motivaciones y acerca de sus características socio-económicas, frente a un producto o servicio previamente diseñado.

Para escuchar a sus clientes hoy usted tiene nuevas y potentes herramientas, además de las tradicionales, encuestas y grupos de enfoques hoy dispone de la web donde las redes sociales serán su mejor indicador. Four Square, Twitter, TripAdvisor, mashwork.com, son algunas herramientas poderosas para conocer que opinan sus clientes. Mashwork.com ofrece un servicio de reportes fácil de comprender, que se concentra más allá del rumor, que le permite estar encima de la conversación supervisando lo que sus consumidores sienten, cuánta pasión sienten por sus productos y servicios, es decir cuán conectados emocionalmente están con su negocio, y lo que esto significa para sus iniciativas de mejorar el servicio.

Es necesario además, configurar y comprender los valores y estilos de vida de los miembros de la demanda, identificando necesidades de desarrollo personal y sus expectativas. Este enfoque presenta notables ventajas. A modo de ejemplo, puedo indicar que en una oportunidad fui llamado para diseñar el Sistema de Servicio de un campamento minero para 5 mil trabajadores. Con el enfoque tradicional seguramente hubiese diseñado un Sistema de Servicio como muchos otros que aseguran buen alojamiento, comida, recreación para las personas, y seguridad, mantenimiento y aseo del soporte físico, pero este nuevo enfoque me llevo a preguntar ¿Cuál es la



experiencia de vida que tendrán los trabajadores en este campamento?, la pregunta nos llevó a reflexionar justamente sobre sus necesidades de desarrollo como personas, y la respuesta fue justamente el Diseño de la Experiencia de Vida en el campamento, donde ahora el entorno paisajístico e histórico, la infraestructura y el Sistema de Servicio se convirtieron en recursos utilizados para producir algo más grande que el servicio mismo: la experiencia de vida y trabajo en el campamento. Continuando con este razonamiento, podemos concluir que un asentamiento minero es de calidad cuando el paisaje, la infraestructura, las empresas contratistas prestadoras de servicios, y la comunidad local favorecen experiencias de vida Inteligentes, Significativas y Memorables para las personas.

¿Podríamos aplicar esta misma definición a una universidad, colegio, hotel, línea aérea, establecimiento comercial u otro?, la respuesta es sí, con las debidas adaptaciones. Es fundamental incorporar en forma activa a la demanda, para que evalúe sus experiencias en torno al uso y consumo de los productos, servicios y experiencias que le ofreció la compañía. De este modo, se evitan las distorsiones a partir del trabajo de una tercera persona, que con sus propias ideas tiene que valorar el comportamiento de la demanda.

Un producto/servicio/experiencia inteligente no es sólo el que se vende, sino aquél que además brinda una posibilidad de desarrollo personal y grupal. Esta primera razón para administrar la participación del cliente, sin embargo, aunque surge como natural, no es la única.

En efecto, desde el punto de vista comercial, también resulta aconsejable el crear un cierto ambiente con mayor autonomía para el cliente o usuario, lo cual ayuda a reducir la incertidumbre y puede aumentar su satisfacción desde el momento en que él tenga una mayor participación, fabricándose parte o el total de su propio servicio y experiencia, como por ejemplo un servicio de buffet en un restaurante.

Desde el punto de vista operacional, una participación del cliente bien administrada puede contribuir al logro de mayor eficiencia, a reducir personal en contacto, o a aumentar la productividad.



Dentro de las variables que afectan las formas de participación de los clientes está, en primer lugar, el Aspecto Cultural, que conformado por los valores, tradiciones, temperamento, actitudes y costumbres de los habitantes de distintos lugares, determinan las posibles formas en que estos participarán en una Situación de Servicio dada, la cual es también otra variable importante, que constituida por aspectos como el entorno o ambiente, la duración y frecuencia del servicio, puede definir totalmente la participación del cliente. Así, por ejemplo, la disposición o actitud de un ejecutivo hospedado en un hotel es muy distinta si se encuentra en viaje de negocios o si está con su familia un fin de semana.

Otro de los factores que afectan la participación del cliente, son sus propias Características de Comportamiento como consumidor, entre las cuales las de mayor impacto son las relativas a la Fidelidad, donde los clientes mono – fieles representan un alto potencial de participación, los multi-fieles alto riesgo, y los indiferentes representan bajo potencial. Sumado a esto está la característica asociada a la Tasa de Utilización del servicio, de tal forma que un cliente habitual, generalmente está más dispuesto a participar que, por ejemplo, un cliente ocasional. Por otro lado, su Actitud frente al cambio nos lleva a concluir que un cliente innovador, en general se muestra más dispuesto a la participación que un cliente conservador, el que la mayoría de las veces resultará reticente a la participación.

Finalmente, un último factor importante a destacar en esta primera aproximación al tema de la administración de la participación del cliente, que afecta su actuación, es el de la Dominación sobre el servicio durante el momento de experienciación, o vice versa. En algunos casos como situaciones de monopolio, de urgencia, de excesiva diferencia entre la competencia del profesional en contacto y la del cliente, etc. se ejerce una cierta dominación sobre éste.

En cuanto a las formas de participación del cliente en la producción de un servicio, éstas pueden ser de diversa índole, dentro de las que se pueden destacar dos perfiles muy claros e identificables: los consumidores activos y los consumidores pasivos.



En la industria del turismo, es fácil observar que aquel turista con un perfil más activo está siempre en movimiento, va en busca de lo nuevo, quiere vivir otras experiencias y desea ante todo conocer, visitar, mirar otros lugares, moverse de una localidad a otra; en cambio, el turista pasivo representa un turismo de mayor comodidad, que busca dejar pasar los días de vacaciones en un lugar determinado. Por ello, el turista activo tiene como determinación cambiar frecuentemente de lugar de alojamiento, en cambio del turista pasivo tiene una permanencia más o menos prolongada en la localidad pre-elegida. También, en la industria del turismo, se utiliza otro enfoque para identificar su comportamiento, distinguiendo entre turistas itinerantes y turistas erráticos. En los primeros está el espíritu explorador de otros tiempos pero que ahora utilizan todos los medios y el confort de la época moderna. Los turistas erráticos en cambio aparecen con la transmigración de los hippies y del turismo juvenil; tienen como objetivo principal la inmersión completa en la otra cultura del lugar de destino, absorbiendo, en muchos casos, los modelos de comportamiento de los países visitados.

Naturalmente, es también necesario hacer mención a la importancia de los grupos de referencia que influyen en la determinación del comportamiento de los clientes. Estos grupos no son sólo los de su propia pertenencia social, sino, sobre todo aquellos grupos a los cuales no pertenecen, pero que les gustaría pertenecer. El grupo de referencia tiene influencia orientadora sobre las opiniones y/o sobre el comportamiento del cliente. Estos grupos pueden entonces asumir dos funciones:

**Una función comparativa:**

El grupo de referencia es visto por el cliente como punto de referencia para validar su propia opinión.

**Una función normativa:**

El grupo de referencia es visto por el cliente como punto de referencia para adecuar su propio comportamiento.



Se deduce de lo anterior, que el grupo de referencia representa un soporte social para el cliente que ve a los miembros del grupo como personas a imitar. De este modo, el cliente intenta reducir la distancia social entre aquello que “es” y lo que “le gustaría ser”; en el fondo se trata de una socialización anticipada. Independiente de las diversas tipificaciones que podamos identificar en los clientes, está claro que hoy, ellos son personas más informadas y exigentes, que razonan, perciben afectos y defectos y son capaces de emitir juicios, de definir calidades.

Más aún, son personas que están en condiciones de valorar su propia experiencia de atención a través de sus pensamientos y sentimientos. Sobre todo, cuando la oferta es inteligente, capaz de entregar información y de enriquecer la experiencia del cliente, que también busca saber involucrarse, participar, conocer, aprender y en definitiva experimentar una mejor calidad de vida. Los cambios en las formas de participación del cliente, naturalmente generan cambios en el sistema de experienciación, y en particular en la oferta misma. En consecuencia, el reconocimiento en el diseño mismo de este hecho, es una buena base para la eficacia de la participación. Sólo a través de una concepción y enfoque global de la participación se pueden anticipar o estimar razonablemente sus efectos definitivos.

La localización de puntos de espera, la detección de situaciones problemáticas en los puntos de contacto, la identificación de tareas repetitivas, etc., serán entonces, algunos de los elementos básicos que se deberá tener en cuenta para analizar y controlar la inserción de nuevas formas de participación del cliente, en el proceso de fabricar su propia experiencia.

En este sentido, quiero presentarles algunas preguntas, extraídas de un trabajo de C. H. Lovelock y R. F. Young, titulado “La productividad de los servicios: contar con el consumidor”, que nos ayudará a reflexionar para identificar oportunidades de mejora de la productividad, a través de la participación del cliente:



1. ¿Les sobra mucho tiempo a nuestros clientes cuando tienen que esperar nuestro servicio? ¿Podrían hacer ellos algo para dar más rapidez al proceso de entrega del servicio?
2. ¿Es necesaria la relación cara a cara entre el cliente y nuestros colaboradores? ¿Se podría mantener estos contactos por correo, por teléfono o a través de un terminal de PC o dispositivo móvil vía internet?
3. ¿Es muy desigual la distribución de la demanda de nuestro servicio? En caso afirmativo, ¿cual es la raíz de este fenómeno? ¿Podemos hacer algo para modificar este modelo de demanda?
4. ¿Está haciendo nuestro personal un trabajo mecánico y repetitivo que podría ser hecho por los clientes o por máquinas accionadas por los clientes?
5. ¿Están deseando los clientes prescindir de los empleados o hacer el trabajo ellos mismos? (Una señal de esto es la resistencia a utilizar los servicios del personal que habitualmente espera propina).
6. ¿Piden los clientes a nuestro personal una información que podrían conseguir fácilmente en otra parte (por ejemplo, en un directorio, sitio web, red social)? En caso afirmativo, ¿por qué?
7. ¿Tienen que soportar los clientes unos impresos burocráticos de petición de datos personales? ¿Son estos datos necesarios para la mecánica de la operación? ¿No se podrían recoger y registrar de otro modo alternativo?
8. ¿Influye negativamente en la eficiencia de las operaciones la actitud de una minoría de usuarios que parecen estar mal informados acerca de la naturaleza del servicio y del modo de utilizarlo? En este caso, ¿hay tal vez algo que funcione mal en nuestra actividad de distribución de la información?
9. ¿Demuestran los clientes un alto grado de interés por conocer los trabajos que realizan los prestadores del servicio? ¿Les gustaría quizás hacer algunos de estos trabajos?



10. ¿Existe alguna razón, aparte de la tradición, para que la organización proporcione algunos servicios personales “extras”? ¿No sería mejor desde el punto de vista de la posición competitiva de esta organización en vez de seguir proporcionando estos servicios extras, eliminarlos y compartir este ahorro con sus clientes?
11. ¿Hay posibilidades de delegar de un modo eficiente todas o parte de las distintas funciones que integran el servicio (especialmente información, reservas y pago) a otras organizaciones ya utilizadas por nuestros clientes (por ejemplo, agencias de viajes, bancos, supermercados)?.

### *1.6.1 Experiencia, centro del refuerzo positivo, y el recuerdo*

Finalmente, a las consideraciones anteriores, se debe agregar el tener en cuenta los estímulos que se originan al momento en que el cliente comienza a tener su experiencia, y que pueden gatillar emociones que produzcan la liberación de dopamina en el cerebro, activando allí el “centro del refuerzo positivo”, encargado de perpetuar vivencias y experiencias que producen agrado, y por este motivo deseamos repetir. Entre estos estímulos está la colección de sucesos que se encuentran en las actividades sociales, las expresiones espirituales, muchas de ellas integradas en nuestra rutina diaria. Otros estímulos que activan este centro incluyen la lectura, escuchar la música favorita, ciertas comidas, como también diversas manifestaciones de nuestra interioridad incluyendo amistades, vínculos afectivos y sexuales, vivencias espirituales y múltiples expresiones artísticas. Todas estas actividades dejan una huella en este centro que almacena en forma privilegiada muchas acciones y/o actitudes que evocan momentos placenteros, descartando otros que no produjeron tanta resonancia.

Los seres humanos organizamos nuestro conocimiento de acuerdo con guiones similares a los de los films, que nos indican como comportarnos. La memoria humana es dinámica. Es un sistema flexible y abierto. Nuestros métodos de indexación son flexibles y fáciles de modificar. A pesar de ello, carecemos en gran medida de la capacidad de hacerlos explícitos; el



mecanismo por el cual cambiamos nuestro sistema de clasificación interna si los centros de interés varían, o si nuestros conocimientos evolucionan, es inconsciente. Somos capaces de modificar las estructuras mnemónicas que permiten clasificar lo que sabemos, de hallar un lugar en nuestra memoria para nuevas informaciones y de aprender a partir de la experiencia.

La capacidad de hallar el recuerdo más pertinente en el momento oportuno está en el centro de nuestra capacidad de comprensión. Comprendemos las experiencias nuevas en función de las experiencias anteriores, las cuales nos ayudan también a hacernos entender por los demás.

Como actuamos en base a un guión determinado, organizamos nuestro saber de acuerdo con estos guiones parecidos a los de las películas, que nos indican cómo comportarnos y cómo se comportan los demás en situaciones tipo. Estos guiones permiten reaccionar ante ciertas situaciones sin reflexionar demasiado. ¿Cómo llegamos a conocer tales guiones? Los aprendemos, simplemente, aplicándolos reiteradamente. Por ejemplo, si vamos un gran número de veces a un restaurante, aprendemos el tipo de cubiertos que se utilizan, el rol de los meseros o garzones, el comportamiento a adoptar, la forma de pagar y así sucesivamente. Pero si vamos a un restaurante de comida rápida, nuestras expectativas se frustran: los cubiertos son de plástico, no hay meseros, hay que pagar antes de comer y no después, etcétera. ¿Cómo recordar esa experiencia? O más bien, ¿cómo olvidarla? Cuando una experiencia frustra tantas expectativas, queda almacenada con todo lo que comporta de fracasos y de esperanza de una posible solución.



## 1.7 La Estrategia de Servicio

El término “Estrategia” es muy antiguo. La palabra viene del griego “strategia” que significa “el arte o la ciencia del ser general”. Los buenos generales en los ejércitos griegos tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en su plan de actividades.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y las estrategias es, sin embargo, relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde, por el año 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como: “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

Hoy, existen conocidos modelos de Planificación Estratégica y es de común aceptación que una **Estrategia** es un conjunto de decisiones y acciones integradas dirigidas a la optimización del valor y servicio hacia todos los clientes, propietarios, colaboradores y la comunidad donde se encuentra el negocio. Una Estrategia incluye una **Visión** (lo que aspiramos lograr), la **Misión** (cómo deseamos llegar ahí), las Metas (los resultados de desempeño deseados), las **Tácticas** (las acciones específicas utilizadas para lograr nuestras metas), y los **Valores** (guía de principios a todos los niveles). En todo caso, cualquiera sea el modelo que usted adopte en la formulación final de la Estrategia de Servicio, debe tener en cuenta que:



**1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.**

Parte con el compromiso de la Gerencia y los niveles más altos de decisión en la empresa o institución.

**2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los colaboradores.**

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello, es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

**3. La satisfacción de los colaboradores impulsa su lealtad.**

Cómo pueden ser motivados los colaboradores, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello, ciertos factores motivadores, además de su remuneración, tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

**4. La lealtad de los colaboradores impulsa su productividad.**

Si un trabajador se encuentra perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

**5. La productividad de los colaboradores impulsa el valor del servicio.**

Quién sino el mismo trabajador de la organización puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.



## **6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.**

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. Pero, su sola satisfacción no asegura su fidelidad o lealtad. Hoy es necesario ir más allá, superando las expectativas del cliente.

El valor del servicio como tal se verá incrementado y será percibido así por el cliente sólo si el prestador entrega un servicio inteligente y memorable, mediante un sólido concepto de servicio y una apropiada administración de todo el sistema de servicio y sus componentes.

## **7. La superación de las expectativas del cliente impulsa la lealtad del cliente.**

Si los clientes se encuentran realmente más que satisfechos con los servicios y experiencias que le ofrece una organización, por supuesto éstos volverán a buscarlos y además se convertirán en “apóstoles” de la organización al promover estos servicios a otros posibles clientes. Lovelock asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio, hablan muy mal al respecto cada vez que tienen oportunidad de hacerlo, y se convierten en lo que podríamos llamar “terroristas” del servicio, por su demoledor efecto que se multiplica rápidamente de boca a oreja. Esto queda demostrado con la afirmación de PEEL (“cien quejas son mejor que un cumplido”).

## **8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.**

No sólo Lovelock cree que un cliente se comunica con un “No - Cliente”, indudablemente y de acuerdo con últimas investigaciones de Rom Zemke, se ha demostrado teóricamente que un cliente más que satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la “comunicación en el mercado”.



## 1.8 Cultura de Servicio

Para lograr entregar en forma consistente y sustentable un servicio superior, hay que crear la cultura que lo sostenga.

Para ser una compañía que realmente sirve, solo hay una forma: creando y desarrollando una cultura de servicio ya que de otro modo ¿Cómo se puede servir en una cultura de negocio tradicional? Las compañías que sirven y las tradicionales son dos organizaciones fundamentalmente distintas.

Las compañías que sirven se guían por un propósito de servicio que las inspira y les recuerda permanentemente su foco. En Disney tienen el propósito de hacer feliz a las personas. Sirven a sus clientes pero también a sus colaboradores, a sus proveedores y a la sociedad en general.

Ya lo indicamos anteriormente, las compañías tradicionales ven el producto y servicio como desagregado, en cambio en la cultura de servicio, en ambos se ven como el producto entero, es decir como la experiencia, en forma holística y siempre buscando cuidar y servir a las personas... la productividad es un beneficio.

Según indica Information Week Research, el "85 % de las 500 empresas más exitosas e innovadoras orientan el servicio al cliente como una prioridad estratégica de negocio".

La construcción o el cambio de la cultura existente re orientándola al servicio es fundamental pues representa la base del iceberg - lo que no se ve - es lo que hace que los niveles de servicio se mantengan a flote - y depende fundamentalmente del cambio de VALORES y ACTITUDES de las personas que conforman la empresa y en empezar a vivir en base a un Propósito de Servicio.

Este cambio debe ser enfocado como un proceso que en algunos casos puede requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen a la par con los gerentes de la organización modelos propios que faciliten la



incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio. El Propósito de Servicio debe ser inspirador, que les motiva, libera y compromete dando un nuevo SENTIDO en su trabajo.

La construcción de cultura de servicio considera el trabajo con las Personas pero también aspectos operativos, que tienen que ver con la Ejecución y Comunicaciones para mantener y difundirla.

El trabajo con las Personas involucra actuar sobre los procesos de Selección para asegurar que los individuos seleccionados para el trabajo tengan un perfil que hace match con el ADN de la compañía; de Capacitación para asegurar que los trabajadores de todos los niveles entienden y adoptan los valores de la nueva cultura y se guían por el Propósito de Servicio; de Desarrollo para fortalecer la capacidad de descubrir y asegurar talentos. Reconocimiento para asegurar y motivar el nuevo desempeño. Para construir cultura e incorporar los valores, se debe estar constantemente celebrando los logros, se deben definir criterios en común para el reconocimiento, así como la frecuencia de las celebraciones.

En la Ejecución, la Intervención debe apoyar en la formación de comités, briefing y ceremonias que irán evaluando los procesos en la incorporación de los valores y estableciendo hitos que muestren el avance logrado.

La construcción de cultura de servicio puede seguir diversos caminos según las prioridades y recursos. La satisfacción del cliente es una prioridad esencial, en cuyo caso se fortalecerá la primera línea con técnicas de atención de personas y manejo de quejas, mientras se obtiene tiempo para completar las otras fases de implementación.

¿Es necesario construir cultura de servicio? Si. Hoy tenemos un contexto mucho más competitivo, con un cliente más exigente y comunidades más atentas al desempeño de las compañías. Y es en este contexto donde es necesario más que nunca plantearse grandes y nuevos desafíos. Ya no es suficiente la sola



satisfacción del cliente, hoy es necesario que sea capaz de recomendarnos y mejor aún que no se imagine su vida sin nosotros.

En otras palabras, existen tres grandes niveles de servicio:

1. cuando usted logra la satisfacción del cliente;
2. cuando usted logra que el cliente lo recomiende;
3. cuando logra que el cliente piense “la vida no sería igual sin esta empresa” (su marca) o “no me imagino mi país sin (su marca)”.

Lo mismo para el cliente interno - el trabajador - tres niveles:

1. que el trabajador esté feliz con su trabajo;
2. que sea capaz de recomendar a otros para este trabajo y
3. que diga “no me imagino trabajando en otra compañía que no sea (su compañía, su marca). Solo de esta forma podrá captar y fidelizar clientes rentables. Sólo de esta forma podrá captar y fidelizar buenos trabajadores

En otras palabras su nombre, su marca se constituye en una comunidad, en una tribu a la que las personas quieren pertenecer. La lealtad de su pertenencia está ligada a las emociones y sentimientos que evoque. Esto generará vínculo, reiteración, cobijo y atadura.

Para alcanzar este último nivel, más de lo mismo ya no es suficiente. Es necesario hacer algo distinto, dar un paso más... Debe asegurar la impecabilidad y consistencia en el servicio (aspectos operativos), pero hoy más que nunca debe CUIDAR a las personas (aspecto relacional).

Ejecutar impecablemente los protocolos es importante pero también es necesaria una conexión afectiva con las personas de modo que permitirá la diferenciación de la competencia y ganar el afecto de sus clientes, basado en la construcción y fortalecimiento de la Cultura de Servicio. Ello aportará al **Bien Estar** de las personas pero también al **Bien Ser**.



Enrique Elzaca, Vicepresidente de Operaciones y Servicios de Lan, asegura que “cuando hacemos bien las cosas, el servicio genera satisfacción y cuando lo hacemos extraordinario se genera una relación mucho más profunda y de largo plazo. La lealtad se expresa cuando el cliente está dispuesto a repetir la experiencia y más aún cuando está dispuesto a recomendarla” (Apóstol de servicio).

La conexión emocional con las personas le permitirá ser más sustentable. Una sustentabilidad que surge a partir de clientes comprometidos, comunidades a gusto con usted y competidores que van un paso más atrás. Si, las comunidades hoy están más alertas al que hacer las empresas y personas.

Para lograr que los clientes no puedan vivir sin usted, deberá dedicar un nivel de compromiso mayor, que parte por entregar una ejecución consistente e impecable pero que además logra el desarrollo de la conexión afectiva ya indicada. Este paso que es necesario dar en la generación de relaciones más cercanas con las personas (clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, comunidad) debe partir con el compromiso de la alta dirección y debe desarrollarse y difundirse a través de capacitaciones, campañas comunicacionales, sistema de refuerzos y recompensas, lo que permitirá ir instalando poco a poco esta nueva cultura de servicio, la que será muy difícil de copiar.

Francisco Levine, CEO de hoteles Atton, destaca que “El liderazgo es clave. Y ellos no solo deben hablar de la nueva cultura sino especialmente practicar con el ejemplo pues así se asegura que el líder no solo se la cree sino que realmente lidera la transformación cultural”. Levine asegura que cuando los jefes y mandos medios se embarcan en este proceso, el proceso fluye como cascada hacia abajo contagiando a la organización como un virus virtuoso.



## *¿Entonces qué hacer?:*

Primero asegurar la ejecución impecable y consistente de los aspectos Operativos y Relacionales que se detallaremos más adelante.

Segundo empezar a actuar en base a un Propósito...

Este Propósito debe inspirar a todas las personas día a día, debe permitir alinear criterios y guiarles en la toma de decisiones cuando no hay un procedimiento establecido...

Este Propósito le acercará al cliente permitiendo establecer una relación mucho más cercana con él. Esto obligará a tener una pausa a escuchar más a sus clientes y colaboradores y, finalmente generará un nuevo espíritu en su compañía.

### **¿Cómo encontrar un Propósito de Servicio que motive e inspire? Definiendo la esencia de su trabajo.**

¿Qué hace un hotel? Cuando se preocupa que las reservas estén confirmadas, que las habitaciones estén aseadas y bien presentadas, que la comida sea sabrosa y a punto, que la temperatura esté agradable, cuando se preocupa de los detalles del montaje de un salón, o del mantenimiento de las calderas... lo que hace es cuidar personas, cuida su tiempo, su buen dormir, que se sienta cómoda y segura, su dinero, sus emociones. Las cuidamos cuando nos aseguramos que las cosas salgan a tiempo, las cuidamos cuando somos prolijos en los procedimientos de mantenimiento de equipos, Cuando nos aseguramos de la limpieza e higiene, cuando seleccionamos los mejores productos y servicios para ellos. Las cuidamos emocionalmente incluso cuando reconocemos sus estados de ánimo y nos conectamos emocionalmente.

Esta es la esencia de lo que hacen los trabajadores de un hotel. Cuidar PERSONAS. Pero personas no son solo los clientes. Todos somos personas; también los trabajadores del hotel, los proveedores y los miembros de la comunidad. El que entrega el servicio es Persona y el que lo recibe también.



## ***En una cultura de servicio, las personas cuidan a las personas.***

Los clientes son PERSONAS. Esto que parece obvio muchos aún no lo comprenden del todo y por ello les ofrecen productos y servicios estandarizados - como si los clientes fueran estándar - Los clientes son PERSONAS, que tienen necesidades y gustos distintos y cambiantes. Reconocer estas diferencias y organizarnos para responder a sus necesidades es darse cuenta que ellos son PERSONAS.

El principio fundamental para relacionarnos en forma positiva con otras personas, tiene que ver con la horizontalidad, es decir con la posición en que me ubico en la relación con el otro y esta se da en la medida en que nos consideramos iguales a cualquier otra persona en dignidad y legitimidad, es decir cuando me posiciono en el mismo nivel, ni más arriba en la superioridad ni más abajo en la timidez y el apocamiento.

Las personas tienen cuerpo, mente y también emociones. Darse cuenta que el otro es PERSONA es tratarlo con respeto sin importar distinción de ningún tipo. Es cuidarlo incluso emocionalmente.

Guiados por este propósito, ya diversas compañías están construyendo cultura de servicio. En España el grupo Mapfre. En Chile Lan fue la primera compañía en implementar esta mirada y ahora le siguen diversos proyectos hoteleros. En Argentina la Administración de Servicios y Experiencias de vida en Campamento Veladero está en proceso de hacer la bajada de cultura a toda la organización.

Una Cultura de Servicio basada en Valores y guiada por un Propósito que cuida y respeta a las personas en su diversidad, da Sentido, Dirección y Significado al trabajo y debiera ser un proyecto país.



## Modelo construcción de Cultura HSU, en tres Etapas:

### Etapa I: Diagnóstico Pre-Cultura de Servicio

En esta fase es necesario realizar un profundo diagnóstico de los aspectos que se indican en el cuadro siguiente y donde se identifica lo que es necesario adaptar antes de comenzar la fase de construcción.



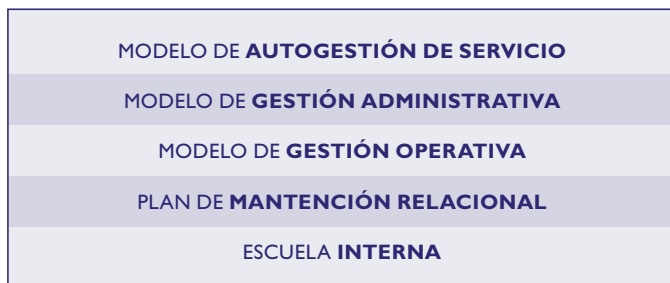
### Etapa II: Construyendo Cultura de Servicio

En la fase de construcción será necesario intervenir para adaptar los mecanismos formales e informales de la organización, en las tres Dimensiones que se indican y generar una campaña de comunicación para Comunicar y difundir el mensaje cultural. con todo tipo de medios, formales, informales, virales.



## Etapa III: Mantenimiento y Sustentabilidad de la Cultura de Servicio

Aquí es necesario asegurar la sustentabilidad de la Cultura la que al ser dinámica, requiere su constante evaluación y ajustes. El Modelo HSU propone la Autogestión de Servicio y la sistematización de la Escuela Interna.





## Conferencia II

# *Proceso para el Mejoramiento del Nivel de Experiencia*





# Introducción

Existen diversas herramientas que se pueden utilizar en un sistema de calidad, muchas de ellas son realmente simples de aplicar y no requieren una gran inversión en dinero, aunque si una cierta dedicación de tiempo y especialmente el compromiso de la dirección para ponerlas en acción.

Dentro de estas herramientas encontramos el Benchmarking, que básicamente consiste en observar qué hacen los demás que nos pueda servir a nosotros. Se trata en el fondo de compararnos con los mejores y aprender de ellos aquello que hacen mejor que nosotros. El Benchmarking se puede realizar con empresas de un mismo sector industrial o de un sector distinto pero con procesos comparables y, también, se puede realizar sólo al interior de la misma empresa.

Conocido y de fácil aplicación es también el Diagrama de Ishikawa, que corresponde a un modelo de causa y efecto, conocidos también como gráficos de espina de pez por su forma de presentarse.

El Diagrama de Pareto es otra herramienta -el paso siguiente al Diagrama de Ishikawa-, ya que nos permite darle valor o determinar la importancia de las diversas causas. La idea central de Pareto, aplicada a los problemas de servicio, es que generalmente el 80% de los problemas es producido por el 20% de las causas, así que si logramos identificar este 20% de las causas y los corregimos, habremos solucionado el 80% de los problemas.

También, existen los Diagramas de Procesos, que por el sólo hecho de conocer y comprender los pasos del proceso y sus relaciones nos permite identificar puntos de mejoras.

En fin, están también los Gráficos de Control de Procesos; las Técnicas de Taguchi que proponen corregir desde la entrada los errores, desde la fase misma del diseño; la QFD o Quality Function Deployment, que se originó en Japón en 1966 y que hoy se aplica casi en todo tipo de empresa, famosa por su matriz llamada la “Casa de la Calidad”. Todas estas herramientas se pueden utilizar en el mejoramiento de los servicios de las empresas y pueden complementar el modelo y las herramientas que se proponen a continuación.



## 2.1 Definiendo el Nivel de Servicio

### 2.1.1 La definición del “Nivel de Experiencia” que se desea alcanzar

En este punto debemos tener en cuenta una de las principales misiones de la empresa, vale decir, el servir al cliente, será atraer y retener clientes rentables, lo cual se intentará aumentando su satisfacción hasta superar todas sus expectativas.

Para ello, es preciso tener en cuenta que el aumento de la satisfacción del cliente y la superación de sus expectativas depende, en un primer acercamiento, de dos factores primarios:

#### Las propias Expectativas de los Clientes

**El Desempeño de los prestadores de servicios:** en efecto, no podemos satisfacer a nuestro cliente, si antes no comprendemos cual es su necesidad real y qué espera de nuestro servicio, o más bien, cómo espera que nuestro servicio satisficará sus necesidades y le producirá una experiencia memorable.

En este punto nos encontramos que por un lado tenemos la necesidad del cliente y lo que él espera de nuestro servicio (expectativas), y por otro, estamos nosotros, con lo que quisiéramos hacer para satisfacer esa necesidad; con lo que podemos y decidimos hacer, y con lo que realmente hacemos y entregamos al cliente. En cada una de estas fases podemos tener brechas que es necesario cerrar.

Esta entrega de servicio es procesada por el cliente, quien compara lo que espera de nuestro servicio con el servicio recibido.

Ahora bien, las expectativas del cliente están influenciadas por factores tales como la posición que tenga la empresa en el mercado, por ejemplo, un hotel 5 estrellas, líder, provoca expectativas más altas que otro hotel de menor calificación y posición en el mercado.



Otro factor o componente de las expectativas del cliente está en el valor que asignamos a nuestro servicio al ponerlo en el mercado (precio). El cliente entonces, aumenta sus expectativas si el precio es alto. Finalmente, podemos mencionar otro componente de carácter externo que actúa sobre las expectativas del cliente, y sobre el cual, en una primera aproximación, no tenemos control alguno. Este factor tiene que ver con el estado de ánimo o clima mental del cliente, ya sea, por ejemplo, por la proximidad o término del fin de semana, o por algún problema con el estacionamiento, problemas domésticos o familiares, o por una buena o mala noticia recién recibida, etc.

Por otro lado, la forma en que el servicio llega al cliente y la percepción y experiencia que él se forma de éste, depende principalmente del desempeño del personal prestador del servicio, fabricantes de la experiencia.

Ya en otros escritos me he referido a este vital aspecto del servicio que encuentra su esencia en el mismo concepto de servir, y por ello, a esta actividad se le ha llamado también la “Industria de la Gentileza”. En los hoteles, por ejemplo, como una de las más representativas actividades del sector terciario, el hombre es el verdadero centro de la misma actividad productiva, como turista, como huésped y como agente económico. El encuentro es humano y el personal de la empresa hotelera es el primer embajador del país y de la localidad, para aquello que será la permanencia del turista. En realidad, en el servicio de cualquier empresa todos los involucrados en la experienciación, ya sean personal en contacto PEC o personal de soporte o de apoyo a los colaboradores de primera línea, son los contribuyentes indispensables para el buen logro de aumentar la satisfacción de los clientes hasta hacerla una experiencia memorable. La simpatía, gentileza y capacidad profesional de todos los colaboradores son, por lo tanto, los componentes indispensables del desarrollo y del éxito de la misma empresa.



Los colaboradores pueden hacer que el o los momentos de la verdad sean más - o menos - placenteros. Pueden “manejar” y “arreglar” los incidentes desagradables que siempre pueden ocurrir; pueden también arruinar irremediablemente la experiencia de servicio del cliente si carecen de las dotes recién indicadas, especialmente aquellas de carácter relacional.

En el fondo, la satisfacción del cliente es, sobre todo, un producto de la satisfacción del propio prestador del servicio y fabricante de la experiencia. Este hecho debe ser respaldado a través del proceso de mejoramiento. Se debe reforzar constantemente el logro de una verdadera actitud de servicio en todos los colaboradores, de modo que esta actitud se refleje en el fuerte deseo de servir a las personas, sin ningún tipo de objeción o calificación, y sin importar la posición del colaborador en la organización.

En este sentido, debemos retomar aquí la idea que al fabricar una experiencia para el cliente, también el prestador del servicio está obteniendo su propia experiencia, por lo cual, si queremos dar consistencia a la atención de clientes debemos considerar como base la propia experiencia de trabajo del colaborador. En otras palabras, si deseamos fabricar experiencias legendarias para los clientes, es decir, aquellas experiencias que superan todas sus expectativas y los convierten en clientes fieles y leales, el primero que debe tener una experiencia legendaria es el propio prestador del servicio en su trabajo.

Algunos factores que facilitan la motivación hacia una actitud de servicio y hacia un buen desempeño del colaborador son:

1. El hecho que cada colaborador conozca muy bien las características del trabajo que debe realizar y lo que se espera de su desempeño - actuación. Declaración de la Misión (definida y expresada no sólo en términos solamente economicistas, sino sobre todo con una fuerte consideración ética. Misión noble).
2. El contar con las herramientas, y haber recibido el conocimiento necesario para desempeñar su trabajo.



3. El haber sido invitado a participar e involucrarse en las decisiones que afectan sus condiciones de trabajo.
4. La posibilidad de observar el resultado de sus esfuerzos. Resultados tangibles y cuantificables son de gran ayuda al desempeño de las personas.
5. El hecho de ser reconocido por sus contribuciones al mejoramiento de la experiencia del cliente y de los demás colaboradores y al logro de las metas fijadas.



De estos factores de motivación, nacen las exigencias de establecer los conocidos Estándares de Servicio, los Sistemas de Metas Compartidas y los Sistemas de Recompensas y Refuerzos, entre otros; los que deben encontrar su punto unificador en el Concepto Estratégico de la Experiencia y en la Filosofía de Servicio de la Empresa.

## 2.1.2 El Servicio / Experiencia.

*De un concepto vago e inmanejable a una estructura con detalles específicos y manejables*

Al intentar desarrollar una personal comprensión de lo que realmente es el servicio, y posteriormente imaginar acertadamente un servicio con características superiores, resulta útil retomar aquí los dos aspectos del servicio que mencionara en la primera parte de esta ponencia, y que constituyen también lo que se ha llamado “las dimensiones del servicio”.



Para facilitar un análisis adaptado al problema del servicio en establecimientos de receptividad, efectuaremos una síntesis que nos permitirá visualizar y comprender algunos componentes que se encuentran en las dos dimensiones del servicio.



### **A. La Dimensión Operacional:**

Está conformada por sistemas, equipos, tecnologías y procedimientos. Esta dimensión es la que aporta la estructura y organización necesaria para lograr consistencia y eficiencia. Un servicio con un fuerte énfasis en esta dimensión, en desmedro del esfuerzo en la dimensión Relacional, presenta características de servicio poco amistoso, más bien casi rudo.

Este estilo de servicio es rápido desde el punto de vista de la impaciencia y, por supuesto, no tolera ninguna contradicción con “la política”. El personal puede poner toda su energía en la perfección textual, pero no denota ninguna actitud de servicio que se refleje en un genuino interés por cada cliente.

### **B. La Dimensión Relacional:**

Esta dimensión tiene que ver con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente. Este importante momento de relación entre el prestador del servicio y el cliente es quizás el más crucial de todos en la entrega del servicio. Muchas veces, es en este instante cuando el cliente tiene un requerimiento que escapa a lo previsto en los manuales, y el empleado debe improvisar y crear soluciones o verse obligado a seguir los procedimientos establecidos que, por no prever este nuevo requerimiento, puede resultar en la insatisfacción del cliente. Este instante en que el cliente tiene contacto con la empresa prestadora del servicio, ya sea a través del personal, del teléfono, o de cualquier otra índole, le conocemos como “el momento de la verdad”.

Desde este punto de vista, el servicio / experiencia resulta ser un conjunto de relaciones “cliente-empleado”, es decir, una secuencia integrada de diversas escenas o “momentos de verdad” que producen una vivencia. Aquí es necesario destacar la gran dificultad que tiene la razón para explicar el tiempo o duración y el ritmo de una experiencia, que pueden ser percibidos de muy diferentes formas entre los propios clientes y, entre clientes y prestadores de servicios.



Aquella tendencia de mantener obligatoriamente un cierto equilibrio entre la dimensión operacional (procedimientos) y la dimensión relacional (actitudes), cobra hoy un nuevo significado, y éste es el de constituir un equilibrio de base que contemple eventuales y oportunas modificaciones en cada dimensión, de modo de adaptarlos a las cambiantes exigencias del servicio y, en definitiva, del cliente.

Estas adaptaciones y cambios que se deben producir constantemente en el servicio, asegurarán el cumplimiento de ciertos componentes claves que se encuentran en las dos dimensiones del servicio.

### *2.1.2.1 Factores y aspectos de la dimensión operacional*

En la variable operacional o de procedimientos se encuentran aquellos factores tales como: local, estructuras, procedimientos, sistemas y tecnologías, que constituyen el soporte para la entrega de un consistente y eficiente servicio.

Los componentes que se deben asegurar en esta dimensión se pueden agrupar en los siguientes conceptos:

#### **CONVENIENCIA PARA EL CLIENTE Y COMPATIBILIDAD CON EL SISTEMA.**

Este concepto viene a destacar una vez más la necesidad de un enfoque hacia el cliente, determinando -previo al diseño de la Experiencia y del Sistema de Servicio- las necesidades y deseos del cliente, de modo que el sistema funcione para la conveniencia del cliente y no solamente para lo que el negocio estime conveniente en sus operaciones internas.

#### **OPORTUNIDAD; SINCRONIA Y RITMO**

La operación del servicio tiene que ver con el tiempo, con la sincronía entre momento y ritmo, con el tiempo que le toma al cliente el recibir un servicio. Los Sistemas de Servicio deben ser diseñados para entregarlos oportunamente y, en consecuencia, evitar las largas esperas por parte del cliente para recibir ayuda y asistencia.



## **FLUJOS ORGANIZADOS**

La organización y regulación óptima de los Sistemas de Servicio, constituyen una buena base para asegurar la eficiencia y conveniencia para el cliente, al tiempo que se asegura un sostenido flujo de servicios. El servicio debe ser parejo y continuo, previniendo y evitando demoras, interrupciones e inconveniencia.

## **ANTICIPACION**

El Sistema de Servicio no sólo debe tener una gran capacidad reactiva, sino sobre todo, el atributo de la proactividad. El personal debe saber qué es lo que va a suceder y qué necesidades del cliente deberán satisfacerse, de modo que la distribución del tiempo se ajuste a lo que va a suceder, y no a lo que ya sucedió. Un colaborador que se anticipa a las necesidades del cliente, siempre está un paso adelante en la entrega del servicio.

## **COMUNICACION**

El subsistema de información del Sistema de Servicio debe proveer un flujo adecuado de las comunicaciones entre toda la cadena de servicio. Los mensajes deben manejarse adecuada, completa y oportunamente entre el personal en contacto y los clientes, entre los miembros del equipo de servicio, y entre el equipo de servicio y el supervisor.



## **RETROALIMENTACION DEL CLIENTE**

La corriente de retroalimentación del sistema debe informar si el servicio está satisfaciendo, alcanzando y superando las expectativas del cliente. Esta retroalimentación, que proviene del cliente, ayuda al sistema a promover adecuaciones y mejoras en los procedimientos de servicio, una vez que se han identificado las áreas donde el servicio falla.

## **CAPACIDAD DE SOLUCION DE PROBLEMAS**

Los problemas, pequeños al principio, tienden a crecer cuando el Sistema de Servicio no presenta una buena capacidad para su solución efectiva. Las quejas y reclamos deben ser manejados en forma profesional, para lo cual resulta vital un amplio conocimiento de los sistemas de operación y de cómo están relacionados.

## SUPERVISION

Las partes del sistema (subsistemas y componentes) deben actuar en forma extremadamente coordinada. Para asegurar esto, es necesario supervisión y monitoreo continuo. Los Sistemas de Servicio no pueden supervisarse por sí mismos. En cuanto al estilo de supervisión, debemos recordar aquí que este tiene también una función de director de escena, es decir, un facilitador que mediante la visualización del guión, es capaz de traducirlo al lenguaje escénico y de dirigir y guiar a sus colaboradores para hacer realidad la experiencia planeada. Finalmente, en este sentido, es aconsejable que cada uno de los conceptos indicados sea continuamente reforzado a través de reuniones, entrenamientos y evaluaciones de todos los colaboradores.

### *2.1.2.2 Factores y Aspectos de la Dimensión Relacional*

En cuanto a la dimensión Relacional, esta presenta aquellos componentes que se encuentran fundamentalmente en la actitud de las personas en contacto, y en su habilidad para relacionarse con otras personas y con los clientes, estableciendo climas de armonía y empatía con los usuarios del Sistema de Servicio. Algunos componentes tienen que ver con las actitudes formales de los colaboradores, e involucran aspectos gestuales, visibles y verbales que se reflejan, por ejemplo, en un adecuado lenguaje corporal o en un agradable tono de voz.

En otros casos, estos componentes se relacionan con las actitudes esenciales del personal y tienen que ver con aspectos tales como: la motivación, el tacto y otros, que en última instancia se expresan en el grado de cortesía e interés hacia los clientes. Otras actitudes presentes en la dimensión Relacional son aquellas propias de los procesos de venta, que se expresan en la capacidad de agregar valor a la experiencia, basado en la capacidad de entregar información significativa al cliente- experiencia inteligente- mediante un adecuado manejo de las técnicas de venta y en las habilidades de perceptividad. En resumen, también en esta dimensión podemos efectuar una síntesis de los variados componentes presentes en las actitudes formales, esenciales y de venta; en ocho conceptos principales:



## **ACTITUD POSITIVA**

Este concepto resulta ser la base para construir un servicio de características excelentes. Refleja la buena voluntad, el deseo y las ganas de brindar un buen servicio, sin objeciones ni diferenciaciones entre clientes.

La actitud positiva ayuda a la adaptación de la empresa a los cambios del ambiente. También ayuda a la solución de problemas, haciendo que las quejas y reclamos se manejen en un clima positivo, calmadamente, con tacto y de tal forma que los clientes sientan que su queja es tomada en cuenta en forma seria y positiva.

## **CORTESIA**

Cuando hablamos de los “momentos de la verdad”, es decir, cuando el cliente entra en contacto con el PEC, los conceptos de cortesía, respeto y trato amistoso, resultan fundamentales para establecer una diferencia con otros servicios. Estos conceptos constituyen el “toque extra” que será percibido y apreciado por el cliente, pues indican un verdadero y comprometido interés del PEC por ayudarlo.

## **LENGUAJE CORPORAL**

Entre las actitudes formales encontramos aquellos componentes que tienen que ver con los aspectos visibles, verbales y gestuales del empleado en contacto - PEC. Los aspectos gestuales se refieren a las expresiones del cuerpo, tales como sonrisa, movimiento de manos, forma de pararse, forma de mirar y otras expresiones del cuerpo. Este lenguaje corporal puede transmitir entre un 50% a un 70% del mensaje total en una conversación común.

## **TACTO / CRITERIO**

Muchos “momentos de la verdad” se convierten en verdaderos momentos de fracaso, porque el personal en contacto carece de la habilidad para ser pertinente y oportuno en su comunicación con el cliente. Referencias a temas fuera de contexto, en lenguaje irónico, sarcástico, o incluso “tierno”, denotan falta de sensibilidad y criterio por parte del colaborador, haciendo que el cliente resulte molesto o insatisfecho. El criterio no entrega un aporte extraordinario a la experiencia, pero tampoco puede faltar.



## **IDENTIFICACION DEL CLIENTE - PERSONALIZACION**

Cuando a un cliente se le reconoce por su nombre (o apellido), y éste se utiliza durante una conversación, se demuestra respeto por el individuo y se personaliza el servicio. La identidad de cada cliente se sintetiza en su nombre, y este reconocimiento resulta sumamente grato a las personas, indicándoles que están frente a un empleado realmente atento, sin embargo, la idea de personalización va más allá de este simple hecho y llega hasta un nivel donde siempre debemos tener presente que el cliente es ante todo PERSONA, no sólo un consumidor o usuario.

## **ADECUADO TONO DE VOZ**

Este concepto, propio de las actitudes formales de los individuos, resulta de gran importancia al momento de establecer comunicación con el cliente. En efecto, el tono o la manera de decir las cosas hacen que las palabras cobren un sentido inesperado que puede provocar malestar en el receptor del mensaje. Un Servicio de Excelencia se caracteriza por una forma plácida y abierta de establecer la comunicación, lo que se refleja en un tono de voz amistoso.

## **SUGERENCIAS UTILES**

Muchas veces, los “momentos de la verdad» se producen en contacto con los clientes poco familiarizados con los productos o servicios ofrecidos. En algunos casos, estos clientes resultan ser tímidos, indecisos o confundidos respecto de las decisiones a tomar en este sentido. Aquí surge la oportunidad para mostrar especial cuidado y preocupación por los clientes, sugiriéndoles o recomendándoles determinadas alternativas que podrían ser útiles. La base para la aplicación de este concepto es el aspecto cognitivo, es decir, un personal totalmente familiarizado con los productos y servicios que ofrece el establecimiento.



## TECNICAS Y HABILIDADES DE VENTA

Si bien el objetivo principal de la empresa es lograr clientes satisfechos, también es cierto que el objetivo final del servicio que brinda la empresa, es la venta. Sin ventas, los negocios no pueden prosperar. Este principio debe ser comprendido por cada uno de los miembros de la cadena de servicio (personal en contacto y personal de soporte), quienes deben asumir esta función como parte integral de sus trabajos.

El buen conocimiento de los productos y servicios ofrecidos (aspecto cognitivo), y el desarrollo de habilidades y técnicas para captar la atención e interés de los clientes, ayudan a entregar mejores servicios y a lograr buenas ventas, eliminando las ventas forzadas que molestan al cliente y perjudican las ganancias.



El tener en cuenta la distinción entre las dos dimensiones del servicio, y comprender cada uno de los componentes mencionados, nos ayuda a formar las bases para analizar la capacidad de nuestra empresa para alcanzar y superar las expectativas del cliente.

## *El costo de la pérdida repetida de negocios causados por la insatisfacción de clientes. El caso de un hotel.*

Quizás ustedes aún piensan que perder unos pocos clientes no afecta mayormente el negocio. Clientes que se quejan y reclaman exigiendo más y mejores servicios, tal vez sean una molestia para la organización y, por lo tanto, prefieren evitarlos; y, ¡que se vayan a otro hotel!, ha exclamado más de algún hotelero que hoy ya no está en el mercado.

¿Qué importa si el desayuno se atrasó, o si el recepcionista no sonrió, o si la telefonista le contestó en forma no tan cálida?, total ¡Todos tenemos problemas! Si ustedes piensan así, puedo adivinar su futuro ... tendrán ¡más problemas!, y ello será por el alto costo que tendrán que pagar por tener clientes insatisfechos.

¿Cuanto puede significar al año la pérdida repetida de clientes, en un hotel?. Saquemos la cuenta, con la siguiente fórmula:

$$37(H \times OA \times TM)$$

37 = Factor de insatisfacción

H = Número de Habitaciones del hotel

OA = % de Ocupación Anual

TM = Tarifa media

Ejemplo:

Un hotel de 150 habitaciones, con 60% de ocupación anual, a una tarifa media de US \$ 60.

$$37(150 \times .60 \times 60) = \text{US } \$ 199.800.-$$

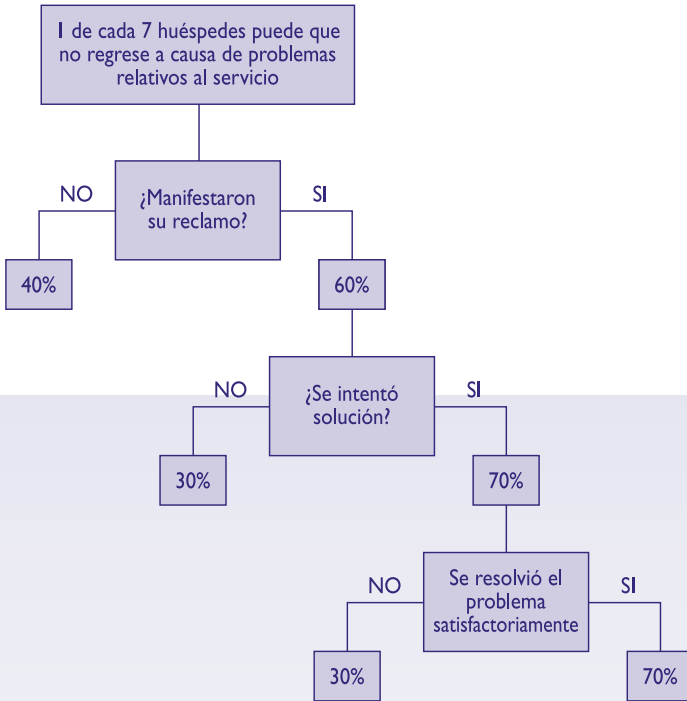
El factor 37 fue determinado considerando que uno de cada 7 huéspedes tienen algún tipo de insatisfacción con el servicio, y que de estos, el 40% no manifiesta su queja, retirándose por lo tanto disconforme con la experiencia. Del 60% restante que sí manifiesta su queja, queda un 30% insatisfecho pues no se hace ningún intento de solución satisfactoria.



Finalmente, se considera que del 70% restante al que si se intenta dar una solución, queda un 30% de clientes insatisfechos.

Ustedes pueden intentar una fórmula similar para aplicar en su propia área de actividad.

### Flujograma de la Fórmula



## 2.2 *Evaluar el Actual Nivel de Servicio*

Para proceder a evaluar el actual nivel de experiencia / servicio que se está entregando, es necesario compararlo con aquellos parámetros que surgieron en la definición del nivel de experiencia que se desea alcanzar. En otras palabras, debemos determinar en qué medida el actual servicio alcanza las expectativas del cliente tipo y produce una experiencia que realmente valga la pena, determinando a continuación, índices de satisfacción de clientes con los diversos factores y aspectos del servicio / experiencia brindado.

Con el propósito de tener éxito, los esfuerzos de mejorar deberían alcanzar y superar las expectativas del cliente. Por lo tanto, esas expectativas deben estar bien definidas.

Muchas industrias han establecido sistemas para captar qué es lo que el cliente desea de los productos y servicios. Los estudios de investigación de mercado y la evaluación de clientes voluntarios, así como los índices de sonrisa de usuario (I.S.U.) y las tarjetas comentarios son ejemplos de tales métodos.

Las auto-evaluaciones son otra fuente válida de información para saber si es que se mantiene un apropiado nivel de servicio. Para ayudarnos en esta evaluación del servicio existen algunos recursos, dentro de los cuales destacan:

### **I. E.A.S.**

Estudio Autoevaluación del Servicio. Esta herramienta, es un cuestionario que permite analizar el servicio actual, en relación a sus dimensiones operacionales y relacionales, identificando factores y aspectos que deben ser corregidos. El estudio de evaluación de servicio al cliente, es una herramienta diseñada para permitir examinar que su trabajo sea una entrega de servicios fuerte y equilibrada hacia sus clientes. Cada asunto corresponde a algún aspecto de las dimensiones del servicio. Las áreas que reciben bajos puntajes son debilidades que necesitan ser llevadas al mismo nivel que las fortalezas .



El estudio de evaluación de servicios al cliente, puede usarse de varias formas. El gerente general puede hacer un juicio independiente de cada asunto mientras evalúa un área específica de la empresa. Los gerentes de áreas y los colaboradores de línea pueden usarlo para evaluar las áreas de servicio de las cuales son responsables. La comparación de los resultados de todas las áreas puede proporcionar productivas discusiones en relación a la forma de hacer las mejoras o mantener el éxito.

Una actitud esencial es la de la objetividad. Ser objetivo en sus propias respuestas y en aceptar los resultados de estudios hechos por otros colaboradores. Vea el servicio que actualmente tiene su área o departamento. No el servicio que usted desearía ver. Solamente una evaluación honesta tendrá algún valor.

### **Auto - evaluación versus evaluación del cliente.**

Obviamente, evaluar como siente usted que se posiciona su empresa frente a la entrega de una experiencia de buena calidad a los clientes, no es lo mismo que preguntar a sus clientes como valoran ellos esa experiencia. Entonces, ¿para qué hacer una auto-evaluación? Es una muy buena manera de aumentar la toma de conciencia de los ejecutivos sobre los factores de la experiencia del cliente que más importan al consumidor final. Si sus ejecutivos se ponen en los zapatos de sus clientes y verdaderamente tratan de vivir los momentos de la verdad, como visitarle en su negocio, usar su sitio WEB y sus centros de llamadas de la misma manera que lo hacen sus clientes, empezarán a darse cuenta de las sutilezas y complejidades involucradas en la entrega de una gran experiencia de calidad. En segundo lugar, la auto-evaluación a través de las (diversas) empresas e industrias nos entrega a todos un piso y punto de partida. Evaluamos como pensamos que lo estamos haciendo, luego encuestamos a nuestros clientes para determinar como valoran ellos la experiencia de hacer negocios con nosotros. El próximo paso es recolectar y compartir la evaluación de nuestros clientes de la Experiencia de la Calidad a través de diversas empresas e industrias para ver como se posiciona cada uno de nosotros. La idea de “calidad de la experiencia”



describirá entonces la categoría de las mejores prácticas. Esta frase viene a describir una disciplina más acotada - una subcategoría de calidad de servicio - (o una disciplina más amplia - donde producto y servicio son subcategorías de la calidad de la Experiencia) la utilidad, oportunidad en la entrega de un servicio, la conveniencia para el cliente, los tiempos de respuesta y disponibilidad del servicio o de una aplicación de sitio WEB por ejemplo. La frase “Calidad de la Experiencia del Cliente” debe realzar la multiplicidad de puntos de contacto, la experiencia de interacción múltiple que los clientes tienen cuando tratan de hacer negocios con nosotros. Las evaluaciones de la Calidad de la Experiencia del Cliente combinan las experiencias del cliente que tienen al interactuar por medio de todos los puntos de contacto, cara a cara, tanto directamente con nuestra organización como indirectamente a través de detallistas y socios del canal de distribución, e incluso, como el correo electrónico, teléfono, chat.

## **ESTUDIO DE AUTOEVALUACION DEL SERVICIO AL CLIENTE - E.A.S.**

Teniendo en mente su área o departamento de trabajo, responda las preguntas que se formulan a continuación, encerrando en un círculo el número que corresponda a la opción elegida. Recuerde que se trata de evaluar lo más objetivamente a su grupo de trabajo.



## UNIDAD O SECCION DE TRABAJO A EVALUAR:

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
1. La rapidez del servicio alcanza las expectativas del cliente?	3	2	1	0
2. Crean algún obstáculo para el servicio, las políticas y procedimientos internos?	0	1	2	3
3. Se anticipan las necesidades de servicio, antes que el cliente lo pida? (proactividad).	3	2	1	0
4. Se comunican los requerimientos del cliente, a los departamentos o a las áreas de trabajo apropiadas, en forma rápida, efectiva y completa?.	3	2	1	0
5. Se usa la opinión del cliente para mejorar la calidad de los servicios externo y/o interno?.	3	2	1	0
6. Está bien supervisado el sistema de servicio, en todo momento durante las horas de operación?.	3	2	1	0
7. Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos cuando se acercan a un área de servicio, sin importar su condición? (Sin importar lo que se espera obtener monetariamente).	3	2	1	0
8. Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes?	3	2	1	0
9. Trabajan frecuentemente los supervisores en las áreas de servicio para saludar y/o asistir a los clientes?	3	2	1	0
10. Se enfatizan o destacan las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo?	3	2	1	0
11. Están los supervisores lo suficientemente involucrados en el entrenamiento de los miembros del equipo?	3	2	1	0



<b>PREGUNTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Bastante a menudo</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
12. Se enfatizan o fortalecen las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los supervisores ?	3	2	1	0
13. Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades de servicio?	3	2	1	0
14. Se comunican entre sí, los miembros del equipo, de un modo oportuno, correcto y completo?	3	2	1	0
15. Se realizan periódicamente evaluaciones escritas para los miembros del equipo, en que se incluyen habilidades de servicio al cliente?.	3	2	1	0
16. Se permite que sigan sin corrección, los problemas del servicio que, en gran medida, causan las quejas de los clientes?	0	1	2	3
17. Está el horario de trabajo ajustado de tal forma que los clientes reciben un flujo de servicio constante y eficiente?	3	2	1	0
18. Están organizadas las herramientas y áreas de trabajo para prevenir pérdidas de tiempo, esfuerzos y también para eliminar obstáculos para la entrega de servicios?	3	2	1	0
19. Reconocen los supervisores el servicio superior de sus colaboradores a través de estímulos y recompensas?	3	2	1	0
20. Está el personal de cada departamento o área de trabajo familiarizado con los sistemas básicos de operaciones establecidos por otros departamentos o áreas de trabajo?	3	2	1	0
<b>PUNTAJE DIMENSION PROCEDIMIENTOS</b>				



<b>PREGUNTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Bastante a menudo</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
21. Emplea el personal malos modales en su trabajo?	0	1	2	3
22. El personal es atento con los clientes a pesar de la prisa que requiere otras actividades?	3	2	1	0
23. El personal mantiene contacto visual durante las conversaciones con los clientes?	3	2	1	0
24. El personal consume goma de mascar o fuma en áreas de Servicio?	0	1	2	3
25. El personal sonríe (incluso por Teléfono) cuando trata con los clientes a pesar de la prisa?	3	2	1	0
26. Se dan sugerencias útiles a los clientes? (paso extra).	3	2	1	0
27. Se manejan adecuadamente los reclamos, dando además satisfacción al cliente?	3	2	1	0
28. El personal promueve los servicios del establecimiento a través de efectivas técnicas sugestivas de venta?	3	2	1	0
29. Se enfatizan o destacan las actitudes de servicio en el entrenamiento de los colaboradores?	3	2	1	0
30. Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos, o con actitudes que hagan difícil tratar con ellos?	3	2	1	0
31. El personal usa un lenguaje sarcástico u ofensivo en su trato con los clientes?	0	1	2	3
32. Durante las conversaciones con los clientes, el personal usa un tono de voz cálido y amable?	3	2	1	0
33. Se dan a conocer a los clientes los problemas personales o laborales?	0	1	2	3



<b>PREGUNTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Bastante a menudo</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
34. Se usan preguntas para obtener información de los clientes, de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas?	3	2	1	0
35. Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles?	3	2	1	0
36. El personal mantiene una presentación impecable y profesional en su relación con los clientes?	3	2	1	0
37. El personal tiene como hábito el aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con éste?	3	2	1	0
38. El personal se preocupa de entregar un «toque extra» en su servicio al cliente?	3	2	1	0
39. Los clientes se muestran agradecidos cuando los reclamos o sugerencias al servicio son atendidos por la gerencia?	3	2	1	0
40. Los empleados pueden reconocer a los clientes habituales, visualmente y/o por su nombre?	3	2	1	0

**PUNTAJE DIMENSION  
ACTITUDES**



## Análisis

Sume los puntajes de las respuestas 1 a 20 y anote el resultado en “Puntaje Dimensión Procedimientos”. Haga lo mismo con las respuestas 21 a 40, anotando el resultado en “Puntaje Dimensión Actitudes”.

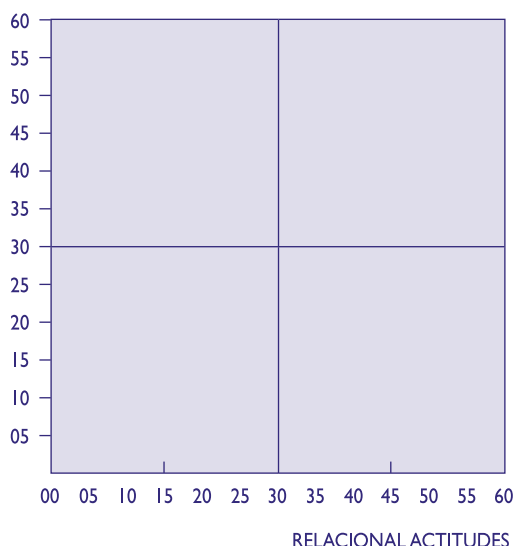
En el gráfico de la página siguiente, anote en el eje vertical, a la altura que corresponde, el puntaje de procedimientos. En el eje horizontal anote el puntaje de actitudes.

Proyecte estas anotaciones, trazando rectas paralelas a los ejes de la gráfica hasta que dichas rectas se junten. La figura resultante determinará la forma del servicio del grupo evaluado.

Para profundizar en el análisis del servicio y establecer los aspectos específicos en los cuales debe enfatizarse a fin de mejorarlo, marque al lado del número de la pregunta aquellos que obtuvieron bajos puntajes (0 y 1), observe las tendencias que se desarrollan entre estos aspectos del servicio que recibieron la mayor cantidad de marcas. Estas marcas le ayudan a identificar los factores y aspectos que necesitan la máxima atención. Por ejemplo, las marcas al lado de las preguntas 9, 10 y 15 le indicarán problemas en el área de la comunicación.



## OPERACIONAL PROCEDIMIENTOS



### TABLA DE ATRIBUTOS DIMENSION PROCEDIMIENTOS

- 01. Oportunidad
- 02. Conveniencia
- 03. Anticipación
- 04. Comunicación
- 05. Retroalimentación
- 06. Supervisión
- 07. Flujo Organizado
- 08. Solución de Problemas
- 09. Comunicación
- 10. Comunicación
- 11. Supervisión
- 12. Comunicación/Supervisión
- 13. Comunicación
- 14. Comunicación
- 15. Comunicación
- 16. Solución de Problemas
- 17. Flujo Organizado
- 18. Flujo Organizado
- 19. Comunicación
- 20. Supervisión



## DIMENSION ACTITUDES

- 21. Actitud Positiva/Tacto
- 22. Cortesía
- 23. Lenguaje corporal amistoso
- 24. Lenguaje corporal amistoso
- 25. Lenguaje corporal amistoso
- 26. Sugerencias útiles/Cortesía
- 27. Actitud Positiva
- 28. Habilidades de venta
- 29. Habilidades de venta
- 30. Palabras con tacto
- 31. Palabras con tacto
- 32. Tono de voz
- 33. Palabras con tacto
- 34. Sugerencias útiles/cortesía
- 35. Habilidades de ventas
- 36. Lenguaje corporal amable
- 37. Personalización del servicio
- 38. Cortesía
- 39. Actitud positiva/tacto
- 40. Cortesía



### 2. I.S.U. (Índices de Satisfacción de Usuarios)

También llamados “índices de sonrisa”, estos indicadores se pueden obtener a través de las opiniones de los clientes expresadas en tarjetas de comentarios, tales como las que se encuentran en los asientos de las aeronaves, o en las habitaciones de hoteles.

### 3. Archivo de cartas de quejas y halagos

De estos documentos se puede extraer valiosa información respecto de la opinión de nuestros clientes con el servicio recibido, e incluso, identificar aspectos específicos del buen y mal servicio.

### 4. Estudios de Segmentación de Mercado

Los clientes de distintos segmentos de mercado poseen expectativas diversas, por lo cual muchas veces los distintos niveles de servicio requieren de ajustes de modo de alcanzar el máximo de satisfacción del cliente en su propósito de compra.

## 5. Sugerencias de los colaboradores

La retroalimentación que proviene de los colaboradores constituye también una gran ayuda para identificar imperfecciones en el servicio actual.

## 6. Grupos de enfoque (Focus Group)

La reunión con pequeños grupos de clientes, para recibir en forma directa sus opiniones acerca de la calidad de nuestro servicio, es un recurso de gran valor.

## 7. La Web

Four Square, Twitter, TripAdvisor, mashwork.com, son algunas herramientas poderosas para conocer que opinan sus clientes. Mashwork.com ofrece un servicio de reportes fácil de comprender, que se concentra más allá del rumor, que le permite estar encima de la conversación supervisando lo que sus consumidores sienten, cuánta pasión sienten por sus productos y servicios, es decir cuán conectados emocionalmente están con su negocio, y lo que esto significa para sus iniciativas de mejorar el servicio. Muestra por ejemplo la infografía del estudio en que analizó tweets entre el 26 de septiembre al 17 de noviembre de 2011 para saber que productos se comprarán y a qué tiendas asistirán el Black Friday.

## 8. Índices varios

Las cifras actuales de ventas, números de clientes, consumo medio por persona, ingresos, etc., pueden indicarnos algún tipo de problema en el servicio, ya que pueden no estar en los niveles deseados.

Quizás, no todos estos recursos sean aplicables a la particularidad de su negocio, sin embargo, un examen cuidadoso de éstos y su adecuado criterio para decidir, le permitirán escoger aquellos recursos de mejor aplicación para las diversas prioridades que necesita atender.



## 2.3 Identificar Aquellos Factores y Aspectos que deben Mejorar

Con la aplicación de los recursos para evaluar el actual nivel de servicio, se identifican con bastante precisión aquellos factores y aspectos que deben ser mejorados. Sin embargo, para implantar mejoras se requiere también de un conocimiento básico de las fuerzas que afectarán el resultado de cualquier cambio que usted desee hacer.

Para ello, es necesario efectuar un acabado análisis del campo de fuerzas, de modo de llegar a comprender por qué el sistema puede tener éxito o fallar rotundamente. De hecho, cualquier esfuerzo para mejorar algún comportamiento se encuentra con fuerzas positivas que ayudan a este esfuerzo de cambiar para mejorar, pero encuentra también, fuertes resistencias en fuerzas negativas que se oponen a las mejoras. El actual nivel de comportamiento - o "status quo" - del Sistema de Servicio es mantenido por la equivalencia de las fuerzas positivas con las fuerzas negativas. A modo de ejemplo, puede ser que el actual servicio en cajas o en la central telefónica no sea exactamente lo que a usted le gustaría, pero tanto las fuerzas negativas como las positivas mantienen el servicio en un nivel estable, además de no deseado. Las fuerzas negativas que se oponen al cambio deben ser claramente identificadas y eliminadas, o transformadas en fuerzas positivas, de modo que ayuden y permitan alcanzar las metas propuestas.

Debe darse mayor prioridad a eliminar aquellas fuerzas negativas que presentan la oposición más fuerte al cambio. El análisis del campo de fuerza es una forma de hacer que sus esfuerzos sean más eficaces, al disminuir los riesgos de fracaso en el proceso de mejorar el servicio.



## 2.4 Desarrollar Estrategias para Mejorar el Servicio

En el proceso de mejoramiento del servicio, se deben elegir aquellas estrategias que se adapten y apliquen mejor a cada necesidad relativa a los factores y aspectos del servicio.

Consideraciones para Generar servicios/experiencias

- Involucrar a la demanda
- Involucrar a los colaboradores
- Involucrar los valores de la comunidad y la cultura
- Tematizar o tener un Concepto Central
- Armonizar
- Eliminar indicaciones negativas
- Incluir recuerdos
- No olvide los 5 sentidos



### 2.4.1 Estándares de Servicio

La aplicación de esta estrategia puede beneficiar y ayudar a corregir un desempeño poco consistente de los colaboradores e impulsarle en su esfuerzo de alcanzar un mejor nivel de servicio. Un estándar de servicio se puede definir como un estatuto mensurable que describe un nivel de servicio deseado (lo mínimo que debería ser).

Los estándares de servicio deben operar para el beneficio del cliente, del empleado y del negocio. Cuando el servicio está basado en estándares que alcanzan las expectativas del cliente, éste recibe un servicio confiable en forma más fluida y constante.

Los estándares también establecen prioridades para los empleados, describiendo e indicándoles el comportamiento que es considerado excelente.

Al momento de indicar la creación o desarrollo de estándares de servicio, es aconsejable invitar a participar, e involucrar a los empleados de las áreas para las cuales son los estándares. Esto permite aprovechar sus conocimientos acerca de las necesidades de los clientes y al mismo tiempo se crea una atmósfera de confianza y cooperación, lo que en definitiva, facilitará que el empleado se desempeñe de acuerdo a los estándares. Se da de esta forma, crédito a las contribuciones de los empleados, que en ocasiones producen resultados en los estándares, más altos que las expectativas de la Gerencia.

Los estándares se pueden establecer para diversas instancias y exigencias que presente el proceso de experienciación, como por ejemplo, para pautas de comportamiento de las personas que atienden clientes; para especificar la calidad de las instalaciones y equipamientos para la atención de los clientes; para establecer los aspectos cuantitativos de la calidad del servicio; para especificar la calidad de los productos a elaborar para los clientes.

El establecimiento de estándares no sólo constituye una guía para quienes están involucrados día a día en atender a los clientes, sino que también establecen un instrumento para medir el nivel de servicio y el desempeño de los empleados.

Algunas indicaciones útiles para escribir un estándar efectivo:

### **1. Preocupación por el servicio/experiencia:**

La preocupación por el servicio y la experiencia que tendrá el cliente y el prestador del servicio es la razón para los estándares. Puede ser tomado de las dimensiones del servicio, o de una investigación que identifique una fortaleza o debilidad en el servicio que el estándar normará. Todos los estándares deberían tener un propósito específico, de no ser así, pierden su significado o se pueden ignorar más fácilmente

### **2. Acción:**

La acción da una descripción general del servicio a ser desempeñado (ejemplos: "Atención de clientes", "verificación en el cumplimiento de los requerimientos del cliente").



### 3. Indicador Medurable:

El indicador medurable es un elemento de comportamiento observable que le indica que debe buscar para indicadores medurables:

**Oportunidad:** La oportunidad está dirigida a la eficiencia de una acción, cuán rápido se lleva a cabo. Los elementos de tiempo deben ser razonables en relación a las distancias, actividad del nivel de negocios y facilidad en las comunicaciones. En vista del lugar que ocupa la consistencia en la relación con los empleados, la oportunidad debe ser consecuente, en acciones similares desempeñadas por diferentes áreas de servicio. Finalmente, la oportunidad debería especificar el estímulo que requiere una respuesta, (ejemplo: 2 minutos después de que se recibe la demanda).

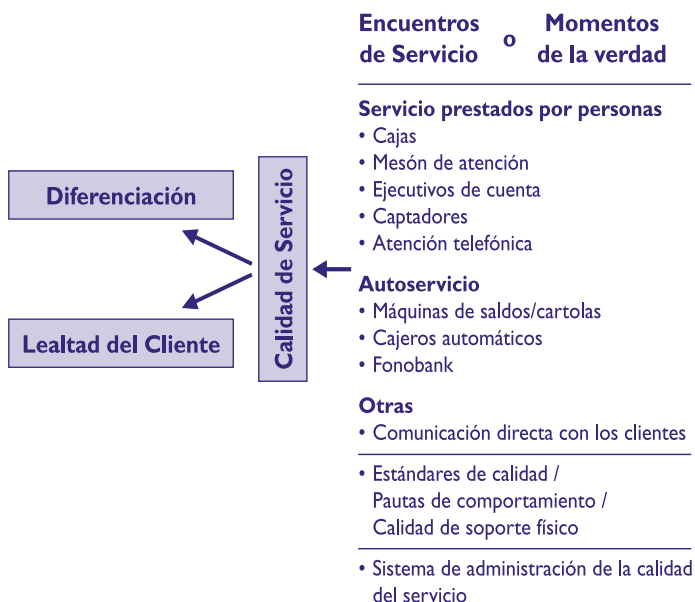
**Manuscrito:** Un manuscrito provee de palabras para usarlas en una situación de servicio, tales como saludos o descripción de un ítem de alimentos o bebidas, o lubricación o combustible, en el caso de una gasolinera. Los manuscritos son útiles para dar información esencial o asegurar un estilo de servicio, pero no suponen que el empleado llegue a ser mecánico o falso.

**Lenguaje Corporal:** El lenguaje corporal es la indicación física de la buena voluntad de servir, y se puede reconocer por su presencia (una calurosa sonrisa de bienvenida) o por su ausencia (no mascar chicle en frente de los clientes).

**Informes y registros:** El uso de formularios, el servicio requiere de formularios y se pueden incorporar libros de registro a los estándares de servicio como indicadores medurables, en tanto proveen de informes históricos de problemas del servicio que pueden apuntar a necesidades para mejorarse. La verificación de tales informes, por medio de la fecha y hora, o firmas de encargados o supervisores, amplía el valor de los indicadores.



## Esquematzación del efecto de los estándares en un Banco



Los estándares deben permanecer dinámicos, y por esto, constantemente deberán ser revisados y adecuados, de manera que respondan a los cambios en las tendencias del mercado, la retroalimentación del cliente, etc.

En este sentido, resulta útil la formación de comités de calidad o grupos de estudios del mejoramiento de los estándares de servicio, cuyos objetivos son investigar y recomendar mejoras consistentes para la satisfacción al cliente a través del Servicio/experiencia.

## 2.4.2 Señales de Servicio

Las señales de servicio constituyen aquellos “toques extras”, donde se muestra una especial preocupación del establecimiento para entregar un servicio de carácter personalizado. Las mejores señales eliminan las barreras entre los empleados y el cliente. Las señales de servicio son esfuerzos y acciones deliberadas de la empresa, destinadas a superar las expectativas del cliente. Las señales de servicio se pueden organizar en el contexto de un programa formal, con su propia estructura y, en algunos casos, su propio presupuesto. Ejemplo de señales de servicio son los conocidos programas “Llamados de cortesía”.

El desarrollo de señales de servicio formales requiere pensar en los siguientes factores:

1. Un método para evaluar la efectividad del programa.
2. El mercado a servir
3. Cuando se involucran costos, un análisis que justifique el gasto.

No todas las señales de servicio deben ser estructuradas formalmente, muchas veces, las señales de servicio más impresionantes aparecen por oportunidades únicas. Realizando una exhaustiva revisión de la presión de neumáticos de un automóvil en una estación de servicio, o dando el nombre del fabricante de un mueble admirado por el cliente en una sala de ventas renovada, o enviar al huésped de un hotel un objeto olvidado en su habitación, son muchas veces respuestas espontáneas a necesidades humanas, y constituyen valiosas señales de servicio.



### 2.4.3 Entrenamiento

Los empleados deben poseer las habilidades y el conocimiento para desempeñar sus trabajos; por esto, el papel del entrenamiento resulta fundamental para el éxito de los intentos de mejorar el nivel de servicio.

De hecho, si se han establecido estándares de servicio, o si se está planeando implantar señales de servicio que involucren nuevos procedimientos, el entrenamiento es absolutamente vital para respaldar la eficiencia en el mejoramiento del servicio y asegurar su consistencia en el tiempo.

El entrenamiento se puede dirigir tanto a la Dimensión Operacional (procedimientos), como a la Dimensión Relacional (actitudes o personal). El entrenamiento en aspectos de la Dimensión Operacional puede ser determinado también, en base al desarrollo de un test sobre las políticas y procedimientos que el personal en contacto debería conocer con el propósito de tratar con las necesidades de los clientes y sus quejas. El entrenamiento en esta dimensión puede ser complementado con el llamado “cross-training”, sistema de entrenamiento en el cual los empleados desarrollan labores en otros departamentos, lo que les permite ver y comprender cómo los diversos sistemas departamentales se relacionan entre sí, al mismo tiempo que desarrollan una mejor comprensión de las condiciones de trabajo de sus colegas.

Los beneficios del “cross-training” se concretan en mejoras en el clima laboral de la empresa; cooperación y contribución a una efectiva solución de problemas, reduciendo resentimientos por fallas en otros departamentos; mejoramiento de la comunicación interna y aumento de la integración de todos los sistemas.

En cuanto al entrenamiento en aspectos de la Dimensión Relacional, se debe considerar especialmente la metodología a emplear y la calidad del instructor-guía. El entrenamiento en la Dimensión Relacional involucra habilidades personales de relaciones entre los propios empleados y, en especial, con los clientes.



Finalmente, recordemos que tener las herramientas y el conocimiento para desempeñar un trabajo, es un factor importante en la motivación de los empleados. Así el entrenamiento puede entregar beneficios extras por medio de la motivación que complementa el trabajo básico relacionado con las habilidades o destrezas.

El entrenamiento debe ser enfocado como un proceso continuo y permanente, para mantener en vigencia las técnicas y para asegurar las habilidades y destrezas nuevas, necesarias para una operación eficiente.

Una vez que se han implantado los cambios en el servicio, éstos necesitan establecerse de alguna forma. En la búsqueda de esta consolidación de los logros, el establecer un sistema de recompensas y refuerzos para reconocer un servicio destacado entre sus colaboradores resulta de gran beneficio, pues refuerza y motiva el desempeño excelente de los trabajadores.

Al establecer un sistema de recompensas y refuerzos se debe tener en cuenta que las recompensas son diferentes de los beneficios, ya que estos últimos son una parte de la compensación que recibe un colaborador por el hecho de ser miembro de la organización; en cambio, las recompensas reconocen el desempeño que supera las expectativas. Estas se basan en el mérito y no en el estatus del miembro del equipo.

Antes de establecer un sistema de recompensas, éstas deben ser estudiadas cuidadosamente, manteniendo siempre presente que las recompensas sólo tienen significado si son realmente merecidas. Un día libre para el cumpleaños, no es una recompensa, pues no está basada en el desempeño. También es importante comprender que existen notables diferencias entre una persona y otra, y entre grupos de trabajo, en cuanto a los tipos de recompensas que serán más apreciadas. No se debe asumir que las recompensas que representan un determinado valor para unos, tendrán el mismo valor para otros.



## 2.4.4 Recompensas y Refuerzos

Finalmente, en este aspecto, es necesario indicar que se pueden establecer recompensas tanto de carácter formal como informal. Dentro de las primeras se pueden considerar: certificados, galvanos, regalos o dinero; en cambio, en las informales se puede recurrir a: elogios, cartas de felicitaciones, reconocimientos en ceremonias especiales, etc.

El reconocimiento y las recompensas deben estar conectados con los resultados.

Hay que considerar también que las recompensas se pueden fijar para el equipo de trabajo, así como también para las contribuciones individuales. Las recompensas pueden ser efectivas sólo en una atmósfera de confianza entre jefes y colaboradores, este factor es esencial para establecer la credibilidad y efectividad del sistema. Los estándares de servicio escritos funcionan a favor de una evaluación objetiva y justa de los méritos, más que aquella de la cual se sospecha que es subjetiva o política. Involucrar a los colaboradores en la creación de estándares de servicio, y en un criterio para un plan de recompensas, ayuda a desarrollar este ambiente de confianza.



## 2.5 Implementar las Estrategias

Las estrategias propuestas para abordar el tema del mejoramiento del servicio, que actúan sobre los empleados, producen cambios positivos en su comportamiento que no siempre perduran en el tiempo.

Es preciso reiterar que muchas veces, el efecto de algunos cursos es breve y, de hecho, cuando la presión por mantener el nivel de desempeño deseado desaparece, gran parte de los colaboradores regresa a sus antiguas rutinas.

Por lo anterior, y a efecto de lograr cambios más permanentes, la implementación de las estrategias para lograr mejoras en el servicio debería relacionarse estrechamente con tres fases claramente visibles, a través de las cuales ocurren los cambios del comportamiento.

### a) Descongelamiento:

El cambio comienza a introducirse, en confrontación con los antiguos hábitos. En esta fase, es necesario tener especial cuidado en haber identificado claramente las fuerzas positivas y negativas, y saber dirigir las apropiadamente. Invitar a los empleados a proponer ideas para el mejoramiento del servicio, a cooperar en la elaboración de los estándares de servicio o en la creación de señales de servicio, puede ayudar notablemente a producir el descongelamiento.



**b) Cambio:**

Se comienza a hacer visible un nuevo nivel de desempeño. Aquí existen al menos dos formas que pueden respaldar eficazmente el cambio. En primer lugar, con el programa de entrenamiento contribuyendo a incrementar el conocimiento y las habilidades genéricas de carácter Relacional de los empleados; y en segundo lugar, compartiendo la información de progreso en relación a las metas propuestas, información que podrá difundirse utilizando boletines (intranet) o haciendo reuniones con los empleados.

**c) Refrigeración:**

En esta fase, el cambio se observa como aceptado en la rutina diaria, constituyéndose en un hecho vigente y observable. Reconocer y recompensar los éxitos, es la clave para mantener el nuevo nivel de servicio.



## 2.6 *Evaluar los Resultados*

La etapa final de cualquier proceso de mejoramiento del servicio, necesariamente es la evaluación de los resultados de sus esfuerzos:

### **1. E.A.S.**

Nuevamente usted puede aplicar esta herramienta de autoevaluación del servicio, y comparar sus resultados con los obtenidos en la aplicación anterior.

### **2. METAS**

Si se han establecido metas (como por ejemplo, disminuir las cartas de quejas), compare esas metas con los logros finales o progresos que se han alcanzado.

### **3. I.S.U.**

El “Índice de Sonrisa de Usuario” puede ser aplicado nuevamente, comparando sus resultados con la aplicación anterior.

### **4. ESTANDARES DE SERVICIO**

Examine las situaciones de desempeño de los colaboradores para determinar cuándo, realmente, este desempeño alcanza los estándares establecidos. Realice reuniones periódicas para discutir sobre aquellos aspectos que requieran ajustes.

### **5. GRUPOS DE ENFOQUE (Focus Group)**

La reunión con pequeños grupos de clientes, para recibir en forma directa sus opiniones acerca de la calidad del servicio que se está entregando, es nuevamente un recurso de gran valor.



# Apéndice I

## Ejemplo Estándares de Servicio Banco

### Banco El Ahorro

Unidad : Sucursal

Función : Cajas Cuentacorrentistas

1. La atención al cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. El tiempo de espera de los clientes cuentacorrentistas no deberá ser mayor a 7 minutos, desde que comenzó a hacer la fila hasta llegar a ventanilla. (Cualquier día de 9 - 11:59. excepto días 10, 12 y 30).
3. En Días/Horas Peak, los clientes cuentacorrentistas deben esperar como máximo 12 minutos desde que comienza a hacer la fila hasta que llegan a ventanilla de caja. (Cualquier día de 12 - 14 hrs. y días 10, 12 y 30).
4. Todas las personas que trabajan en cajas, deben estar entrenadas en los siguientes tópicos antes de trabajar sin supervisión directa:
  - Filosofía de servicio del Banco.
  - Estándares de Servicio.
  - Organigrama de la sucursal.
  - Operación de cajas.
  - Procedimientos de Emergencia.
  - Procedimientos de seguridad.
  - Conocimiento de todos los productos y servicios del Banco.
5. Todos los colaboradores deben vestir el uniforme especificado en el manual de uniformes.
6. Todos los colaboradores deben lucir una placa con su nombre.



Otra forma de expresar estándares es la siguiente:

## ***Estándares de Servicio en Banco de la Ciudad***

### ***ATRIBUTO 1: Funcionamiento, Disponibilidad del Sistema para la atención de clientes.***

#### **1.1 Funcionamiento del sistema de cajas en línea.**

Estándar:

El sistema de cajas en línea debe funcionar, mensualmente, como mínimo el 98% del horario de atención a clientes.

El cliente deberá contar siempre con la posibilidad de realizar las transacciones normales de caja, independientemente de que el sistema de cajas en líneas esté operativo.

#### **1.2 Funcionamiento de terminales de atención de mesón.**

Estándar:

Los terminales de mesón deben funcionar, mensualmente, como mínimo el 98% del horario de atención a clientes.

El cliente deberá contar siempre con la posibilidad de realizar las consultas o transacciones propias de mesón.

#### **1.3 Funcionamiento de cajeros automáticos.**

Estándar:

Los cajeros automáticos deben registrar como mínimo un 96% de up-time mensual, en el horario de atención a clientes.

#### **1.4 Mantenición de cajeros automáticos.**

Estándar:

Los cajeros automáticos deben contar con billetes de todas las denominaciones que usa, con sobres para efectuar depósitos, con papel de impresión y cinta de impresión en perfecto estado, como mínimo el 98% del tiempo en que está disponible para los clientes.



1.5 Funcionamiento de fonobanco.

Estándar:

El servicio fonobanco debe funcionar como mínimo el 98% del tiempo en que está disponible para los clientes.

**ATRIBUTO 2:**

***Oportunidad.***

***Tiempos para entregar productos.***

***Tiempos de espera para recibir servicio.***

2.1 Tiempo para la pre aprobación de productos de crédito.

Estándar:

Todas las pre aprobaciones de crédito a personas (crédito en cuota, línea de crédito, tarjeta de crédito, crédito hipotecario, etc.) debe ser comunicadas al cliente dentro del mismo día que presentó su solicitud.

2.2 Tiempo para la incorporación de un nuevo cliente persona.

Estándar:

El tiempo que transcurre desde que el cliente firma la solicitud hasta que recibe todos sus productos, no debe ser superior a 5 días hábiles.

El tiempo que transcurre desde que el cliente firma la solicitud hasta que recibe su chequera de cuenta corriente, no debe ser superior a 1 día hábil.

2.3 Tiempo para tomar una captación.

Estándar:

El trámite para tomar una captación no debe ser mayor de 12 minutos.

2.4 Tiempo para abrir una libreta de ahorro.

Estándar:

El tiempo total que demora abrir una libreta de ahorro no debe ser superior a 20 minutos.



- 2.5 Tiempo de espera para ser atendido por el ejecutivo de cuenta.  
Estándar:  
El 95% de los clientes deben esperar como máximo 5 minutos para ser atendidos por el ejecutivo de cuenta.
- 2.6 Tiempo de espera del cliente para ser atendido por teléfono.  
Estándar:  
El 95% de los clientes debe esperar como máximo 10 segundos para ser atendidos por teléfono por parte de un representante del banco (operadora, ejecutivo, etc.).
- 2.7 Tiempo de espera para usar cajero automático.  
Estándar:  
El 95% de los clientes no deberán esperar más de 3 minutos para usar un cajero automático.

**ATRIBUTO 3:**  
***Efectividad en el contacto directo con el cliente.***

- 3.1 Envío de correspondencia.  
Estándar:  
La correspondencia devuelta por dirección errónea de cada envío específico no debe superar el 2% del total enviado.



# Apéndice II

## *Ejemplo Estándares de Servicio Hotel Hotel Buena Cama Inn*

### *Estándares de Servicio Departamento de Alimentos y Bebidas*

#### **Estándares de Servicio de Alimentos**

1. El servicio al huésped siempre tiene la primera prioridad.
2. Todos los miembros del equipo de servicio de alimentos, deben estar entrenados en las siguientes áreas antes de trabajar sin supervisión directa:
  - a) Reglas de operación
  - b) Estándares de servicio departamentales
  - c) Manuales actualizados
  - d) Horas de atención del restaurante
  - e) Sistema de servicio
  - f) Técnicas de servicio de comidas y bebidas
  - g) Menú de alimentos y bebidas
  - h) Preparación de comidas y bebidas
  - i) Técnicas de ventas sugestivas
  - j) Procedimientos de emergencia
  - k) Procedimientos de seguridad del hotel



- l) Al menos un empleado por turno debe tener conocimientos de primeros auxilios.
  - m) Programa de Excelencia en Servicio
3. Un colaborador previamente designado debe supervisar siempre, el funcionamiento apropiado del restaurante.
  4. Los huéspedes deben ser ubicados en sus mesas inmediatamente, y éstas deben estar limpias y bien presentadas. El nombre del huésped debe ser utilizado cada vez que sea posible.
  5. El supervisor debe asegurarse que se ofrezcan los menús y que el buffet y sistema de servicio sea debidamente explicado a los huéspedes.
  6. Al cliente se le debe tomar la orden de aperitivos o comida, dentro de los cinco minutos de su llegada al restaurante.
  7. Los vinos deben ser servidos antes de la entrada y antes del plato principal.
  8. Las entradas deben servirse con un máximo de 15 minutos después de tomada la orden. Si esto no es posible, debe informársele al huésped.
  9. Mientras el huésped se sirve el plato principal, el Gerente del restaurante o Supervisor debe acercárcele y preguntar si está satisfecho con la comida y el servicio.
  10. Después del postre siempre debe ofrecerse un licor o café, la cuenta sólo debe ser presentada una vez que el huésped rechace cualquier extra.
  11. Las mesas deben ser despejadas dentro de los 3 minutos de haber sido desocupadas, y vueltas a montar en un máximo de 15 minutos.
  12. En los hoteles con sólo un restaurante, las mesas para el desayuno no deben ser preparadas sino hasta una hora antes del cierre.



13. El horario de limpieza del restaurante debe ser informado a los huéspedes y ofrecerles lugares alternativos, como el bar o lobby.
14. Deben ofrecerse postres en toda ocasión.
15. Siempre debe haber disponible café descafeinado.
16. La loza sucia no debe estar nunca visible.
17. Los garzones/meseros/mozos deben saber qué sugerir a los huéspedes, cómo también saber las comidas que no se están ofreciendo. Deben saber también explicar cómo se preparan los platos.
18. Cuando un huésped se retira del restaurante el mesero debe decir siempre una frase amable de despedida, por ejemplo: “hasta luego señor..... y gracias por venir”.

## *Presentación de Menú y Contenido*

1. **Menú en el Restaurante:** Debe ser una hoja doblada que pueda ser introducida en carpetas.

**Menú en la Cafetería:** Debe ser una hoja doblada o laminada térmicamente.

2. **Lista de vinos en el Restaurante:** No debe ser incorporada en el menú y debe tener una carpeta por separado.

**Lista de vinos en la Cafetería:** Debe ser incorporada en el menú.

3. El menú y la lista de vinos debe ser actualizada de acuerdo a la demanda del mercado, las listas de vinos deben al menos incluir vinos de dos países y una selección de vinos regionales.
4. Vino en copas debe estar a disposición tanto en el restaurante como en la cafetería.



5. Es recomendable considerar platos dietéticos. Los vegetales también deben ser servidos como plato principal o en forma separada.
6. Debe existir una sección fumador y otra no fumador.

## *Estándares de Equipamiento*

### **Restaurante**

- Vasos : Deben ser de vidrio templado  
Loza : Debe ser de primera calidad  
Cuchillería : Debe ser de acero inoxidable o bañados en plata  
Manteles : Manteles y servilletas para el almuerzo y cena deben ser 80 % algodón o mejor.

El color de la loza, y de las servilletas deben combinar con la decoración del restaurante o cafetería (según corresponda). El diseño de los manteles es opcional.



### **Cafetería**

- Vasos : Deben ser de vidrio templado  
Loza : Debe ser vitrificada  
Cuchillería : Debe ser de acero inoxidable  
Manteles ; Deben ser de tela, las servilletas de papel

El restaurante debe tener una selección de sillas con y sin brazos, pero con respaldo alto. La cafetería debe tener una selección similar, pero el estilo de la silla debe marcar la diferencia.

## *Reservaciones de Mesa*

1. Las reservaciones deben ser tomadas en forma uniforme y cortés y ser registradas en el libro de reservas.
  - a) Todas las llamadas deben ser contestadas no más allá del tercer “ring” o en 15 segundos.
  - b) Utilice frase estándar:  
  
Saludo : “Buenos días” “Buenas tardes”  
Departamento : Departamento de Reservas  
Nombre : Habla.....
  - c) Utilice el nombre del interlocutor al menos una vez, al revisar los datos de la reserva.
  - d) Termine siempre la conversación, mencionando el nombre de la persona que hace la reserva, el número de mesa, la fecha y hora.
  - e) Obtenga siempre una forma de contacto con la persona: un número de teléfono, dirección y también forma de pago.
2. Personal bilingüe debe estar siempre a disposición (donde corresponda).
3. Platos típicos deben ser incluidos en el menú.

## *Estándares de Servicio Bebidas*

1. El servicio al huésped siempre debe tener la primera prioridad
2. Todos los empleados de servicio de bebidas deben ser entrenados en las siguientes áreas, antes de trabajar sin supervisión directa:
  - a) Sistema de operación del hotel



- b) Estándares de servicios departamentales
  - c) Manuales de Procedimientos actualizados
  - d) Conocimiento de servicio de bebidas
  - e) Horario de atención
  - f) Requerimientos legales: horario atención, edad, etc.
  - g) Técnicas de venta sugestiva
  - h) Servicio de vinos y bebidas
  - i) Procedimientos de seguridad del hotel
  - i) Programa de Calidad en el Servicio
3. La orden debe ser tomada no más allá de 3 minutos del arribo del huésped, durante horas “peak” no más allá de 6 minutos.
  4. Mesas y barra deben mantenerse constantemente limpias. Ceniceros deben ser cambiados inmediatamente de apagado un cigarrillo, los vasos vacíos deben ser retirados inmediatamente.
  5. Siempre se debe ofrecer “snacks”.
  6. Antes que el vaso esté completamente vacío, se debe ofrecer otro trago.



## *Room Service*

1. El servicio al huésped siempre debe tener la primera prioridad.
2. Room Service debe estar a disposición de los huéspedes por un período no menor de 16 horas diarias.

3. Durante el período de servicio, un miembro del equipo debe ser designado para la atención especial de Room Service, y debe estar entrenado en todos los aspectos de operación del departamento.
4. Los empleados de Room Service deben ser entrenados en las siguientes áreas, y ser capaces de explicarlas a los huéspedes.
  - a) Todos los horarios de atención del room service
  - b) Promociones especiales en curso o futuras de los servicios del hotel.
  - c) Todas los servicios del hotel
  - d) Atracciones locales
  - e) Todo otro tipo de localidades, transporte, etc.
  - f) Procedimientos de emergencia
  - g) Procedimientos de seguridad interna
  - h) Manual de estándares de servicio
  - i) Debe ser capaz de obtener información del huésped, en relación a la calidad del servicio recibido.
5. Cuando la persona que toma las órdenes contesta el teléfono, debe saludar al huésped con frases estándar, como por ejemplo:

Saludo	:	“Buenos días” “Buenas tardes”
Departamento	:	<i>Room service</i>
Nombre	:	Habla.....
Identificar la necesidad	:	¿En qué le puedo ayudar?



6. La persona que toma las órdenes debe ser muy cuidadosa. Es muy importante verificar la orden con el huésped, antes de entregarla al encargado del servicio a la habitación.
7. Es muy importante llevar un control acucioso de la recolección de bandejas sucias y carros de los pisos.
8. El desayuno debe ser ofrecido, ya sea por intermedio de tarjetas colgadas en las manillas de la puerta de la habitación o telefónicamente.

### *Estilo de Servicio Room Service*

1. Todas las órdenes deben ser despachadas de tal manera que la comida se conserve a temperatura apropiada.
2. El tiempo de despacho no debe exceder:

Desayuno	:	15 minutos
Almuerzo	:	20 minutos
Cena	:	20 minutos

Si hay demasiados pedidos, entonces la administración del hotel debe asegurarse que los alimentos sean mantenidos en forma apropiada y que los huéspedes sean advertidos de la posible demora.

3. Debe haber una tarjeta en cada bandeja del Room Service, pidiendo al huésped que una vez que termine de servirse la comida deje la bandeja fuera de la habitación.
4. Los encargados del Room Service deben revisar los pisos mientras entregan las órdenes y debe haber un mínimo de dos revisiones generales por turno. Asigne la hora y la persona que estará a cargo de cada una de las revisiones.
5. La hora en que fue tomado el pedido debe ser estampado en la cuenta.



6. Eventualmente llamar al huésped y preguntar si quedó conforme con el servicio.
7. Poner eventualmente una tarjeta promoviendo los servicios de la noche.

## *Equipamiento Room Service*

1. Las órdenes del Room Service deben ser siempre servidas:
  - a) En una bandeja con un individual de papel especialmente diseñado.
  - b) Loza, cuchillería y cristalería del mismo estándar de la cafetería.
  - e) Comidas calientes deben ser cubiertas con una tapa de plástico de buena calidad o de acero inoxidable.
  - d) Las servilletas deben ser de papel, de 33 cm..
  - e) Ordenes de bebidas al área de la piscina deben ser servidas en vasos plásticos de buena calidad.
  - f) Todos los empleados deben usar un uniforme apropiado, con piochas con sus nombres.
  - g) Tarjetas de identificación con foto deben ser usadas por todos los empleados del Room Service; como medida de seguridad para nuestros huéspedes.



## *Banquetes y Salas de Reuniones*

1. El servicio al huésped siempre debe tener la primera prioridad.
2. Todos los miembros del equipo de banquetes deben estar entrenados en las siguientes áreas antes de trabajar sin supervisión directa:

- a) Reglas de operación del hotel
  - b) Estándares de servicio departamentales
  - c) Manuales de Procedimientos actualizados
  - d) Tipo de habitaciones: precios y ubicación
  - e) Programas de marketing
  - f) Todos los salones del hotel
  - g) Capacidad de salones para banquetes
  - h) Equipo audiovisual (valor de arriendo, tiempos de entrega)
  - i) Lugares de información dentro del hotel y locales
  - j) Procedimientos de atención de huéspedes VIP
  - k) Directorio de servicios
  - l) Procedimientos de emergencia
  - m) Procedimientos de seguridad del hotel
3. El hotel debe designar a un coordinador para que sirva de lazo entre el hotel y los organizadores y que finalice y confirme todos los detalles antes del día del evento.
  4. El hotel debe designar a un miembro del equipo, cuya responsabilidad es supervisar el montaje, desmontaje y servicio durante el evento.
  5. Todos los salones una vez terminado el evento, deben limpiarse y arreglarse, de tal manera que siempre estén disponibles para ser mostrados a los organizadores de algún evento.



## *Estilo de Servicio*

### *Banquetes y Salas de Reuniones*

1. El equipo a utilizar en cada reunión debe ser probado una hora antes de la hora de inicio.
2. Cuando se utiliza material audiovisual en una reunión, debe haber una persona de turno que conozca el manejo y mantención de todos los equipos que se están utilizando hasta que termine la reunión.
3. Horas antes de la reunión, un miembro designado del equipo debe reunirse con los organizadores para afinar los últimos detalles.
4. El café y té debe ser servido con una variación no mayor de 3 minutos de la hora acordada.
5. El sistema de mensajes para los participantes en las reuniones, debe ser previamente acordado con los organizadores del evento.
6. Todas las peticiones de cambio de salón, deben ser respondidas de inmediato y los huéspedes informados de cuánto tiempo tomarán los cambios.
7. El nombre del Administrador de turno debe ser publicado diariamente y/o informado al organizador del evento.
8. Todos los salones o salas de reuniones que están siendo ocupados, deben ser cuidadosamente cerrados durante la hora de almuerzo, o en cualquier otra oportunidad en que los asistentes dejen la sala y sus pertenencias aún se encuentren ahí.
9. Deben usarse uniformes apropiados y piochas con los nombres.
10. Se debe cumplir con todos los detalles de la hoja de informativo de evento.



## *Equipamiento Banquetes y Salas de Reuniones*

1. El hotel debe tener acceso al siguiente equipamiento, ya sea arrendado o propio:
  - a) Todo el equipo audiovisual
  - b) Compañías de tour
  - c) Fotógrafos
  - d) Floristas
  - e) Arriendo de auto
  - f) Servicios secretariales
  - g) Entretenimientos
  - h) Impresoras
2. El hotel deben tener un stock de equipo misceláneo:
  - a) Ampolletas de repuesto para proyector
  - b) Transparencias para proyector
  - c) Alargadores eléctricos
  - d) Plumones
  - e) Lápices
  - f) Piochas para identificación
  - g) Tarjetas para indicar ubicación (en reuniones y cenas)
3. Toda la vajilla, cuchillería y cristalería debe ser de la misma calidad que la de la cafetería y debe combinar. Los manteles deben estar de acuerdo con las especificaciones del restaurante.



# Apéndice III

## Ejemplo Estándares de Servicio por proceso caso Restaurante

### Procesos de contacto por sección

Procesos de Contacto y Secciones de atención a Clientes internos y externos.

Sección	Procesos de Contacto con Clientes y Proveedores
Unidades administrativas	Recepción de público. Atención de público. Despedida de clientes. Facturación, pagos y cobranzas. Recepción de pagos.
Comedores	Recepción de público. Atención de público. Servicio en Comedores Despedida de clientes. Venta.
Caja	Recepción de pagos



## Proceso:

### **Recepción de Público**

Secciones que utilizan el estándar:

- **Unidades administrativas**
- **Comedores**

1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. Todos los Clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y sonrisa natural inmediatamente a su entrada al área de atención. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: "Buenas tardes señor, bienvenido a nuestro Restaurante".
3. En caso que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informará esta situación con una frase amable tal como: "Señor, ¿puede usted esperar ...minutos?, le atenderemos enseguida".
4. Los Clientes deben ser derivados a la persona que atenderá su requerimiento específico o al lugar en que encontrará lo buscado, no más allá de 2 minutos desde su llegada.
5. Durante el proceso de atender a público, siempre se debe incluir:  
  
Mantener sonrisa y contacto visual.  
Mantener tono de voz cálido y amistoso.  
Llamarlo por su nombre cuando sea posible.
6. En las oficinas administrativas, siempre deberá existir medios de atención establecidos para la espera, tales como agua y mobiliario circunstancial, etc.



## Proceso:

### *Atención de Público*

Secciones que utilizan el estándar:

- **Unidades administrativas**
  - **Comedores**
1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
  2. Todos los Clientes deben ser bienvenidos al lugar de atención, y saludados con una frase amable, por ejemplo: “Buenos días, Bienvenidos a RESTAURANTE ...”
  3. Los Clientes deben ser siempre atendidos, apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llega, primero que se atiende” y de acuerdo a los Estándares del Proceso de Recepción.
  4. Para el caso de entrevistas o reuniones pactadas, todas las personas deben ser atendidas a la hora que se fijó la entrevista. Si se debiera esperar para ser atendido, esta demora no debe ser mayor de 10 minutos, y el Cliente debe ser advertido, al tiempo que se le ofrecerá agua, café o bebida y se le ofrecerá disculpas por la demora.
  5. Las áreas de atención, recepción, espera, comedor, pasillos, oficinas, bodega y estacionamiento deben estar limpias en todo momento y su equipamiento arreglado de acuerdo a la decoración establecida.
  6. Si la persona no ha fijado una entrevista y no es posible atenderlo, la persona que atiende al cliente le deberá consultar si desea ser atendido por otra persona, que está en condiciones de atender su requerimiento o si desea que le coordine una entrevista con la persona con la cual deseaba ser atendido inicialmente.
  7. El proceso de atender a un Cliente nunca debe ser interrumpido.



8. Durante el proceso de atender a un Cliente, siempre se debe incluir:

Mantener sonrisa y contacto visual.

Mantener tono de voz cálido y amistoso.

Mencionar su nombre cuando sea posible.

9. Si durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica, se deberá presentar excusas con una frase clara y amable como: “Señor, ¿me permite contestar el teléfono un momento?, lo sigo atendiendo enseguida”.
10. Siempre, al momento de despedir a un Cliente, se deberá utilizar una frase amable y desear un buen día.
11. Siempre, cuando un Cliente se esté retirando de un área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión del Cliente no fuera favorable, se le deberá motivar para expresar su opinión en el Libro de Sugerencias.
12. Para la atención telefónica se deben utilizar los Estándares Nuestra Comunicación Telefónica.



**Proceso:**

***Despedida de Clientes***

Secciones que utilizan el estándar:

- **Unidades administrativas**
  - **Comedores**
1. El Servicio al Cliente siempre tiene la primera prioridad.
  2. Todos los Clientes deben ser acompañados hasta la puerta de la oficina o los comedores, por el empleado del RESTAURANTE que lo atendió o, en su defecto, por el SUPERVISOR ó un compañero de labores.
  3. Todas las despedidas a un Cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”.
  4. Ofrecer llamar un taxi, si fuese necesario.



## Proceso:

### ***Facturación, pagos y cobranza***

Secciones que utilizan el estándar:

- **Unidades administrativas**

1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
2. Durante el proceso de atención, siempre se debe utilizar los estándares de los procesos Atención de Público y Despedida de Clientes.
3. La entrega de Facturas o Boletas debe ser inmediata cuando sean solicitadas en Comedores, y de acuerdo a lo establecido con el Cliente para el eventual caso de que el restaurante también realice Eventos.
4. La cobranza de los documentos correspondientes debe ser hecha en la fecha estipulada en la Boleta, Factura o Contrato de Prestación utilizando el medio establecido, comunicado y aceptado por Cliente previamente.
5. Los pagos de los documentos correspondientes deben ser hechos en la fecha estipulada en la Factura o Contrato de Prestación utilizando el medio establecido y comunicado por el Proveedor y aceptado previamente, por el RESTAURANTE .
6. Todos los atrasos por error o imprevistos que se produzcan en nuestros cobros, pagos o facturas deberán ser explicados al Cliente o Proveedor, con las excusas correspondientes y la explicación clara y detallada de los pasos que se seguirán para solucionar la situación, mediante la carta normalizada correspondiente firmada por el Gerente o Administrador del RESTAURANTE.



7. Todos los documentos asociados a los procesos de Pago de Proveedores, Facturación o Cobranzas a Clientes deberán ser acompañados de cartas tipo, especialmente diseñadas para cada proceso y fase del mismo.
8. Siempre se deberá informar al Proveedor cuando su pago esté listo.
9. Todas las personas que efectúan cobranzas deberán estar entrenadas en Técnicas de Cobranza y en los estándares de Servicio de nuestro RESTAURANTE .



## Proceso:

### Venta

Secciones que utilizan el Estándar:

- **Oficinas administrativas**
  - **Comedores**
1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
  2. Siempre se deberá entregar a todos los Clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el Restaurante.
  3. Siempre se deberá entregar a todos los Clientes toda la información sobre la existencia, características, beneficios, y modalidad de prestación de Servicios ofrecidos por el RESTAURANTE .
  4. Se deberá verificar siempre que los antecedentes de los Clientes que cancelan a crédito han sido aprobados por la instancia correspondiente.
  5. Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por preferirnos”. Para compras especiales de Clientes-empresa, habrá señales de agradecimientos escritos.
  6. Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto.
  7. Los productos deben venderse sólo con la presentación, estado, y empaque establecidos para cada uno de ellos.
  8. El personal de venta debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de Cliente.
  9. El personal de venta deberá informar siempre al Cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el RESTAURANTE .



10. Si, por razones de fuerza mayor, no se puede cumplir con un plazo de entrega en la fecha y lugar acordado, siempre se deberá advertir inmediatamente de conocida la situación de demora, pedir disculpas e informar al Cliente los pasos de solución al problema.
11. Siempre que se visite un Cliente, el vendedor (para eventos o convenios con empresa, por ejemplo) deberá asegurarse de lo siguiente:
  - Llegar al menos 5 minutos antes de la hora acordada, a la cita con el Cliente.
  - Llevar sus tarjetas de visita.
  - Llevar los antecedentes y demás elementos que aseguren una venta profesional.
  - Utilizar adecuadamente las técnicas “Venta Orientada Al Cliente”
  - Despedirse agradeciendo por la cita y el tiempo invertido por el Cliente, con una frase amable como por ejemplo: “Gracias don Carlos por recibirnos, que tenga un buen día”
12. Todas las cotizaciones de servicios deberán ser entregadas inmediatamente, en los formatos y papelería institucional establecidos.
13. Todas las cotizaciones para Eventos deberán ser entregados en un plazo inferior a 24 hrs. y, siempre antes de la hora convenida. (Presupuesto atrasado es negocio perdido)



**Proceso:**

***Recepción de pagos***

Secciones que utilizan el Estándar:

- **Unidades administrativas**
  - **Caja o comedores**
1. El Cliente tiene siempre la primera prioridad.
  2. Todos los Clientes que se acercan a Caja deberán ser saludados estableciendo contacto visual y con una sonrisa natural.
  3. Todos los Clientes deberán ser atendidos siguiendo el principio “primero que llega, primero que se atiende”.
  4. Todos los cobros deberán ser efectuados siguiendo los Procedimientos Administrativos y las Técnicas de Operación de Caja establecidos.
  5. Todo el personal que trabaja en caja, deberá estar entrenado en Técnicas de Operación de Caja.
  6. Siempre se deberá utilizar el nombre del Cliente durante el proceso de caja.
  7. Siempre, al despedir a un Cliente se deberá agradecer por la compra, con una frase amable como: “Gracias don Carlos, que tenga un buen día”.



## Proceso:

### *Servicio en comedores*

Secciones que utilizan el Estándar:

#### • Comedores

1. El servicio al Cliente siempre tiene la primera prioridad.
2. Todos los empleados de Comedores, antes de trabajar sin supervisión directa, deberán estar entrenados y en condiciones de aplicar lo siguiente:
  - Estándares Generales del RESTAURANTE
  - Estándares de Atención de Público.
  - Programa de Excelencia en el Servicio "Servicio SOAC"
  - Programa de entrenamiento "Venta SOAC " .
3. Todo el personal de Comedores del RESTAURANTE deberán utilizar siempre los uniformes de acuerdo a los Estándares de Presentación del Personal.
4. Todos los Pedidos deberán ser atendidos en base a la prioridad establecida para las preparaciones y a la disponibilidad de recursos, sin consideración del monto del pedido del Cliente, utilizando los principios del "Servicio SOAC".
5. Todos los pedidos deberán ser tomados utilizando técnicas de venta sugestiva.
6. Todos los Pedidos siempre deberán ser verificados en su correcta presentación, cantidad y contenido, antes de ser llevados al Cliente.
7. Siempre se deberá mantener el área de trabajo limpia, ordenada y con los equipos, materiales y utensilios almacenados de acuerdo al procedimiento establecido.
8. Un empleado, previamente designado, debe supervisar siempre el funcionamiento apropiado del Restaurante.



9. Los Clientes deben ser ubicados en sus mesas inmediatamente, y éstas deben estar limpias y bien presentadas.
10. El supervisor debe asegurarse que se ofrezca la carta menú y que el sistema de servicio sea explicado a los Clientes.
12. Al Cliente se le debe tomar la orden de aperitivos o comida, antes de los 3 minutos desde su llegada al Restaurante.
13. Los entremeses o entradas deben servirse con un máximo de 10 minutos después de tomada la orden. Si esto no es posible, debe informársele al Cliente.
14. Mientras el Cliente se sirve el plato principal, el Gerente del Restaurante o Supervisor debe acercársele y preguntar si está satisfecho con la comida y el servicio.
15. Después del postre siempre debe ofrecerse un licor o café, la cuenta debe ser presentada una vez que el Cliente rechace cualquier extra.
16. Las mesas deben ser despejadas dentro de los 3 minutos de haber sido desocupadas, y vueltas a montar en un máximo de 10 minutos.
17. Deben ofrecerse postres en toda ocasión.
18. Siempre debe haber disponible café descafeinado, endulzantes dietéticos y sal dietética.
19. La loza sucia no debe estar nunca visible.
20. El personal de comedores debe saber qué sugerir a los Clientes, como también saber qué comidas no se están ofreciendo. Debe saber explicar cómo se preparan los platos.
21. Siempre se debe recibir y despedir a los Clientes utilizando los estándares de Recepción y Despedida de Clientes.



# Contenido general

## INTRODUCCION 4

### *Conferencia I*

<b>El Lenguaje Básico Descriptor de los Servicios</b>	13
1.1 Definiciones y Características de los Servicios	14
1.2 Clasificación de los Servicios/Experiencias	27
1.3 Los Servicios como un Sistema	31
1.4 La Experienciación	33
1.5 Administración del Personal en Contacto	38
1.6 Administración de la Participación del Cliente	42
1.7 La Estrategia de Servicio	50
1.8 Cultura de Servicio	53

### *Conferencia II*

<b>Proceso para el Mejoramiento del Nivel de Experiencia</b>	61
Introducción	63
2.1 Definiendo el Nivel de Servicio	64
2.2 Evaluar el Actual Nivel de Servicio	78
2.3 Identificar Aquellos Factores y Aspectos que deben Mejorar	89
2.4 Desarrollar Estrategias para Mejorar el Servicio	90
2.5 Implementar las Estrategias	98
2.6 Evaluar los Resultados	100

### *Apéndice I*

<b>Ejemplo Estándares de Servicio Banco</b>	101
---------------------------------------------	-----

### *Apéndice II*

<b>Ejemplo Estándares de Servicio Hotel</b>	105
---------------------------------------------	-----

### *Apéndice III*

<b>Ejemplo Estándares de Servicio por proceso caso Restaurante</b>	117
--------------------------------------------------------------------	-----



## *René E. Fischer Angulo*

René E. Fischer, Administrador de Empresas Hoteleras y Diplomado Post-grado en Gerencia Hotelera (D.P.A.) en la Scuola Internazionale di Scienze Turistiche di Roma, Italia (1983). Posee estudios de especialización en Administración de Empresas de Servicio en Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; de Marketing Estratégico de Hoteles y de Marketing Estratégico de Restaurantes en The Cornell University N.Y. USA; y de Administración Estratégica de Servicio al Cliente en la Universidad de California Berkeley, USA.

René E. Fischer, es Socio Gerente de la firma consultora WSA Consultores - World Service Assistance; Director de la Escuela de Servicio de WSA Consultores en Santiago de Chile.



## OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF, QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE

PRODUCTO - Libros	DIRIGIDO A
<b>JUNTOS PODEMOS</b> Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>EL DESAFIO DEL SERVICIO</b> Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>SUPERVISION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>LIDERAZGO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>HABILIDADES DE COMUNICACION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS</b>	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
<b>MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO</b>	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
<b>MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES</b> Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>MANUAL DE ENOLOGIA</b> Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.

## EL DESAFIO DEL SERVICIO

*En este documento, se presentan el material de apoyo de dos geniales conferencias de René Fischer, donde con un lenguaje ameno, lleno de ejemplos y no exento de ironías, Fischer nos presenta un nuevo enfoque acerca de la forma de ver y de administrar los servicios.*

*En la primera conferencia, se entrega un enfoque que permite comprender el Lenguaje Básico Descriptor de los Servicios, su naturaleza, características, factores y componentes determinantes; y las consideraciones técnicas para el Diseño y Construcción de un Sistema de Servicio, de modo de comprender sus aspectos dimensionales y estratégicos que le permitirán intervenir adecuadamente para optimizar y humanizar su entrega.*

*En la segunda conferencia, el tema central es la presentación de un Proceso de Mejoramiento Continuo orientado a cautivar y asegurar la fidelidad y lealtad de los clientes, probado y aplicado con éxito en numerosas empresas latinoamericanas. Este esquema dividido en seis fases integra los conocimientos sobre Sistemas de Servicios y Mejoramiento Continuo, mostrando una nueva ruta a seguir para alcanzar un Servicio de Excelencia, teniendo en mente la verdadera y última estrategia: Cliente - Cliente - Cliente (Persona - Persona - Persona).*

*Estas conferencias resultan trascendental para ejecutivos, profesionales y todos aquellos que están verdaderamente interesados en servir y establecer una ventaja competitiva a través del servicio.*



[www.hsu.cl](http://www.hsu.cl)