

**LA GERENCIA DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA PARA EL
MEJORAMIENTO EMPRESARIAL Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

PRESENTADO POR:

GLORIA EMILCE GARCIA

Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

HUGO FERNANDO JARAMILLO

Asesor

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.**

2018

Introducción

En los últimos tiempos, se acostumbra relacionar el éxito empresarial con la calidad integrada en los productos, procesos y procedimientos, como estrategia para garantizar la satisfacción total del cliente. Sin embargo, han surgido nuevos pensamientos, que redireccionan el esfuerzo de toda la gestión administrativa, básicamente hacia el servicio al cliente considerado como algo más profundo y de mucha más relevancia que un simple proceso de mercadeo y servicio post-venta. Se trata entonces de generar estrategias que potencien la eficiencia del servicio al cliente

Hoy en día existen empresas que han decidido, implementar proyectos de humanización donde su enfoque principal tiene que ver con una calidad en la interacción directa con el cliente, en aspectos como la sensibilidad y la búsqueda de satisfacer la necesidad del cliente tanto interno como externo, entre otros. Por otro lado, también hay empresas donde esta práctica se ha quedado solo en el papel, o en campañas no materializadas. Entonces, surgen los cuestionamientos sobre cuáles son las buenas prácticas de las empresas que de forma integral orientan a la organización a garantizar la excelencia en todo su entorno empresarial. Es por lo anterior que este ensayo argumentativo fundamenta su importancia en la necesidad de identificar buenas practicas organizacionales en materia de gerencia de servicio principalmente por la creciente necesidad de las empresas de ofrecer experiencias de excelencia para sus clientes, lo cual se ha convertido en un reto para las organizaciones que no deseen verse desplazadas por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen; más sofisticados en sus expectativas y mucho más exigentes

En el mismo sentido, las organizaciones tienen la necesidad de brindar un valor agregado además de un excelente servicio, que satisfaga no solo al cliente externo, si no al interno. Por otra parte, para poder generar cambios que realmente transformen organizaciones, se requiere de un cambio de mentalidad, y en ello está la habilidad gerencial de aquellos que lideran los procesos para que se haga una articulación adecuada frente a las nuevas metodologías, lo cual sugiere adoptar nuevas posiciones, nuevos retos y los riesgos asociados a ellos. Igualmente, el presente estudio se enmarca dentro de las áreas de estudio vistas a lo largo del programa de Administración de Empresas y del Diplomado en Alta Gerencia, ya que buscan generar un conocimiento detallado sobre la importancia de la Gerencia del Servicio en una organización para la búsqueda de la excelencia del servicio.

Contexto de Estudio

¿Qué es la Gerencia del Servicio?

El concepto de Gerencia del Servicio está asociado directamente a la génesis de las organizaciones tanto industriales, como comerciales o de servicios que buscan a partir de su actividad económica principal, satisfacer de forma integral a la comunidad, población o cliente hacia el cual está dirigido el producto o servicio desarrollado. Para ello se destaca que entre los principios básicas de la administración es necesario que las empresas instituyan mecanismos que faciliten el sostenimiento de su actividad, tomando como referencia la satisfacción del cliente, en aras de garantizar un intercambio de recursos que potencie a la empresa y la proyecte en el tiempo (Herrera, 2016).

Es así que surgen conceptos como la *servucción*, que no es otra cosa que la integración del servicio más la producción, en la cual articula la elaboración de un servicio a partir de un proceso definido que permite que la empresa brinde productos con altos estándares de calidad y que reúnan la mayor cantidad de características que el cliente espera del mismo. Consecuentemente el presente ensayo destaca los planteamientos de Herrera (2016), quien resalta que a pesar de existir metodologías establecidas en materia de gerencia de servicio, la orientación del mismo se define por el nivel de satisfacción y beneficio que debe llegar hasta al ámbito personal y social entre las pares comprometidas desarrollando un ambiente de motivación económica que al final brinda una ganancia tanto para la organización como para el cliente.

Por otra parte, la Gerencia de Servicio está directamente relacionado con el servicio como parte de los productos agregados que se integran al proceso de administración en las empresas, generando la necesidad de establecer modelos sistemáticos que integren elementos como la calidad del producto o servicio, la actitud de servicio, la vocación que supera la sola necesidad de hacer un venta y en general se trata del empleo de herramientas gerenciales que se plasmen en estrategias, planes, programas, proyectos con ingredientes de humanización elevados, orientados a tener éxito en el sector económico de la empresa (Jiménez, 2016).

Entre las variadas definiciones de Gerencia de Servicio que se pueden relacionar, se destaca aquella que identifica la necesidad de anticiparse a las necesidades del cliente, entendiendo que, en la dinámica moderna, las organizaciones deben generar escenarios innovadores que le permitan estar a la altura de la competitividad y para ello la organización debe establecer un interés real de todas las dependencias de la misma en los aspectos relacionados con el servicio. Se trata entonces de establecer procesos gerenciales a través de áreas fundamentales como la de recursos humanos, diseño, producción, financiera, mercadeo, ventas, etc., los cuales en sus

múltiples responsabilidades deben confluir en la búsqueda de alcanzar la satisfacción del cliente externo e interno de forma integral (Mogollon, 2017).

Este último concepto plantearía entonces la posibilidad de establecer metodologías de gerencia de servicio a partir de las acciones de cada área de la empresa donde el servicio se abarque desde todas las direcciones posibles, más aun, cuando se trata de la función principal de toda empresa y de su respectivo segmento de mercado en el cual se desarrolla y crece. Es igualmente importante establecer hacia donde se crean las empresas buscando identificar cuáles serían sus principios misionales y el centro de negocio. Para el caso se referencia un enfoque de creación organizacional de afuera hacia adentro, resalta al cliente como el actor principal para demarcar las líneas de trabajo sobre el cual la empresa planea y ejecuta sus procesos.

Fundamentos

La gerencia del servicio distingue ciertos componentes estructurales sobre el cual se desarrolla en las organizaciones, para ello se debe asimilar al servicio como un sistema particular que tiene como centro al cliente, y donde se debe establecer una estrategia de trabajo específica que integre la actividad individual, de equipos de trabajo y de las tecnologías existentes para ello buscando satisfacer las necesidades del usuario. No obstante, en las referencias no se distinguen plenamente las acciones dirigidas al cliente interno, lo cual abre la posibilidad de establecer una posición crítica y propositiva de las acciones gerenciales de servicio integral que busca generar ventajas competitivas y de diferenciación para la organización, como lo plantea el objetivo principal del presente ensayo.

Entre los fundamentos más esenciales se resaltan:

FUNDAMENTOS	CONCEPTO
Estrategia de Servicio	Se trata de establecer una idea sobre la cual el recurso humano va a ejecutar todas las acciones necesarias para la prestación del servicio o suministro de productos, que tenga características de competitividad que se ajusten al entorno de la organización. Para ello es pertinente el desarrollo adecuado de etapas como el diseño de servicio, la tecnología empleada, la logística, la marca, el empaque, el servicio al cliente y en general todos aquellos aspectos que deben ser cubiertos desde la alta gerencia y con liderazgo, que facilite la satisfacción del cliente de forma continua y con sostenibilidad en el tiempo.
Tecnología	En los tiempos actuales el uso de las tecnologías marca la diferencia entre las organizaciones y les permite acceder a nuevos y mejores escenarios de mercado. La gerencia del servicio no es ajena a ello, ya que esta herramienta le permite llegar a diferentes lugares más allá del entorno regional y nacional. Es por ello que la tecnología se convierte en un fundamento para la generación de una gerencia de servicio integral, en la cual se busca generar un vínculo más cercano con el cliente por medio de sistemas de información, maquinaria automática, sistemas de video o audio, agilidad en la producción, elevación de estándares de calidad, reducción de la complejidad en la manipulación de productos por parte del cliente, etc. Este aspecto es realmente un punto de referencia tanto para el cliente externo, como el interno, que buscan identificarse con la organización a través de la satisfacción en su rol dentro del ámbito comercial.
Equipo Humano	El concepto de servicio en su contexto general está determinado por la interacción comercial que se suscita antes, durante y después de la relación generada entre el cliente y la organización, en este aspecto el factor humano puede potenciar este vínculo o generar fallas en el mismo,

	por tal motivo el recurso humano está llamado a fortalecer todos los lazos entre la empresa y el cliente una vez se genera el espacio de interacción directa, pudiendo ser de forma presencial, o mediante el uso de tecnologías o plataformas virtuales en donde se generan las relaciones comerciales.
Calidad	El contexto de calidad aplicado a la gerencia de servicio se orienta principalmente a los estándares con los cuales se estructuran las estrategias de interacción con el cliente y el direccionamiento de las personas involucradas en la etapa de preventa, venta y posventa. Es fundamental en la gerencia de servicio generar una orientación de calidad que sea percibida por el cliente en todos los aspectos buscando que se establezca un vínculo sólido entre las partes y así garantizar una nueva venta posteriormente o la referenciación de la organización a un tercero.

Elementos funcionales de la Gerencia del Servicio en la Organización

Comunicación Estratégica

Este elemento se ha convertido en una herramienta fundamental en todos los procesos de la organización, y en el ámbito del servicio su importancia se maximiza ya que el éxito del mismo depende directamente de las diversas formas de interacción entre la organización y el cliente. Por lo tanto, la organización está llamada a generar e implementar estrategias de comunicación orientados a la consecución de resultados positivos que involucren la gerencia de servicio (Vallempresa 365, 2015).

La comunicación estratégica tiene como función, construir escenarios de transformación que en el campo del servicio al cliente es fundamental. Es este campo el intercambio de información entre las partes involucradas permiten fortalecer los procesos de preventa, venta y posventa, ya que se pueden establecer las buenas y malas prácticas directamente desde la fuente de información principal.

Diseño de la experiencia del Servicio

El diseño de la experiencia del servicio distingue claramente unas organizaciones de otros, y en este aspecto es fundamental el enfoque de la calidad del servicio, como aspecto definidor a la hora de evaluar la interacción entre el cliente y la organización. La satisfacción del cliente no solo se refleja con el uso de un producto o servicio ofrecido, se trata de generar un escenario en el cual el cliente pueda superar sus expectativas de acuerdo a las condiciones en la cuales se pacta un negocio (Globofran, 2015).

En el mismo contexto, es necesario establecer la importancia en la articulación del cliente interno y la organización, buscando reducir el margen de fallas en el desarrollo de procesos asociados con el servicio al cliente, con lo cual es necesario generar un sistema de validación de competencias asociadas con la facilidad de interacción con el cliente. No todos los colaboradores tienen las mismas habilidades para generar un entorno apropiado entre la organización y el cliente.

Por otra parte, como parte de la consolidación de una experiencia de servicio con altos estándares de calidad es pertinente que en toda la organización este acondicionada a efectuar cambios en la estrategia de servicio, que están asociada a las condiciones de permanente cambio en los mercados, con lo cual se busca minimizar la resistencia al cambio y la rapidez de

adaptación a nuevos entornos. En este aspecto es fundamental la generación de valores y responsabilidades organizacionales que están ligadas directamente con la actividad de liderazgo gerencial y que definen a una empresa.

Beneficios y buenas prácticas de la Gerencia del Servicio

Las consideraciones hechas a lo largo del presente ensayo permiten establecer que en el marco de la dinámica de mercados y la creciente competitividad en todos los sectores económicos demandan acciones que integran variables culturales, sociales, políticas, entre otras que permitan que la organización establezca un vínculo integral con el cliente interno y externo. En tal virtud atendiendo los conceptos modernos de gerencia de servicio es fundamental la incorporación de tecnologías de gestión orientadas a la calidad total, al empoderamiento, la mejora continua y en general el servicio al cliente.

Se trata entonces de construir procesos de gestión de servicio con elementos tecnológicos que faciliten las acciones de los grupos de personas encargados del mismo y que abarquen todos los enfoques del servicio, tanto en la preventa, como en la venta y posventa. No se trata solo de plantear conceptos teóricos que son de consulta permanente por los expertos, sino por el contrario, identificar escenarios innovadores y creativos que propongan nuevas estrategias de gerencia de servicio

Ventajas Competitivas (Usuarios, Colaboradores, Stakeholders)

Dentro del contexto de competitividad, se tratan de abordar temas que a la luz del lector serán identificables en muchos otros documentos, no obstante, se busca establecer ideas sobre la importancia de la implementación por encima de la elaboración de modelos de gerencia de

servicio, principalmente por el impacto que esto tiene sobre todos los involucrados en el ámbito organizacional. Para ello es fundamental que todos los involucrados consideren escenarios en los cuales identifiquen plenamente aspectos como la necesidad de tener claridad en la importancia del servicio al cliente.

Si se consideran los factores de servicio al cliente que son susceptibles de generar en la etapa de preventa se pueden establecer cursos de acción que estén orientados a generar ventajas competitivas tangibles para la organización (Ver Figura No 1). En el caso de la información se busca el aprovechamiento de las tecnologías de difusión rápidas, que son empleadas por la sociedad en general. Esto se suma a la importancia de la capacitación del cliente interno para el dominio de todas las herramientas existentes para ejecutar las estrategias de información y publicidad, entendiendo que es el primer contacto que se puede tener con el cliente externo. En la actualidad se resalta la importancia de alinear todos los servicios a las tecnologías de la información, lo cual exige de habilidades gerenciales específicas que permitan valorar cuales son las que más se ajustan a la organización y aquellas que sean accesibles a todos los involucrados (Grupo EMB, 2014).

Consecuentemente la competitividad está ligada innegablemente al cambio de paradigma, y esto representa enfrentar los diferentes retos del servicio de acuerdo a las propuestas que nacen permanentemente en las mentes de los propios colaboradores, quienes visualizan día a día la forma más adecuada de fortalecer los procesos. Continuando con los aspectos asociados a la preventa es fundamental identificar los modelos de interacción humana con los clientes, de tal manera que no se deje sola a la tecnología en la tarea de acercarse al cliente y para ello es fundamental desarrollar programas que reduzcan el nivel de impersonalidad en las relaciones con

los clientes, entre las cuales están las videoconferencias, que sobrepasan la interacción vía chat, o las visitas técnicas previas a la venta de algún producto o servicio.



Figura 1. Gerencia de servicios en la preventa
Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Herrera, 2016)

Por otra parte, en la etapa principal de la venta de producto o servicios se deben hacer esfuerzos permanentes por dar cumplimiento a todos los fundamentos de la gestión de servicio, con los cuales se garantice la fidelidad del cliente externo y el interno a la vez. En esta fase la interacción personal determina en primera medida la aceptación de condiciones y características de los productos o servicios ofrecidos, por lo cual las calidades humanas, de quienes tiene la responsabilidad de este proceso, debe aflorar, mostrando tangiblemente los principios que usualmente resaltan las organizaciones en sus estrategias de direccionamiento estratégico. La

integralidad del servicio involucra a todos los actores que deben garantizar que las condiciones de venta se cumplan por parte de las dos partes, pero para ello es fundamental dar cumplimiento con las especificaciones del producto, atendiendo a todos los estándares de calidad existentes para ello y de acuerdo a la disponibilidad real.

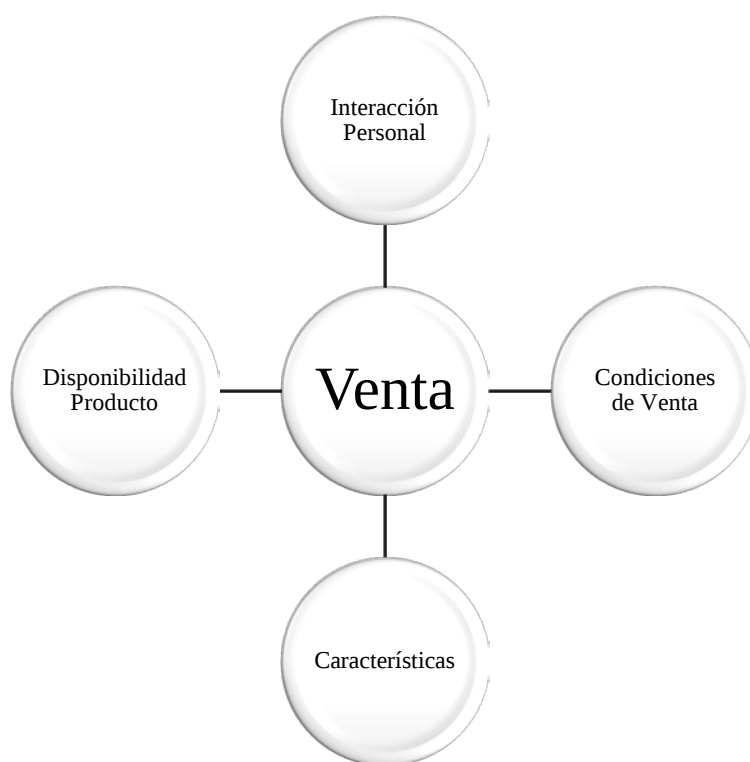


Figura 2. Gerencia de Servicio en la venta
Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Herrera, 2016)

Ya en la etapa de posventa es donde se hace más competitiva una organización, ya que es el escenario donde usualmente el cliente considera que podría referenciar a la organización o no. Se trata entonces de establecer estrategias de acompañamiento permanente que minimicen el inconformismo del cliente frente a cualquier novedad que se pueda generar con el producto o servicio ofrecido. Es poco usual que exista una comunicación directa entre la organización y el cliente en la fase de posventa, lo cual limita la posibilidad de identificar plenamente el grado de

satisfacción del cliente frente un producto o servicio recibido. Es por tanto necesario que los protocolos que preventa se articulen con los de posventa para que el cliente no se sienta desligado de la actividad comercial una vez satisface su necesidad.

Entre las cosas que son más representativas a la hora de adquirir un producto o servicio, es el hecho que la persona o el conducto por el cual el intercambio comercial, es distinto del procedimiento para acceder a procesos como el cumplimiento de garantía, la asistencia técnica o la evaluación del servicio. Es por ello pertinente que las organizaciones evalúen la posibilidad de establecer un escenario en el cual el cliente cuente con un acompañamiento similar al recibido en las dos primeras etapas, buscando con ello fidelizar al cliente y facilitar su acceso a los servicios de posventa ofrecidos previamente por la organización.



Figura 3. Gerencia de Servicio en la posventa
Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Herrera, 2016)

Elementos de diferenciación

Es fundamental que la estrategia de gerencia de servicio se establezca de forma directa en cada uno de los individuos de la organización, buscando la construcción de una cultura de servicio que garantice la aceptación del cliente interno y externo en el tiempo. Es claro que las dinámicas comerciales exigen flexibilidad en todas las áreas de la organización, pero al consolidarse una cultura de servicio, cualquier cambio en los procesos podrá asimilarse de mejor manera por parte de todos los actores participantes en la dinámica económica.

Igualmente, en el contexto de la diferenciación de las organizaciones es necesario tener claridad en la aplicación de los procesos básicos de servicio al cliente, su ciclo y el empleo de los cursos de acción que han sido valorados previamente, en los cuales el cliente ha quedado satisfecho. Se trata entonces de generar procesos de mejora continua que surjan de planes alimentados por la opinión de los clientes internos y externos.

Si bien todas las organizaciones consideran la gerencia del servicio como un proceso diferenciador, la implementación de estrategias en este sentido, son la que en realidad determinarían la capacidad de decisión de los clientes, con lo cual es imperativo que cualquier plan al respecto debe contener no solo las acciones básicas de servicio al cliente, sino también debe considerar la forma en la cual se hará tangible y podrá ser medible.

Conclusiones

En el presente ensayo se han relacionado conceptos de la gerencia de servicio que a la luz de la teoría son identificado plenamente por varios autores, sin embargo, se hacen planteamientos enfocados principalmente a los componentes de las etapas de preventa, venta y posventa, como escenarios en los cuales se requiere la intervención de la alta gerencia para generar espacios innovadores y creativos que permitan romper paradigmas frente al servicio al cliente. Se considera necesario establecer nuevas rutas que conduzcan a la satisfacción integral del cliente externo e interno.

Igualmente se destaca la importancia de construir una cultura del servicio en toda la organización, sin importar el grado de interacción que cada sección de la empresa pueda tener con el cliente. En este aspecto es necesario la generación de programas de capacitación que faciliten la adquisición de competencias por parte de los colaboradores para que den cumplimiento de sus funciones, pero que a la vez establezcan una relación sólida con el cliente en las etapas de preventa, venta y posventa.

Finalmente, la organización tiene la obligación de adoptar un modelo gerencia de servicio que se ajuste a sus condiciones particulares, de acuerdo a los productos o servicios que ofrece, a los precios, las características, el acompañamiento de preventa, venta y posventa, la tecnología empleada, las competencias de los colaboradores, entre otros, los cuales deben estar en constante trabajo para entender y anticiparse rápidamente a los requerimientos de los clientes potenciales y aquellos que ya se encuentran adoptados por la organización. La identidad organizacional depende de las habilidades gerenciales en materia de servicio y su administración capitaliza los propósitos de la organización, por lo cual este ensayo destaca la importancia del futuro administrador de empresas en su rol de alta gerencia.

Referencias

- Albrecht, K. (1998). “La Revolución del Servicio”. Editorial 3R.
- Albrecht, K. (1992). “Servicio al cliente interno: “Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la Gerencia intermedia” Editorial Paidós.
- Berry, L. (1996). “Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente”. Editorial Norma.
- Globofran. (30 de diciembre de 2015). *Gerencia del Servicio*. Obtenido de <http://globofran.com:>
<http://globofran.com/gerencia-del-servicio/>
- Grupo EMB. (2014). *Gestión de Servicio TI. Más que tecnología, al servicio del negocio*. Obtenido de <http://www.emb.cl:>
<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3598&sec=7>
- Herrera, J. (2016). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.
- Horovitz, Jacques. (2000). “Los siete secretos del servicio al cliente”. Prentice Hall.
- Jiménez, M. (2016). Gerencia del cuidado - Gerencia del servicio. *Salud Uninorte*, 346-349.
- Méndez, C. (2010). “Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente”.
- Leppard, J. (2003). “Cómo mejorar su servicio al cliente”. Ediciones Gestión 2000. 2003.
- Mogollon, F. (2017). *Gerencia de Servicio: anticiparse a lo que quiere el cliente*. Obtenido de Herramientas Empresariales:

[http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioal
Cliente/gerenciadeservicio.aspx](http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/gerenciadeservicio.aspx)