

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



PROYECTO DE GRADO
MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEL SECTOR REAL

MARTHA PATRICIA LEÓN RONCANCIO
CÓDIGO 201214981

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
NOVIEMBRE DE 2013

PROYECTO DE GRADO
MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEL SECTOR REAL

MARTHA PATRICIA LEÓN RONCANCIO
CÓDIGO 201214981

ASESORA
MARIA CRISTINA GONZÁLEZ SARAVIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
NOVIEMBRE DE 2013

CONTENIDO

Página

RESUMEN EJECUTIVO

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA.....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 Propósito de la investigación.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivo general.....	16
1.5 Objetivos específicos.....	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1 Contexto.....	18
2.2 Marco Teórico.....	18
2.2.1 ¿Qué significa el servicio?, ¿Por qué es importante?, ¿Cuáles son las tendencias actuales de Gerencia del Servicio y de gestión de clientes y sus ventajas competitivas en el mundo?.....	18
2.2.2 El servicio al cliente como una ventaja competitiva.....	21
2.2.3 Tendencias actuales en la gerencia del servicio.....	22
2.2.4 Endomarketing.....	24
2.2.5 ¿Qué significa gestión de clientes? (Modelo de Gestión de Relaciones, Gestión de Experiencias y CRM), cómo se definen, qué elementos comparten, logros esperados.....	26
2.2.6 La gestión de experiencias.....	28
2.2.7 Custom Relation Management – CRM.....	31
2.3 Análisis e interpretación personal.....	33
2.4 Marco Conceptual.....	34
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Universo de estudio.....	37
3.3 Fuentes de información.....	37
3.4 Población y muestra.....	37
3.5 Alcance y limitaciones.....	39
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES.....	40
4.1 Percepción de la gerencia.....	40

4.2 Diagnóstico de la situación actual.....	41
4.2.1 Evolución de resultados de la empresa últimos cinco años.....	41
4.2.2 Análisis de brechas cliente externo.....	41
4.2.3 Análisis de brechas cliente interno.....	43
4.2.4 Análisis de Procesos.....	43
4.2.5 Revisión de la estrategia de comunicación interna y a los Clientes.....	44
4.2.6 Análisis deserción de clientes.....	44
4.2.7 Análisis de competencia.....	44
4.2.8 Tendencias macro.....	45
4.3 ¿Qué hacer?.....	46
4.4 ¿Cómo hacerlo?.....	46
4.4.1 Definición del portafolio de servicios.....	46
4.4.2 Segmentación.....	48
4.4.3 Identificación de atributos, beneficios y valor agregado.....	50
4.4.4 Definición de la promesa de valor.....	53
4.4.5 Creación de la cultura de servicio.....	55
4.4.6 Endomarketing aplicado.....	58
4.4.7 Mapa de servicios.....	59
4.4.8 Diseño de la comunicación.....	62
4.4.9 Gestión de experiencias.....	66
4.4.10 Programas de lealtad.....	71
4.4.11 Indicadores operativos.....	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS.....	80

GRÁFICOS

	Página
1. La Flor del Servicio.....	20
2. Modelo de Endomarketing.....	25
3. Administración de relación con el cliente.....	27
4. Matriz Marketing Experiencial.....	30
5. Elementos Compartidos.....	33
6. Modelo de Gestión de Clientes.....	40
7. Ejemplo La Flor del Servicio.....	47
8. Segmentación.....	48
9. Ciclo de Vida del Cliente.....	49
10.El cliente Único.....	50
11.Diferenciación.....	53
12.La Promesa de Valor.....	54
13.Objetivos de la Cultura de Servicio.....	57
14.Endomarketing Aplicado.....	58
15.Capacitación de Empleados.....	59
16.Plano del Diseño del Servicio.....	61
17.Canales de Comunicación por internet.....	64
18.Estrategia Multicanal.....	65
19.Compra por segmento en un entorno multicanal.....	66
20.La experiencia del cliente.....	67
21.Programas de Lealtad.....	71

TABLAS

	Página
1. Atributos, beneficios y emociones del producto principal.....	51
2. Atributos, beneficios y emociones del producto complementario.....	51
3. Mapa de Servicios.....	60

ANEXOS

	Página
1. Escala Servqual.....	81
2. Encuesta al cliente interno.....	84
3. Ejemplo Preguntas experiencia de clientes.....	85

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, María Cristina González, quien me guio y me llevo a organizar todo lo aprendido en la especialización.

A mi esposo y mis hijos, quienes me dieron el tiempo y el apoyo para desarrollar este trabajo.

A la Universidad de la Sabana, que me dio las herramientas y el conocimiento sobre Servicio al Cliente.

RESUMEN

Este Modelo de Gestión de Clientes nace de la necesidad de miles de consumidores que diariamente se dirigen a diferentes empresas, para comprar productos o servicios, buscando soluciones y encuentran un interlocutor ocupado e indiferente, unos procesos complicados y unas garantías inexistentes. Ese cliente necesita que la empresa lo haga sentir como el actor más importante de su día a día. Y la empresa necesita retener a su cliente para vender más y ser más rentable. Este modelo propone resolver estos dos temas.

El objetivo es proponer un modelo integral de Gerencia del Servicio que se articule con el enfoque de Gestión de Experiencia a los clientes, generando una ventaja competitiva para la Organización.

El modelo integra los diferentes enfoques orientados hacia la gestión del cliente, el marketing de experiencias SEM y el CRM, con los paradigmas y modelos tradicionales de la Gerencia del Servicio, construyendo de esa manera un enfoque acorde con las demandas de diferenciación competitiva y comparativa para las empresas de todos los sectores.

El modelo hace énfasis en factores claves para lograr su comprensión y exitosa implementación; para ello indaga la percepción de la gerencia como punto de partida; realiza el diagnóstico de la situación actual, es decir, cómo ven a la empresa sus clientes, sus empleados, sus competidores y cómo se reconoce en el mercado. Define a dónde llegar y por último propone cómo hacerlo. Presenta el paso a paso del modelo basándose en el diagnóstico y enfocado en el cliente. Parte de un análisis de las expectativas del cliente, para definir el producto o servicio, la segmentación, el cambio cultural, la promesa de valor, el endomarketing, el diseño de la comunicación, la creación de experiencias, la retención y lealtad, y finaliza con los indicadores que permitirán controlar todo el proceso.

En conclusión, la Gestión de Clientes es una decisión estratégica que debe ser apoyada por la dirección de la empresa y difundida a todas las áreas; comprende la alineación de objetivos, procesos y comunicaciones con los objetivos fundamentales del negocio y se basa en el conocimiento del cliente, la creatividad y la pasión por el cliente. Recomienda el uso de herramientas que faciliten el proceso y tomar como fundamento, la construcción de cultura y el desarrollo de la gente, así como aplicar sistemas de control y seguimiento que permitan retroalimentar y asegurar los resultados esperados.

Este modelo podrá aplicarse a las empresas pequeñas y medianas del sector real, que quieran hacer un cambio hacia el cliente, con un liderazgo de servicio, diferenciación y eficiencia en sus procesos. Quienes asuman este reto, no volverán a ser los mismos de antes.

Palabras clave: Modelo de Servicio, Momento de la verdad, Propuesta de Valor, Escala Servqual, Ventaja competitiva.

ABSTRACT

This Customer Management Model stems from the need of thousands of consumers who daily target different companies to purchase products or services, looking for solutions and found a caller busy and indifferent, a complicated process and a non-existent guarantees. This client requires the company to make it feel like the most important actor of his day. And the company needs to retain his client to sell more and be more profitable. This model aims to solve these two issues.

The objective is to propose a comprehensive model of Management Service that meshes with the approach of management experience to customers, creating a competitive advantage for the organization.

The model integrates different approaches oriented customer management, marketing SEM and CRM experience with traditional paradigms and models of Service Management, thereby building a chord approach to the demands of competitive and comparative differentiation for companies in all sectors.

The model emphasizes key factors to achieve understanding and successful implementation, for it investigates the perception of management as a starting point, makes the diagnosis of the current situation, i.e., how the company is recognized by its customers , its employees, its competitors and how it is recognized in the market. Defines where to get and finally proposes how to do it. Presents step -by-step model based on the diagnosis and customer focused. Part of an analysis of customer expectations, to define the product or service, segmentation, cultural change, the promise of value, internal marketing, communication design, creating experiences, retention and loyalty, and ends with indicators to control the whole process .

In conclusion, Customer Management is a strategic decision that must be supported by the corporation and distributed to all areas; comprises aligning objectives, processes and communications with key business objectives; it is based on knowledge of client, creativity and passion for the customer. Recommends the use of tools to facilitate the process and to build upon the construction of culture and development of the people and implement control and monitoring systems that provide feedback and ensure the expected results.

This model can be applied to small and medium enterprises in the real sector, who want to make a change to the client, servant leadership, differentiation and efficiency in their processes. Those who take this challenge will never be the same as before. Keywords: Service Model, Moment of Truth, Value Proposition, Scale Servqual, Competitive Advantage.

INTRODUCCIÓN

El tema de Gestión de Clientes no es muy usual para algunas personas, sin embargo, los clientes lo esperan todos los días cuando están en frente de empleados de empresas, en el supermercado, la cita médica, el almacén de ropa, el taxi, en fin, en muchas ocasiones. El cliente espera que alguien se haya preguntado por qué no debemos esperar tanto en un turno o por qué si un proceso es tan fácil, se vuelve tan complicado, o solo quisiera ver a alguien que lo entienda o por lo menos que no lo ignore. Todas estas quejas tan frecuentes, no solo se originan en la actitud de las personas, sino también en la cultura de la empresa, la selección de los empleados, la capacitación, los procesos, la forma de comunicación interna y externa y en los modelos de servicio. Todo lo anterior se resume en la Gestión de Clientes.

Del mismo modo, para la empresa el reto más importante es permanecer en el mercado y garantizar su sostenibilidad de manera rentable en el largo plazo; eso solo se logra aumentando sus ventas, manteniendo sus clientes actuales, adquiriendo clientes nuevos y superando a sus competidores. Una Gestión de Clientes adecuada, le permitirá a la empresa conocer mejor a sus clientes, acercarse a ellos para retenerlos, venderles más, motivar a que lo recomienden, innovar más, mejorar sus procesos y mantener a los mejores empleados de la empresa.

Para diferenciarse en el mercado es fundamental que la empresa pueda crear una oferta de valor propia, que le de identidad, que sus empleados vendan y que sus clientes reconozcan. Esa oferta de valor se construye con la alineación de muchos factores, que se explican en este modelo y se convierte en su ventaja competitiva. No tenerla, pondría a la empresa en el riesgo de perderse en el mercado.

Este trabajo desarrolla entonces, un modelo que involucra a todas las áreas de la empresa, con un enfoque claro en el cliente y sus expectativas. Es una propuesta para que la empresa ajuste su cultura, diseñe una propuesta de valor clara que lo diferencie de su competencia y logre mantener y crecer a sus clientes y por lo tanto, a su negocio en el tiempo.

Comienza con la definición de un problema y unos objetivos generales y específicos. Establece la metodología y alcance. Desarrolla un marco teórico muy importante donde se citan autores, herramientas y modelos de servicio, indispensables para entender las tendencias actuales de la gestión y la

experiencia de clientes. A partir de este punto, propone un modelo que reúne la teoría y la experiencia de más de 18 años de trabajo en contacto permanente con clientes. El modelo brinda herramientas y ejemplos de aplicación, con lo último en temas de servicio, gestión y comunicación. Finaliza con las conclusiones y recomendaciones para su aplicación.

Por fortuna, ya vemos en algunas empresas, áreas de servicio al cliente, que solicitan a sus clientes responder encuestas sobre la experiencia que han percibido, en otras palabras, ya se comienzan a notar los pasos de empresas en este camino, lo que lleva a una reflexión y es, que quienes no tomen las riendas de la empresa en esta dirección, tendrán serios problemas en retener a sus clientes, porque sus competidores ya lo están haciendo.

MODELO DE GESTIÓN DE CLIENTES PARA EL SECTOR REAL

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Todos los días y de modo general, se tienen diferentes contactos con empresas, cuando se requiere cualquier producto o servicio. Con solo ver la tienda u oficina se tiene una percepción de lo que se va a encontrar más adelante y al realizar un pedido, se percibe la habilidad de sus empleados, su cultura, la calidad de sus productos y la honestidad de su atención. Con solo una llamada, se percibe si el cliente es realmente importante para la empresa o si simplemente está atendiendo uno más. Cada experiencia que se tiene con una empresa, determina si el cliente volverá a confiar en ella o no y por lo tanto, determina si volverá a comprar, si la va a recomendar o si por el contrario, será la última vez que entre.

¿Cuántas veces los clientes se sienten ignorados, engañados y hasta maltratados al obtener un producto o servicio? ¿Cuántas veces se ve con asombro cómo la buena actitud o la comprensión de las necesidades, parece no contar, ni tener importancia?

Atender a un cliente con un producto o servicio no es tan sencillo como se podría pensar. Tiene mucho trabajo en su elaboración, su distribución, sus procesos, sus normas. Requiere un propósito claro, unos valores nítidos, una capacitación de su gente, y por encima de todo, requiere conocer al cliente para identificar qué es lo que busca.

Proponer un modelo de cómo llegar más allá del solo intercambio de productos por dinero, encontrarle un sentido de fondo de hacer las cosas bien en la empresa, con un equipo de personas que estén dispuestas a realizar un alto y promover un cambio, que lleve a la empresa a ajustar sus procesos, identificar las necesidades de sus clientes y crear maneras de volver más leales a sus clientes, es el propósito de este trabajo.

Para la empresa, entregar valor en el servicio que ofrece, es el factor que la va a diferenciar de su competencia, que volverá a sus clientes leales en el largo plazo y que reducirá sus gastos y costos en pérdidas de clientes y en nuevas

vinculaciones, porque serán sus propios clientes los encargados de traer otros nuevos. De otro modo, la ausencia de valor en su servicio, producirá en sus clientes comparaciones

y comentarios negativos, que van a representar pérdidas grandes en esfuerzos, no solo con los clientes externos, sino con sus propios empleados. Por lo tanto en el largo plazo, se pondrá en riesgo la sostenibilidad de la organización.

1.2 Propósito de la investigación

1.2.1 ¿Cómo debería ser un Modelo de Gestión de Clientes, que se articule con el enfoque de Gestión de Experiencias a los clientes y que genere una ventaja competitiva para la Organización?

1.2.2 ¿Cómo se deben articular los modelos de Gestión de Experiencias con la Gerencia de Servicio, y la lógica estratégica y administrativa de la empresa?

1.3 Justificación

El desarrollo de este modelo tiene como foco contribuir a la construcción de la ventaja competitiva de las empresas y aportar a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

De acuerdo al DANE (2010), en Colombia el sector de servicios representa el 40% de los establecimientos económicos del país y del total nacional de empleos el 51% están en el sector de servicios. Estas cifras están en crecimiento y se presentan como un importante reto para los empresarios en la forma como atenderán a sus clientes y como se podrán hacer notar frente a su competencia, que cada vez es más innovadora y se mueve más rápido.

Hay una necesidad urgente de realizar cambios en las empresas para que logren conocer a los clientes más allá de su nombre, que logren un liderazgo para orientar a sus empleados a actuar y trabajar en un mismo sentido, con procesos eficientes y coordinados. Este trabajo pretende dar lineamientos que ayuden a realizar estos cambios, con las últimas tendencias para crear una experiencia al cliente, que lleve a conseguir su lealtad.

1.4 Objetivo general

Crear un Modelo de Gerencia de Servicio, que se articule con el enfoque de Gestión de Experiencia a los clientes, generando una ventaja competitiva para la Organización.

1.5 Objetivos específicos

1.5.1 Desarrollar un marco teórico de Gerencia de Servicio, Gestión de Clientes, Gestión de experiencias y CRM.

1.5.2 Investigación y perfilamiento de clientes.

1.5.3 Formulación y diseño del modelo de gestión de experiencia de los clientes.

1.5.4 Lineamientos y pautas prácticas para implementar el modelo.

1.5.5 Medición de resultados de la implementación del modelo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Contexto

Este modelo de Gestión de Clientes, se dirige a empresas de los sectores real de la economía. El sector real se define como una agrupación de actividades económicas, que incluye las del sector primario, secundario y algunas del sector terciario.

El sector primario obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentra la agricultura, ganadería, caza y pesca. No se incluye la minería ni la extracción de petróleo, porque se consideran parte del sector industrial.

El sector secundario o industrial, comprende todas las actividades relacionadas con la transformación industrial de alimentos, bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Como ejemplo se tiene la construcción, minería e industria.

El sector terciario o de servicios incluye todas las actividades que no producen una mercancía, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía, como el comercio, los restaurantes, los hoteles, transporte, servicios financieros, comunicaciones, educación, servicios profesionales y gobierno entre otros.

De este modo, el modelo va dirigido a empresas de diversas actividades que estén interesadas en mejorar sus resultados, a través del conocimiento y enfoque al cliente.

2.2 Marco teórico

2.2.1 ¿Qué significa el servicio?, ¿Por qué es importante?, ¿Cuáles son las tendencias actuales de Gerencia del Servicio y de gestión de clientes y sus ventajas competitivas en el mundo?

Autores como Lovelock y Wirtz, definen el Servicio como “La actividad económica entre dos partes, que implica un intercambio de valor entre el comprador y el vendedor en el mercado.” Este valor proviene del acceso a elementos que crean valor y no a una transferencia de propiedad. Por ejemplo, la información, el transporte, la salud.

Pero ¿qué pasa en las empresas de manufactura y su relación los servicios? Desde hace muchos años y cada vez más, están integrando en su estrategia, el negocio del servicio. Hay que diferenciar entonces, entre el Marketing de Servicios, donde el propio servicio es el producto principal y el Marketing a través

del servicio, que incluye no solo servir bien a sus clientes, sino agregar elementos complementarios como envío, instalación, mantenimiento, que están incluidos en el precio inicial de la compra o que pueden cobrarse como adicional.

Un cliente al comprar un producto tangible o intangible, paga no solo por el artículo en sí mismo, sino por el *valor* que le añaden, como el trabajo experto o el uso de un equipo especializado; son esos elementos, los que diferencian la experiencia general del cliente en el momento de la compra. La empresa entonces, debe realizar la búsqueda de ventajas competitivas a través de servicios complementarios que le correspondan a su tipo de negocio.

Los autores sugieren diseñar un Concepto de Servicio que integre tres componentes, el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

El *Producto Básico* es el componente central que soluciona el problema que el cliente desea resolver y los *Servicios Complementarios* son los que amplían el producto básico, facilitan su uso y aumentan su valor y atractivo. Son los que dan el valor agregado al cliente y por los que está dispuesto a pagar.

Los *procesos de entrega* incluyen, la manera en que los componentes del servicio se entregan al cliente, el papel del cliente en esos procesos, el tiempo de entrega y el nivel y estilo de servicios que se darán. Una técnica para entender este proceso de entrega es el diagrama de flujo, donde se establecen los pasos que siguen los clientes para utilizar el servicio básico y los complementarios. Más adelante se realizará un ejemplo del diagrama de flujo simple para la entrega de un servicio.

Estos autores definen un esquema que integra el concepto anterior, denominado la Flor del Servicio, y clasifican los servicios complementarios en ocho grupos principales, como se presenta en el siguiente esquema:



Fuente: Lovelock, C., Writz, J. Marketing de Servicios

Gráfico 1. La flor del servicio

Aunque no todos los productos tienen estos servicios complementarios, es importante que la empresa analice cuáles son los propios y cómo funciona cada uno. El propósito es entonces, que la Flor del Servicio de cada empresa funcione en conjunto, sin descuidar ninguna de sus partes. Entre mayor número de contactos se tenga con los clientes, mayor será el número de procesos y pétalos de esta flor.

Es importante considerar que la empresa puede desarrollar nuevos servicios para sus clientes y así mejorar su oferta de producto. Algunas categorías de esta innovación, son:

- Productos básicos nuevos, como ampliación de horarios nocturnos.
- Nuevos procesos, como nuevos sistemas de entrega.
- Extensiones de líneas de productos, como el servicio de transferencia de llamadas en teléfonos móviles.
- Extensiones de línea de procesos, como adicionar canales de comunicación con los clientes.
- Innovación de servicios complementarios, como restaurantes temáticos que ofrecen experiencias nuevas al cliente.
- Mejoras en cualquiera de los servicios.

- Cambios de estilo en las instalaciones físicas o uniformes para los empleados.

¿Por qué es importante el servicio? Porque ante una oferta de productos como la actual, donde la mayoría de productos son similares, donde los competidores cada vez tienen costos más bajos, donde la innovación produce ofertas cada vez más atractivas para los clientes, el servicio se convierte en el elemento que al entrar en toda la organización, permitirá que se escuche realmente al cliente, que los productos mejoren, los procesos se ajusten, los costos se reduzcan, los canales sean más eficientes, la comunicación más asertiva, los clientes sean más leales y el crecimiento de la empresa más constante.

El servicio es importante porque se enfoca en el cliente y en el diseño de una propuesta de valor construida a partir de conocer qué es lo que mueve al cliente a comprar y qué le puede ofrecer la empresa.

2.2.2. El Servicio al Cliente como una ventaja competitiva

El desarrollo de una estrategia de servicio al cliente se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, porque si se desarrolla partiendo de las expectativas del cliente y de acuerdo a lo que la empresa puede ofrecer, va a ser una estrategia única, difícil de imitar, se consolidará en el largo plazo y por lo tanto será diferente y en muchos casos, superior a lo que ofrece la competencia.

El cliente la verá como un valor agregado que no consigue en otra parte.

De acuerdo a la empresa Education, training & Consulting de México, la Ventaja competitiva con respecto al servicio, llevaría a enfocarse en los siguientes logros:

- Orientación al cliente, lealtad, recompra
- Cualidades y beneficios superiores del producto / servicio
- Valor de marca acumulado, posicionamiento, buena reputación
- Operación de bajo costo, eficiencia operacional
- Posesión de patentes y derechos de autor
- Contratos y beneficios de largo período
- Recurso Humano altamente calificado

¿Cómo lograr que la estrategia de Servicio al Cliente se mantenga como ventaja competitiva?

ETC recomienda seguir con lo siguiente:

1. Adoptándolo como una filosofía institucional (cultura de servicio)
2. Dando capacitación y/o formación adecuada
3. Con apoyo organizacional (comunicación, infraestructura, congruencia)
4. Sistema de Retroalimentación
5. Esquema Corporativo de Recompensas
6. Indicadores de Desempeño y Medición de Procesos
7. Cumplimiento de Promesas (internas)

2.2.3. Tendencias actuales en Gerencia del Servicio

La Escuela de Servicio al Cliente en España, señala algunos puntos como tendencias a tener en cuenta:

- Especial importancia de la **retención** y la **fidelización**.
- **Personalización** para generar mejores vivencias en los contactos cliente-empresa.
- Cambio de una visión táctica insuficiente a una **visión estratégica** orientada al cliente que llegue hasta los niveles operativos del servicio al cliente.
- Mayor **fluidez** de la **información** sobre el cliente y la derivada de las encuestas de satisfacción y calidad con el servicio.
- **Mayor comunicación** entre mandos intermedios y personal operativo.
- Uso de las **plataformas sociales**, cada vez más utilizadas, para ofreciendo nuevos contenidos y utilidades que faciliten la relación cliente-empresa.
- Desarrollo de la **multicanalidad**, combinando canales tradicionales y virtuales para posibilitar experiencias más completas, diversas y novedosas.
- Previsión para cubrir las necesidades que demanda y demandará la “**Generación Y**”, personas entre los 18 y 28 años, nativos digitales más orientados al estilo, al ocio, a la diversión y a la tecnología. Satisfacer a este grupo requerirá creatividad para ofrecer **soluciones novedosas**.
- Mayor peso cada vez del **componente emocional**. Más allá del producto o servicio, las empresas deberán enfocarse al desarrollo de experiencias dirigidas a tocar el lado emocional de sus clientes. Se busca un disfrute de los productos y servicios en un sentido amplio que incluya sensaciones lúdicas unidas a la satisfacción.

Ahora con el Marketing Experiencial, se busca conocer si es posible crear un vínculo de atracción para unir a una persona con un producto, se busca conocer sus emociones, conectarse con el consumidor a través de sus fibras sensibles. El objetivo es crear una vivencia para el consumidor y proveerle valiosas experiencias.

Con la innovación tecnológica, cada vez más las empresas diseñan servicios adicionales a través del teléfono móvil o buscan establecer un servicio al cliente más efectivo en redes sociales. Algunos software como Altitude uL8, proveedor de soluciones para Contact Center, han mencionado que ahora las empresas podrán utilizar las redes sociales como nuevos canales de atención, para llegar a más clientes a través del enrutamiento inteligente, complementar el histórico del cliente, entrenar agentes especializados y ajustar procesos del negocio, así como monitorear y responder, con indicadores y recursos que garantizan los niveles de servicio y aumentan la productividad.

Del mismo modo, las comunidades de clientes online que se ayudan mutuamente, con opiniones y recomendaciones a otros, serán otra forma de solucionar dudas y problemas a los clientes. Gartner Research predice que al menos el 75% de los centros de contacto utilizarán servicios basados en la Nube como plataforma y canales digitales para obtener feedback de los clientes.

Los sistemas de video se utilizarán cada vez más para ofrecer servicio al cliente, es un canal donde los clientes pueden aprender a resolver sus problemas y entender más fácil las características del producto.

La videoconferencia sustituye la llamada de servicio al cliente, Michael Dell, la tomó como una alternativa para interactuar con grupos de clientes al mismo tiempo y humanizar la experiencia de ventas y servicio y crear lazos más fuertes con los clientes, los agentes pueden enviar a los clientes videos explicando a los clientes los usos y beneficios de sus productos.

Cada vez más las compañías presentarán a los clientes experiencias de servicio integrando sus centros de contacto con los teléfonos inteligentes a través de Apps, logrando diferentes niveles de retroalimentación.

El nuevo estándar de oro será brindar al cliente una consistente atención a lo largo de cualquier canal y a través de cualquier tipo de contacto, una experiencia que permita una transición de una interacción telefónica, a una red social o un e mail, sin que represente repetir la misma historia tres veces para el cliente.

Los consumidores están valorando cada vez más que las empresas desarrollen la capacidad para responder y dar servicio a través de medios como Twitter y Facebook.

2.2.4 Endomarketing

Aunque la tendencia muestra una relación cada vez mayor de los clientes con las redes sociales, el uso de videos y auto ayudas, es fundamental el equipo de gente que trabaja detrás y atiende todos los requerimientos del cliente. Se necesita en este campo como en todos los de la empresa, una estrategia clara que mueva a los empleados en un mismo sentido, para que logren articular producto, procesos y servicio. El endomarketing es parte de la respuesta.

Se denomina Endomarketing a las estrategias de relación con el cliente interno de la empresa. Es la aplicación del marketing a los empleados, con el objetivo de “venderle” los productos y las marcas de la empresa y orientarlo hacia el cliente. En un modelo de Gestión de Clientes, las personas son un factor determinante, porque son las que van a dar ese Valor Agregado que el cliente espera. Son quienes conocen las necesidades de los clientes y sus cambios a través del tiempo, quienes manejan los procesos y proponen los cambios más convenientes y además quienes ponen en práctica el cambio cultural y operacional. Los empleados son el “alma” de la atención a los clientes.

De acuerdo al modelo desarrollado en la Universidad ESAN de Perú (2011), el propósito del Endomarketing debe ser que el trabajador no solo se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al su fortalecimiento. No se trata de solo mejorar la comunicación con los empleados, ni comunicarles los objetivos de la empresa únicamente, sino que se trata de un elemento estratégico que toma al empleado como un cliente interno, alineando a todas las áreas de la empresa, con los productos, servicios, objetivos y valores establecidos. No es una gestión operativa, es una gestión estratégica.

Los dos elementos principales del modelo son la motivación de los empleados y su enfoque al cliente externo, con programas desarrollados utilizando el marketing mix del cliente interno.

- El producto es el programa que se brinda al empleado
- El precio u objetivo es lo que la empresa quiere lograr con el empleado
- La distribución, son los mecanismos organizacionales para que el programa se realice
- La comunicación interna son las estrategias de comunicación de la empresa para llevar a cabo el programa.

Plantean como objetivos del modelo, los siguientes:

- ✓ Conocer el cliente interno
- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Orientar la empresa al cliente externo anticipando sus necesidades
- ✓ Lograr impactos en la rentabilidad, productividad, desempeño, tasa de errores, eficiencia y costos.



Fuente: Endomárketing, estrategias de relación con el cliente interno

Gráfico 2. Modelo de Endomarketing

Una de las conclusiones del modelo, es que la empresa debe comprometerse con el empleado, para que el empleado se comprometa con la empresa.

Define el modelo cinco variables para lograr una buena gestión:

1. Planificación de las etapas de implementación, comunicación, segmentación de empleados, gestión de resistencias y grupos de influencia.
2. Involucrar a la alta dirección, para lograr el compromiso de todas las áreas y lograr un liderazgo de mercadeo y relaciones.
3. Alineamiento estratégico, identificando el principal objetivo de la organización, y todos los subprocesos orientados a ese objetivo.

Involucrando una cultura de equidad y alineando todas las áreas de la empresa en un mismo sentido.

4. Beneficios, con elementos racionales y emocionales, con beneficios mutuos, para el empleado, los directivos y la empresa y con gestión humana.
5. Objetivos, definidos a partir de alinear los procesos y subprocesos, con los lineamientos estratégicos corporativos.

Para hacer el modelo de Endomarketing sostenible, los autores recomiendan tener en cuenta:

1. Reorientación de la cultura organizacional con el desarrollo de relaciones transparentes, reformular valores corporativos de equidad y justicia.
2. Evaluación y retroalimentación, durante la fase operativa del modelo, evolución de indicadores, fallas, carencias, puntos de interés, nuevas necesidades, nuevos elementos.
3. Gestión estratégica, resultados tangibles para los empleados y la empresa.
4. Rentabilidad, midiendo el impacto financiero con eficiencias, reducción de errores, mayor rentabilidad, clima laboral satisfactorio. Y el impacto en la generación de valor con la reducción de costos, el aumento de la productividad, cuánto le cuesta no implementarlo.
5. La relación de mutuo beneficio, con visión de largo plazo y círculos positivos de actuación.

2.2.5 ¿Qué significa gestión de clientes? (Modelo de Gestión de Relaciones, Gestión de Experiencias SEM y CRM), cómo se definen, que elementos comparten, logros esperados.

De acuerdo a la definición de la profesora de la Universidad de la Sabana, María Cristina González Saravia (2012), Gestión de Clientes se define como una estrategia de negocio que agrupa todas las áreas de la organización, otorgando como misión principal la satisfacción del cliente a partir de una premisa fundamental: conocer al cliente a partir del uso de la información disponible en la empresa para detectar, incorporar, retener y fortalecer la relación, compartiendo el valor para lograr su lealtad.

Todo lo anterior considerando unas condiciones deseadas:

- Políticas claras
- Procesos
- Recursos
- Sistema
- Apoyo tecnológico

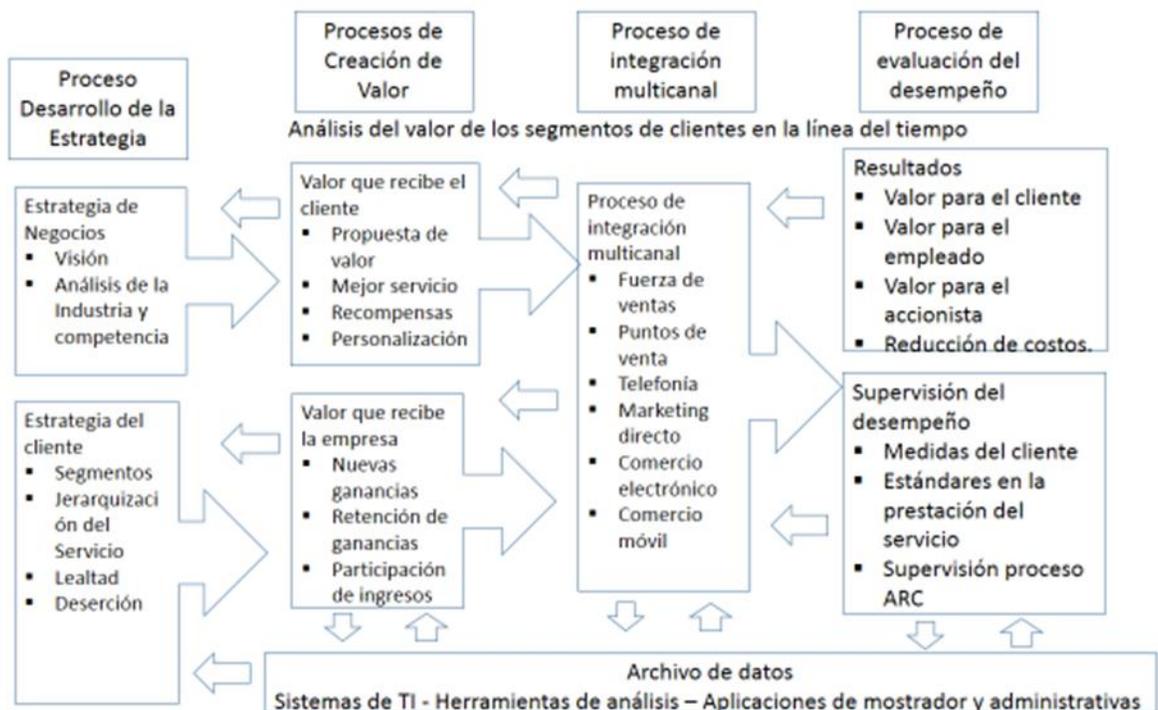
Saravia (2012) menciona que la Gestión de Clientes implica una transformación a un nuevo modelo de negocio, donde la unión de tres elementos, primero el cliente es el fin; segundo, comprender el producto completo y tercero crear un método para innovar diseñar y producir servicio, llevan a una Promesa de Valor y al diseño de una estrategia, que parte de la perspectiva del cliente, la gestión de experiencia y su verificación a lo largo del ciclo de vida.

La promesa de valor parte de un análisis y comprensión de los clientes y todo enfocado a tener clientes satisfechos y leales.

Lovelock lo nombra como la Administración de relación con el cliente ARC y lo define como todo el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes y lo propone como un facilitador al capturar la información de los clientes y difundirla a los diferentes puntos de contacto. Esa interface unificada permite la personalización. Cada empleado tendrá el conocimiento sobre las preferencias del cliente, sus transacciones pasadas o la historia de los problemas que ha tenido, y eso es una mejora importante en el servicio y un valor para el cliente.

La empresa podrá segmentar y clasificar mejor su base de datos, dirigir mejor las promociones y darse cuenta de cuales se están perdiendo.

El autor propone el siguiente esquema integrado para la estrategia de ARC:



Fuente: Lovelock, C.Wirtz, Marketing de Servicios

Gráfico 3. Administración de Relación con el Cliente

Para aplicar este modelo, el autor recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Enfocarse en el cliente, con la prestación coherente del servicio durante todos los procesos y todos los canales de entrega.
- Es una herramienta para la estrategia, pero no es la estrategia, por lo que la dirección de la empresa debe tomar el liderazgo, y no solo enfocarla como un proyecto de tecnología.
- Es necesario el rediseño cuidadoso de los servicios al cliente y de los procesos administrativos. Para esto, el compromiso de la gerencia y el apoyo de los empleados es fundamental.
- Para algunas empresas es difícil integrar los datos de los clientes, por lo que sería clave que los datos de los clientes en tiempo real estén disponibles para todos los empleados que los necesiten.
- Estructurar el programa teniendo en cuenta las diferentes posibilidades de rentabilidad de los clientes en el tiempo.

El éxito de implementar este modelo está en la definición clara de problemas dentro del círculo de relación con los clientes de la empresa. Hacer estrategias específicas, que en conjunto evolucionen en una implementación más amplia de la estrategia.

Esa estrategia debe responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué se debe modificar la propuesta de valor para modificar la lealtad de los clientes?
- ¿Qué cantidad de marketing y servicios personalizados es apropiada y rentable?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de las ganancias si aumentan las compras de los clientes? ¿Cómo varía según el segmento de clientes?
- ¿Cuánto tiempo y recursos se pueden asignar a las ARC?
- ¿Qué se puede hacer para desarrollar las relaciones con los clientes sin gastar mucho?

2.2.6 La Gestión de Experiencias

De acuerdo a Oscar Quero Maroto (2010), el objetivo de la Gestión de experiencias es crear una vivencia para el consumidor; la empresa debe

conectarse con el cliente no solo a través de su parte racional, sino emocional. Es proveer al consumidor valiosas experiencias, a través del afecto, las sensaciones, el conocimiento, las acciones y las experiencias relacionales.

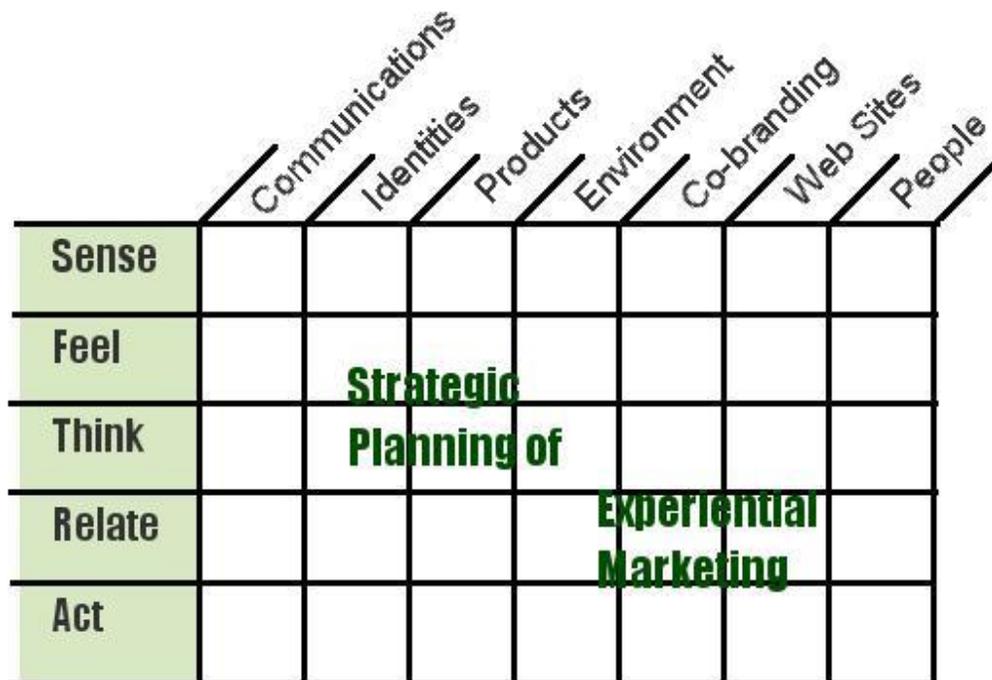
El autor define la generación de objetivos experienciales, las estrategias y los esfuerzos de mercadeo como Strategic Experiential Management - SEM. Propone cinco estrategias del SEM según el área de experiencia:

- Sentidos: Usados para motivar a los consumidores y añadir valor a los productos.
- Sensaciones: a través de la empatía, el humor positivo, la alegría, el afecto.
- Pensamientos: a través de sorpresa, intriga, provocación.
- Actuar: a través de lo físico y estilo de vida.
- Identificar: a través de la superación personal y la necesidad de ser reconocidos por otros.

Para llevar a cabo esas estrategias, las implementaciones prácticas son Experience Providers EXPROS, e incluyen:

- Comunicación: Publicidad, Megalogs (magazín y catálogos) y Reporte Anual.
- Identidad Visual / Verbal: a través de un slogan.
- Diseño del producto, empaque soporte.
- Co- branding: a través de alianzas con socios o licencias de terceros.
- Entorno Espacial: Cultura de marca, exposición del producto y mobiliario.
- Páginas Web y multimedia
- Personas

La combinación de las SEM y las EXPROS, dan lugar a una matriz que permite establecer lo más adecuado para el Marketing Experiencial:



Fuente: Libro Experiential Marketing. H. Schmitt

Gráfico 4. Matriz Marketing Experiencial

Para crear una experiencia holística para el cliente, el autor recomienda seguir un orden:

- Sensación: Atraer la atención hacia la publicidad.
- Crear una conexión con experiencias personales relevantes.
- Pensamiento: añadir un interés cognitivo.
- Acción: Inducir a un comportamiento de compromiso y lealtad.
- Relación: Ampliar la experiencia a un contexto social.

Esta herramienta es importante para el lanzamiento de un nuevo producto y/o la realización de campañas de productos. La forma de crear una experiencia holística es intensificar, ensanchar o interconectar estas experiencias.

De acuerdo a los autores Zeithaml, Bitner y Gremler, “la experiencia del cliente abarca procesos de servicio desde lo mundano hasta lo espectacular”. Todo el proceso que sigue un cliente desde el momento en que averigua por un producto o servicio, hasta que lo termina, es evaluado por el cliente, así tenga que pasar por

otros proveedores para terminar con el proceso. Incluye las personas con que se encuentra el cliente, el sitio, los colores, los sonidos, los olores, la temperatura, la comodidad, limpieza y el ambiente. El saludo, la forma de dirigirse a él, las preguntas y respuestas que recibe, la presencia y actitud de otros clientes, la asesoría, la confianza que le genere. Infiuye también el estado de ánimo no solo de quien lo atiende, sino del cliente cuando llega al sitio de contacto. Sus creencias, cultura, definirán también su actitud a lo que está experimentando.

Después de la experiencia, los clientes hacen una evaluación que determinará si regresarán o no, de acuerdo a qué tan satisfechos hayan quedado. Aquí también podrán recomendar a la empresa o dar una referencia negativa, de acuerdo a lo que hayan percibido. La evaluación de la experiencia de los clientes siempre será subjetiva, por lo que el análisis deberá considerarse con cuidado.

2.2.7 Customer Relationship Management – CRM

De acuerdo al profesor Santiago Martínez Vela (2012), CRM –Customer Relationship Management es una visión estratégica que encausa todos los procesos de una organización a conocer, intensificar y perennizar su nivel de satisfacción de las necesidades del cliente y, a través de ello, lograr la mayor rentabilidad posible. Se definen los tres pilares del CRM como:

- Identificar: Establecer los clientes que son de interés por su frecuencia, recencia (cantidad de días transcurridos entre la fecha de última compra y la fecha actual) o valor monetario.
- Diferenciar: Establecer las partes de su perfil, hábitos o características que los hacen diferentes entre sí.
- Interactuar: Abordar a cada cliente desde sus necesidades y expectativas.

Define los cinco motores del CRM:

- Información basada en el Cliente
- Segmentación y Análisis: OLAP (Online Analytical Processing), Estadística Descriptiva e Inferencial y Data Mining (Extracción de Datos)
- Personalización: CEP (Customer Experience Personalization), es decir, que se deben personalizar también las experiencias del cliente.
- Comunicaciones: El crecimiento de elementos de comunicación personal ha crecido cuatro veces en los últimos cuatro años.
- Transacciones: confiables con información clara.

Para el profesor Martínez (2012) la estrategia de CRM está basada en lo siguiente:

1. Definir lo que es importante: Qué es relevante conocer de su cliente basado sus expectativas y el tipo de negocio.
2. Segmentar: Basado en variables socio-demográficas y psicográficas.
3. Levantamiento de información: Fuentes internas, secundarias y primarias.
4. Modelo de interacción: Formal, establecido y valorado por el cliente.
5. Mantenimiento: Cómo lograr que la información clave se mantenga actualizada.
6. Monitorear la competencia: Entender lo valores y los elementos de valor entregados por la competencia.
7. Marketing: Acciones tácticas, puntales, que le permitan al cliente tangibilizar el valor de su relación y ver el retorno de su "lealtad".

Como ejemplo el profesor Martínez (2012) una herramienta valiosa y no muy costosa para empresa pequeñas de CRM es Salesforce, que tiene módulos de manejo de fuerza de ventas, información de clientes actuales y potenciales, conexión con Redes Sociales y almacenamiento de información en la nube.

Él define los beneficios del CRM en los siguientes puntos (Shaw 2002):

1. Una vista única de los datos del cliente.
2. Información disponible en tiempo real.
3. Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
4. Retención del conocimiento, no se va con la rotación de personal.
5. Reducción de pérdidas de los clientes potenciales.
6. Estandarizado, un esfuerzo de mejor práctica de negocio.
7. Automatización de la fuerza de ventas.
8. Información competitiva y del producto a mano

Las parte integrantes de un software de CRM son tres:

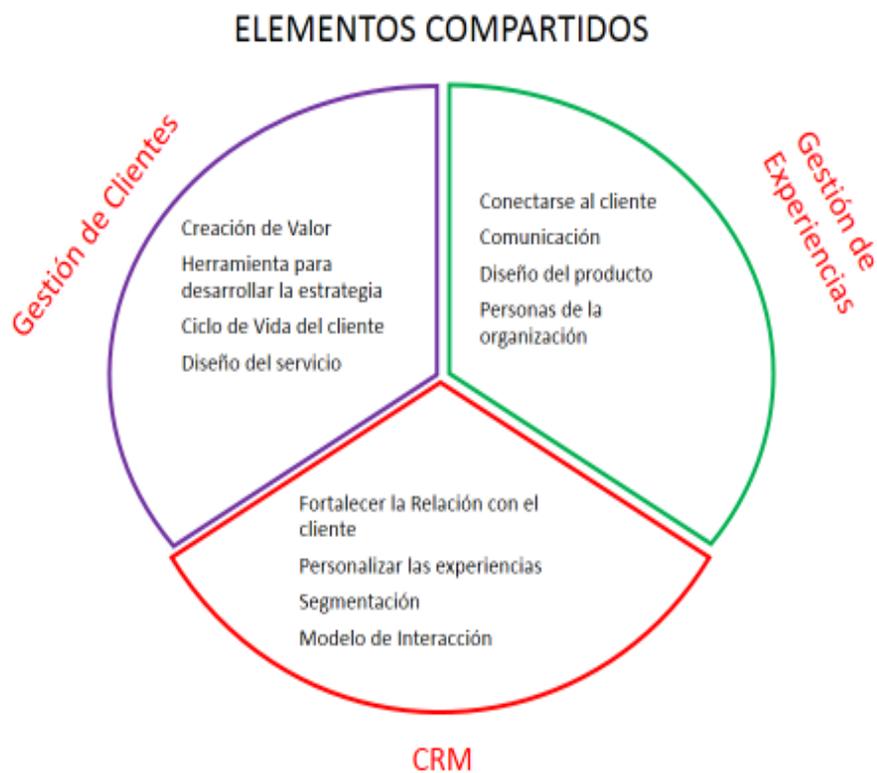
1. CRM Operacional: apoya en los procesos de negocios de ventas y marketing
2. CRM Colaborativo: Integra los canales de comunicación con los clientes, más allá de los contactos de los vendedores y personas de servicio. Incluye internet, e-mail, IVR, twitter.
3. CRM Analítico, que transforma los datos en conocimiento. Hace análisis predictivos de los clientes, se utiliza para las campañas de marketing,

análisis de comportamiento de clientes para diseño de productos y servicios.

Estos módulos deben actuar integrados al resto de la empresa, para tener una visión 360° al momento de atender a un cliente.

2.3 Análisis e interpretación personal

¿Qué elementos comparten la Gestión de Clientes, el Marketing Experiencial y el CRM?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Elementos Compartidos

Basados en esos elementos compartidos obtenidos del marco teórico y combinando las últimas tendencias de gestión de clientes, llegamos a puntos básicos que van a estructurar el modelo propuesto en este trabajo:

1. Desarrollo de la estrategia
2. Modelo de Interacción: Multicanales: Servicio consistente a través de cualquier canal, videos telefonía móvil.
3. Segmentación, Personalización: CRM
4. Establecer relaciones con el cliente, comunidades, emociones,
5. Gestionar sus experiencias
6. Creación de Valor
7. Autogestión
8. Innovación
9. Mayor comunicación
10. Personas de la Organización
11. Procesos claros de servicio en todas las áreas de la empresa

A través del marco teórico, se han utilizado términos que pueden no ser claros para algunos lectores, por lo que se incluyen en el marco conceptual, al final del documento.

2.4 Marco Conceptual

Atributos del producto: todas las características, tanto tangibles como intangibles de un bien o servicio, que pueden ser evaluadas por los clientes.

Calidad: el grado en que un servicio satisface a los clientes, al cubrir de manera consistente sus necesidades, deseos y expectativas.

Calidad del servicio: evaluaciones cognitivas a largo plazo, que hacen los clientes de la prestación del servicio de una empresa.

Capacitación: proporcionar a los empleados las habilidades, herramientas y recursos que necesitan para utilizar su capacidad con confianza y eficacia.

Clima organizacional: percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas, procedimientos y tipos de comportamientos que son recompensados y reforzados en un ambiente específico.

Deserción: pérdida de las cuentas de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlas por clientes nuevos.

Expectativas: estándares internos que los clientes utilizan para juzgar la calidad de una experiencia de servicio.

Flor del Servicio: Esquema que sirve para entender los elementos complementarios del servicio, que rodean y añaden valor al producto básico.

Garantía de servicio: promesa de que si la prestación del servicio no logra cumplir con los estándares predefinidos, el cliente tiene derecho a una o más formas de compensación.

Lealtad: compromiso de un cliente para continuar visitando a una empresa específica durante un largo periodo.

Modelo de Servicio: declaración que especifica la naturaleza del concepto de servicio, lo que la empresa ofrece, a quien y a través de qué procesos, el plano de servicio (la forma en que el concepto se entrega a los clientes) y el modelo de negocios correspondiente (la manera en que se generan ingresos suficientes para cubrir costos y asegurar una viabilidad financiera).

Momento de la verdad: momento en la prestación del servicio en que los clientes interactúan con los empleados de servicio o con un equipo de autoservicio, y en el cual el resultado puede afectar las percepciones de su calidad.

Percepción: proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan información para hacer una imagen significativa del mundo.

Proceso: método específico de operaciones o series de acciones que generalmente incluyen pasos que necesitan darse en una secuencia definida.

Producto: el resultado básico de un servicio o bien manufacturado, producido por una empresa.

Producto complementario: es el que amplía el producto básico, facilita su uso y aumenta su valor y atractivo. Es el que da el valor agregado al cliente y por el que está dispuesto a pagar.

Propuesta de Valor: paquete de beneficios y soluciones que una empresa busca ofrecer, así como la forma en que se propone entregarlo a los clientes, destacando los principales aspectos que difieren de las alternativas de los competidores.

Recuperación del servicio: esfuerzos sistemáticos de una empresa, después de la falla de un servicio para corregir un problema y conservar la buena voluntad del cliente.

Satisfacción del cliente: reacción emocional del corto plazo ante un desempeño específico de un servicio.

Segmentación de mercado: proceso de dividir un mercado en distintos grupos y en cada grupo todos los clientes comparten características relevantes que los distinguen de los consumidores de otros segmentos y responden de maneras similares a un conjunto dado de esfuerzos de marketing.

Servicio: actividad económica que una parte ofrece a otra, generalmente sin transferir la propiedad, creando valor a partir del arrendamiento, el acceso, los

bienes, la mano de obra, las habilidades profesionales, las instalaciones, las redes o sistemas, solos o en combinación.

SERVQUAL: par de escalas estandarizadas con 22 reactivos que miden las expectativas y percepciones de los clientes con respecto a cinco dimensiones de la calidad del servicio.

Ventaja competitiva: capacidad que tiene una empresa para desempeñarse en forma que los competidores no pueden igualar.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La investigación es documental y exploratoria. La ruta metodológica, es:

Investigar, consultar, recopilar, comparar y analizar de manera selectiva los modelos existentes de Gestión de Clientes, para estructurar las bases de la propuesta de acuerdo a las últimas tendencias sobre el tema. Se realizó con una revisión de literatura y documentación teórica del tema. Con este paso, se obtuvo una orientación para la resolución del problema. Se evaluó entre otras herramientas CRM, Escala Servqual, segmentación, creación de valor, endomarketing, estrategia multicanal y gestión de experiencias.

3.2 Universo de estudio

El modelo se dirige a empresas pequeñas y medianas de Colombia del sector real y terciario de la economía.

3.3 Fuentes de información:

3.3.1 Primarias

Libros, artículos, monografías, encuestas, blogs, clases, herramientas de CRM y Gestión de Clientes, Cámara de Comercio de Bogotá, Leyes, EBSCO, DANE.

3.3.2 Secundarias

Documentos elaborados por los profesores que contienen resúmenes de autores reconocidos en Gestión de clientes. Otros documentos de investigación, que resuman conceptos de CRM. Trabajos en clase con los estudiantes de la especialización. Serán utilizadas para afirmar lo investigado de la fuente primaria.

3.3.3 Análisis de la información

Tal como lo menciona la profesora de la Universidad de la Sabana, Luz Angela Aldana en el documento Metodología de la Investigación (2012), la información seleccionada será analizada y evaluada para verificar si es coherente, pertinente, suficiente e imparcial.

3.4 Población y Muestra

En Colombia según la Ley para el fomento de la Micro, Mediana y pequeña empresa, Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004, las pymes se clasifican así:

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales, legales vigentes.

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 e inferiores a 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El modelo se enfoca en empresas pequeñas y medianas del sector real y terciario de la economía colombiana.

El censo del año 2.005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE - , reportó **1.442.117** establecimientos, de los cuáles 1.389.698 son Mipymes o sea el 96.4%. De éstas, 1.336.051 corresponden a microempresas que representan el 92.6% del total.

Microempresas	1.336.051	92.6%
Pequeñas	46.200	3.2%
Medianas	7.447	0.5%
SUBTOTAL MIPYMES	1.389.698	96.4
Grandes	1.844	0.1%
No informa	50.575	3.5%
TOTAL	1.442.117	100%

FUENTE: DANE Censo Económico de 2005

Número de Empresas Registradas en el Registro Único Empresarial y Social RUES a noviembre de 2012

Total personas jurídicas en el RUES

Tamaño de empresa	No. de Empresas	Participación
NO DISPONIBLE ¹	166.221	20.4%
MICROEMPRESAS	557.212	68.3%
PEQUEÑA	68.867	8.4%
MEDIANA	17.914	2.2%
SUBTOTAL MIPYMES²	643.993	78.9%
GRANDE	5.955	0.7%
TOTAL	816.169	100%

FUENTE: RUES - CONFECAMARAS – Datos para el noviembre de 2012

¹ Corresponde al No. de empresas con registro mercantil pero que no reportan activos ni empleados.

² No se incluye el dato No Disponible

Total personas naturales en el RUES a noviembre 2012

Tamaño de empresa	No. de Empresas	Participación
NO DISPONIBLE ³	285.036	15.5%
MICROEMPRESAS	1.539.089	83.8%
PEQUEÑA	11.850	0.6%
MEDIANA	285	0.0%
GRANDE	1.183	0.1%
TOTAL	1.837.450	100%

FUENTE: RUES - CONFECAMARAS – Datos para el noviembre de 2012

3.5 Alcance y limitaciones

El proyecto solo llegará hasta la propuesta del modelo de Gestión de Clientes.

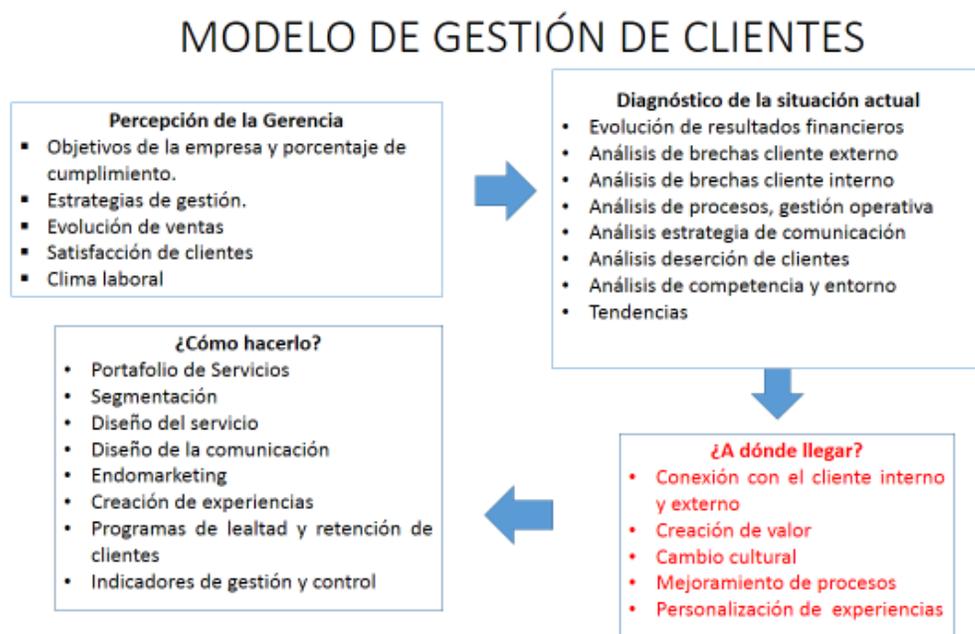
No se hará implementación ni seguimiento.

³ Corresponde a las personas con registro mercantil que no reportan activos ni empleados.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Modelo de Gestión de Clientes

Si un gerente de una empresa pequeña o mediana, delega en el Gerente de Mercadeo o de Servicio el desarrollo de un programa que enfoque a la empresa hacia el cliente, se propone el siguiente modelo a seguir:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Modelo de Gestión de Clientes

4.1 Percepción de la gerencia

Para analizar la situación de la empresa se propone establecer con la gerencia general la definición de los siguientes aspectos en la empresa:

- Objetivos de la empresa del año en curso y porcentaje de cumplimiento.
- Objetivos de los próximos cinco años.
- Estrategias de Gestión
- Percepción entre la diferencia de lo esperado por el cliente y lo entregado por la empresa en producto, servicio y comunicación.
- Promesa de valor de la empresa, implícita o explícita.

- Tendencias del negocio
- Eficiencia de su procesos
- Ambiente laboral
- Programas de experiencias, lealtad y fidelización de clientes

4.2 Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico comprende todo el conocimiento de la empresa y el punto de partida del trabajo de campo, para la construcción de las nuevas estrategias. Es la base para conocer lo que piensa el cliente externo e interno, para crear o ajustar la segmentación, los beneficios, la promesa de valor, la cultura, los procesos eficientes, la comunicación, los programas de fidelización y lealtad de la empresa. Comprende los análisis de todo lo que gira desde y hacia el cliente.

4.2.1 Evolución de resultados de la empresa últimos cinco años.

Su propósito es conocer la empresa en sus resultados, tamaño, capacidad, ventas, utilidades y principales indicadores. Importante incluir productos, sucursales, número de empleados, nivel tecnológico. Es la primera imagen de la empresa, mirándola hacia adentro.

4.2.2 Análisis de brechas cliente externo

Con este análisis se comienza la interacción con el cliente, seguramente los directivos y empleados de la empresa tienen una percepción de cómo ofrecen los productos y servicios, pero es indispensable confrontarla con lo que el cliente realmente ve y recibe. Para esto, Zeithaml sugiere dos herramientas, la primera es la **Lluvia de ideas estructurada**, donde se reúne a un grupo de clientes actuales y potenciales y se les pregunta cuál sería su servicio ideal. Se pregunta:

- ¿Qué desean del servicio?
- ¿Por qué lo desean para conocer la necesidad o beneficio buscado?
- ¿Cómo lo desean?, para conocer las características de ese producto o servicio.

Otra herramienta es la **Escala Servqual** donde se relaciona el producto, servicio y precio. Fue desarrollada por los autores Zeithaml, Bitner y Gremler y definen lo siguiente:

Cliente satisfecho = Percepciones – Expectativas > 0

El cuestionario tiene dos partes (Anexo 1), la primera de 21 preguntas que miden las expectativas de los clientes y otras 21 con palabras semejantes para medir las percepciones o experiencias usando una escala de 1 a 7 en la que califican su conformidad o inconformidad. Para evaluar la calidad del servicio se calcula la diferencia entre las dos, es decir, se establecen las brechas percibidas por los clientes o producidas por las organizaciones. Se agrupan en cinco dimensiones de calidad de Servicio:

- Tangibilidad: Surtido, Instalaciones, Presentación empleados, Catálogos y Facilidades
- Fiabilidad: cumplimiento, funcionalidad, credibilidad, salud y tolerancia
- Capacidad de respuesta: Flexibilidad, rapidez, horario, disposición y asertividad en el tiempo.
- Seguridad: Garantía, conocimiento, certeza, confianza en la empresa
- Empatía: atención, interés, expresión, comprensión comunicación, comportamiento y cortesía.

La encuesta pide a los clientes dos calificaciones, una sobre lo que esperaría de una empresa ideal y otra de lo que realmente encontró en la empresa; de este modo se definen las brechas entre las expectativas y el servicio prestado, dando como resultado los aspectos que más interesan a los clientes en cada dimensión y la diferencia con lo que percibió al relacionarse con nuestra empresa. Con esta información la empresa puede ajustar sus procesos y estrategias según lo que el cliente haya preferido.

Este tipo de encuestas se deben hacer por lo menos una vez al año, para revisar cómo están las relaciones con el cliente o también realizarlas para compararse con la competencia y conocer qué es lo que el cliente prefiere de otras empresas.

Otra herramienta para investigar a los clientes es la **Encuesta posterior a la transacción**, donde al cliente se le hacen unas tres o cuatro preguntas tan pronto terminan, sobre la experiencia que tuvo y sobre los beneficios esperados. Algunas empresas esperan dos o tres días y realizan la encuesta por teléfono. Esta llamada no solo da información adicional del cliente, sino que es una llamada de servicio y el cliente se siente bien atendido.

Cuando las compras son en línea, BizRate.com hace un estudio con encuestas que aparecen en forma automática y evalúan la facilidad para hacer el pedido, para navegar en la página y seleccionar productos.

Pero al hacer encuestas se corre el riesgo de que el consumidor nos dé las respuestas que queremos oír o las que ellos les parece más conveniente dar, pero

no las que realmente los mueven a comprar, por lo que es necesario dar a los clientes algo más de lo tradicional y ese algo es la confianza en la empresa, en lo que vende, en el servicio que ofrece, en su calidad, su justicia, su innovación, su seriedad y cumplimiento. Muchas empresas dicen estar orientadas al cliente, pero no tienen una cultura real, sino unos planes de mejoramiento de corto plazo. La creación de esa cultura, la veremos más adelante.

4.2.3 Análisis de brechas cliente interno

Sin duda el trabajo más relevante de todo el modelo está en la gente. Son los empleados los que darán al cliente el Valor Agregado, que la empresa quiere crear para diferenciarse en el mercado. Son ellos además quienes pueden contribuir de manera más eficaz al diseño de las estrategias, los procesos y los estándares necesarios para que la empresa fluya hacia el cliente, son los que van a manejar las herramientas y la tecnología, son los que tendrán que cambiar de actitud, los que pondrán el empeño y generarán las ideas para mejorar constantemente.

Se propone entonces una revisión del clima laboral en esta etapa, con una encuesta a los empleados (Anexo 2), donde se refleje su motivación, orientación hacia el cliente externo, la comunicación interna y clima laboral en general.

Con la tabulación de estos resultados, se obtendrá información por área y se podrá confrontar con la percepción de la dirección general y con el análisis de procesos que se propone a continuación.

4.2.4 Análisis de procesos

En este punto es necesario hacer “la ruta del cliente” en la empresa, a través de diferentes canales, haciendo seguimiento a los procesos. Seguramente en las respuestas de la escala Servqual, se tendrán situaciones que los clientes han comentado sobre dificultades en los procesos, así como comentarios de los mismos empleados, sobre áreas de apoyo que no siempre cumplen con las respuestas oportunas. También es importante:

- Revisar evolución número de PQR's y felicitaciones últimos tres años
- Revisión de momentos de verdad, cliente oculto.
- Verificar si las personas encargadas están capacitadas para la labor.
- Revisar si hay responsables de los procesos, si tienen objetivos claros y si se cumplen.
- Revisar si hay estándares y metodologías.
- Revisar si el proceso se actualiza y se ajusta a las necesidades de los clientes.
- Revisar si se evalúan de acuerdo al desempeño.

4.2.5 Revisión de la estrategia de comunicación interna y a los clientes

- Revisar si los medios de comunicación físicos, como computadores, teléfonos, intranet, WhatsApp, redes sociales, video-conferencias, están funcionando para todos.
- Revisar si se realizan reuniones donde la información fluya y la retroalimentación exista.
- Revisar si existen planes de capacitación y si se cumplen.

4.2.6 Análisis deserción de clientes

Número de clientes nuevos vs clientes perdidos en los últimos tres años. La medida debe ser anual o semestral.

4.2.7 Análisis de competencia

Con el propósito de complementar la información sobre cuáles son las preferencias de nuestros clientes a través de los competidores de la empresa, el análisis de la competencia se realiza con las tres o cuatro más cercanas a la empresa y a la líder del mercado, estableciendo lo siguiente de cada una:

- Fortalezas
- Debilidades
- Principales estrategias
- Beneficios para el cliente
- Participación en el mercado
- Canales de comunicación
- Promesa de valor
- Estados financieros

Esa información la podemos obtener de diferentes fuentes, como:

- Visita a sus puntos de venta
- Compra de sus productos
- Prueba de sus canales de servicio y su efectividad
- Prueba de sus canales comerciales
- Página web y tecnología
- Entrevista a clientes de la competencia
- Precios
- Canales de distribución
- Medios publicitarios

- Cámara de Comercio

Una vez definida esta información, se analiza e identifican:

- Qué hacen bien y ventaja competitiva
- Que debilidades tienen
- Por qué los prefieren los consumidores
- En que sitio está nuestra empresa en relación a ellos

4.2.8. Tendencias Macro

Una vez analizada la competencia es necesario revisar las tendencias del mercado de nuestro negocio. Conocer las tendencias permite obtener información para corregir y replantear las estrategias actuales, crecer o modificar los productos de acuerdo a las nuevas necesidades o ajustes del mercado.

Empresas como Nielsen, informan mensualmente por país, las tendencias más recientes en mercadeo de consumo, comportamiento de los clientes, de mercados y marcas. Destacan este mes por ejemplo:

1. La calidad y el precio son los factores más importantes para los latinoamericanos a la hora de comprar.
2. Para reducir gastos los latinoamericanos cambian a marcas más económicas de alimentos y gastan menos en entretenimiento fuera de casa.
3. El 79% de los latinoamericanos son más susceptibles a comprar un producto con base en la recomendación de familiares y amigos.
4. En un ambiente cada vez más competitivo y saturado es necesario poseer un profundo conocimiento del consumidor para lograr solidez en la marca y una exitosa estrategia para sus productos.

Otra fuente es Gestión, pe, que este mes nos da las seis principales tendencias económicas:

1. Surgimiento de una nueva clase media mundial.
2. Escases de recursos críticos (agua, energía, territorio, alimentos)
3. Cambio en hábitos de consumo, derivados de valores individuales,
4. Obligación de uso de tecnología.
5. Dinamismo y sobre exigencia del entorno regulatorio.
6. Escases y movilidad del talento.

Todas estas fuentes y muchas más que se encuentran en revistas económicas y en internet, son importantes a la hora de complementar los análisis de la empresa

y su mercado. Son necesarias para enfocar las estrategias y ver si la empresa va en la dirección correcta.

4.3 ¿Qué hacer?

La creación de valor, la conexión con el cliente, la personalización de experiencias y el Modelo de interacción, es el propósito de este Modelo de Gestión de Servicio para Clientes, que nos va a generar las estrategias para diferenciarnos en el mercado. La forma en que se puede llegar a estos objetivos, es la que se desarrolla a continuación.

4.4 ¿Cómo hacerlo?

4.4.1 Definición del portafolio de servicios

Como se mencionaba en el marco teórico, una herramienta muy útil es la Flor del Servicio, donde la empresa define su portafolio de productos dependiendo de su servicio básico y de los complementarios que lo diferencian de su competencia y le dan el valor agregado al cliente.

Cada empresa tiene una flor de servicio específica, por lo que se propone revisar el ejemplo que se da a continuación y crear la propia.

Como ejemplo, una Aerolínea tendría la siguiente Flor de Servicio:

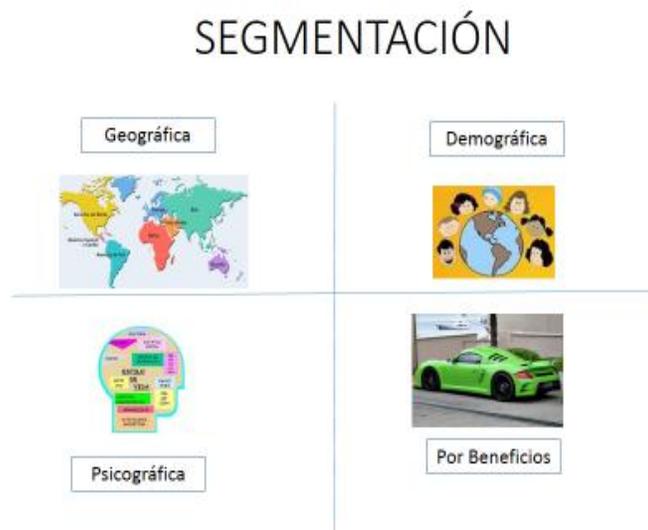
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Duración del vuelo - Bebidas a bordo: alcohólicas, no alcohólicas, calientes, gaseosas, naturales - Alimentos a bordo: Según hora del día, opciones para escoger - Alimentos para necesidades especiales de alimentación
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Menú para el vuelo específico - Carta de licores para el vuelo específico - Licores especiales de la temporada
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de alimentos - Tipo de cocción - Ingredientes (Especiales, alergénicos, dietas especiales) - Bebidas recomendadas - Manejo de requerimientos especiales, cambios o adecuaciones - Ayuda en el manejo de las mesas contraíbles
Toma orden de comida y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de opciones en el menú - Asesoría en elección del plato - Asesoría en elección de la bebida
Atención - Calidez	<ul style="list-style-type: none"> - Trato cálido y cercano, pero siempre respetuoso - Saludo personalizado por el apellido de cada cliente - Bienvenida personalizada con bebida de cortesía - Atención personalizada
Valor Agregado	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Sensación de relajación y descanso - Sensación de lujo y comfort - Carta ampliada de licores y cocteles - Planes Vino del trimestre y ron del mes
Excepciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de último minuto por solicitud del cliente - Alimentos para vegetarianos y veganos - Cambios en las mezclas de cocteles a solicitud del cliente
Relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer al cliente por su apellido - Registro, reconocimiento y satisfacción de los gustos y necesidades de cada cliente (Ej. Judíos, vegetarianos, celíacos)

Fuente: Gamba, A., Proyecto Integral de Gestión de Clientes de Clase ejecutiva de Copa Airlines, Universidad de la Sabana.
Gráfico 7 Ejemplo La Flor del Servicio

4.4.2 Segmentación

Es importante definir grupos de clientes que sean medibles, cuantificables en términos de volúmenes de compra, de manera que se pueda constituir como un mercado objetivo para diseñar las estrategias comerciales y de mercadeo ajustadas al segmento.

La segmentación puede partir de 4 variables principales:



Fuente: Profesor Jiménez, F. Inteligencia de Clientes, Universidad de la Sabana
Gráfico 8. Segmentación

Segmentación demográfica: Se refiere a sitio donde vive el cliente o la zona de influencia donde se mueve. La ciudad, región, tamaño, densidad y clima.

Demográfica: Se refiere a sus características de género, edad, estado civil, talla, religión, nacionalidad, peso.

Psicográfica: Estilo de vida, personalidad, clase social, en función del producto o servicio que estemos trabajando. Incluye intereses del cliente, opiniones y actividades.

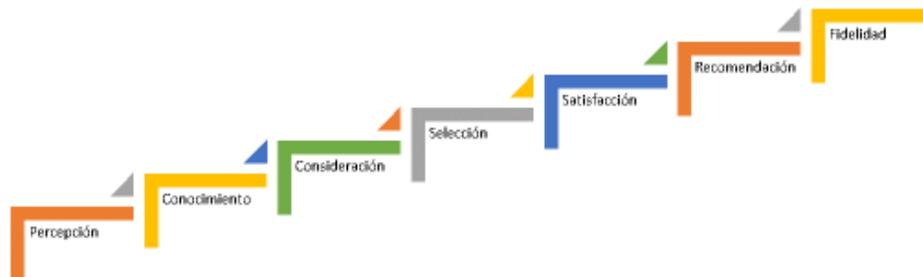
Por Beneficios: Posiciona la marca por beneficios ideales de los clientes, que no tienen que ver con su posición social. En un estudio de ropa, por ejemplo, se encontraron cuatro segmentos: clásicos, cómodos, medias tallas y moda.

Identificar por qué compra y cómo toma la decisión de compra.

Utilizan listas de beneficios que los clientes escogen utilizando la técnica, “pick k out of n” y también con el Cluster Analysis.

También es necesario considerar el Ciclo de vida del cliente, no es lo mismo tener un grupo de clientes potenciales a quienes debemos conquistar, que el cliente que nos recomienda y nos compra con frecuencia. En la siguiente gráfica podemos ver las diferentes etapas del ciclo.

Ciclo de vida del cliente



Fuente: <http://www.getechome.com>

Gráfico 9. Ciclo de Vida del Cliente

Otras herramientas como la Investigación de Mercados, los Focus Groups, PQR's, CRM y el contacto con los clientes a través de la fuerza de ventas y personal de contacto, se puede precisar el perfil de los clientes, para definir cuáles son los segmentos que maneja la empresa y cuál es el “cliente único” o representante de cada segmento. Una vez identificados los segmentos, se deben definir unos objetivos y un plan de interacciones, alineado con los

comportamientos y preferencias de cada uno. Un ejemplo, es el estudiante de una Institución Técnica en Colombia:



Fuente: Lesmes, J., Pinzon, N., León, P. Inteligencia de clientes, Universidad de la Sabana, 2013
Gráfico 10. El cliente Único

4.4.3 Identificar atributos, beneficios y valor agregado.

Después de la segmentación, la empresa necesita identificar otros elementos que le aporten a la creación o mejoramiento de su promesa de valor. Los atributos son las características, cualidades o propiedades del producto o servicio. Los beneficios comprenden la utilidad, conveniencia o provecho, que el cliente ve del producto y lo lleva a la compra. Las emociones asociadas son las sensaciones que causa el producto o servicio en el cliente, por las características y los beneficios que brinda. En una empresa de confección, por ejemplo, se puede ver así:

Atributos, beneficios y emociones del **producto principal** en una empresa de confección

Atributos Características	Beneficios	Emociones asociadas
Diseño	A la moda, vanguardista Innovación permanente	Proyectar una imagen moderna Seguridad en sí

		misma
Calidad	Durabilidad, ahorro de dinero Garantía	Imagen impecable
Color	Variedad, combinaciónAmplia posibilidad de selección	Estilo propio Mostrar habilidad de combinar.
Material	Comodidad, Diferenciación	Confianza Exclusividad
Precio	AccesibilidadDiferentes Medios de pago	Poder de compra Placer Felicidad
Talla	Ajuste	Verse y sentirse bien

Fuente: Profesora González, M.C., Universidad de la Sabana
Tabla 1. Atributos, beneficios y emociones del producto principal

Atributos, beneficios y emociones del **producto complementario**

Atributos Características	Beneficios	Emociones asociadas
Atención amable	Buen trato, reconocimiento, respeto	Aceptación Empatía Fidelidad
Honestidad	Asesoría real y clara	Confianza Fidelidad
Facturación y pago rápido y correcto	Procesos oportunos	Confianza
Servicio Postventa	Atención oportuna en cambios y solución de dudas	Tranquilidad

Servicio Personalizado	Exclusividad	Placer
Creación de relaciones	Información de nuevos modelos y tendencias	Felicidad Lealtad Pertenenencia

Fuente: Profesora González, M.C., Universidad de la Sabana
 Tabla 2. Atributos, beneficios y emociones del producto complementario

Es importante identificar las emociones que generan los beneficios de nuestro producto/servicio. De una lista de emociones es posible identificar cuáles tocan a nuestros clientes:

- ✓ Alegría
- ✓ Diversión
- ✓ Inspiración
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Orgullo
- ✓ Calma
- ✓ Comodidad
- ✓ Gratitud
- ✓ Amor
- ✓ Esperanza
- ✓ Importancia
- ✓ Confianza
- ✓ Seguridad

Identificadas tres o más emociones, se pueden replantear los Servicios Complementarios, para re escribir los atributos y beneficios de manera que el nuevo diseño de experiencias incluya esas emociones que el cliente quiere:

Atributos Características	Beneficios	Emociones asociadas
------------------------------	------------	---------------------

Una vez definidos estos elementos, la empresa los deberá incluir en la capacitación a sus empleados, las estrategias y comunicaciones a los clientes.

4.4.4 Definición de la Promesa de Valor

La propuesta de Valor comunica lo que la empresa puede hacer mejor o de manera diferente a su competencia y supone una ventaja o beneficio diferencial para el cliente, cuando este trata de resolver una necesidad o un problema. Debe dirigirse a cada segmento de clientes y describe la combinación de valores, beneficios y personalidad.

La necesidad no siempre es algo tangible, puede ser una necesidad más abstracta, como la de aceptación, comunicación o pertenencia a un grupo social.

La empresa necesita transmitir claramente, qué es lo que la diferencia del resto del mercado. Unos factores en los que se puede basar la diferenciación, son:

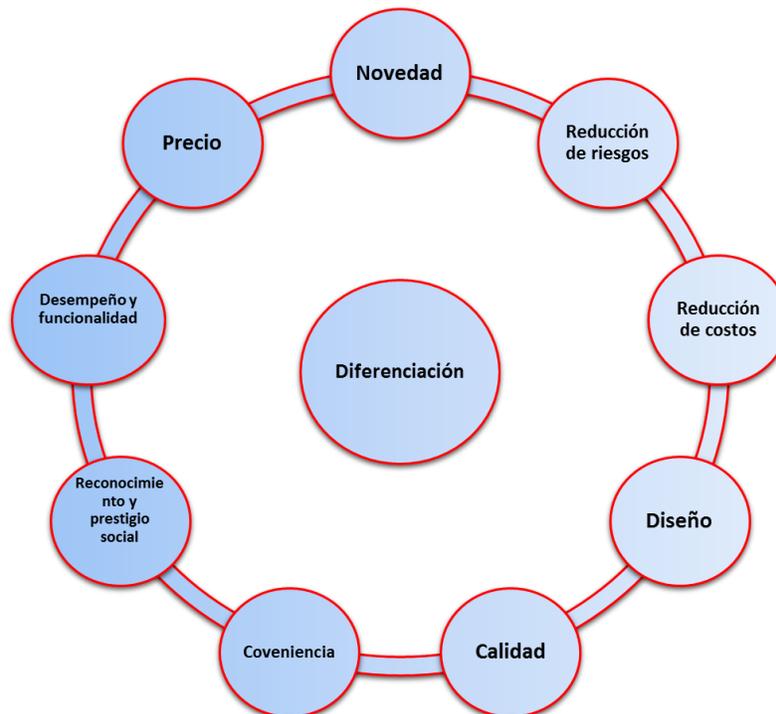


Gráfico 11. Diferenciación

La parte crucial del diseño de cada propuesta es definir cuáles factores se deben escoger y cómo se le van a comunicar a los clientes. Cada segmento de cliente puede tener la misma necesidad, pero percibida de manera diferente, por lo tanto, la Promesa de valor no solo debe ser la solución a una necesidad, sino **un conjunto de atributos y valor adaptado a las necesidades de cada segmento de clientes.**

Un ejemplo de la definición de la Promesa de Valor de LG, para el mercado de electrónica de consumo, se basó en la innovación.



Gráfico 12. La Promesa de Valor

La Promesa de Valor

" LG proporciona innovaciones tangibles que enriquecen las vidas de nuestros clientes "

Con nuestra experiencia en todas las áreas de la electrónica, LG promete entregar beneficios tangibles a nuestros clientes que incluyen nuestra rigurosa atención a todos los aspectos de nuestros productos, desde las características más básicas hasta la más sofisticada tecnología implementada para mejorar la vida de la gente. Dedicamos vehementemente todos nuestros recursos para brindar sólidas y oportunas innovaciones para mantener la confianza que hemos ganado de nuestros clientes y continuar entregándoles satisfacción total"

Fuente: http://co.lge.com/about/corporate/corporateidentity_bi.jsp#

Como ejemplo podemos ver la Propuesta de Valor del Helm Bank

"Nuestro servicio está regido por la ética y el profesionalismo. Somos fieles a unos valores que nos garantizarán la satisfacción y lealtad de nuestros clientes. Estos valores son: honestidad, confianza, credibilidad, seriedad, diferenciación, creatividad, responsabilidad, conocimiento del cliente y excelencia en el servicio. Para lograr nuestra meta estratégica, que es ser la primera opción en servicio para nuestros clientes, nuestro trabajo se fundamenta en desarrollar e interiorizar la cultura de servicio al cliente, asegurar en el tiempo procesos ágiles, amigables, seguros y eficientes, prestar una atención personalizada, brindar asesoría en el marco de nuestro objeto social y contar con soluciones tecnológicas innovadoras."

4.4.5 Creación de la cultura de servicio

Las empresas no solo deben vender productos, deben vender servicios y soluciones y todos sus empleados deben tener este concepto claro y actuar de acuerdo con él.

Si al analizar la realidad de la empresa vemos que esa cultura no existe, se necesita un cambio. Si los esfuerzos de mercadeo no dan los resultados esperados y se ven igual que los competidores y forman parte de la masa que hacen los demás y la diferenciación que ha tratado de comunicar no es significativa para los clientes, es necesario **analizar** toda la información que obtenemos de los clientes, de los competidores, de las tendencias del mercado,

de los empleados, **proponer cambios y actuar**. Actuar **definiendo unos valores**, definiendo lo que es importante para la empresa y cómo va a cumplir la promesa de valor, de acuerdo a los recursos que tenga, con una mirada al largo plazo.

Autores como Berry, han encontrado los siguientes valores en empresas de servicio excelente: **innovación, alegría, trabajo en equipo, respeto, integridad y servicio social**.

Por supuesto, los valores que la empresa defina y toda la información que analice, solo se podrán encausar con un liderazgo de la dirección de la empresa, con el apoyo del resto de la organización. Una de las áreas podrá ser la que inicie el proceso, pero no podrán solos, necesitan al resto de los empleados, por eso los programas de comunicación internos y externos, deberán ser claros y precisos, la comunicación, la veremos más adelante.

Una forma de crear cultura es crear un comité con integrantes de áreas clave, con personas influyentes dentro de sus compañeros, que tomen como un reto, lo que su departamento va a lograr con objetivos claros como lo que vemos en la figura siguiente.

(1) Manuel Marí, Reflexiones sobre el marketing del siglo XXI, www.puomarketing.com

Objetivos de la Cultura de Servicio



Fuente: Elaboración propia
Gráfico 13. Objetivos de la Cultura de Servicio

Estos objetivos deben ser medibles y deben incluirse en la evaluación mensual de cada empleado. También deben incluirse en el proceso de selección de los nuevos, para asegurar el nivel de compromiso y servicio de quienes van a formar parte de la empresa.

Empresas como South West, han realizado algunas prácticas interesantes con sus empleados, como invitar a los empleados de áreas donde se generen los conflictos a las áreas de atención al público o donde se reflejen los problemas, para que puedan ver mejor el efecto y la importancia de su trabajo. Otra fue enviar empleados de refuerzo, para ciudades donde hacían campañas fuertes para ganar a la competencia. Fijar notas en las paredes, el correo o las carteleras, con frases que genere el mismo grupo, como, “Mi equipo cumple lo que promete”, o “Mi equipo es colaborador”.

El otro ingrediente es “La Pasión”, tener objetivos claros en cada área, luchar por ellos, medirlos, evaluarlos y recompensarlos, son pasos básicos para generar esas “ganancias de cumplir”.

4.4.6 Endomarketing aplicado

Como lo hemos venido diciendo, el bienestar de los empleados se refleja automáticamente en la Gestión de la Experiencia de los clientes, la creación de una estrategia que se plantee como objetivos del modelo, los siguientes:

- ✓ Conocer el cliente interno
- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Orientar la empresa al cliente externo anticipando sus necesidades.
- ✓ Lograr impactos en la rentabilidad, productividad, desempeño, tasa de errores, eficiencia y costos.

Partiendo de la definición de los valores, ya mencionado y de la creación de una cultura, el siguiente paso es asegurar el bienestar y la conexión con los empleados. Se puede dividir en dos partes esta estrategia, la primera es trabajar con los empleados ya vinculados y la segunda es desarrollar nuevas formas de selección para vinculación de nuevos.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Endomarketing Aplicado

La reducción de re-procesos, reducción de número de quejas, si se atiende bien desde la primera vez, redundará en menos trabajo, menos estrés, salidas más temprano, mejor calidad de vida y mayor balance para los empleados.

CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

- ✓ Detectar qué es lo que el cliente quiere. Lenguaje no verbal.
- ✓ Escuchar lo que dice el cliente.
- ✓ Preguntar al cliente, mostrar interés y empatía.
- ✓ Sentir, ponerse en el lugar del cliente.
- ✓ Establecer una conexión con el cliente, innovar para generar una experiencia.
- ✓ Ser honesto y dar toda la información.
- ✓ Solucionar, hacerlo bien desde el principio.

Fuente: www.lzo.es y complemento propio

Gráfico 15. Capacitación de Empleados

4.4.7 Mapa de Servicios:

El paso a seguir después de revisar la cultura de la empresa y la gente, es verificar los procesos que el cliente sigue cuando tiene contacto con la empresa. En el diagnóstico que se realizó al comienzo del modelo, se siguió el paso a paso del cliente; con el análisis de la Flor del Servicio y el resultado de la aplicación de la Escala Servqual, se debieron identificar fallas y vacíos en los procesos. Todos estos elementos van a aportar a la construcción del nuevo mapa de servicios que la empresa ofrecerá a sus clientes.

De acuerdo a Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), el mapa de Servicios es una imagen que representa el sistema de servicio; describe de manera simultánea el proceso de entrega del servicio, los puntos de contacto con el cliente, las funciones de clientes y empleados y los pasos o tareas en el proceso, tal y como las experimenta el cliente. Los pasos para la elaboración de un mapa de servicio son:

- ✓ Identificar el proceso que se va a desarrollar

- ✓ Identificar al cliente o segmento de clientes
- ✓ Hacer un mapa del proceso desde el punto de vista del cliente
- ✓ Hacer un mapa de las acciones del empleado y/o de tecnología
- ✓ Vincular los momentos de contacto con los procesos de apoyo
- ✓ Agregar evidencia del servicio en cada paso del cliente

Proceso	Por segmento Por servicio específico Por proceso o subproceso
Cliente	Segmentos de clientes si requieren variaciones en el proceso o servicio.
Mapa del proceso desde el punto de vista del cliente	Establece las opciones y acciones que experimenta el cliente al comprar, consumir o evaluar el servicio. Se puede grabar o fotografiar la experiencia real del servicio.
Mapa del empleado y tecnología	Mapear las acciones del empleado de contacto y las de tecnología, tanto las visibles para el cliente, como las invisibles que ocurren dentro de la empresa. Se mapean también las acciones visibles al cliente de tecnología.
Momentos de contacto - apoyos	Son las funciones de apoyo internas, se mira el impacto directo e indirecto de las acciones internas sobre los clientes.
Evidencias	Se puede utilizar fotos de lo que el cliente ve y recibe como evidencia tangible del servicio.

Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009, Marketing de Servicios

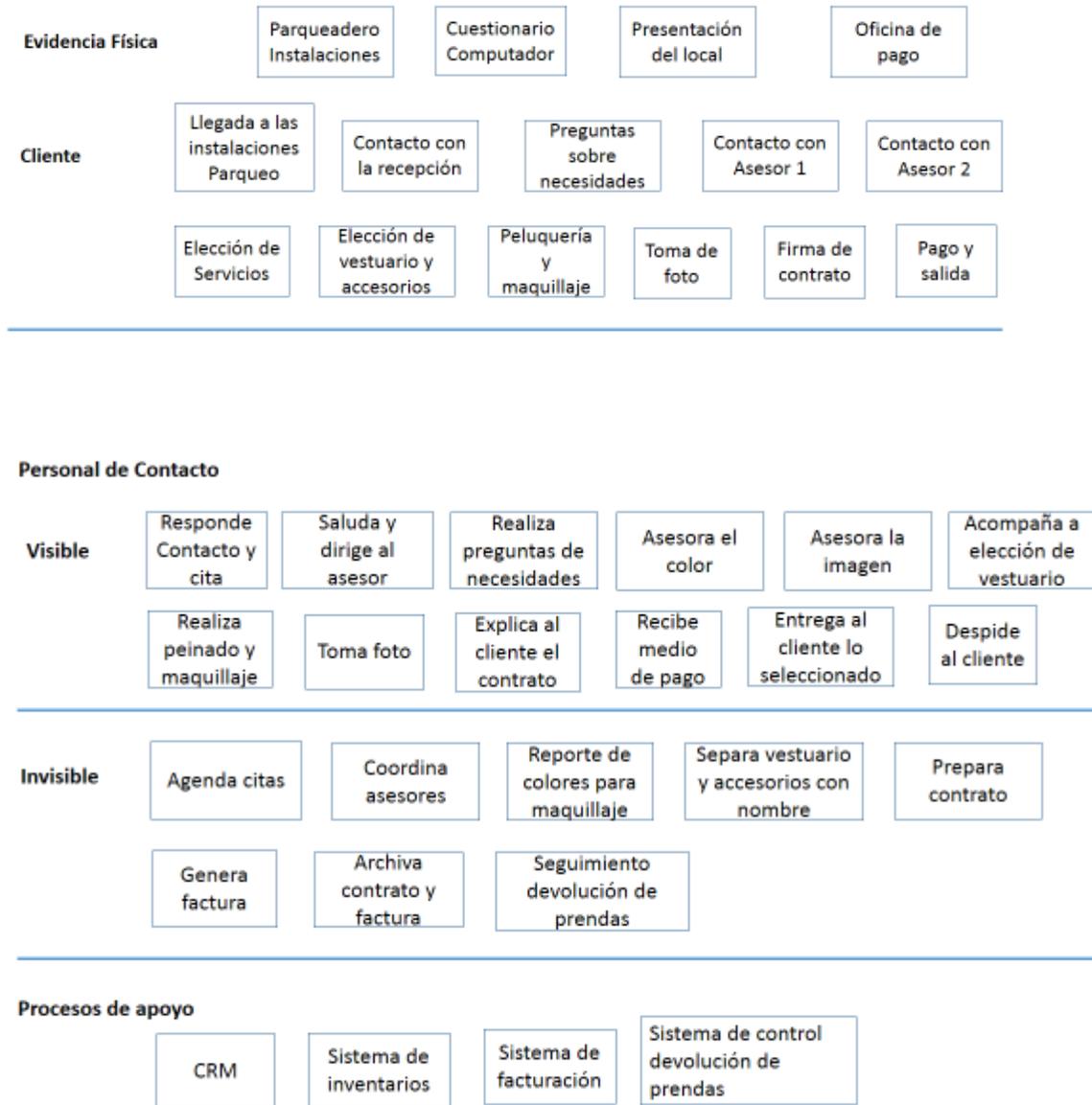
Tabla 3. Mapa de Servicios

Este análisis se plantea no solo para crear un servicio nuevo, sino para revisar los existentes y mejorarlos.

Una ayuda muy importante es pedir la **Voz del Empleado**, son ellos los que más conocen los errores, los comentarios de los clientes y los problemas en los procesos, de ellos pueden salir las mejores ideas para corregirlos, por lo que es necesario crear el medio de comunicación permanente para recibir ese feed back y actuar oportunamente.

Como ejemplo de un Plano de Servicio se tomara una visita de un cliente para tomar una asesoría en vestuario y maquillaje.

PLANO PARA EL SERVICIO DE VISITA DEL CLIENTE



Fuente: Corredor, P., Garzón, J., León P. Diseño del Servicio Attraverssiamo

Una vez detallados los procesos, se definen los **momentos críticos** para el cliente que son aquellos momentos y contactos que no satisfacen las necesidades del cliente. El propósito es identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

Se denomina **Ciclo del Servicio** a la secuencia completa de los momentos de verdad que experimenta un cliente al solicitar un servicio en la empresa. Es importante definir en la empresa cuáles son las transacciones realmente importantes para los clientes y tomar decisiones respecto a:

- ✚ Invertir en ellas, en el proceso para hacerlo más sencillo para el cliente.
- ✚ Capacitar a las personas que atienden, no solo en amabilidad sino en solucionar problemas, empoderarlas.
- ✚ Reducir el número de trámites.
- ✚ Facilitar los sistemas de pago
- ✚ Acelerar las respuestas o avisarle al cliente qué está deteniendo el proceso y en cuánto tiempo se tendría alguna respuesta.
- ✚ Educar al cliente con comunicaciones claras, donde le aclaren hasta dónde puede llegar la empresa.

4.4.8. Diseño de la Comunicación

La empresa se comunica con muchas entidades diferentes cada día, sin embargo nos vamos a referir a la comunicación con los clientes y con los empleados.

El diseño de la estrategia de comunicación se debe basar en las expectativas que ya conocemos de los clientes y en los recursos que tiene la empresa. Debe desarrollar el manejo de la promesa de valor y la de servicio, la educación de los clientes y la comunicación interna.

Es conocido cómo las áreas de ventas de las empresas con frecuencia dan ofertas de servicio a los clientes por encima de la realidad y cuando el cliente se enfrenta a otras áreas, se encuentra con situaciones bien distintas a lo prometido. Por eso, la alineación entre las áreas es definitiva. Operaciones debe entregar lo que fue prometido y comercial debe ofrecer solo que operaciones puede cumplir. El contenido de los anuncios a clientes deben contener hasta dónde la empresa puede llegar en servicio y garantía, con el propósito de no generar expectativas falsas. De este modo el cliente se va “educando” en la forma como la empresa opera y en los límites que tiene. Esta “educación” es fundamental para evitar

malos entendidos, reducir el número de reclamos y ahorrar tiempo de atención y servicio.

Por supuesto en la comunicación al cliente está el reconocimiento de la marca de la empresa, pero esa marca solo se podrá fortalecer con la experiencia positiva del cliente en cada contacto. La marca se define por el número de opiniones y experiencias individuales de sus audiencias, conectadas con la perspectiva de terceros, los medios de comunicación, líderes de opinión y las redes sociales.

Todas las comunicaciones deben estar alineadas, en la publicidad, sitios web, información de empleados, relaciones públicas y promociones.

La comunicación interna es fundamental para que funcione toda la estrategia, por lo que se deben crear los canales permanentes en doble vía y comprobar su funcionamiento. La información interna debe ser motivante, los empleados deben estar convencidos del producto, de la promesa de valor y de la importancia del servicio, así como desarrollar en cada uno la capacidad de ofrecer soluciones y alternativas para cada cliente. La creación de equipos multifuncionales son de gran utilidad para mejorar el servicio al cliente y la participación de todas las áreas en los procesos.

Crear sistemas de medición interna y externa, ayudará para conocer cómo mejorar y dónde realizar los ajustes oportunamente.

Estrategia Multicanal

La consultora IZO de España, define esta estrategia como “Aquella que optimiza las necesidades de cada interacción (no solo las de cada cliente), con los canales que la compañía dispone y alineado no solo con la estrategia de atención, sino con la corporativa”.

Esta estrategia tiene el objetivo de ampliar el número de canales de interacción con el cliente, tanto para escucharlo, como para darle información, para incrementar el número de interacciones con él y por supuesto para venderle. Puede usar no solo los canales tradicionales como el presencial, radio, impresos, TV, teléfono, sino también los que tienen que ver con internet.

Canales de comunicación por internet



Fuente: Imágenes públicas de internet

Gráfico 17. Canales de Comunicación por Internet

Iniciar una comunicación por internet, exige que la empresa aprenda del tema o se asesore para definir las formas de comunicación, la planeación de los contenidos, el tono, cómo me quiero destacar, planes de emergencia, desarrollo de comunidades y el valor que el cliente va a encontrar en esos nuevos canales, entre otros.

Los canales de autogestión, son cada vez más apreciados por los clientes.

Izo recomienda seguir ocho pasos en la estrategia de comunicación multicanal:

1. Revisar la cultura, misión y objetivos de la empresa
Tendencia innovadora, infraestructura, segmentación.
2. Adaptar la estrategia multicanal a la estrategia global de la empresa
¿Hacia dónde apunta el modelo? Eficiencia, crossselling, satisfacción, experiencia
2. Establecer la situación actual de atención al cliente
¿Con qué contamos? En cuanto a lo operativo, RRHH, Calidad y tecnología
3. Evaluar qué recursos son necesarios para ajustar el Servicio al cliente y a dónde los queremos llevar.

Tecnología de atención al cliente CRM

4. Definir el mapa de servicio que ayudará a definir la estrategia operativa del servicio.

Revisión de la estrategia de Gestión de clientes

¿Cuáles son los canales que se van a utilizar? A mayor número de canales bien atendidos, mayor satisfacción de los clientes.

5. Definir acciones piloto de balanceo de tráfico entre canales y autoservicio.
Ejecutar prueba piloto con objetivos y seguimiento.
6. Definir los indicadores de éxito operativos y del negocio, satisfacción y experiencia por canal.

8. Analizar el resultado, plantear cambios y ajustes

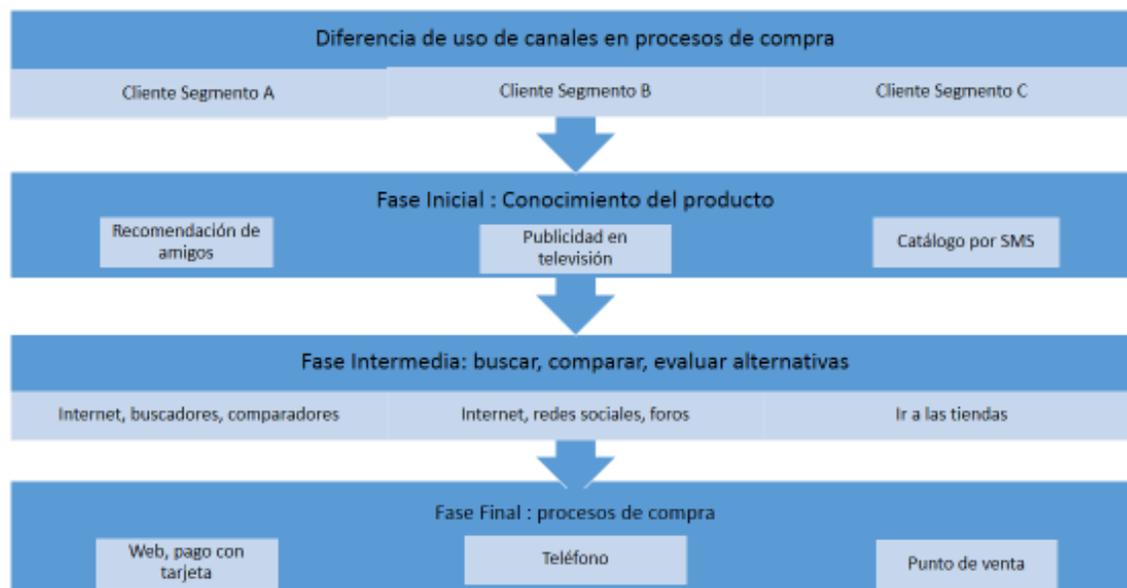
A medida que la empresa aumenta el número de canales es necesario que se asegure la capacitación de las personas que entrarán en contacto con el cliente y el cambio en el proceso de servicio.

Estrategia Multicanal



Fuente: Multicanalidad., IZO, Tendencias 2013
Gráfico 18. Estrategia Multicanal

COMPRA POR SEGMENTOS EN UN ENTORNO MULTICANAL



Fuente: www.thecustomerexperience.com

Gráfico 19. Compra por segmentos en un entorno multicanal

4.4.9 Gestión de Experiencias

Como se mencionó en el Marco Teórico, la creación de una estrategia para la Gestión de experiencias es fundamental para generar lealtad en los clientes y por tanto incrementar las ventas.

De acuerdo a Puro Marketing (2) 2013, solo un 20% de las empresas tienen bien desarrollada una estrategia y los mayores problemas se tienen en la información de los clientes, los sistemas y procesos.

Una experiencia favorable del cliente es determinante para diferenciarse de la competencia, es necesario no solo hacer transacciones diarias, sino **conectarse** con los clientes, saber qué es lo que el cliente valora, anticiparse a sus necesidades, encontrar otros **intereses que lo unan más a la empresa**.

Una manera de comenzar este paso por la Experiencia de Clientes sería:

1. Nombrar un líder responsable del tema.
2. Realizar una medición de la experiencia actual de los clientes de la empresa y establecer ¿en dónde estamos? En el Anexo 3 relacionamos un ejemplo de las preguntas que se pueden hacer para medir la experiencia y satisfacción del cliente con la Empresa.

3. Analizar los resultados y asignar a cada área de la empresa los ajustes requeridos para hacer la experiencia del cliente sobresaliente. Asumimos que ya hemos venido trabajando en la Cultura de Servicio.

La estrategia deberá considerar los siguientes aspectos:

- Sentidos: Usados para motivar a los consumidores y añadir valor a los productos.
- Sensaciones: a través de la empatía, el humor positivo, la alegría, el afecto.
- Pensamientos: a través de sorpresa, intriga, provocación.
- Actuar: a través de lo físico y estilo de vida.
- Identificar: a través de la superación personal y la necesidad de ser reconocidos por otros.

De este modo, la forma como podemos sorprender al cliente en sus sentidos, con los empaques, publicidad, colores, olores, limpieza, sensaciones positivas, entusiasmo, estilo, comodidad, etc., dará a la empresa más atractivos para no dejarla. Cuando esto se logre, el precio ya no será la única forma de atraer y retener a los clientes.

Por otro lado, los atributos emocionales también tienen que ver con la forma como los clientes perciben las cosas, como el tiempo de espera, por ejemplo.

Es claro que todas las inversiones que se realicen para cumplir con estas nuevas experiencias, deberán ser rentables con lealtad, retención y recomendación de más clientes.



Fuente: Fiestas, P., ICEMD, Instituto de Economía Digital, Customer Experience, lo que siente y piensa el nuevo consumidor, 2013

Gráfico 20. La Experiencia del Cliente

Esas experiencias diferentes de uso, consumo y socialización, personalización, uso de medios, que transmiten una promesa de valor, una recordación y un diferencial, son los que también se deben transmitir en la marca. Un ejemplo claro es Nike con “Just do it”. Las marcas expresan la relación con los consumidores, son el vínculo entre la promesa de valor y la vivencia de cada persona. Para esto se debe entender qué es lo que el cliente realmente valora de la empresa, de sus productos y servicios. El libro *The Customer Experience*, recomienda cinco pasos para desarrollar y fortalecer la marca a partir de la experiencia de los clientes:

- a) Formular un beneficio de marca en forma de idea-fuerza.
- b) Desarrollar una plataforma experiencial 360°
- c) Desarrollar una marca capaz de generar esta idea.
- d) Construir un tejido de interacciones con los clientes.
- e) Innovar constantemente para asegurar la correlación entre la marca y la experiencia en un entorno competitivo y cambiante.

El otro tema que apoya la experiencia del cliente es el **Servicio**. Herramientas como el CRM, ya visto en el marco teórico, ofrece múltiples beneficios, tanto al cliente personalizando su relación, como a la empresa, para mejorar la rentabilidad de sus clientes.

Dado que la experiencia de los clientes en la empresa es un intangible, es necesario volverla tangible y la forma de hacerlo es haciendo un **Mapeo de los puntos de contacto**, desglosado en elementos concretos y tangibles. Uno de estos elementos, son los **Momentos de Verdad**, (lo vimos en el Mapa de Servicios del punto 5.4.6), donde se evalúan todas las experiencias que el cliente tiene resaltando las que son más importantes para él y donde la empresa debe esforzarse para crear experiencias que lo sorprendan y lleguen a ser inolvidables.

Para mapear es necesario analizar el **ciclo de vida del cliente** (lo vimos en Segmentación 5.4.2) y diseñar una encuesta que permita tener información sobre la experiencia en cada punto de contacto.

Preguntar por la importancia: cuál era su expectativa en ese momento y

preguntar por la experiencia; cuál fue su experiencia real con la empresa en el mismo momento. Esta encuesta está relacionada con la escala Servqual (que vimos en el análisis de brechas cliente externo 5.2.2).

Luego es importante generar los indicadores para cada punto de contacto y construir el mapa de la experiencia en forma gráfica, comparando la importancia con la satisfacción. Se debe comenzar a trabajar donde la expectativa del cliente es más alta, donde realmente se va a impactar la percepción del cliente.

Preguntar si recomendaría nuestra empresa es un indicador de lealtad (incluida en el cuestionario Anexo 3), que utilizan las grandes empresas en su Benchmark y que mencionamos en los indicadores más adelante.

www.thecustomerexperience.es recomienda los siguientes pasos en la empresa:

- a) Crear grupos de clientes en función de la experiencia: detractores, neutros y promotores.
- b) Extraer los indicadores de negocio del CRM de estos clientes y calcularlos para cada grupo. ARPU (Ingreso medio por usuario), CHURN (Porcentaje de deserción total de clientes en un mes)

Los sistemas y procesos son fundamentales para atender la experiencia y la Gestión de clientes. Si el sistema y los programas no funcionan, van a causar un caos no solo en la atención a los clientes sino a los empleados que los están utilizando. Hemos escuchado con frecuencia cómo “se cae la línea” en entidades financieras, entidades de salud, de tránsito y las demoras y el malestar que causan son inmensas. Apoyarse en un buen sistema y estar alerta a su capacidad de respuesta es básico para cualquier empresa.

Crear y mantener procesos claros, fáciles de consultar y actualizados es esencial. Estandarizar los tiempos es importante para ser consistentes internamente y con el cliente, las respuestas deben ser confiables, actualizadas, con información comprobada y brindando la mejor solución que la empresa pueda dar en ese momento. Debe ser educada y con buena ortografía. La formación que se dé a las personas que responden y la revisión antes del envío, son indispensables.

Un caso real que acaba de ocurrir el pasado mes de septiembre de 2013, una empresa de aspiradoras, da mantenimiento a los equipos que lo requieren y esta fue la experiencia:

1. El cliente llega con la aspiradora que es pesada, en el carro y nadie se ofrece a ayudarla. Después de pedir el favor, uno de los funcionarios de mantenimiento accede a sacarla de mala gana.

2. Preguntan qué le pasa al equipo, la cliente explica y el empleado toma nota, entrega el recibo y le dice a la cliente que en cinco (5) días hábiles le estarán informando cuales son las fallas, qué repuestos requiere y cuánto vale el arreglo. La cliente pregunta, ¿cinco días hábiles? ¿No puede ser menos? Si me quedo sin aspiradora no podré limpiar mi casa, el empleado le dice, mire todo el trabajo que tenemos y le muestra al fondo del taller unas 60 aspiradoras que están pendientes de arreglo. La cliente desconsolada le pide el favor de acelerar la respuesta y el funcionario le responde: claro yo le ayudo! En el recibo está el teléfono y el correo electrónico y nos puede llamar antes.
3. A los cinco días hábiles, sin haber obtenido respuesta, la cliente llama al número que es un celular y entra directo al buzón de mensajes. Escribe un correo y espera respuesta. Respuesta que nunca llega. Llama al día siguiente en la mañana y en la tarde y el mismo correo de voz.
4. A los ocho (8) días hábiles, la cliente busca otro número de la empresa por internet y le responden, el empleado le informa que él se encuentra en el cuarto piso y que no tiene idea de qué le pasa a su aspiradora. La cliente le pide que le comunique a una persona de mantenimiento y él le responde que no puede, porque tendría que bajar al primer piso y no tiene tiempo. La cliente le explica que no le responden el celular y él le dice: Ah siiii, ese teléfono permanece apagado.... - ¿Y el correo electrónico? - Ah, ese es de un call center con el que nunca nos comunicamos! - Entonces ¿qué puedo hacer? - Déjeme sus datos y yo le averiguo y la vuelvo a llamar.
5. Dos días después y sin respuesta, la cliente vuelve a llamar y pregunta por el Gerente, le responden – El gerente vive en otro país señora, esto es una sucursal. – Entonces me pasa al jefe de taller, por favor? Él está ocupado, ¿qué se le ofrece? La cliente dice que no va colgar hasta que no hable con él, finalmente se lo pasan, le cuenta la historia, el jefe de taller averigua el caso y le entrega la aspiradora al día siguiente arreglada, con un descuento especial, por todas las molestias.

Parece increíble este caso, pero todavía hay empresas que no tienen ninguna preocupación por prestar un servicio adecuado con las mínimas respuestas o procesos. No responden ni siquiera el teléfono y de ahí en adelante...

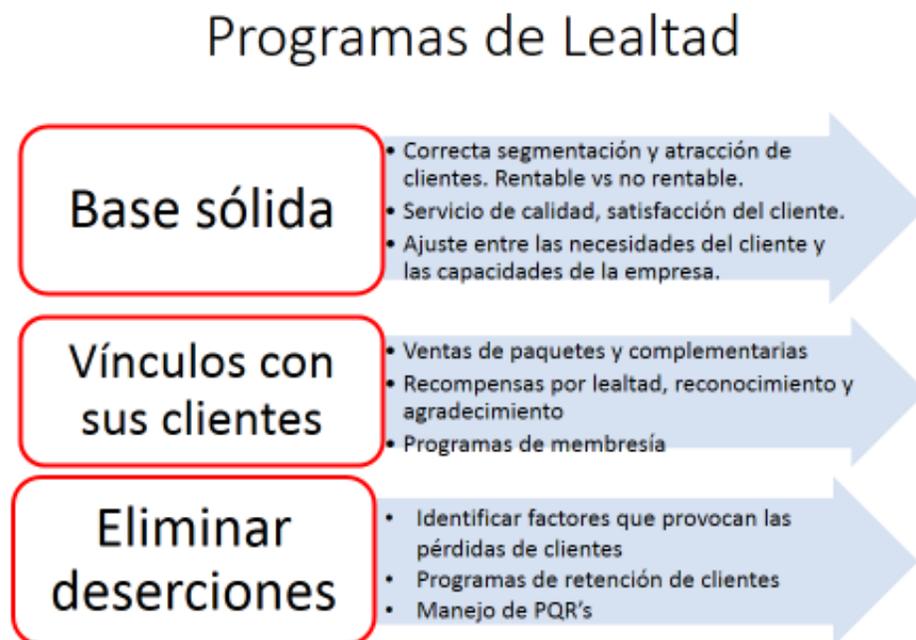
Las empresas tienen muchas oportunidades de brindar un buen servicio, de dar al cliente una experiencia positiva, de retenerlos, de ser confiable.

La experiencia con el **producto**, es la que tradicionalmente conocemos, la coherencia con la promesa de valor ofrecida y la evaluación que el cliente hace del costo beneficio, van a determinar si el cliente regresa o no. La calidad representada en su durabilidad, sus características y los beneficios que le produce, las emociones que el producto despierta en cada cliente con el uso y el

superar sus expectativas, son factores que se deben analizar. ¿Los productos de la empresa están cumpliendo con estas características? La empresa debe hacer una revisión y contestar esta pregunta y si no cumple, realizar los ajustes más temprano que tarde.

4.4.10 Programas de Lealtad

Para crear lealtad es necesario partir de bases sólidas, es decir, una correcta segmentación, una correcta comunicación, un buen servicio y entregar altos niveles de satisfacción.



Fuente: Basado en Marketing de Servicios, C. Lovelock, J. Wirtz

Gráfico 21. Programas de Lealtad

Ya hemos visto (5.4.3) como los beneficios y atributos de nuestros productos o servicios y la promesa de valor, impactan en la satisfacción de los clientes, así como la confianza que genera la empresa, que ya medimos con la escala Servqual. También tenemos un ajuste en los procesos para asegurar un nivel de servicio de calidad y aplicamos el Endomarketing como herramienta fundamental para contar con nuestros empleados, además de una cultura clara enfocada al cliente. Con estos aspectos formamos una base sólida para incrementar el nivel

de satisfacción de los clientes y por lo tanto, de lealtad; sin embargo, se puede hacer más para estrechar los vínculos con los clientes, como:

- Facilitar al cliente compras futuras, teniendo bases de datos organizadas y únicas para recordar al cliente su compra anterior, su talla, color preferido, dirección de envío, nuevos productos desde su última visita, etc. Para esto, una buena herramienta es el manejo de una base de datos con un CRM como lo comentamos en el marco teórico, es posible conseguirlos en Internet por un valor razonable de pago mensual. También se puede usar un Excel al comienzo, con un responsable de su actualización y manejo. Esta base no solo debe tener datos demográficos del cliente, sino sus preferencias, necesidades, comportamientos de compra.
- Recompensas por frecuencia en compras, como productos gratis, puntos redimibles, entregas exclusivas. Por supuesto, estas recompensas deben tener un sistema de control y entrega que funcione de forma oportuna y precisa. El buen servicio es básico para este tipo de programas.
- Mantener contacto con los clientes a través de diversos canales. Se verá más adelante.

La venta de paquetes o de productos adicionales es otra forma de retención, porque el cliente siente un mayor nivel de relación y cambiar a otro sitio le implica mover muchas cosas. Así mismo va a encontrar más cosas en un solo sitio y será un ahorro de tiempo.

Las recompensas también pueden ser no monetarias, como atención preferencial, invitaciones a cursos o eventos, recordar sus preferencias anticipadamente, mayor comodidad. Facilitar procesos para ahorrar tiempo.

Los programas de membresía se pueden iniciar con tarjetas para acumular puntos, por ejemplo en librerías o lavaderos de carros, donde las visitas y compras frecuentes los hacen acreedores de algún beneficio.

Otra forma de retener los clientes es incrementar las barreras de salida, sin embargo hay que tener cuidado con no mantener clientes como “prisioneros”, sino corregir a tiempo los errores y responder con soluciones acertadas.

Para disminuir la deserción de clientes, es importante analizar el número de clientes que han disminuido sus compras, entrevistas de salida, y entrevistas exhaustivas a antiguos clientes. Las razones más comunes pueden ser:

- Fallas en el servicio básico
- Respuesta a una falla en el servicio
- Precio alto, incrementos, injusto o engañoso

- Incomodidad por espera, lugar.
- Competencia
- Problemas éticos
- Cambio involuntario, el cliente se cambia de ciudad, por ejemplo.

Es importante entonces, hacer seguimiento de las razones de deserción y armar planes preventivos de retención, corrigiendo los errores cometidos. Es importante facilitar la comunicación de los clientes de quejas y reclamos para conocer las razones de la insatisfacción y poder actuar oportunamente. El manejo efectivo de las quejas y la recuperación del servicio, son atenuantes definitivos de la deserción.

4.4.11 Indicadores Operativos:

Para medir la Gestión de Clientes es necesario que la empresa utilice métricas para analizar cómo está en la actualidad y cómo evoluciona con el tiempo, se debe partir de los objetivos de la empresa en términos de atención al cliente, seleccionar los que van a aplicarse, informarlos al equipo de trabajo de cada área, incluirlos en su evaluación trimestral y hacer seguimiento permanente de su evolución, para ajustar a tiempo.

4.4.11.1 Tiempos de medición del Call Center

AHT: Tiempo medio de llamada, es uno de los “drivers” de los Call Centers, entre menor sea, más productivo es. Es necesario balancear el tiempo objetivo con la atención esperada por el cliente y la capacitación de quienes atienden el teléfono.

TMO: Tiempo total de conversación / Llamadas atendidas. Incluye el tiempo está en espera y el tiempo que gasta el asesor en llenar informes o planillas después de la llamada.

NS: Nivel de Servicio. Los Niveles de Servicio pueden medirse de tres formas:

- a. Llamadas atendidas antes de x segundos/ Llamadas recibidas.
- b. Llamadas atendidas antes de x segundos/ (Llamadas recibidas – llamadas abandonadas antes de y segundos).
- c. Llamadas atendidas antes de x segundos/ Llamadas atendidas

Para utilizarlo, se debe definir el número de segundos en que se van a atender las llamadas y nos dará un porcentaje del número de llamadas atendidas dentro de ese tiempo.

ASA: Tiempo medio que espera un cliente en ser atendido.

Porcentaje de Abandonos: # de abandonos / # de llamadas entrantes.

4.4.11.2 Indicadores de lealtad:

NPS : Net Promoter Score. ¿Nos recomendaría a un amigo o familiar?

CES : Customer Effort Score : Mide el esfuerzo que los clientes deben hacer para hacer negocios con la empresa. ¿Cuánto esfuerzo personal le ha representado hacer esta solicitud o esta compra?

CA: Customer Advocacy – Defensa del cliente ¿Cree que la empresa hace lo que es mejor para usted o únicamente lo que es mejor para los resultados de la empresa?

Otros indicadores de lealtad a medir, son:

- a. Compra repetitiva de productos o servicios durante un determinado tiempo.
- b. Renovación de contratos o acuerdos de membresía.
- c. Comprar más de un producto de la misma empresa.
- d. Comentarios positivos.
- e. Recomendar a otras personas los productos de la empresa.

4.4.11.3 Con relación a la experiencia del cliente es importante tener en cuenta tres aspectos:

- a. Medir la experiencia de acuerdo al ciclo de vida del cliente. Ya visto en Segmentación 5.4.2.
- b. Utilizar Benchmark internacionales que permitan comparar.
- c. Cruzar los resultados de experiencia con los de resultados financieros y de negocio de los clientes.

Es importante analizar cuáles son los más convenientes para la empresa, de acuerdo al momento y a los recursos y procesos que maneje. Unos ejemplos son:

- a) CxPi: Forrester Customer Experience Index: Define la experiencia del cliente en tres niveles: Resolver lo básico, crear valor y sorprender al cliente. Un indicador anual.
- b) BCX: IZO Best Customer Experience: Es un índice para empresas de Iberoamérica. Incluye tres dimensiones, la marca, el producto y las interacciones con la empresa. Este índice ha comprobado que una buena

experiencia incrementa fuertemente la intención de compra y la lealtad. Eliminar las causas de insatisfacción no son suficientes para impactar los comportamientos de compra.

4.4.11.4 Herramientas como el CRM nos ayudan a identificar indicadores, que tienen relación directa con los resultados financieros. La empresa debe responder las siguientes preguntas:

- a) Price Premium: ¿Están dispuestos a pagar los clientes un precio mayor por una mejor experiencia?
- b) Duración de la relación: ¿Es menor la rotación de clientes con una mejor experiencia?
- c) ¿Recomiendan los clientes a la empresa?

4.4.11.5 Indicadores de Servicio:

- a. Servicio Cola VIP 90% - 10 segundos: Mide en porcentaje la cantidad de llamadas respondidas dentro de los primeros 10 segundos/ el total de llamadas recibidas.
- b. Llamadas no respondidas/ Total llamadas
- c. Tiempo promedio del cliente en ser atendido.
- d. Tiempo de atención de reclamos
- e. Total de reclamos por tipo de reclamo y por tipo de cliente
- f. Cumplimiento de tiempos en entrega de facturas
- g. Servicio de los sistemas informáticos: Horas de servicio disponible de los servidores/ Horas totales del mes
- h. Índice de errores en facturación: Número de errores en facturación por mes/ Total facturas emitidas por mes
- i. % de Satisfacción del cliente: Se mide por encuestas en calificación del 1 al 10, por área o por proceso. Por ejemplo, de la atención del Call Center.
- j. % Errores cometidos por área o por proceso
- k. Tiempo de espera, en ser atendido, en cola, en resolución de quejas, en el teléfono. Por sucursal, por área, por proceso.

4.4.11.6 Otros indicadores:

- a) CHURN: Porcentaje de deserción total de clientes en un mes. Total de bajas y cancelaciones en el mes / Total de clientes del mes anterior
- b) ARPU: Ingreso medio por usuario

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se lograron los objetivos planteados y la resolución del problema con el diseño del Modelo de Gestión de Clientes, donde se articula la gestión de experiencias y la ventaja competitiva para la organización.
- Con el modelo se logra integrar la gestión de experiencias con la gerencia de servicio, y la lógica estratégica y administrativa de la empresa, tal como se plantea en el problema de la investigación.
- La Gestión de clientes es una decisión estratégica, que debe ser liderada por la Dirección de la empresa y apoyada por el grupo directivo de cada área. Se debe irrigar a toda la organización, con la creatividad y pasión de todos los empleados.
- La alineación de objetivos, procesos y comunicaciones entre todas las áreas de la empresa y los objetivos del negocio, es fundamental para el éxito de la estrategia.
- Gestionar al cliente y a su experiencia con la empresa, es un factor clave para diferenciarse en el mercado. No basta la calidad, ni sonreír, únicamente. Es importante la gestión emocional de sus necesidades.
- El conocimiento del cliente es clave para desarrollar las estrategias de gestión y el marketing. Ese conocimiento se logra mejor con herramientas como un CRM y la alineación en la atención multicanal.
- Ninguna gestión va a tener resultado, sin el compromiso de los empleados. Una gestión de endomarketing es fundamental para los empleados, para la empresa y para tener éxito en el cambio cultural.
- Este Modelo de Gestión de clientes, considera cuatro puntos principales, la situación actual, el diagnóstico, qué hacer y cómo hacerlo, comenzando por definir o revisar los objetivos de la empresa, hasta establecer los sistemas de control y seguimiento.
- El Modelo se puede aplicar a empresas manufactureras y de servicios de cualquier sector de la economía.

Se recomienda:

- El éxito de la aplicación de cualquier modelo de servicio, depende del compromiso de la dirección de la empresa, del liderazgo del proceso y de la persistencia para superar los obstáculos que se presenten.

- Será necesario un gran esfuerzo para realizar el cambio cultural. Lograr el compromiso de la gente, va a requerir una clara definición de valores y beneficios para la empresa, el cliente y los empleados.
- Seguramente en la encuesta de clima laboral aparecerán varias razones de descontento de los empleados, por lo que se recomienda:
 - Aplicar el endomarketing.
 - Informar de manera clara y sencilla a todos, los objetivos de la empresa y recordarlos de forma permanente.
 - Crear y repasar con frecuencia los valores de la empresa.
 - Definir objetivos para cada cargo y persona y así, evaluarlos mensual o trimestralmente.
 - Los jefes de área deben dar una retroalimentación a sus empleados con los mismos objetivos generales y con diferentes objetivos específicos, según la labor realizada.
 - Compartir los buenos resultados, las buenas ideas aplicadas, ir más allá del trabajo y fortalecer el desarrollo de todos los empleados, no solo académica sino personalmente, dará a la empresa un valor, que la competencia difícilmente alcanzará.
- Identificar los indicadores de control apropiados a cada área y aplicarlos juiciosamente, dará a la empresa y a la gente las guías para saber si las estrategias y acciones tomadas son correctas o necesitan ajustes. Esos indicadores deben incluirse en la evaluación de todos los empleados de la empresa.
- Preguntar a los clientes de forma permanente, qué les gusta, cuáles son los beneficios y emociones que despiertan los productos y servicios que vende la empresa, va a aclarar el norte a donde se deben dirigir los esfuerzos.
- Preguntar a los clientes cómo puede la empresa mejorar sus productos, procesos y respuestas, en qué se está fallando, e implementar los cambios de forma ágil, dará a la empresa una dinámica para mejorar todos los días.
- Mantener a la empresa actualizada en tendencias del mercado y tecnología es básico para no quedarse atrás en el mercado. Puede ser que no se implemente lo último siempre, pero es necesario conocerlo y ver cómo se puede aplicar y cuál sería el mejor momento, de acuerdo a los recursos disponibles.

REFERENCIAS

- Aldana, L. A., Metodología de la Investigación (2012), Universidad de la Sabana, Bogotá
- Gamba, A. 2013, Proyecto Integral de Gestión de Clientes de Clase ejecutiva de Copa Airlines, Universidad de la Sabana, Bogotá
- González, M.C. (2012). Programa Gestión de Clientes. Universidad de la Sabana, Especialización Gerencia de Servicio, Bogotá
- González, M. C. (2012) Comprensión de los procesos de comportamiento del consumidor. Universidad de la Sabana. Bogotá
- Izo.es/webinar, Tendencias Best Customer Experience, Estrategia multicanal. 2° trimestre 2013.
- Izo Insights, 2012 Customer Experience, 48 Consejos para transformar cultura, estrategia y procesos de tu compañía.
- Jiménez, F., Inteligencia de Clientes, Universidad de la Sabana, 2013
- Lesmes, J., Pinzon, N., León, P. Inteligencia de clientes, Universidad de la Sabana
- Lovelock, C., Writz, J. (2009). Marketing de Servicios. (Sexta Ed) México D. F.: Pearson Educación
- Martínez, S. (2012). Motores del CRM, Pilares del CRM, Universidad de la Sabana, Especialización Gerencia del Servicio, Bogotá
- Quero, O., Consolación, C., Nuevas Tecnologías en aplicación al Marketing Experiencial, 2010, Book son Google.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., Gerónimo, M., Endomarketing: estrategias de relaciones con el cliente interno, ESAN Ediciones, 2011, Universidad ESAN, Lima Perú
- Ruiz, J. I, Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Molina, C., Navarro, B., Martinez-Ribes, LI., Castelló, J., Burgos, E., Rivero, F., Solanas, S., Valverde, J., Muñoz, B.E-Book, The Customer Experience
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

<http://www.etc.org.mx>

<http://www.escueladeservicioalcliente.es/tendencias-del-servicio-al-cliente-en-espana/>

<http://www.socialgateway.net/blog/5-tendencias-servicio-al-cliente-2013/>

<http://mundocontact.com/servicio-a-clientes-3-tendencias-que-debes-seguir/>

<http://mundocontact.com/esencial-el-uso-de-redes-sociales-para-servicio-a-clientes/>

<http://blog.thinkandcloud.com/modelo-canvas-la-propuesta-de-valor-que-se-adapta-a-tus-clientes-3a/>

<https://www.grupohelm.com>

<http://advenio.es/?como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa>

<http://blogs.customertarget.com/2013/01/274/>

<http://www.marketinet.com/ebooks/manual-de-marketing/manual-de-marketing.php?pg=11>

<http://www.michelsenconsulting.com/web/segmentacion.htm>

<http://www.puromarketing.com>

<http://www.zeusconsult.com.mx>

<http://es.nielsen.com/trends/>

<http://www.getechome.com>

<http://blogs.icemd.com/blog-customer-experience-lo-que-piensa-y-siente-el-nuevo-consumidor>

<http://elrecogedor.com/2012/12/16/marchando-una-de-operacion-aht/>

Miguel Angel

Carrasco. Diciembre 2012

<http://gestiondecallcenter.com/2012/01/31/medicion-de-tmo/>

<http://gestiondecallcenter.com/2012/01/27/medicion-del-nivel-de-servicio/>

http://iie.fing.edu.uy/~gcapde/trabajos/perfo/trabajo_perfo.pdf

<http://gestion.pe/tendencias/conozca-seis-tendencias-globales-sobrevenir-mercado-competitivo-2073883>

http://cl.nielsen.com/pubs/consumidor_objetivo.shtml

<http://www.ucu.edu.uy>

http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresasalsalvadorenasdistribuidorasdep.pdf

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo52.htm>

ANEXO 1

Evaluación de las expectativas de calidad de servicios
Escala SERVQUAL

1.- Instrucciones

Basado en su experiencia como consumidor piense en una empresa que brindaría una excelente calidad de servicio. Piense en la empresa con la que usted estaría complacido de hacer negocios.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa excelente encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad de servicio.

Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de confiabilidad	Total desacuerdo							Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
1. La entidad debe inspirar confianza a su cliente								
2. Que los asesores muestren sincero interés por resolver el problema que usted tiene								
3. Que cumpla con las garantías y acepte devoluciones								
4. Que preste el servicio de la forma como lo prometió								
5. Que mantenga informados a los clientes sobre promociones, novedades y cambios								

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de responsabilidad	Total desacuerdo							Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Que encuentre un asesor que ayude al cliente en cada área								
2. Que los empleados estén enterados de los cambios en productos y promociones.								
3. La entidad se preocupa de cuidar sus intereses como cliente								
4. Si el cliente tiene un problema la organización es flexible y cede si puede hacerlo								

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de seguridad	Total desacuerdo							Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
1. El comportamiento de los asesores y cajeros inspiran confianza								
2. Es importante la seguridad dentro del almacén								
3. Los empleados tienen los conocimientos para asesorar bien al cliente								
4. Es importante encontrar seguridad en el momento de realizar sus transacciones								

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de empatía	Total desacuerdo							Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Que los cajeros atiendan con agilidad y responsabilidad								
2. Que los empleados brinden atención personalizada y son amables								
3. La entidad se preocupa de cuidar sus intereses como cliente								
4. Los empleados están capacitados para dar sus respuestas								
5. Los empleados muestran interés porque el cliente regrese								

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de bienes tangibles	Total desacuerdo							Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
1. El surtido de productos sea amplio para encontrar variedad y novedades								
2. Las instalaciones físicas, el orden, aseo, organización de los productos son adecuadas								
3. La presentación de los empleados es buena								
4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la tienda son visualmente atractivos y con amplia información								
5. Que el cliente encuentra lo que busca fácilmente								

Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio									
1.- Instrucciones									
A continuación se listan cinco características de las empresas que ofrecen servicios.									
Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando a una organización excelente.									
Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más valor se le asignará. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.									
2.- Cuestionario sobre preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio									
Concepto									Puntaje
1 La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación									A
2 La habilidad de la empresa para prestar el servicio prometido confiable y correctamente									B
3 La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio									C
4 El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza									D
5. La tienda tiene el surtido suficiente para encontrar lo que usted busca									E
									100 puntos

Evaluación de las percepciones sobre calidad de servicios													
1.- Instrucciones													
Piense en como lo hace Empresa XY cuando se trata de brindar servicios al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.													
Por favor, indique el grado que usted piensa que la organización tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisfecha, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente satisfecha por la organización en estudio, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.													
No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.													
2.- Cuestionario sobre percepción													
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad							Total desacuerdo		Total acuerdo				
							1	2	3	4	5	6	7
1. La Empresa XY me inspira confianza													
2 Cuando Ud. tiene un problema, la Empresa XY muestra sincero interés por resolverlo.													
3. En la Empresa XY se pueden hacer devoluciones y responden por las garantías													
4. En la Empresa XY los precios son bajos, tal como lo anuncian en su publicidad													
5 La Empresa XY es clara para mantener informados a los clientes sobre promociones, novedades, otros sobre promociones, novedades y cambios en la tienda													
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad							Total desacuerdo		Total acuerdo				
							1	2	3	4	5	6	7
1. En la Empresa XY generalmente encuentro asesores disponibles para que me ayuden cuando lo necesito													
2. Los empleados de la Empresa XY conocen las promociones que anuncian por los medios													
3.La Empresa XY se preocupa por cuidar mis intereses													
4. Ante un problema la Empresa XY es flexible y se que me ayuda dentro de sus posibilidades.													
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad							Total desacuerdo		Total acuerdo				
							1	2	3	4	5	6	7
1 El comportamiento de los empleados de la Empresa XY me inspiran confianza													
2. Me siento seguro en las tiendas de la Empresa XY y al realizar mis transacciones													
3 Los empleados de la Empresa XY tienen los conocimientos para asesorarme bien													
4. En la Empresa XY encuentro seguridad para realizar mis transacciones en caja													
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía							Total desacuerdo		Total acuerdo				
							1	2	3	4	5	6	7
1. Los cajeros de la Empresa XY son rápidos para atender													
2. Los asesores de la Empresa XY son amables y se muestran dispuestos a ayudarme													
3. Los cajeros son amables en la Empresa XY													
4. Los empleados de la Empresa XY son especialistas en los temas de su área													
5. Los empleados de la Empresa XY muestran interes porque yo regrese													
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de bienes tangibles							Total desacuerdo		Total acuerdo				
							1	2	3	4	5	6	7
1. El surtido de los productos de la Empresa XY y la variedad es amplia y generalmente encuentro lo que busco													
2 Las instalaciones físicas, el orden, aseo, organización de los productos de la Empresa XY son adecuadas													
3 La presentación de los empleados de la Empresa XY es buena													
4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la tienda son visualmente atractivos y con amplia información													
5. En la Empresa XY ha encontrado lo que busca fácilmente													

ANEXO 2

ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

Tomar una muestra de empleados de cada área, estableciendo quiénes son personas de contacto con el cliente y quiénes no y realizar las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Antigüedad: _____

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa para este año y para los próximos cinco años?
2. ¿Conoce los resultados de la empresa del año anterior?
3. ¿Conoce los clientes más importantes de la empresa?
4. ¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Es participativo? ¿Escuchan sus ideas?
5. ¿Cómo se siente con el trabajo que realiza y por qué? Carga laboral
6. ¿Cómo siente a sus jefes?
7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?
8. ¿Se entera a tiempo de los cambios que hace la empresa?
9. ¿Se entera de los programas de publicidad y comunicaciones a los clientes antes de que sean enviados a los clientes?
10. ¿Conoce alguna queja de los clientes? ¿Cuál?
11. ¿Le gustaría cambiar algo de su trabajo? ¿Qué?

ANEXO 3 - EJEMPLO PREGUNTAS EXPERIENCIA DE CLIENTES

1. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con el servicio que La Empresa le brindó el día de su visita?
2. ¿Cómo califica a La Empresa en comparación con su competencia?
3. Por favor califique algunas características del personal de la empresa: Trato respetuoso, saludo, despedida, amabilidad, capacidad de resolver sus preguntas o sugerencias, actitud.
4. Por favor califique la actitud del personal de vigilancia
5. Por favor califique a La Empresa en las siguientes características frente a su competencia: Ubicación, precio, parqueo, calidad de productos, agilidad en el momento del pago.
6. Por favor califique los siguientes aspectos de la empresa: Relación precio-calidad, facilidad de cambios, garantía, nivel de precios en general.
7. Cuál es su opinión sobre la facturación, fue correcta y completa
8. Qué tan de acuerdo está con lo siguiente:
 - a. Puedo contar con La Empresa cuando tengo un problema
 - b. En general, la calidad de los productos corresponde al precio.
 - c. El servicio es adecuado.
 - d. La empresa es coherente con la publicidad que realiza.
 - e. La Empresa me genera confianza.
9. ¿Cuáles son las razones que lo motivan para comprar en nuestra empresa?
10. ¿Qué tan probable es que usted recomiende La Empresa a sus familiares o amigos?
11. ¿Si la competencia le ofrece un producto y un precio similar, que tan probable es que usted se quede con nosotros por el servicio?
12. ¿Con qué frecuencia nos visita?
13. ¿Cuáles son las razones que lo motivan a comprar en nuestra empresa?
14. ¿Cómo le pareció la promoción que hizo la empresa durante el mes anterior?
15. ¿Qué es lo que usted más valora o qué es lo más importante en nuestro servicio o productos?
16. ¿Con quién le gustaría que tuviéramos una Alianza?
17. ¿Qué adicionaría, quitaría o cambiaría en nuestros productos o servicios?
18. ¿En qué otro sitio compra artículos similares a los nuestros?
19. ¿Cuál es su nivel de estudios?
20. ¿Cuál es el estrato aparece en el recibo de sus servicios públicos?
21. Rango de edad

- 22. Género
- 23. Estado Civil
- 24. Número de hijos

Fuente: www.encuestacarulla.com