

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



## EL ENFOQUE EN EL SERVICIO AL CLIENTE FUENTE DE DIFERENCIACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

**Pilar Andrea Delgado Toro**

**Ensayo**

**Director**

**Luz Mery Guevara Chacón**

**Docente Seminario de investigación**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS  
BOGOTÁ  
2011**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE</b>	<b>ii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
Nuevo enfoque del marketing	8
¿Por qué es importante mejorar el servicio al cliente?	9
Cultura de servicio	12
Marketing interno	17
Factores en la creación de un servicio	20
Las 8 dimensiones del desempeño del conocimiento en las empresas	21
Diferenciación a través del personal de servicio	22
Claves de éxito en una organización	23
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>25</b>

## LISTA DE FIGURAS

### FIGURAS

- |                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. La naturaleza del mix de marketing | 10 |
| 2. Ciclo de Deming                    | 13 |
| 3. El triángulo del servicio          | 15 |

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS**

**EL ENFOQUE EN EL SERVICIO AL CLIENTE FUENTE DE  
DIFERENCIACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

**Autor: Pilar Andrea Delgado Toro.**

**Tutor: Luz Mery Guevara Chacón.**

**Fecha: julio, 2011.**

**RESUMEN**

Éste ensayo tuvo como objetivo demostrar que el conocimiento del mercado genera estrategias de valor agregado para la compañía, aunque para esto se requiere implantar una cultura de servicio dentro de la empresa que conlleva a la utilización de recursos y tiempo; pero que ha corto y largo plazo muestra sus bondades en cuanto a fidelización de clientes, diferenciación del servicio y competitividad empresarial.

Palabras claves: Fidelización, mercado, servicio, cultura y competitividad.

**ABSTRACT**

This trial aimed to demonstrate that knowledge of the market creates value-added strategies for the company, although this requires implementing a service culture within the company leading to the use of resources and time, but has short and long term shows its advantages in terms of customer loyalty, service differentiation and competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Independientemente de la división de industrias por sectores productivos, con este ensayo pretendo abordar la relevancia que tiene para una empresa el hecho de que sus empleados tengan claros los objetivos de ésta, en cuanto a satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

Hoy observamos que fenómenos como la globalización y la competencia entre mercados, han causado que las personas cambien su enfoque de compra de productos hacia adquisición de beneficios; y si los colaboradores de una organización no tienen claridad sobre dicho concepto y sobre lo que realmente vende su compañía, difícilmente ha de tener una visión holística de su importancia dentro de la cadena de valor.

En primer lugar, hemos de entender cultura de servicio como el hecho de que toda la organización gire en torno al servicio que se está ofreciendo; esto ha de estar íntimamente relacionado con la experiencia que se tenga durante el transcurso de la compra y la postventa, es decir, todo el proceso por el cual el cliente ha tenido que pasar para llegar a obtener la prestación del mismo. (Albrecht & Zemke, 2000)

Con este enfoque se pretende que no sólo el personal que está de cara al cliente, sienta interés y responsabilidad frente a la función que desempeña, sino que todos los departamentos de la organización, compras, personal, archivo, entre otros, se sientan involucrados con el cliente y respondan eficientemente hacia cualquier demora o inconsistencia que recaiga directamente sobre sus funciones o incluso sobre la función de algún compañero.

Al mejorar el servicio y la calidad de los procesos por resultado de una cultura organizacional enfocada al cliente, la empresa tendrá como

consecuencia primaria, un incremento en sus ventas; pero si lo ve a largo plazo, también contará con su fidelización, causa del buen servicio que se presta.

La inclusión del enfoque hacia el cliente dentro de las estrategias corporativas, ayuda, no solo a mejorar la calidad del servicio, sino que traerá consigo beneficios como la creación de nuevas formas de hacer los procesos ya que se fabricará o prestará directamente el servicio que requiere el cliente; esto gracias a que han de abrirse canales de comunicación asertiva entre la empresa y los clientes.

Cabe anotar que, el talento humano es el único factor que puede alcanzar un diferencial empresarial difícil de imitar; hay empresas que pueden desarrollar un mismo producto o servicio y obtener un diferencial con un simple cambio de proveedor para así lograr una ventaja comparativa sobre los otros.

Por otra parte, no son iguales las competencias que debe tener una persona encargada del archivo, a un vendedor o gerente. Se debe entender que cada persona desempeña un rol diferente dentro del proceso productivo y por eso sus habilidades han de variar de acuerdo a cada cargo y función. Además, es responsabilidad de la empresa realizar un estudio de mercado interno para conocer las necesidades de su personal a fin de crear factores motivacionales para ellos.

La capacitación que se preste no sólo en cuanto a las funciones que han de desempeñar los empleados sino en cuanto al servicio al cliente, es un punto de gran importancia por cuanto es aquí donde se sembrará en el colaborador su compromiso con el usuario o consumidor final.

Los canales de comunicación que se logren crear en la empresa son la mejor herramienta para conservar el enfoque de orientación al mercado.

Hay que escuchar al cliente y a los empleados que están frente a él, para conocer de sus necesidades y expectativas.

A través del ensayo, se espera demostrar que con el desarrollo del talento humano en relación a la creación y fortalecimiento de una cultura de servicio se ha de mejorar la calidad que se ofrece; dado que otorga un diferencial imposible de imitar por la competencia al ser desarrollada por seres humanos.

## NUEVO ENFOQUE DEL MARKETING

Desde los años 90 con la publicación de las teorías de Phillip Kotler sobre orientación al cliente, a cambio de orientación al producto, tecnología y ventas, algunas empresas desarrollan nuevos enfoques del servicio y empiezan a obtener una ventaja al hacer de sus bienes y/o servicios, algo más que una compra racional. (Kotler P. , 2000)

Se descubre que las personas que compran tienen emociones y se busca satisfacerlas. Es importante que el cliente satisfaga todas sus necesidades y no que simplemente se conforme con la compra de algo, porque levemente le ayudó en lo que él esperaba recibir.

Así cuando una persona va en busca de una bebida a un café, no espera recibir solo un buen producto, agradable a su sentido del gusto. El cliente va en busca de comprar toda una experiencia de servicio y factores como la ambientación del lugar, su ubicación, iluminación, música, influyen en la decisión de compra.

Pero ¿qué pasa cuando toda la infraestructura está acorde para que la experiencia sea excepcional y los empleados del café no prestan un buen servicio? La respuesta resulta evidente: los clientes no volverán al lugar porque no están recibiendo ningún valor agregado por su compra; ninguno de los empleados está interesado en averiguar realmente que quiere el cliente y si no le interesa escucharlo no podrá brindar el servicio adecuado.

Es por esto, que el personal se convierte en el elemento más importante e influyente de la empresa; solo éste, tiene la capacidad de hacer sentir bien al cliente, de conocerlo, escucharlo y cubrir todas sus expectativas de servicio. (Eiglier & Longeard, 1989)



El cliente de hoy es exigente, informado, dispuesto a opinar e incluso a destruir a la compañía; el personal del servicio cuenta con nuevas herramientas para estar en contacto con los clientes y las nuevas plataformas tecnológicas construidas desde la red facilitan la comunicación entre empresa y cliente, permitiendo un diálogo continuo que ha de fortalecer las relaciones.

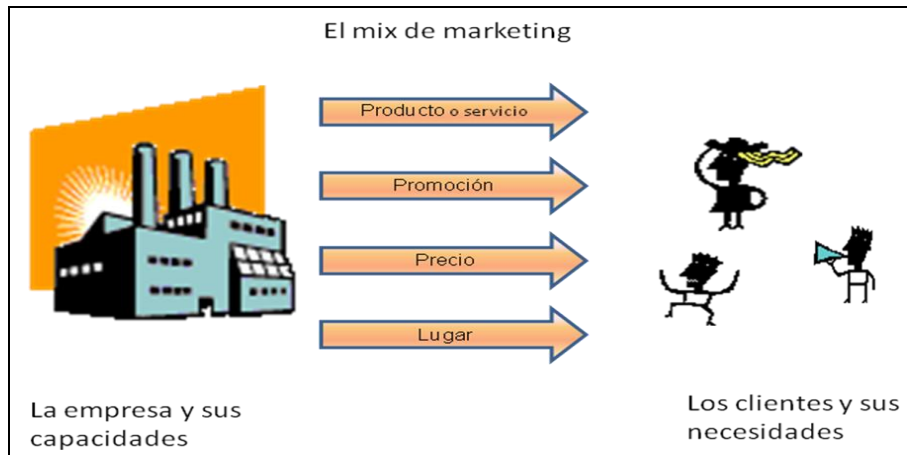
Cuando se habla de servicio al cliente es importante incluso manejar nuevas normas de servicio; según Luis Fernando Botero, columnista de la revista Dinero “Las Normas de urbanidad empresarial deben ser adoptadas al interior de las organizaciones porque los clientes, aún los desconocidos, tienen que ser objeto de cuidado, respeto y transparencia en su trato”

Es decir, debe haber un adecuado manejo de la información: cada vez que un cliente realice una consulta debemos responderle en forma adecuada y oportuna, incluso si esta persona no cumple con los requisitos para adquirir nuestros servicios.

### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?**

El mix de marketing es la receta que permite a la empresa llegar hasta sus clientes y construir un negocio de éxito. Es la unión flexible que tiene por objetivo llevar el producto o servicio correcto hasta el lugar correcto, de la forma en que se solicita, y con el precio correcto. (Leppard & Molyneuz, 2003).

Figura 1. La naturaleza del mix de marketing



Fuente: (Leppard & Molyneuz, 2003)

Como se observa en la figura uno entre más claros sean los componentes y subcomponentes del mix de marketing será posible examinar todas las transacciones del cliente con mayor detalle; esto nos conducirá a conocerlo y proporcionarle lo que él realmente espera adquirir. Por ejemplo, cuando alguien va a comprar un auto, va en busca no sólo de un medio de transporte, sino también espera recibir por su dinero, comodidad, confort, seguridad.

En la medida que logramos conjugar no sólo las 4P's (producto, plaza, promoción y precio), sino todas aquellas características que hacen parte de nuestro producto o servicio, como puede ser, el personal, la publicidad, el embalaje, entre otros, dependiendo claro esta de la actividad económica en que nos encontremos seremos una empresa de éxito.

Esto será beneficioso tanto para la empresa como para el cliente en tanto que, la empresa está asegurando ser altamente competitiva y a la vez se está acercando lo más posible a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuando alguno de los elementos del mix de marketing está mal gestionado se presenta una falla que el cliente ve como un mal servicio; así pues, vemos como una vez más toda la organización tiene que ver con el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente. Por ejemplo, en un local de telefonía celular, se presenta un cliente, los asesores lo atienden muy bien y cuando decide qué equipo comprar van a buscarlo y se dan cuenta que el equipo no está disponible. Esta falla que se pudo haber presentado porque alguien olvido realizar un registro en el sistema, dañó toda la estrategia desde la consecución del cliente hasta el momento de la venta.

Otro punto que cabe resaltar, es que, hoy en día la competencia es tan alta y los productos presentan tantas similitudes entre sí que la mejor forma de diferenciarlos es a través de la calidad de su servicio, tanto durante la venta como después de ésta; podemos ver cómo la garantía sobre un producto o servicio se ha convertido en una característica inherente a éste, dado que los usuarios esperan recibirla y ya no es para ellos un valor agregado.

Para el cliente el factor de sentirse bien durante la experiencia del servicio se ha vuelto de gran importancia y a la hora de tomar una decisión de compra, éste factor subjetivo cobra gran preponderancia. No hemos de olvidar que hoy se venden experiencias a través de los momentos de verdad que se logren durante el proceso de la compra.

La persona que realiza la compra sentirse bien y ha de considerársele importante; así, sentirá que todo lo que hace la empresa es en beneficio de él. No es fácil hacer que toda la organización tenga un nivel de compromiso tan grande con el cliente, de ahí que nuevamente cobre un mayor peso dentro de la estrategia de la organización la cultura del servicio.

El desarrollo de esta cultura no sólo nos ayudará a atraer clientes nuevos, sino que, también será la que nos permitirá retener los actuales, para realizar

múltiples transacciones con ellos. Es mucho menos costoso continuar relaciones con un cliente antiguo que conseguir uno nuevo.

## **CULTURA DE SERVICIO**

Uno de los paradigmas que normalmente se encuentran, cuando se habla de servicio al cliente, tiene que ver con una concepción que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio, sólo involucra a la persona que lo presta directamente.

Las acciones de servicio están íntimamente ligadas con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica, esta orientación lo constituyen personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional debe reflejar valores, creencias y principios, que todas las personas deberían compartir con la organización. (Karl, 1990)

Por consiguiente, las empresas que involucran dentro de su plan de marketing, la filosofía de concepción del cliente, como aquel que mantiene el negocio y lo hace crecer y generar nuevas oportunidades, tienen una aproximación más cercana a la cultura del servicio. No obstante aún podemos encontrar fácilmente empresas orientadas a la fabricación en masa de productos, cuyo fin es simplemente venderlo sin generar ninguna retroalimentación para la empresa, en beneficio del cliente con esto.

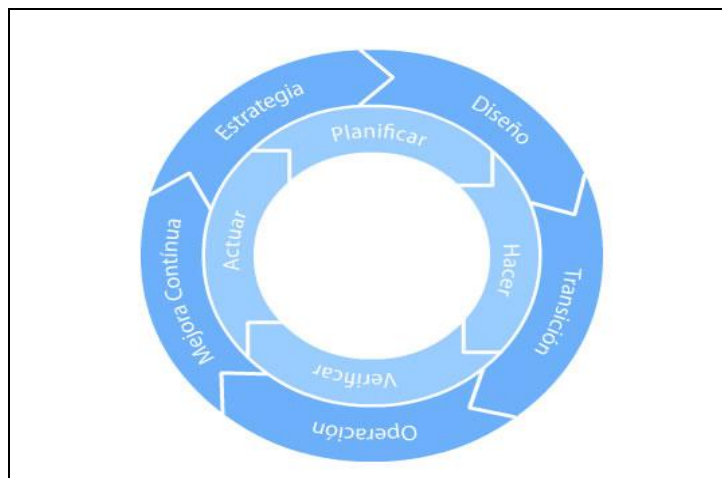
Con el incremento de nuevas empresas en todos los sectores de la economía y un sin número de competidores, las organizaciones ya no se pueden dar el lujo de atender mal al cliente, de no crear productos acordes a sus necesidades, de presentar demoras y/o errores en la prestación de sus servicios; hoy el cliente es quién tiene la última palabra a la hora de comprar; porque un cliente insatisfecho buscará una opción diferente para cubrir su

necesidad y dado el incremento de mercados podrá cubrirla fácilmente con otra empresa. (Piestrak, 1990)

Estas razones me llevan a sugerir que debe haber un enfoque hacia el servicio dentro de un proceso de cambio y mejora en las empresas prestando una atención inmediata a las personas que conforman la organización.

Para llegar a transformar la cultura del servicio es necesario hacer previamente una evaluación para conocer las brechas que se están presentando en ella; sugiero aplicar el ciclo de Deming o PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar); es decir, desarrollar un plan que nos permita evaluar el nivel de cultura organizacional en todas las áreas de la organización. (Albrecht & Zemke, 2000)

Figura 2. Ciclo de Deming



Fuente: (Albrecht & Zemke, 2000)

Como se observa en la figura dos, es necesario realizar continuamente las operaciones de planificar, hacer, verificar y actuar, de

forma permanente; con lo que se logra efectuar eficazmente los planes de acción y sus respectivas correcciones.

Si en gran medida el cambio depende de la actitud de las personas, se pueden realizar cosas para focalizar los procesos de la empresa, hacia ese nivel de servicio planeado; pero esto dependerá en un porcentaje muy alto del nivel de visión holística con que cuente quien esté a cargo de la estrategia; es ahí donde se debe tener sumo cuidado de no caer en una ceguera empresarial o un amor muy grande hacia la compañía que nos impida verla en términos de utilidades o rentabilidad porque el servicio al cliente y todos los valores agregados que se deben tener para que este sea una realidad deben de generar utilidades a la compañía.

Una opción para no llegar a caer en este error es la contratación de un agente externo, alguien que pueda dar una visión más objetiva de lo que sucede en la empresa, y que nos guie en todo el proceso de culturización. Hay empresas consultoras que pueden manejar estos temas con mayor dominio y que han de generar un buen resultado en la empresa.

En todo caso, para iniciar el camino hacia el cambio es necesario valorar la situación del servicio actual en la empresa; es deber de ésta diseñar e implementar indicadores de medición que permitan evaluar y efectuar mejoras en los procesos; todo ha de ser auditado. En mi experiencia he observado que las empresas tienden a evaluar la productividad de sus empleados en términos de ventas pero no todas tienen un enfoque claro para evaluar el nivel de servicio al cliente.

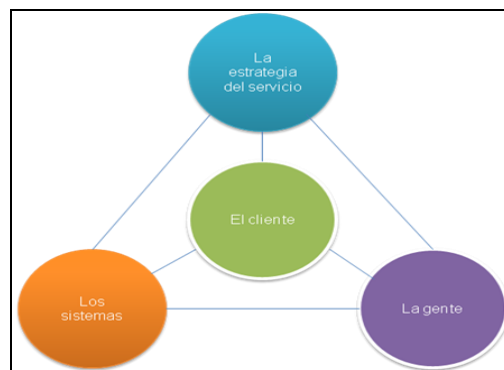
Otro aspecto relevante es el nivel del compromiso con que cuentan los empleados hacia la empresa y hacia la satisfacción de los clientes, se debe crear en ellos la conciencia de que el cliente es quien sostiene la empresa; dependemos de ellos y trabajamos para ellos.

Dicho compromiso por la organización no se genera sólo; se necesita tiempo, capacitaciones, inversión en la empresa y en su personal; nada surge de la noche a la mañana y enfocar a todos los empleados en una misma visión genera complicaciones porque se debe entender que todos los seres somos diferentes y crear la cultura de la sensibilización por el otro que es un aspecto indispensable del servicio, no es tarea fácil.

De ahí que desde que se seleccione el personal que va trabajar en nuestra compañía se deben evaluar ciertos aspectos de su personalidad, por ejemplo, si es una persona carismática, tolerante, participativa, con interés de aprendizaje y desarrollo personal o si por el contrario es una persona que presenta resistencia al cambio, es conflictiva, y no le interesa estar a largo plazo en nuestro negocio.

Para que nuestra estrategia sea perdurable en el tiempo ha de haber un control permanente sobre ella; el control debe ejercerse sobre la estrategia, los sistemas, la gente y el cliente; elementos del triángulo del servicio diseñado por Albrecht y que a diferencia de otras estrategias obligan a incluir al cliente en esta. A continuación he de explicar este enfoque de la manera más sencilla y practica posible. (ver figura tres)

Figura 3. El triángulo del servicio



Fuente: (Albrecht & Zemke, 2000)

La figura nos describe como siempre el elemento más importante para la organización ha de ser el cliente, y como se relaciona este con cada una de sus partes. En la parte superior del triángulo tenemos a la estrategia “una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (Albrecht & Zemke, 2000)

La mejor forma de definir una estrategia es considerarla como un pilar dentro de la compañía; ésta debe definir el valor que se le quiere ofrecer al cliente, de forma tal que todos los colaboradores de la organización canalicen sus esfuerzos para la consecución de dichos objetivos en beneficio del cliente y por ende de la empresa.

En el centro del triángulo encontramos al cliente, quien para el enfoque que pretendo demostrar va ser el punto de partida de todas las demás aristas. Sobre éste se han de diseñar todas las estrategias; se ha de seleccionar al personal y se deberá implementar la tecnología y herramientas necesarias para la prestación el servicio.

Hemos de conocer sus expectativas y percepciones respecto del servicio que piensa adquirir; es necesario enamorarlos mediante la experiencia del servicio y para esto hemos de realizar permanentemente investigaciones de mercado donde se analicen, tanto datos demográficos, como psicográficos.

Se entenderá por sistemas todos los elementos no humanos que interactúen con el cliente en forma directa e indirecta; es decir, todas aquellas herramientas tecnológicas que tengan participación dentro de la cadena de valor que se le entrega al cliente.



Y, la gente o el personal, son todas aquellas personas que prestan o participan en la prestación del servicio. Todas las personas deben tener su visión enfocada en el cliente de forma tal que si en algún momento debe desempeñar alguna función que no corresponda a su rol lo realice, y convierta esto en un momento de verdad para el cliente. (Eiglier & Longeard, 1989)

## **MARKETING INTERNO**

Ha de entenderse como marketing interno a aquellas estrategias de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad e imagen corporativa de una compañía entre sus propios colaboradores (Kotler P. , 1991). El término Endomarketing, está conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro). En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

Como se ha expuesto anteriormente es fundamental que toda la empresa esté en la misma sintonía para lograr resultados positivos. De ahí que una de las funciones de la auditoría de marketing consiste en realizar investigaciones como costumbres, expectativas, factores motivacionales de cada persona, conocimientos, valores, creencias, entre otros.

Se podría decir que se deben realizar estudios de mercado constantemente dentro de la compañía; si bien pretendemos que los miembros de la organización se sientan una parte viva de ésta para que la productividad, la eficiencia y la rentabilidad mejoren, lo correcto sería brindar al empleado condiciones que incentiven dichos factores.

Es decir, ha de incluirse dentro de la estrategia de la organización a las personas; para lograrlo hemos de involucrar aspectos como capacitaciones,

planes de carrera, beneficios extra-salariales, clima laboral para despertar en el empleado factores motivacionales que le generen afecto y compromiso hacia la compañía.

Los otros factores a evaluar son los que tienen que ver con aspectos físicos. Se entienden éstos como las condiciones del lugar del trabajo, ergonomía, higiene, espacio físico.

El ambiente físico ha de comprender desde el estacionamiento hasta el lugar donde el empleado debe desplazarse para cumplir con sus funciones. Ha de involucrar aspectos como la iluminación, ventilación y calefacción, entre otros. A su vez, la ergonomía es el proceso de adaptar el trabajo al trabajador; se encarga de diseñar las máquinas, las herramientas y la forma en que se desempeñan las labores, para mantener la presión del trabajo en el cuerpo a un nivel mínimo.

Los empleados son clientes de la compañía han de ser escuchados constantemente a fin de conocer sus necesidades y por supuesto satisfacerlas en la medida que estos aspectos le pertenezcan al círculo de acción de la empresa. Esto les dará mayores bases para satisfacer y brindar un excelente servicio al cliente externo y a sus mismos compañeros o clientes internos.

Evidentemente el objetivo principal de implementar el Endomarketing dentro de la compañía ha de ser, fortalecer las relaciones al interior de ésta, en función de integrar su noción de cliente para tener una visión compartida del negocio. Es decir, que cada uno de los miembros de la organización desarrollen su función pensando en que con eso están contribuyendo a la satisfacción de los clientes que en últimas, debe de ser la misión de la compañía.

En mi experiencia laboral he evidenciado que éste, es uno de los puntos más cruciales a la hora de prestar un buen servicio; por ejemplo me permito plantear una situación que se presenta con frecuencia al interior de una entidad bancaria.

El banco abre sus puertas, ingresan los clientes a hacer sus transacciones y de repente, surge un error en sistemas; las personas que se encuentran dentro de la oficina se comunican con el área de operaciones para conocer del problema y dar una respuesta a sus clientes; en caso de que contesten la llamada porque al ocurrir un error suelen colapsarse las líneas, la respuesta puede ser tan simple como que, se está realizando una actualización en el sistema que no había sido comunicada de forma oportuna a los funcionarios de la oficina.

Tal vez el proceso si se informó, pero evidentemente a alguno de los miembros que participa en el canal de comunicación, no pareció importante dicha información y si bien de pronto el problema no fue evidente para los clientes, si pudo haber generado gran tensión al interior de la oficina, lo que a la larga afecta el servicio que se está prestando.

El éxito de la estrategia de fortalecimiento de la cultura del servicio en la organización involucra a todas las líneas de la empresa, requiere de gran dedicación de tiempo y de capacitaciones.

La aplicación de éste, ha de llevar implícito el deseo de motivación y satisfacción dentro de los colaboradores; se deben desarrollar sus habilidades al máximo lo que genera en él superación personal y será beneficioso para la empresa dado que esta persona, está desarrollando sus cualidades en el desempeño de su trabajo y se encuentra tan satisfecha y motivada que no deseara ir a otra empresa a laborar.

Al obtener esto de parte de nuestros colaboradores se tiene una herramienta muy valiosa para el desarrollo de la estrategia de la compañía, dado que ésta, funcionará sincronizadamente en función del alcance de sus logros organizacionales.

## **FACTORES EN LA CREACIÓN DE UN SERVICIO**

En torno al cliente debe girar toda la organización, tanto con sus elementos físicos como humanos y conservar una relación cliente-empresa necesaria en la prestación del servicio (Eiglier & Longeard, 1989). El cliente participa de una manera activa dentro del servicio, así en ocasiones algunas empresas decidan no escucharlo; el cliente es quien pone las pautas el bien o servicio, nadie más que él sabe lo que necesita y como desea ser atendido.

Adicional a ésta escucha proactiva, la empresa debe contar con las herramientas necesarias para prestar el servicio, su infraestructura debe ser acorde y suficiente para su actividad; por ejemplo, si tenemos un restaurante este debe contar con suficientes mesas y personal, adicional a esto ha de estar en óptimas condiciones de aseo.

A sí mismo, el personal de contacto con el consumidor es el factor que cierra todo el engranaje del servicio y sobre el cual recae la responsabilidad de fidelizar al cliente y hacer que su experiencia sea agradable. De nada sirve que todo el ciclo de la compra sea perfecto si la persona encargada de cerrarla brinda una mala atención y hace que nuestro usuario salga disgustado, inconforme o incluso que decida no tomar el servicio o realizar la compra.

Con todos estos elementos en funcionamiento le será más fácil a la alta dirección crear estrategias en beneficio de la empresa pues se han de comunicar los puntos a mejorar y las estrategias a alcanzar de forma tal que toda la organización trabaje en la consecución de las nuevas estrategias para mejorar la calidad de su servicio.

## **LAS 8 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS**

Incluso se han llegado a desarrollar nuevos ítems para medir la fuerza de la cultura empresarial como factor de éxito en una empresa; a continuación enunciare los factores clave de éxito según una publicación del SENA.

Éxito en el establecimiento de una cultura de empresa de conocimiento, apoyo de la alta gerencia para la gestión del conocimiento, capacidad para desarrollar y entregar bienes y servicios basados en conocimiento, éxito en maximizar el valor del capital intelectual de las empresas, efectividad en la creación del entorno para compartir el conocimiento, éxito en el establecimiento de una cultura de aprendizaje continuo, efectividad en la gestión de conocimiento de los clientes para aumentar su lealtad y valor, habilidad de gestión de conocimiento para generar valor agregado a los accionistas. (SENA, 2001)

## **DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL PERSONAL DE SERVICIO**

Las empresas pueden obtener una importante ventaja competitiva si tienen empleados mejor capacitados. La gente de McDonald's es cortés, la gente de IBM es profesional y la gente de Disney es vivaz. (Kotler)

A cada unidad de negocio lo ha de definir una característica diferente en cuanto al servicio que pretenda prestar; pero en general el personal de ventas de una compañía debe capacitarse en las siguientes habilidades:

- a) **Competencia:** es la capacidad de poner en práctica los diferentes conocimientos, habilidades y valores en forma integral en las diferentes interacciones que se tengan con los clientes.
- b) **Credibilidad:** es la capacidad de generar confianza y grado de conocimiento; por ejemplo, cuando un inversionista decide ir en busca de un comisionista de bolsa, necesita que éste le genere la confianza suficiente como para darle su dinero e invertirlo en lo que este considere que está generando mejores utilidades en el mercado; si el comisionista no lograra darle al cliente estos dos valores no se generaría ningún tipo de negociación.
- c) **Cortesía:** se refiere a las buenas normas de urbanidad. La cortesía es una característica especial de los buenos vendedores y, en general, de las personas que logran tener preferencia cuando se establecen relaciones comerciales. Las personas que son afables son bien recibidas en todas partes y dejan una muy buena impresión respecto de ellos mismos y de la empresa a la cual representan.
- d) **Confiabilidad:** prestan el servicio de forma consistente y correcta.

- e) Capacidad de respuesta: hace referencia a responder con rapidez a las solicitudes y problemas de los clientes. Ésta habilidad en una compañía puede generar muchos adictos pues una de las grandes necesidades de los clientes actuales son las de información rápida y veraz y menos tramitología pues cuentan con menos tiempo.
- f) Comunicación: el personal del servicio debe de entender al cliente y darse a entender de la forma más clara posible.

### **CLAVES DE ÉXITO EN UNA LA ORGANIZACIÓN**

El servicio debe ser pensado como un elemento de diferenciación, al observar el mercado nos encontramos con diversas estrategias publicitarias de parte de las empresas, unas prometen ser las más rápidas, otras las de mayor calidad, otras ofrecen obsequios y bajos costos por sus compras. Cada vez, las empresas se ven más obligadas a diseñar formas de prestar el servicio a través del mejoramiento continuo que tienen que realizar a cada uno de sus procesos con el fin de que los clientes adquieran sus productos de una forma más ágil y sencilla.

Un ejemplo de esto pueden ser los bancos con toda la inversión que han realizado en tecnologías de la información, ahora hay múltiples formas de acceder a sus servicios y realizar transacciones sin la necesidad de dirigirse hasta sus oficinas y hacer una larga fila.

Con todos estos desarrollos en las estrategias de venta de las empresas se puede observar que sólo perduran aquellas que la competencia no logra imitar; y estas empresas que sobresalen por encima de otras y logran posicionarse en el mercado tiene el factor diferenciador de que han

desarrollado en su interior una cultura de servicio, han logrado crearse una personalidad con los atributos que la gerencia estableció para ellas.

Crear una cultura de servicio dentro de la organización implica una estrategia donde estén involucradas todas las áreas de la empresa y el personal que las conforman, ésto no se ha de lograr de un momento a otro una cultura de servicio implica un esfuerzo de parte de todos los miembros de la entidad tanto en tiempo como en estudio y en recursos de la empresa que se han de ver retribuidos cuando el cliente perciba el nivel del servicio.

El enfoque en el servicio al cliente genera diferenciación y competitividad porque al ser realizado por personas es un factor imposible de imitar en su totalidad y más aún cuando en la empresa hay arraigada una cultura de servicio que permite que cada día se atienda a los usuarios de una manera más efectiva combinada con calidez y personalización de los clientes.

Así mismo, la cultura de servicio permite a la empresa un conocimiento total de sus clientes, el objetivo ha de ser que cada cliente se sienta identificado y reconocido por la empresa dado que ésta siempre ha de estar al tanto de sus necesidades; para lo que necesitará evaluarse constantemente y estar observando los cambios del mercado.



## REFERENCIAS

- Albrecht, K., & Zemke, R. (2000). Gerencia del servicio. Bogotá D.C.: 3R
- Albrecht, K. (1990). La excelencia en el servicio. Bogotá: Legis.
- Botero, L.F. (8 de febrero de 2010). Protocolos de servicio, exigencia del nuevo marketing. Dinero.
- Eiglier, P., & Longeard, E. (1989). Servucción, el marketing de servicios. Madrid: McGrawHill.
- Kotler, P. (2000). Dirección de marketing, edición del milenio. España: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Leppard, J., & Molyneuz, L. (2003). Cómo mejorar su servicio al cliente. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Piestrak, D. (1990). Los siete factores claves del marketing estratégico, la batalla competitiva. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- SENA. (2001). Política Nacional para la productividad y competitividad. Bogotá D.C.: SENA.