



**ET&C** (education, training & Consulting)  
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

## **Servicio al Cliente, Ventaja Competitiva**

*Nos inclinamos a juzgar el éxito más por el índice de nuestro salario o por el tamaño de nuestros automóviles, que por la calidad de nuestro servicio y su relación con la humanidad. (Martin Luther King Jr.)*

Aún cuando existen diversas teorías, metodologías y sistemas que se sugieren maneras de desempeñarse con un excelente servicio al cliente, sea en la hipótesis o la práctica, existe el riesgo potencial de perder el contexto. Del mismo modo, existen algunas causas raíz que conviene atender para lograr la satisfacción plena de quien nos favorece con su preferencia.

### **Servir al Cliente**

Una forma de plasmar el concepto que gira alrededor de la representación del servicio, estriba en entender que se trata de un conglomerado de actividades, interrelacionadas y dependientes unas de otras, con el propósito de lograr que un cliente reciba un producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado, así como cumplir cualquier promesa hecha desde el comienzo del proceso de interacción.

Cabe recordar que el servicio al cliente no es una estrategia mágica que surge de una buena idea gestada en la oficina de algún ejecutivo ingenioso u ocurrente. Más allá, está relacionada con el impacto que se desea tener con el entorno, derivado de una estrategia comercial.

Dicha estrategia comercial habrá de ser validada, no impuesta. Preferible y óptimo que haya consenso entre las tres funciones más importantes (comercial, operaciones, finanzas) antes que poner en piedra un resultado esperado. Esta práctica de Clase Mundial facilita mantener la congruencia, la estabilidad y la capacidad de reacción, entre muchos otros beneficios.

A manera de guía, señalamos los principales tópicos que conviene que una organización tenga incorporados dentro de su pensamiento estratégico, incluyendo sus procesos de negocio en torno de la planeación estratégica y operativa, con la mentalidad de cumplirlos constante y consistentemente:

- El cliente por encima de todo: tenerlo presente antes de nada
- No hay imposibles: cuando se quiere con esfuerzo y ganas se puede conseguir
- Cumplir lo que se prometa: no engañar
- Superar expectativas: dar mas de lo que se espera
- Hacer la diferencia: compromiso que genera lealtad y recompra
- Cuidar los detalles: fallar en algo, puede significar fallar en todo
- Recurso humano satisfecho: igual a clientes satisfechos
- Mejora continua: mantenerse a la vanguardia (ventaja competitiva)
- Trabajo en equipo: cultura e infraestructura congruentes

## **Capacitación para Clase Mundial**



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

De aquí la importancia de mantener claros al menos tres aspectos que están intrínsecamente relacionados con los objetivos mercadológicos de una organización:

**Servicio.-** Definir específicamente qué se ofrecerá. Herramientas como la tormenta de ideas, una larga y tormentosa junta o la imposición de algún miembro de la cúspide organizacional, no son elementos de peso, suficientes ni únicos para comprender lo que debe considerarse en la oferta en términos de servicio. Por obvio que parezca, la tentación de enfocarse singularmente en los elementos internos de la organización, en vez de observar lo que el mercado requiere, hace caer a muchos.

Sea por medio de entrevistas, encuestas, grupos de enfoque o la dinámica que se desee, lo mas importante es preguntar. Sí, las respuestas deben facilitar la identificación del o los servicios que el consumidor actual o potencial desea, así como la comprensión en cuanto a las prioridades que éste le da.

**Nivel.-** Definir el nivel o grado del servicio a ofrecer. Partiendo del conocimiento acerca de lo que los clientes desean, resulta imprescindible determinar la cantidad y calidad de servicio a suministrar. Aunque la corporación esté convencida en su efectividad en una o más áreas, no implica que el cliente las solicite. Más aún, si las deseara, podrían no estar en sus prioridades máximas.

El entendimiento de la razón o motivo por el que se toma la decisión de compra permitirá, entre otras cosas, no empalagar al prospecto ni dejar de cubrir sus expectativas. El conocimiento de sus necesidades infiere determinar y medir el punto en que se logrará la satisfacción desde la perspectiva del cliente.

**Forma.-** Definir la mejor forma de ofrecerlo. Sea en la etapa de pre o post venta, se recomienda especificar de qué manera el servicio estará ligado o no al precio. Llamadas o correos de seguimiento, visitas, capacitación, reparación, mantenimiento, seguimiento, entre muchas otras aplicaciones relacionadas con servicio, pueden ofrecerse sin costo durante un determinado periodo, proporcionarse como elementos por separado, ser parte de un paquete "todo incluido", o bien señalar que no se ofrecerán.

Es aquí donde el cliente percibe cual es la proposición de valor, donde comprende los elementos involucrados en el servicio que se le ofrece. Todo ello facilita que identifique que los satisfactores enunciados, son congruentes con su expectativa.

Por ello es importante mantener en mente que la estrategia surge como consecuencia de la definición previa de los objetivos comerciales que deseen alcanzarse. Si no actúa centrado en el cliente, será ejemplo de quienes se refieren las palabras de Philip Kotler: *"Existen demasiadas compañías que piensan de adentro hacia afuera, en vez de hacerlo de afuera hacia adentro. Están centradas en el producto, no en el mercado"*.

## **Capacitación para Clase Mundial**



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Con los tres aspectos mencionados, se detallarán los elementos suficientes que permitan servir al cliente de conformidad con sus expectativas, manteniendo congruencia entre nuestra oferta con la atención, comunicación y servicio que la persona física o moral reciba cuando acuda a nuestras instalaciones o le visitemos en su ubicación física.

Es importante considerar que existen algunos elementos que intervienen en el proceso de “entrega” del servicio. Aunque en esta oportunidad no abordaremos los detalles correspondientes, sin embargo, la empresa habrá de considerarlos cruciales en todo el proceso de contacto con el cliente. Entre ellos se encuentran: la actitud, el contacto presencial – visual, el trato, el manejo de objeciones y cumplidos así como las condiciones e imagen de las instalaciones, personal y equipo.

Con esto en mente, se puede concluir que servir al cliente es un fenómeno que permite a una empresa diferenciarse de otra. El servicio incluye toda la atención en torno del cliente con el propósito de brindarle comodidad y complacencia a sus necesidades, en la manera que las espera, así como en el cumplimiento y satisfacción de sus expectativas no importando el lugar o la forma en que se tenga contacto con el.

Sorprendería ver cuántas empresas anhelan mejorar su servicio a clientes enfocándose y dependiendo solamente en el personal de contacto con el cliente final. Precaución, no pertenezca a esta gente. Evite pensar que la actitud de los empleados es el único ingrediente fundamental para lograr un nivel sobresaliente en la atención del cliente. No hay que descuidarlo, pero no es lo singular ni lo más importante. Hay tarea corporativa que desarrollar previamente.

### **Ventaja Competitiva**

Por definición, se considera que una ventaja competitiva es aquella ventaja que una empresa posee respecto de su competencia. Las ventajas competitivas pueden ser de distinta índole. No obstante, para conquistar una, es importante desarrollar, mantener y/o aumentar su esencia, también llamada fuente de la ventaja competitiva.

Dicha fuente debe cumplir con ciertos requisitos de tal forma que genere efectividad y logre alcanzar el rango de ventaja competitiva. Los más destacables son:

- que sea difícil de imitar
- que sea única u original
- factible de conservarse a lo largo del tiempo
- claramente superior a la oferta de competencia

Cada vez más, empresarios y ejecutivos se convencen que el servicio al cliente representa una ventaja competitiva que contribuye a la diferenciación de la competencia, logrando con ello aumentar su participación de mercado.

## **Capacitación para Clase Mundial**



**ET&C** (education, training & Consulting)  
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Además del convencimiento, como se ha mencionado, resulta importante definir lo que se entiende de ella, así como aquello en lo que se invertirá para destacarse en una o más ventajas competitivas alrededor del servicio.

Aún cuando crear una lista de ventajas potenciales resulte tarea no fácil, además de extensa, se comparten algunas de las ideas más socorridas que se han adoptado como bastiones de fuentes de ventaja competitiva en torno del servicio:

- 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
- entre otras más

Cada corporación debe ser sensible a los elementos que den apoyo a su ventaja competitiva mediante la consideración de factores tan importantes como: las necesidades del consumidor, el mercado que se atiende, la competencia, incluyendo las tendencias económicas, tecnológicas y de nuevas prácticas.

Si la organización define y trabaja por mantener su ventaja competitiva, habrá de considerar seriamente un esquema formal de revisión y actualización. Esto en virtud que la dinámica del entorno presiona en el sentido de hacer que la vida de una ventaja competitiva no sea tan larga en el tiempo como se desearía, particularmente si no se le da “una manita de gato” de vez en vez. Haga suyas las palabras del autor del libro *El vendedor Más Grande del Mundo: “la única medida cierta del éxito es ofrecer más y mejores servicios de los que se esperan de uno”*.

Dicho de otra forma, enfocarse únicamente en el servicio al cliente como ventaja competitiva puede resultar limitativo. En vez de ello, trae mayores beneficios que la empresa se mantenga alerta en el amplio espectro y que su estructura funcione y responda tan ágil y flexiblemente de tal manera que se adapte para mantener y renovar la preeminencia existente, sin que los sucesos del entorno le afecten.

Observar el panorama macro, facilita implementar los ajustes necesarios en la operación y éxito del servicio al cliente.

### **El Servicio como Ventaja Competitiva**

Al final de la primera parte se señaló que la actitud no es lo único al ofrecer servir al cliente. El problema más grave se presenta cuando se carece de un pensamiento estratégico que guíe a la estructura de la compañía, con todo y sus políticas y procedimientos, al puerto llamado éxito en la atención al cliente.

## **Capacitación para Clase Mundial**



**ET&C** (education, training & Consulting)  
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

La gente que atiende el mostrador o el centro de atención telefónica, no es enteramente responsable del buen o mal servicio que el cliente reciba.

Dicho de otra manera, que una empresa carezca de una cultura de servicio institucional es causa suficiente para dañar el entusiasmo, la motivación y empuje de los empleados que tienen contacto directo con las mujeres y hombres que se interesan por sus productos o servicios.

De manera natural, esto conlleva considerar seriamente que, a pesar de los esfuerzos que se inviertan para contar con gente con “excelente actitud de servicio al cliente” (recién contratada o promovida internamente), los resultados no están garantizados en virtud de algunas causas raíz comúnmente pasadas por alto:

La actitud

- por sí sola no genera resultados
- debe ser orientada
- necesita soporte
- no es eterna
- prevalece con liderazgo apropiado

Nuevamente, contratar personal con actitud de servicio no garantiza el éxito. Depender de ello es riesgoso. Tenga en mente que los empleados llegan a desmotivarse o bien migrar de empleo al percatarse que no logran resultados frente al cliente y, más aún, cuando sienten que sus esfuerzos no son entendidos, secundados y/o valorados.

Iniciar acciones para brindar un servicio de calidad a sus clientes sin emprender acciones de soporte para quienes tienen contacto directo con ellos, traerá como consecuencia que los objetivos estratégicos y comerciales definidos atinadamente se queden en el tintero, invitando a los clientes a que se queden con su competencia.

En virtud de ello es que se ha mencionado que el mantenimiento de la ventaja competitiva inicia con la estrategia comercial, derivada de un objetivo concreto, consumado con la estrategia correcta. El personal ejecuta, siendo que la infraestructura corporativa es la que sostiene a los importantes actores que dan la cara al cliente.

Si se pregunta cómo lograr que el servicio al cliente se mantenga como ventaja competitiva, le recomendamos que tome nota de lo siguiente:

1. Filosofía Institucional (cultura de servicio, facultamiento)
2. Capacitación y/o Formación adecuada
3. 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)

## **Capacitación para Clase Mundial**



**ET&C** (education, training & Consulting)  
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Estos elementos le ayudarán a favorecer y mantener vivas las actitudes del personal. Los resultados se verán reflejados en las personas que vuelvan a adquirir su producto o servicio.

## Cultura de Servicio

### Cultura de Servicio

Algunas recomendaciones para crear no sólo una cultura eficaz que impacte a los clientes, sino que facilite a la cadena de suministro responder en tiempo y forma, y con ello tener la capacidad de cumplir las promesas son:

- 1) Crear un concepto organizacional común en torno del servicio al cliente
- 2) Hacer hincapié en el cumplimiento y la actitud de servicio
- 3) Medir el desempeño en materia de servicio interno
- 4) Identificar las causas raíz y tomar acciones de mejora

Cuando la cultura de servicio se difunde y comparte a lo largo de los eslabones de abastecimiento, se obtienen mejores resultados en virtud que se requiere menor esfuerzo para lograr las metas, además de trabajar con la benévola sinergia del trabajo en equipo.

Lo fundamental es que, entre todos, encuentren formas adecuadas y rentables para satisfacer a los clientes, a través de la correcta administración de información del mercado con el respectivo flujo de materiales.

Algunos de los beneficios para quienes trabajan en los eslabones, son: reducciones de tiempo en procesos (administrativos y productivos), uso de información compartida (un solo juego de números), flexibilidad (capacidad de reacción), uso óptimo de los niveles de existencias (inventarios) hasta la reducción de inventarios en proceso (inventarios de seguridad) por la aplicación de procesos de negocios orientados al mercado.

### En resumen

Derivado de los elementos emanados de la alta gerencia, el pensamiento estratégico es determinante para guiar las decisiones y acciones en todos los niveles de la empresa. Como resultado de la estrategia comercial, la empresa define y difunde en toda la estructura, los sustentos que dan vida y energía en el momento de la verdad: qué servicio se ofrece, su nivel e impacto, junto con la forma de entregarlo al cliente.

## Capacitación para Clase Mundial



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Como ventaja competitiva, el servicio al cliente es cada vez mas solicitado por hombres y mujeres que analizan mas a detalle sus estrategias de abastecimiento, sin importar el giro comercial al que pertenezcan. Esto hace que las organizaciones proveedoras se concentren en mantener sus ventajas actuales, así como en buscar más y mejores servicios que les mantengan un paso delante de la competencia.

El cliente es el origen de todo. La cultura corporativa es la fuerza que impulsa y promueve la entrega del servicio, sin importar que el personal no se encuentre directamente frente al consumidor. La actitud en la gente es un ingrediente importante, cuya llama se mantiene vida gracias a la congruencia entre objetivos y estrategias de la empresa integrada.

L.C.I. Ariel Valero C.  
Socio Director

(Revista Énfasis Logística, Abril, 2007).

**Capacitación para Clase Mundial**