



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Administración por calidad

El negocio de los servicios

Semana 11





## Concepto de servicio y sus propiedades

Un servicio es un bien intangible sujeto a la percepción de los clientes sobre su valor percibido y donde el cliente experimenta directamente las bondades del servicio, de ahí la importancia de crear “experiencias de servicio”, más que de ofrecerlo, ya que el servicio crea su propio ambiente.

Fontalvo y Vergara (2010) señalan que una organización de servicios es aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de estos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes.



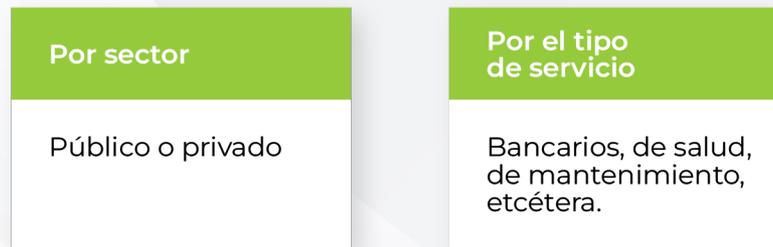
## Propiedades de los servicios

- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir debido a que en la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.



## Categorías de los servicios

Existen muchas formas de categorizar un servicio:



Pero considerando que se forman de la interacción y experiencia del cliente con el servicio mismos, tenemos los siguientes:

- **Automatizados.**

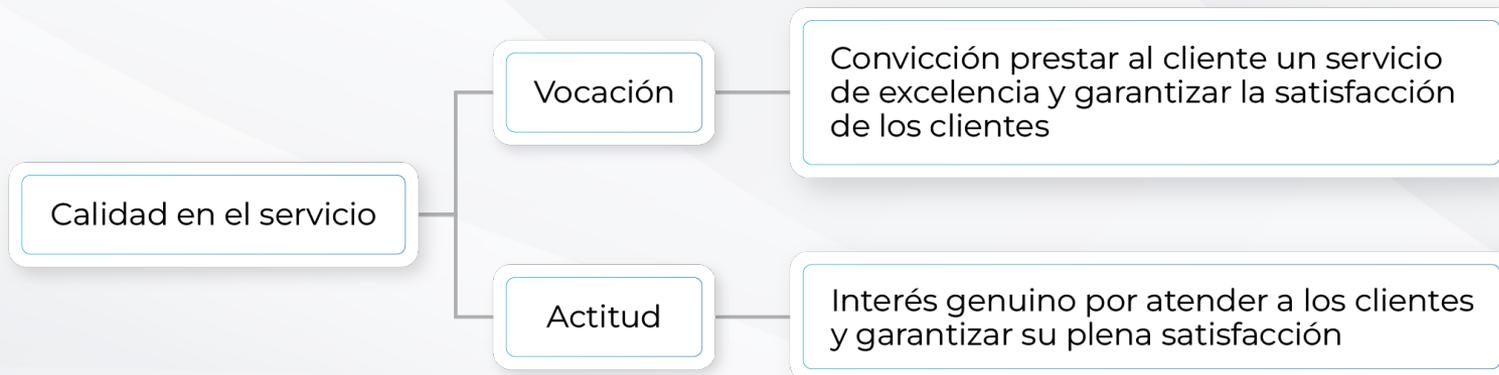
Autoservicio: buscan eliminar al personal que presta el servicio y ahorrar tiempo, por ejemplo: cajeros automáticos, estacionamientos automáticos, kioscos de documentación en aeropuertos.

- **Personalizados.**

Permiten al cliente interactuar con personal capacitado en los temas del servicio en cuestión y son las más comunes, ya que los clientes prefieren la atención directa a ser atendidos por máquinas: hoteles, aerolíneas, restaurantes, librerías, etc.

## Elementos de un buen servicio

Podemos hablar de miles de cualidades para ofrecer un servicio de calidad: empatía, cortesía amabilidad, preocupación por las necesidades, sentido de urgencia, entre otras, pero nada define mejor los elementos de un buen servicio que lo siguiente:



La vocación en general es un llamado a cumplir con pasión una determinada actividad, mientras que la actitud pudiera ser aprendida, pero es un hecho que si no se tiene voluntad de servicio, no se puede ofrecer genuinamente un servicio de calidad.

Tschol (2015) nos ofrece un modelo de servicio al cliente:



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Comprendes que un servicio implica permitir al cliente participar de la experiencia del servicio mismo?
2. ¿Crees que los servicios automatizados serán siempre percibidos con menor valor agregado que los personalizados?
3. ¿Cuáles son los elementos clave de un servicio de excelencia?



El negocio de servicios implica tener una vocación de servir y satisfacer a los clientes a través de un trato empático, amable y atento. A diferencia de los productos, un servicio es único porque cada cliente atendido también lo es; es por ello que es intangible y por lo mismo es común que los diferentes clientes califiquen un servicio como pésimo o como excelente.

Por todo lo anterior, la capacitación y la selección de personal con verdadera vocación de servicio es vital para tener un servicio de calidad.



- CompuEL Cursos. (2017, 27 de noviembre). *Calidad en el Servicio*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tXcbHQh8qoQ>
- Da Silva, Douglas. (2020). *Características del buen servicio al cliente: cómo garantizar la mejor experiencia*. Blog de Zendesk. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/caracteristicas-buen-servicio-al-cliente/>



# Administración por calidad

Creación de valor en un  
mercado competitivo

Semana 11



Retomando los temas de satisfacción de clientes vía la norma ISO-9001 y la creación de una propuesta de valor, llegamos a fusionar el SGC con la calidad del servicio al cliente y, con ello, podemos lograr tener servicios de excelencia a través de una propuesta de valor que sea percibida por los clientes y crear valor mediante los procesos principales de la empresa.

Crear valor se traduce en ofrecer servicios que satisfagan a los clientes y para la empresa mejorar sus indicadores de rentabilidad como el EVA, que permiten al negocio ser atractivo a inversionistas.



## Medida de la calidad del servicio

En este tema comenzaremos a unir los elementos de ISO-9001 y los temas de servicio al cliente estableciendo los siguientes puntos:

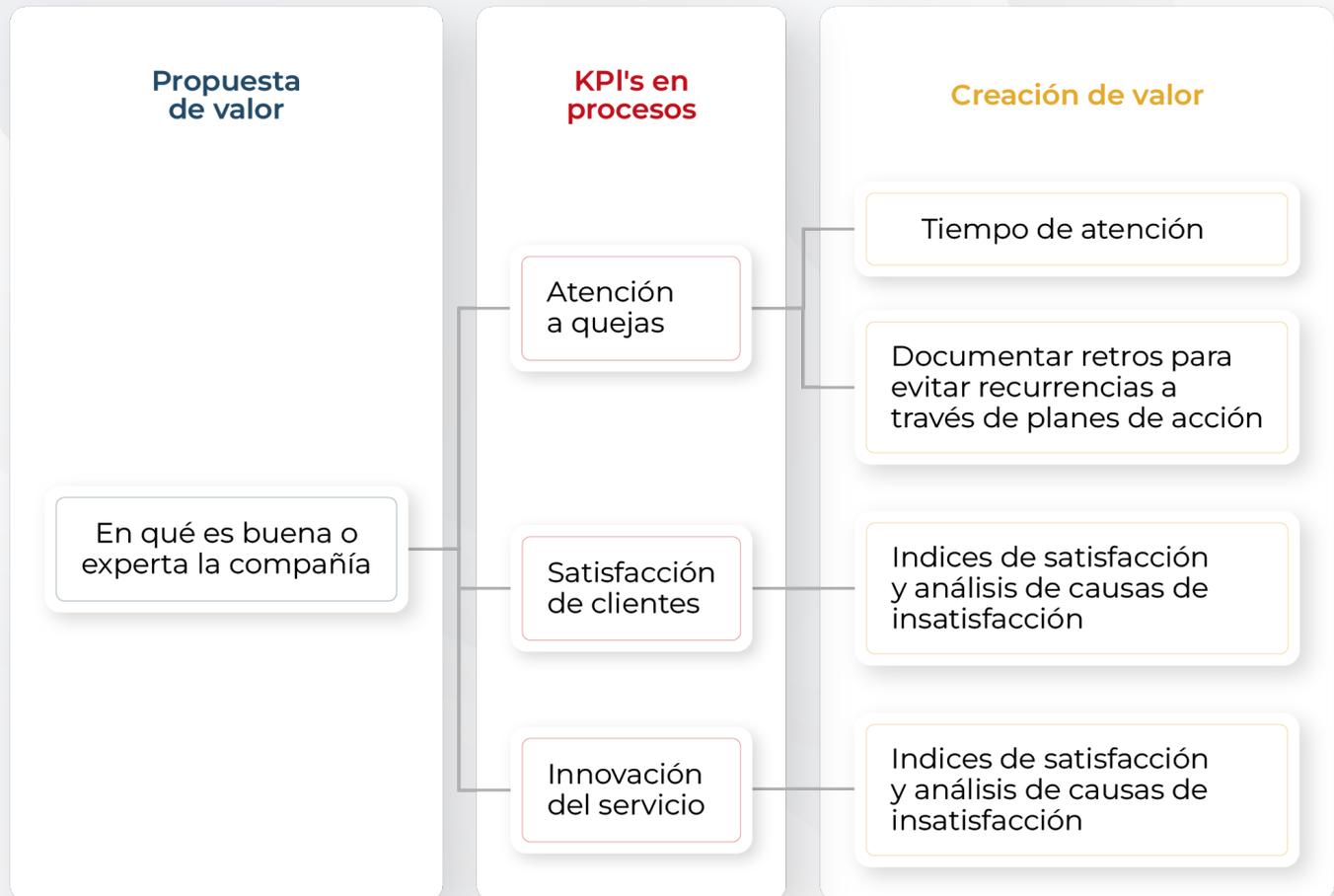
1. Propuesta de valor del negocio.
2. Cómo medir la propuesta a lo largo de los procesos principales.
3. Cómo lograr la creación de valor para clientes y accionistas.

Cuando pensamos en una propuesta de valor debemos pensar en:

Que los clientes identifiquen a la empresa por encima de sus competidores.  
Las fortalezas que hacen que la competencia tenga que invertir o capacitar para lograr hacer frente a las mismas.

Que los clientes paguen lo que sea necesario porque han percibido que más que un producto o servicio obtienen valor que les ayuda a cumplir sus propias metas.

Estos tres temas permiten dar saltos cuánticos en la estrategia del negocio y tener un SGC orientado no solo a mantener y mejorar el negocio, sino a crear valor.



## Retroalimentación en la prestación del servicio

En términos generales, los mecanismos de retroalimentación al cliente ISO-9001 los contempla en los puntos:

- 7.2.3** Comunicación con el cliente
- 8.2.1** Satisfacción del cliente
- 8.2.3** Seguimiento y medición de los procesos
- 8.2.4** Seguimiento y medición del producto o servicio

En estos puntos se registran los indicadores ya sugeridos y deben seguirse a detalle las tendencias y tomar acciones para corregir cuando no se está alcanzando un indicador o si las quejas se repiten constantemente.



## Capacitación del personal para dar un buen servicio

En términos generales, los empleados que atenderán clientes deben ser capacitados en tres dimensiones clave de todo aprendizaje:



Fontalvo y Vergara (2010) nos ilustran sobre cómo lograr una atención adecuada y diferenciada en función de los diferentes clientes complicados que pueden atenderse:

## Tipología de clientes: Pretencioso

### COMPORTAMIENTO

- Vanidoso
- Cree que lo sabe todo
- Dominante
- Despreciativo
- Tendencia a engañar
- Busca el trato exclusivo

### COMO ATENDERLO

- ✓ Elogiarle
- ✓ Repetir su nombre con frecuencia
- ✓ Demostrar Interés por sus asuntos
- ✓ Pedir opinión
- ✓ Usar frases como: «precisamente para personas como usted»

## Tipología de clientes: Desconfiado

### COMPORTAMIENTO

- No se cree nada
- Intransigente
- Rechaza hasta los argumentos más lógicos
- Susceptible
- Utiliza la ironía
- Le gusta comprar, no que le vendan (el toma la decisión)
- Le pone faltas a todo

### COMO ATENDERLO

- ✓ Conserva la calma y el buen humor
- ✓ Sea convincente
- ✓ Respeta sus ideas
- ✓ Haga preguntas
- ✓ Busque puntos comunes
- ✓ No sea insistente o discutiendo
- ✓ No afirme lo que no se puede demostrar
- ✓ Presente pruebas
- ✓ No entre en su juego
- ✓ Tipología de clientes: Insatisfecho

## Tipología de clientes: Insatisfecho

### COMPORTAMIENTO

- Protesta por todo
- Es difícil de convencer

### COMO ATENDERLO

- ✓ Escucha activamente
- ✓ Trato amable
- ✓ Reunir todas las quejas
- ✓ Responder de forma global
- ✓ Hacerlo sentir atendido

## Tipología de clientes: Exagerado

### COMPORTAMIENTO

- Lo agrava todo
- Es subjetivo
- Facilidad para sacar a las personas de quicio

### COMO ATENDERLO

- ✓ Sea objetivo
- ✓ Pida datos concretos
- ✓ Pida confirmación de los datos que le dimos
- ✓ Clarifique malos entendidos de inmediato

## Tipología de clientes: Grosero

### COMPORTAMIENTO

- Mal humor permanente
- No plantea objeciones, ofende al interlocutor
- Discute con facilidad
- Dominante
- Agresivo

### COMO ATENDERLO

- ✓ Sea cortés, pero no humilde
- ✓ Haga caso omiso de su grosería
- ✓ Prescindir de sus opiniones
- ✓ No interrumpir
- ✓ De la mejor solución lo más rápido posible

## Tipología de clientes: Afable

### COMPORTAMIENTO

- Dice si a todo
- Le gusta agradar
- No se compromete
- Se muestra amistoso, alegre
- Tiende a desviarse del tema

### COMO ATENDERLO

- ✓ Centrar el tema de la conversación
- ✓ Seriedad, no darse por enterado de bromas e insinuaciones
- ✓ Mantener la distancia
- ✓ Confirmar que su interés sea real

Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las ventajas que le ofrece una propuesta de valor a las compañías y cómo contribuye a crear valor?
2. ¿Comprendes los elementos vitales en la formación del personal que atenderá a los clientes para garantizar una cultura de servicio?
3. Puedes identificar los indicadores principales para medir la creación de valor para los clientes a través del servicio al cliente.



En este tema pudimos comenzar a enlazar los temas de ISO-9001 y la calidad en el servicio y se puede constatar la importancia de generar una propuesta de valor que guíe las acciones de la empresa al logro de clientes satisfechos y al mismo tiempo generar una ventaja competitiva respecto a los competidores.

Se revisó también el tema de indicadores del servicio y algunos ejemplos para orientar las acciones de mediciones de los procesos y, con ello, establecer los planes de capacitación del personal que atenderá a los clientes en el marco de la vocación y actitud de servicio.



- Economía Desde Casa. (2020, 6 de abril). *CREACIÓN de VALOR en una EMPRESA | La cadena de valor* ✓ *Economía de la empresa 02#* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=H4zHL69sSrY>
- Gómez, O. (2020). *CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL*. Recuperado de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20034/1/2020\\_Creaci%C3%B3n\\_Valor\\_Ventaja.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20034/1/2020_Creaci%C3%B3n_Valor_Ventaja.pdf)



# Administración por calidad

Diseño y planeación de la  
experiencia del servicio

Semana 11



El diseño de la experiencia del servicio implica establecer un portafolio muy amplio de opciones para diversos clientes, debido a que se ha dejado establecido que los servicios difícilmente pueden estandarizarse y requieren de cierta flexibilidad.

Lo que sí puede ser definido para garantizar un servicio de calidad son las estructuras para ofrecer los servicios, es decir, los procesos principales y la capacitación que será requerida para los agentes de atención al cliente.

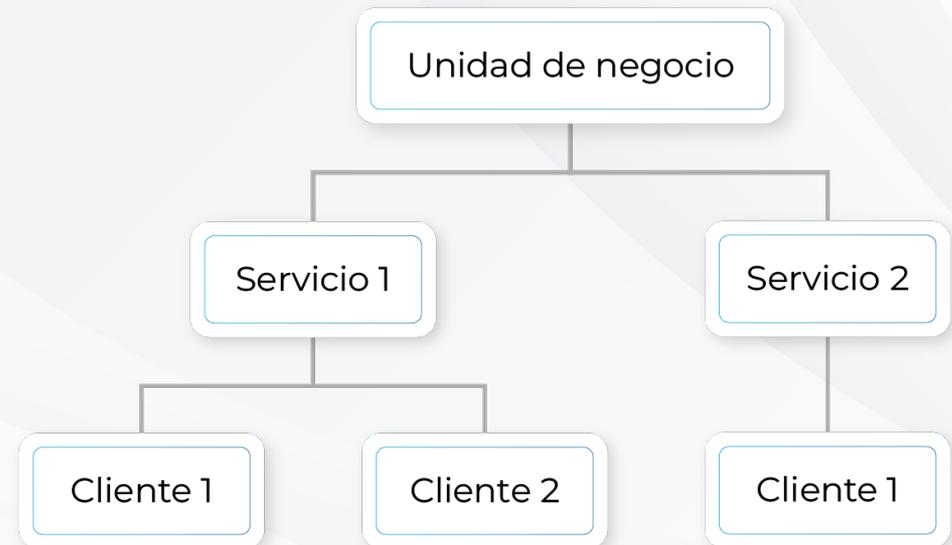
Finalmente, podemos decir que la experiencia de servicio implica entender las necesidades de los clientes e invertir en las estructuras que serán necesarias para poder ofrecer el servicio acorde a una propuesta de valor determinada o a varias.



## Portafolio de servicio a ofrecer

Representa su principal activo, ya que permite tener una visión estratégica de su oferta de servicios y poder controlar lo que se ofrece, así como las estructuras de trabajo (infraestructura, procedimientos y recursos que necesitará). Un portafolio de servicios debe tener una estructura similar a la siguiente:

Esta es una estructura de servicios ligada a unidades de negocio y clientes por cada servicio. Es importante establecer una ficha técnica del servicio para poder identificarlo.



La siguiente información es lo que puede contener la ficha técnica:

## Demográficos

- Nombre del servicio
- Descripción
- Costos
- Ingresos

## Clientes

- Atendidos actuales
- Clientes potenciales
- Ingresos por cliente actual
- Ingresos potenciales

## Procesos

- Clave del servicio
- Soporte

## Mecanismos de medición de la satisfacción del servicio

- Encuestas
- Quejas
- Sugerencias



## Identificación de clientes con base en el portafolio

Con base en la ficha técnica y la estructura del servicio pueden **identificarse a los clientes por cada servicio** y sus **principales hábitos de compra y necesidad**, lo que puede constituir un archivo personalizado del cliente para definir una base de datos de CRM:

- Ingresos generados
- Contactos principales
- Dirección fiscal y de prestación del servicio
- Medio preferente de contacto (correo, teléfono)
- Servicios que solicita frecuentemente
- Necesidades actuales y futuras
- Índice de satisfacción de servicio
- Sugerencias de mejora y áreas de oportunidad detectadas
- Qué servicios le dan un valor agregado
- Qué servicios no le dan ese valor agregado
- El precio justifica el valor agregado que obtiene por el servicio

Definición de la estructura para soportar el portafolio y satisfacer a los clientes

Atención de calidad a clientes

Clientes potenciales y actuales con requerimientos identificados y listos para atenderse en función de sus requerimientos, quejas y sugerencias



Ciclo virtuoso para lograr la lealtad de nuestros clientes

Unidades de negocio habilitadas para atender a los clientes con personal capacitado y con vocación y actitud de servicio

Atención de calidad a clientes

**Servicio**  
Atención cálida, humana y especializada y con canalización eficiente



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Es el portafolio de servicios como un medio de crear la experiencia de servicio y conocer a los clientes involucrados?
2. ¿Comprendes que la estructura de atención para crear una experiencia de servicio implica no solo atender, sino dar seguimiento al cliente durante todo el ciclo del servicio?



En el diseño de servicios es vital contar con la propuesta de valor del negocio y tener en mente los servicios a ofrecer, ya que la experiencia de servicios parte de estas premisas básicas.

Brindar un servicio, a diferencia de ofrecer un producto, implica un involucramiento más cercano con los clientes, ya que se tiene la oportunidad de ver o escuchar directamente el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio y tomar acciones de inmediato para garantizar la satisfacción o correr el riesgo de perder clientes, al no hacer nada al respecto.



- EY Chile. (2020, 12 de noviembre). *Diseño de servicios: de la estrategia comercial a la experiencia de cliente* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Gn83rnsx-DQ>
- Peñaranda, D. (2020). *¿Qué es Diseño de Servicios?* Recuperado de <https://medium.com/uxenespanol/qu%C3%A9-es-dise%C3%B1o-de-servicios-3a61376b81b9>



# Administración por calidad

Administración del sistema  
de entrega del servicio

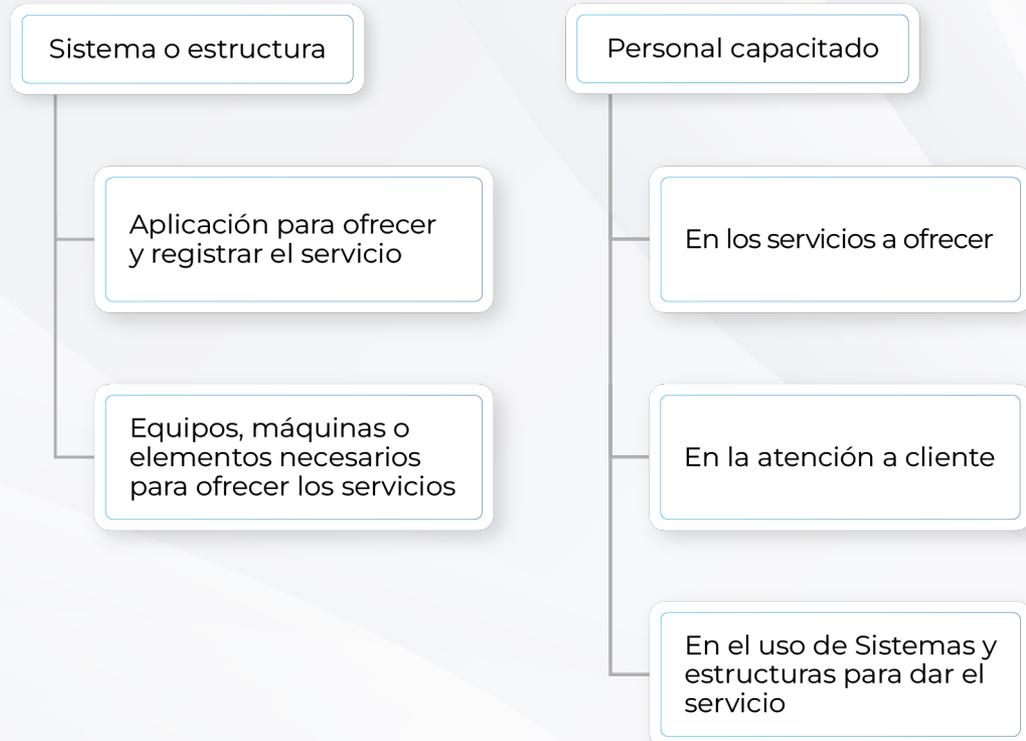
Semana 11





## Elementos básicos para la prestación y entrega del servicio

La prestación o entrega de servicios depende enteramente de la interacción con los clientes. La intervención de sistemas de trabajo puede ir desde autoservicio, donde el cliente interactúa con una máquina o con atención personalizada donde el que brinda el servicio es quien interactúa con la tecnología.



## Atención a clientes (momentos de la verdad)

El **momento de la verdad** es justamente cuando el cliente se pone en contacto con las personas que ofrecen el servicio, y sobre la base de este contacto se forma la percepción sobre la calidad del mismo.

En general, cuando el cliente interactúa con personas busca tres elementos clave:

1. Que se le aprecie y se le haga sentir importante.
2. Tiene altas expectativas sobre su experiencia en el servicio y lo que pagó por él.
3. Busca que se oriente y ayude, y se le resuelvan sus problemas sobre el servicio.

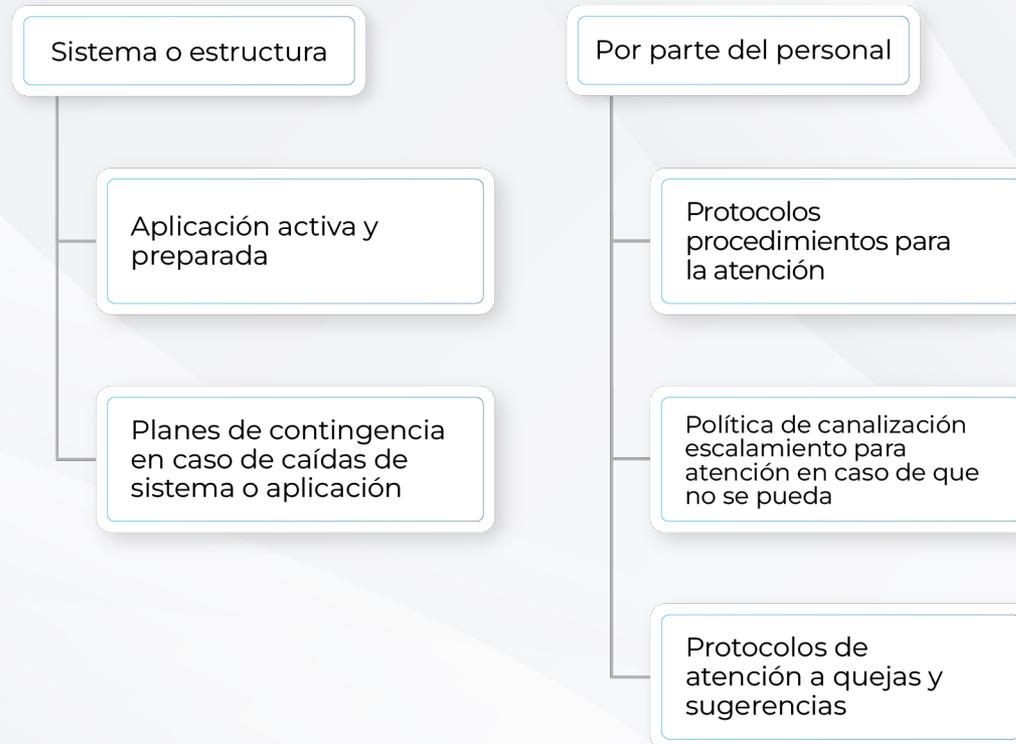


Como un resumen de dimensiones que deben reunir los líderes y personal que atiende clientes para cumplir expectativas del servicio están los siguientes:

| Dimensión  | Aspecto  |
|--|--|
| Elementos tangibles<br>(Infraestructura)                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipamiento de aspecto moderno</li><li>• Instalaciones físicas visualmente atractivas</li><li>• Apariencia integral de los colaboradores</li><li>• Elementos tangibles atractivos</li></ul>   |
| Fiabilidad<br>(Vocación de servicio)                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de promesas</li><li>• Interés en la resolución de problemas</li><li>• Realizar el servicio inmediatamente</li><li>• Concluir en el plazo prometido, ser asertivo</li></ul>  |
| Capacidad de respuesta<br>(Habilidades de atención al cliente) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboradores comunicativos y asertivos</li><li>• Colaboradores rápidos</li><li>• Colaboradores dispuestos a ayudar</li><li>• Colaboradores que responden</li><li>• Colaboradores creativos y recursivos</li></ul>                                   |
| Seguridad<br>(Actitud de servicio)                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboradores que transmiten confianza</li><li>• Clientes seguros con su proveedor</li><li>• Colaboradores amables</li><li>• Colaboradores bien formados</li></ul>   |
| Empatía<br>(Actitud de servicio)                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención individualizada al cliente</li><li>• Horario conveniente</li><li>• Atención personalizada de los colaboradores</li><li>• Preocupación por los intereses de los clientes</li><li>• Comprensión por las necesidades de los clientes</li></ul> |

## Prestación del servicio y trato de clientes

Es vital tener respaldada la energía eléctrica para evitar caídas de sistemas o de infraestructura por falla de corriente, y tener respaldo o sistemas redundantes si esto paraliza el servicio.



En el caso del personal es preciso detectar estas 10 causas de un mal servicio que identifica Tschohl (2008) y atenderlas de inmediato y que se han clasificado en tres rubros:

## Mala actitud

- Empleados megligentes.
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes.
- Maltrato frecuente a los empleado y a los clientes.

## Capacitación

- Entrenamiento deficiente.
- Deficiente manejo y resolución de las quejas.
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (*empowerment*).

## Alineación estratégica

- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes.
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten.
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía.

Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas

1. ¿Cuáles son los dos elementos a considerar para la prestación de un servicio?
2. ¿Cuál es la importancia de la vocación de servicio y la capacitación son medidas vitales para garantizar la calidad del servicio?
3. ¿Entiendes por qué se debe garantizar la continuidad del servicio, invirtiendo en esquemas redundantes de atención y asegurando el suministro de energía?



La prestación del servicio comprende el personal que ofrece el servicio y la infraestructura para apoyar la entrega del servicio.

Es vital contratar personal con vocación de servicio, ya que ello facilitará la capacitación en la actitud de servicio. Si el personal no tiene gusto por atender a los clientes y verdadera vocación, difícilmente podrá desarrollar una buena actitud.

También es de gran importancia garantizar la continuidad de los servicios e infraestructura, estableciendo sistemas redundantes o de apoyo en caso de contingencias y teniendo elementos para garantizar la energía en caso de fallas de corriente eléctrica.



- SellNowInc. (2021, 10 de septiembre). *La Diferencia entre Servicio y Atención al Cliente* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FGkyiJSnyz4>
- Ávila, E. (2018). *La importancia del servicio al cliente en la actualidad*. ClickBalance. Recuperado de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/la-importancia-del-servicio-al-cliente/>

