

Cine Hoyts

Taller Evolución en el Servicio Region Andina 2016



Manual del participante



Índice

| Contenido | Página |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| • Introducción al Taller | 1 |
| • Capítulo I Calidad en el Servicio y Prosperidad de la Empresa | 2 |
| • Capítulo II El Servicio de Calidad: Compromiso de toda la Organización | 3 |
| • Capítulo III Lo que el Cliente espera del Servicio, determina su nivel de Calidad. | 4 |
| • Capítulo IV Momentos de Verdad y Ciclo de Servicio | 5 |
| • Capítulo V Interrelación Humana en el Servicio | 6 |
| • Capítulo VI Acciones para Mejorar el Servicio al Cliente | 7 |
| • Bibliografía | 8 |

Expectativas del taller



1. Lo que espero del taller es:

2. Lo que estoy dispuesto a dar:

3. ¿Qué se vale?

4. ¿Qué no se vale?

Objetivos



- Reforzar en los participantes la conciencia acerca de la importancia de la calidad del servicio que proporcionan a clientes internos y externos.
- Homogeneizar una actitud de servicio en todos los colaboradores de Cinépolis.
- Determinar planes de acción de acuerdo al conocimiento y análisis de las necesidades de los clientes, para elevar el nivel del servicio que se les proporciona.

Capítulo I

Calidad en el Servicio y Prosperidad de la Empresa



Mis reflexiones acerca del ejercicio “Parejas Disparejas”:

A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for the user's reflections on the exercise.

La Calidad en el Servicio es una Demanda



La razón de ser de toda organización consiste en ofrecer respuesta a las necesidades que tienen las personas que viven en su entorno. Si la organización ha sido efectiva en responder con calidad a esas necesidades, entonces tendrá la oportunidad de prosperar. La calidad en el servicio que se ofrece a los clientes, es una cualidad esencial que requiere poseer la organización para poder sobrevivir.

La cultura del cliente ha evolucionado aceleradamente en cuanto a su nivel de exigencia respecto a los productos o servicios que recibe.

Tal exigencia se agudiza porque el cliente compara los servicios y productos que le ofrece una determinada organización, con los que le dan otras compañías que están logrando mayores estándares de calidad.

Como cliente, ninguno de nosotros desea estar en contacto con servicios o productos que no den respuesta a nuestras necesidades. No estamos dispuestos a soportar situaciones que nos acarreen problemas y disgustos. Todo cliente exige que se le resuelva su necesidad y espera que esa experiencia sea lo más satisfactoria posible.

El Servicio en la Region Andina

Chile



Coca Cola se mantiene en primer lugar. **Homecenter Sodimac** es la número dos. La tendencia relevante y de largo aliento es el debilitamiento paulatino pero sistemático de la unión entre marcas y consumidores.

¿Qué es el BAV?

El BrandAsset Valuator® (BAV) es la base de datos sobre marcas más grande del mundo. Durante los últimos 17 años, Y&R ha monitoreado a nivel global el valor y la imagen de las marcas. Con el BAV se ha entrevistado a más de 700.000 consumidores de unas 45.000 marcas en 51 países a lo largo de todo el mundo.

El BAV en Chile

El BAV en Chile cuenta ya con más de una década de información de las principales marcas del mercado chileno.

Se midieron 1.216 marcas, combinando globales y locales a lo largo de 144 categorías. Se realizaron 2003 entrevistas en hogares de Santiago, Viña-Valparaíso y Concepción-Talcahuano.

BAV: Un modelo multicategoría

Metodológicamente el BAV es un modelo multicategoría. Evalúa marcas contra marcas, fuera de sus categorías de negocios. En su cuestionario, los consumidores comparan a Nike con Disney, Apple y TVN. Esto es así porque las marcas compiten, todas contra todas, por un espacio en la mente y en el corazón de los consumidores.



El BAV plantea cuatro pilares que describen la salud de las marcas

Diferenciación Energizada: la Diferenciación es la razón de ser de la marca, aquello que la distingue y hace única en el mercado. Principal motivo de su preferencia. Por su parte, la Energía es la percepción de movimiento que los consumidores tienen sobre la marca.

Relevancia: cuán importante y apropiada es la marca para las necesidades de las personas.

Estima: cuán apreciada es la marca para las personas. El resultado de la percepción de desempeño funcional más el liderazgo y la buena o mala opinión personal que un consumidor tenga sobre una marca.

Familiaridad: cuán establecida está la marca, cuán conocida es desde un ángulo más bien íntimo

| TOP 100 | [MARCA] |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |
| 5 |  |
| 6 |  |
| 7 |  |
| 8 |  |
| 9 |  |
| 10 |  |
| 11 |  |
| 12 |  |
| 13 |  |
| 14 |  |
| 15 |  |
| 16 |  |
| 17 |  |
| 18 |  |
| 19 |  |
| 20 |  |

Colombia

La revista Portafolio en 2014, realizo un estudio para conocer las empresas con mejor servicio al cliente, lo cual fue medido por la satisfacción expresada por estos. Los siguientes son los resultados:



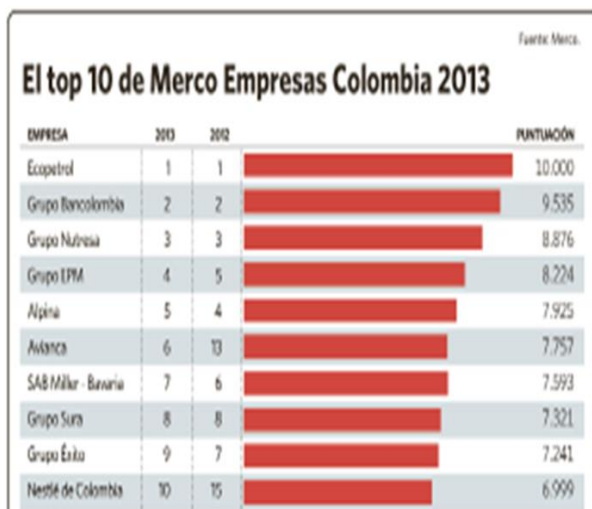
| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>BANCOLOMBIA <u>"Actitud, Asesoría y Calidad"</u> Puntuacion de 87 por los clientes en medicion mensual. Mejor calificada por la calidad del servicio a sus clientes. Mismo nivel de los grandes bancos de A. Latina.</p> | |
| <u>Actitud</u> | Trabajadores en contacto con el público, con disposición en su trabajo diario: Amabilidad y empatía, que se deben traducir en comportamientos visibles hacia los clientes. |
| <u>Solución de quejas, una prioridad para el banco</u> | En materia de quejas, se solucionan en el primer contacto, el 34% de los requerimientos de los clientes. Con la información obtenida de usuarios y las investigaciones adelantadas hay un proceso de retroalimentación para diseñar planes de mejoramiento de la red de canales del banco. |

ESTUDIO DE MERCADO COLOMBIA 2013

El estudio revela cuáles son las 100 empresas y los líderes con mejor reputación.

Ocupan cuatro de las 10 primeras posiciones: Grupo Nutresa (3), Alpina (5), Grupo Éxito (9) y Nestlé de Colombia (10).

El resto del *top ten* de compañías más reputadas se completa con un banco, Grupo Bancolombia, que repite en segunda posición; dos empresas energéticas (Ecopetrol, líder de la clasificación, y la pública EPM, en el puesto 4), la aerolínea Avianca (6), la cervecera SAB Miller-Bavaria (7) y el consorcio Grupo SURA (8).



Avianca, dos veces bueno

En general, hay una correspondencia clara entre la reputación de la empresa y **la valoración de los líderes**: seis de las 10 empresas mejor situadas en el *ranking* tiene a sus directivos entre los 10 más reputados. A la cabeza, Javier Gutiérrez, de Ecopetrol; Carlos Raúl Yepes, de Grupo Bancolombia, y Carlos Piedrahita, de Grupo Nutresa. La aerolínea Avianca destaca -es la sexta empresa mejor valorada- por tener a dos de sus líderes en el *top ten* de Merco Líderes Colombia 2013: Germán Efromovich, propietario de la compañía (puesto 5), y su presidente, Fabio Villegas Ramírez (puesto 8).

Panama

Empresas con mejor servicio al cliente y reputación:

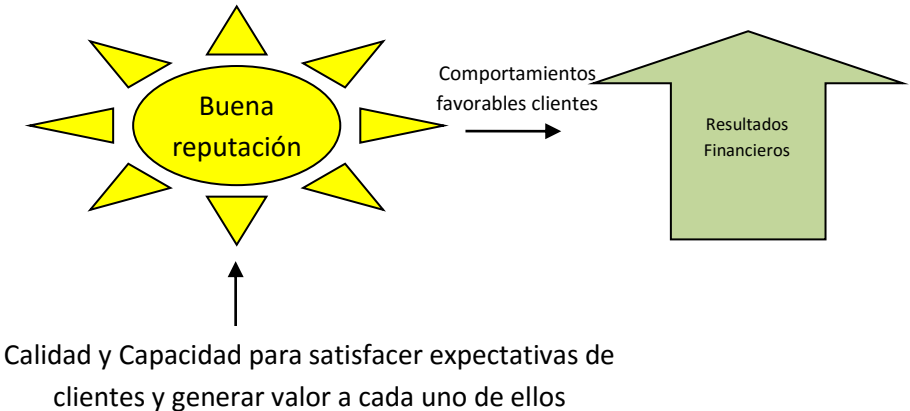
Como líderes están: El Canal de Panamá, y el Grupo Melo, empresa de alimentos. El estudio fue hecho por Reputation Institute, firma consultora líder en metodologías de gestión estratégica. Se hicieron entrevistas cara a cara a 2918 personas. Las encuestas fueron realizadas a nivel nacional a personas con ingresos familiares arriba de US\$600.00 mensuales. El estudio analiza sólo la reputación y servicio de las 50 empresas más importantes que operan en Panamá. El ranking de las 15 empresas con mejor reputación puede verse en el cuadro que sigue a continuación:

| Lugar | Empresa | <i>Pulse Score</i> |
|--------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | Canal de Panamá | 75.74 |
| 2 | Grupo Melo | 73.56 |
| 3 | KFC-Franquicias Panameñas | 72.69 |
| 4 | Do It Center | 72.56 |
| 5 | Nestlé | 71.95 |
| 6 | El Machetazo | 71.86 |
| 7 | Internacional de Seguros | 70.87 |
| 8 | Banco General | 70.51 |
| 9 | Mc Donald's | 69.80 |
| 10 | Grupo Rey | 69.19 |
| 11 | Johnson & Johnson | 69.20 |
| 12 | Global Bank | 69.00 |
| 13 | Cervecería del Barú | 68.60 |
| 14 | Pascual | 68.60 |
| 15 | Farmacias Arrocha | 62.80 |

Mejor reputación por Industria



Un dato relevante para las empresas es que el informe RepTrak™ Pulse Panamá 2012 revela que por cada 5 puntos que una empresa incrementa su reputación, aumenta un 7.0% el número de personas que recomienda sus productos o servicios.



Perú

En el Perú hay **empresas muy importantes**, en las que se destacan:



En cuanto al **sector comercial las diez empresas más importantes en el Perú** son Falabella Perú, Inretail Perú Corp. Sub., Grupo Wong (Concesud), Supermercados Peruanos, Hipermercados Metro, Saga Falabella, Hipermercados Tottus, Ripley Perú, Supermercados Wong y Maestro Perú.

De acuerdo a las mediciones realizadas en Perú, sólo el 40% de los factores que motivan la adquisición de un producto o servicio guarda una relación directa con la opinión que se tiene de sus cualidades. “El 60% restante de la decisión de compra **proviene de las percepciones que el comprador tiene de la empresa que lo desarrolla.**

Esto significa que en la Economía de la Reputación, para retener a los clientes y lograr su fidelidad en el tiempo, es más importante quiénes somos y no únicamente lo que hacemos”.

Según los datos de **finales del año 2012 sus ventas fueron:**

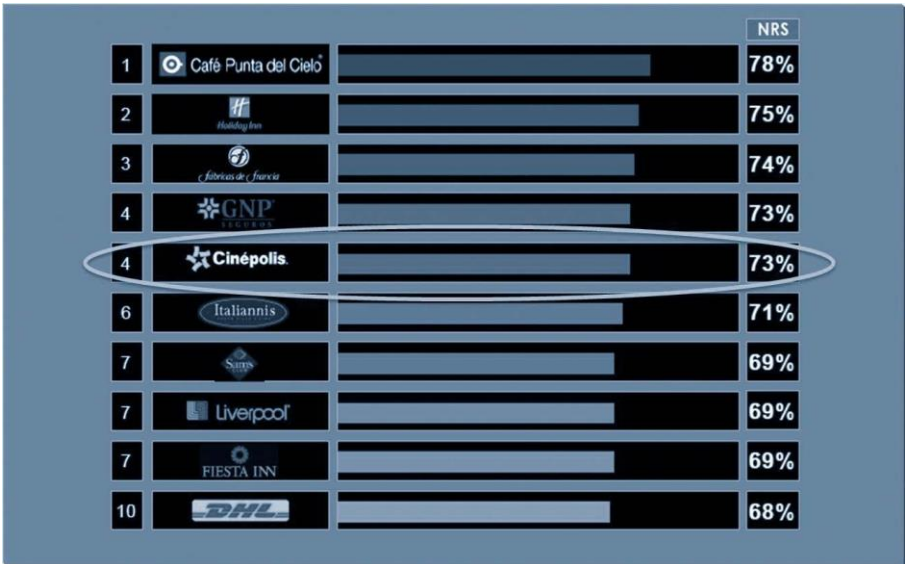
| SUB RK 2012 | EMPRESA | VENTAS NETAS 2012 (US\$ MM) |
|-------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | FALABELLA PERÚ ⁽¹⁵⁾ | 2.660,8 |
| 2 | INRETAIL PERU CORP. SUB. ⁽¹⁰⁾ | 1.876,0 |
| 3 | GRUPO WONG (CENCOSUD) ⁽¹⁴⁾ | 1.665,5 |
| 4 | SUPERMERCADOS PERUANOS ⁽¹⁰⁾ | 1.148,7 |
| 5 | HIPERMERCADOS METRO ⁽¹¹⁾⁽¹⁴⁾ | 1.031,6 |
| 6 | SAGA FALABELLA ⁽¹⁵⁾ | 967,8 |
| 7 | HIPERMERCADOS TOTTUS ⁽¹⁵⁾ | 884,2 |
| 8 | RIPLEY PERÚ | 883,2 |
| 9 | SUPERMERCADOS WONG ⁽¹¹⁾⁽¹⁴⁾ | 601,6 |
| 10 | MAESTRO PERÚ | 479,5 |

Según fuentes, **Saga Falabella** tiene pensado tener **40 tiendas para el año 2015**. Además el sector del comercio creció un 6,7% en el año 2012 respecto al año anterior según el INEI.



Las ganancias y crecimiento están directamente relacionadas con el buen servicio al cliente.

México: Las 10 Marcas con Mayor Disposición de Recompra



Es importante notar que Cinépolis está en el cuarto lugar entre las 10 Marcas con Mayor Disposición de Recompra de todas las marcas de la muestra, con una calificación de 73%.

Detonadores de Recomendación

Adicionalmente a identificar la proporción de clientes dispuestos a recomendar cada marca (Promotores), el estudio profundizó en los motivos detrás de dicha intención.

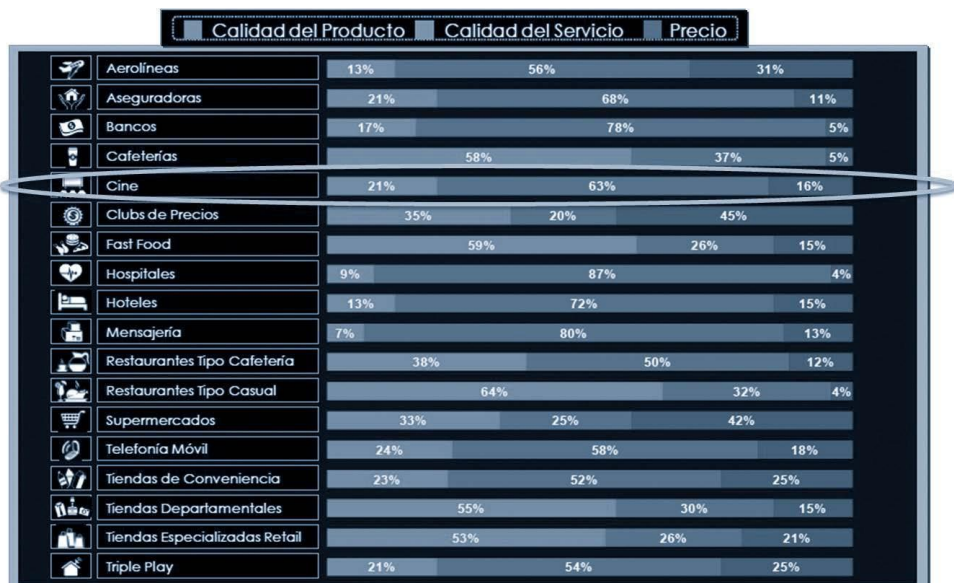
Así, a los clientes Promotores (9 o 10 en la escala 0 a 10) se les consultó cuál de los siguientes tres aspectos representa el factor principal que impulsa su deseo de compartir sus experiencias positivas con conocidos:

- a. Calidad del Producto
- b. Calidad del Servicio
- c. Precio

| Calificación | Segmento | Descripción |
|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9-10 | Promotores | Clientes dispuestos a recomendar activamente la marca. Tienden a demostrar un elevado nivel de lealtad a ella. |
| 7-8 | Pasivos | Clientes meramente satisfechos con la marca pero indiferentes ante la posibilidad de recomendarla. |
| 0-6 | Detractores | Clientes con baja o nula disposición a recomendar la marca, derivado de malas experiencias con ella. |

Fuente de esta información: Leventer / Group, SIGNOS VITALES Y LEALTAD DE MARCA MÉXICO 2011.

NPS ® Detonadores de Recomendación por Industria



NPS: Net Promoter Score/ Resultado Neto del Promotor de Marca: Recomendación de Boca a Boca

Fuente de esta información: Leventer/ Group, SIGNOS VITALES Y LEALTAD DE MARCA MÉXICO 2011.

En la Industria del Cine, de los Clientes Promotores, 63% respondió que la Calidad del Servicio es el factor principal que lo impulsa a recomendar a la marca con las personas que conoce; 21% dijo que el factor principal es la Calidad del Producto, y 16% dijo que el factor principal es el Precio.

En el caso de Cinépolis, de los Clientes Promotores, el 71% respondió que la Calidad del Servicio es el factor principal que lo impulsa a recomendar a la marca con las personas que conoce; 21% dijo que el factor principal es la Calidad del Producto, y sólo 9% dijo que el factor principal es el Precio.




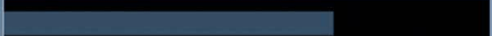

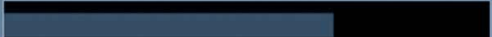














Marcas con mayor nivel de lealtad a nivel internacional

Para una marca lo más importante es la fidelidad de sus clientes. Un cliente fiel siempre vuelve a la marca a comprar más, está dispuesto a asumir un aumento en los precios y se convierte en un firme defensor de la marca frente a los consumidores. La firma Brand Keys, dedicada a la medición del comportamiento del consumidor, realizó su ranking de fidelización de clientes, donde se analizaron 528 grandes marcas en 79 categorías por medio de una combinación de evaluaciones psicológicas y análisis estadísticos de clientes.

A continuación, las marcas con mayor nivel de lealtad:

| | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amazon | Ventas a través de internet, ha prosperado mucho en su masa de fieles clientes. Ofrece tarifas más bajas de envío para que los clientes vuelvan a recurrir al servicio. Su programa de fidelización, Amazon Prime, está creciendo 20% cada año. |
| Apple Smartphone | Su tamaño y forma, elegancia, durabilidad, su tienda de apps y su fácil uso, lo posiciona dentro de los primeros lugares de preferencia. |
| Facebook | Supera los 750 millones de usuarios activos. Una de las razones es que MySpace ya no es una competencia que complique a esta red, por lo que Facebook tiene el camino relativamente libre. . |
| Samsung Celular | Los celulares de Samsung están en el primer lugar dentro de su categoría. Sin embargo, en el ranking del año pasado estuvieron en el segundo lugar, por lo que se hizo notar su caída en esta clasificación. |
| Apple Computador | Marca que crea un profundo sentimiento de identificación personal y Mac cuenta con una base de fans leales, quienes han sentido esta sensación durante los últimos años. |
| Zappos | Compañía de retail online ha utilizado un modelo de negocio basado en la lealtad desde el primer momento, creando una cultura en torno a esa marca. |
| Hyundai | Para Hyundai no ha sido fácil de lograr el cambio de imagen en sus productos, de bajos costos a "Premium". |
| Kindle | El lector de libros electrónicos Kindle se ubica dentro de las primeras 10 marcas cuyos clientes son fieles. |
| Patrón | Ventas a través de internet, ha prosperado mucho en su masa de fieles clientes. Ofrece tarifas más bajas de envío para que los clientes vuelvan a recurrir al servicio. Su programa de fidelización, Amazon Prime, está creciendo 20% cada año. |
| Mary Kay | Esta marca de cosméticos se posiciona como una de las líderes dentro de su categoría. La compañía privada se creó en 1960 y sus clientes han sido fieles. |
| Crest Whitestrips | Es difícil diferenciar los productos de cuidado dental, por lo que este ranking se convierte en un referente importante para esta marca. |
| Dunkin' Donuts | En cuanto a los consumidores de café, los clientes de Dunkin son mucho más leales que los de Starbucks, según esta medición. De hecho, éste último se ubica en el lugar número 100. El café de McDonald también venció a Starbucks, llegando al puesto 26 en el ranking. |
| Walmart | El minorista más grande del mundo a pesar de no tener un programa de fidelización al cliente explícito, su promesa de "Siempre precios bajos", permite que las personas vuelvan al supermercado por más productos. |
| Maybelline | Ha mantenido a su público fiel durante todo el siglo pasado. De esta manera, ha demostrado el poder de una marca potente. |

Marcas con lealtad en México:

| | | | IL* |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 |  Café Punta del Cielo® |  | 76% |
| 2 |  Holiday Inn |  | 68% |
| 2 |  Fabricas de Francia |  | 68% |
| 4 |  Italiannis |  | 63% |
| 5 |  GNP SEGUROS |  | 61% |
| 5 |  |  | 61% |
| 7 |  |  | 60% |
| 7 |  Cinépolis. |  | 60% |
| 7 |  FIESTA INN |  | 60% |
| 7 |  |  | 60% |

Fuente de esta información:
 Leventer
 / Group, SIGNOS VITALES Y LEALTAD
 DE MARCA MÉXICO 2011.

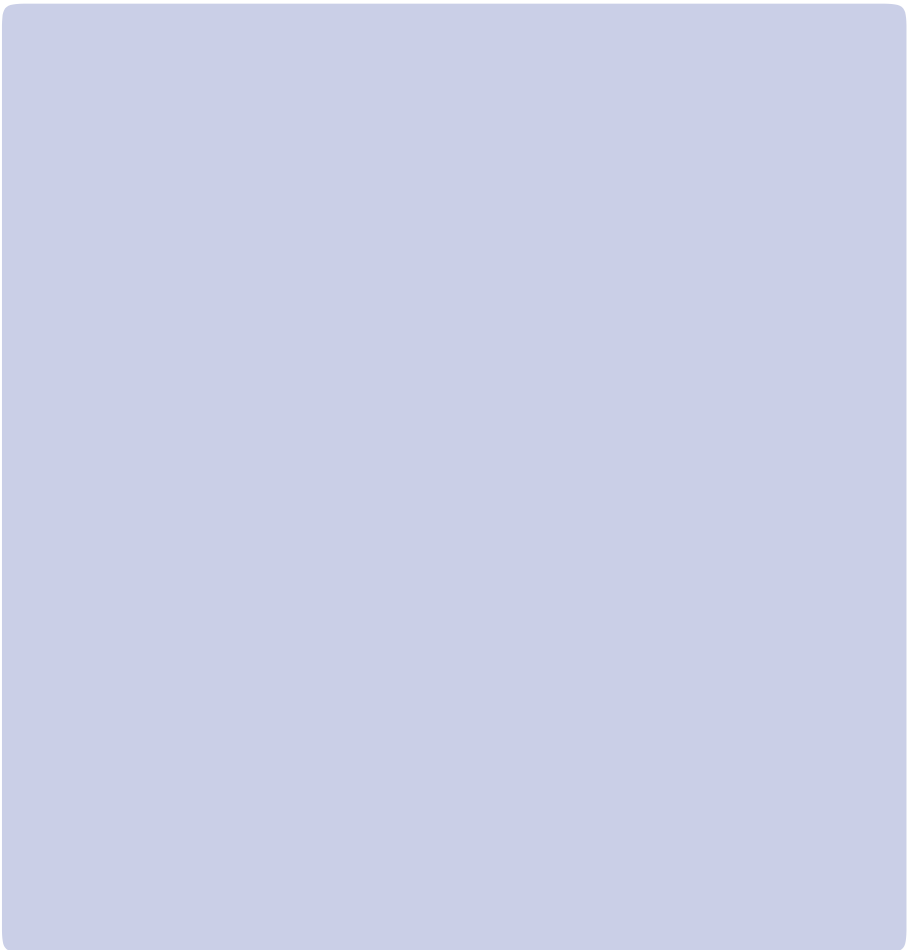
Es importante notar que Cinépolis ocupa el séptimo lugar entre las 10 Marcas con Mayor lealtad, con una calificación de 60%.

Ejercicio en Equipos:

Revisar en equipo los datos del estudio presentado.

- Expresar comentarios y conclusiones, en equipo, sobre los datos de dichos estudios.
- Presentar al plenario los comentarios y conclusiones del equipo.

Comentarios y conclusiones sobre la información del estudio.



Capítulo II

El Servicio de Calidad: Compromiso de Toda la Organización



La calidad en el servicio es un reto para todos

El nivel de calidad que ofrezca nuestra empresa a sus clientes finales, depende de todos y cada uno de los que formamos parte de esta organización. Cada uno de nosotros tiene el compromiso de satisfacer las necesidades de quienes son nuestros clientes.

Aun cuando nuestro servicio lo proporcionemos a personas y áreas internas, la calidad con la que les atendamos será determinante en la prestación final que como organización se le da al cliente final.

Tenemos una responsabilidad ineludible de realizar con calidad nuestro trabajo; de él depende la satisfacción de las necesidades que tienen nuestros compañeros para realizar con efectividad sus labores.

La calidad en el servicio es un reto para todos (continúa)

Al final de esta cadena de responsabilidad y compromiso lograremos que los clientes de nuestra Empresa que- den altamente satisfechos con nuestro servicio.

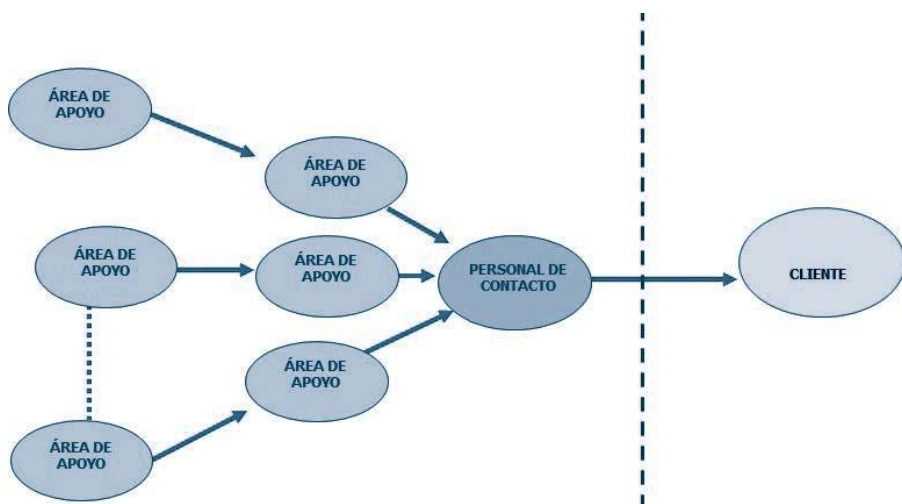


“Aunque no atiendas directamente al cliente final, tu trabajo es apoyar a alguien que sí lo está atendiendo.”

La Cadena cliente - proveedor

La cadena cliente-proveedor es aquella que permite el intercambio de servicios y subproductos entre clientes y proveedores internos, para ofrecer un servicio al cliente final.

Cadena Cliente-Proveedor



Capítulo III

Lo que el Cliente Espera del Servicio, Determina su Nivel de Calidad



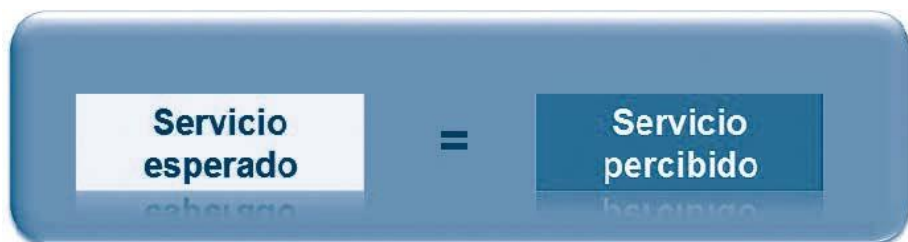
¿Qué entendemos por Servicio de Calidad?

El cliente siempre tiene, consciente o inconscientemente, ciertas expectativas respecto a la forma como serán atendidas sus necesidades, a través del servicio y los productos recibidos. Las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio y los productos, son lo que moldea su percepción respecto a la calidad.

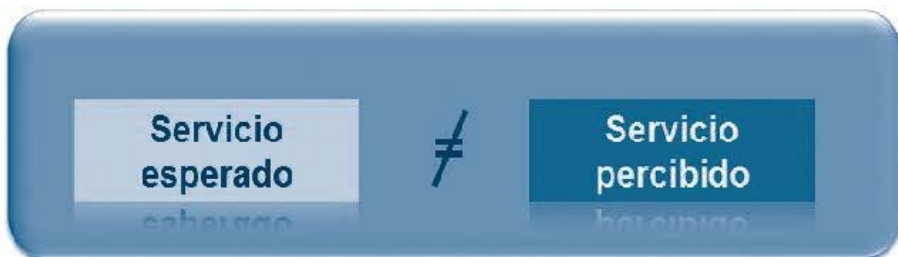
La experiencia del servicio es determinada por lo que el cliente espera como respuesta a sus necesidades y la percepción de satisfacción generada por el desempeño de quien ofreció dicho servicio y las características del producto recibido.

Con estas consideraciones, podemos definir que un servicio de calidad se logra cuando el cliente percibe que sus necesidades y expectativas fueron cubiertas y queda satisfecho a través de las acciones con las que fue atendido y los productos que recibió.

El servicio de calidad se da con la siguiente relación:



Cuando existe una diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y el nivel de cumplimiento percibido después de la atención o producto ofrecidos por su proveedor, se abre una brecha, y aparece una falla en la calidad del servicio.



Calidad del servicio desde el punto de vista del cliente



Todo proveedor de un servicio, si desea prosperar, requiere dejar satisfecho a su cliente. Para conseguirlo, debe conocer las necesidades que tiene.

Este conocimiento, a veces, se dificulta por dos razones:

1. No tener una actitud sincera de comprender lo que el cliente necesita. Lo que interesa y se busca es únicamente cómo se pueden facilitar las cosas para quien provee el servicio.
2. No se cuenta con un método y un lenguaje común para especificar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio y al producto que necesita. Respecto al primer impedimento, quien es proveedor del servicio debe ponerse del lado del cliente para comprender sus necesidades. Nunca se puede olvidar que el propósito que da sentido a las operaciones de una organización o área de trabajo es dar respuesta a las necesidades del cliente al que sirve.

Respecto al segundo punto, que se relaciona con la necesidad de contar con un método y un lenguaje común para identificar las expectativas que tiene el cliente, se requiere de una metodología dedicada a precisar los atributos del servicio y las características del producto que se ofrecen al cliente para que sea evaluada su calidad.

Existe un principio fundamental que se debe respetar:

- “Es el cliente quien define las características de calidad del servicio que se le proporciona”.
- Esas características constituyen los “atributos del servicio”.

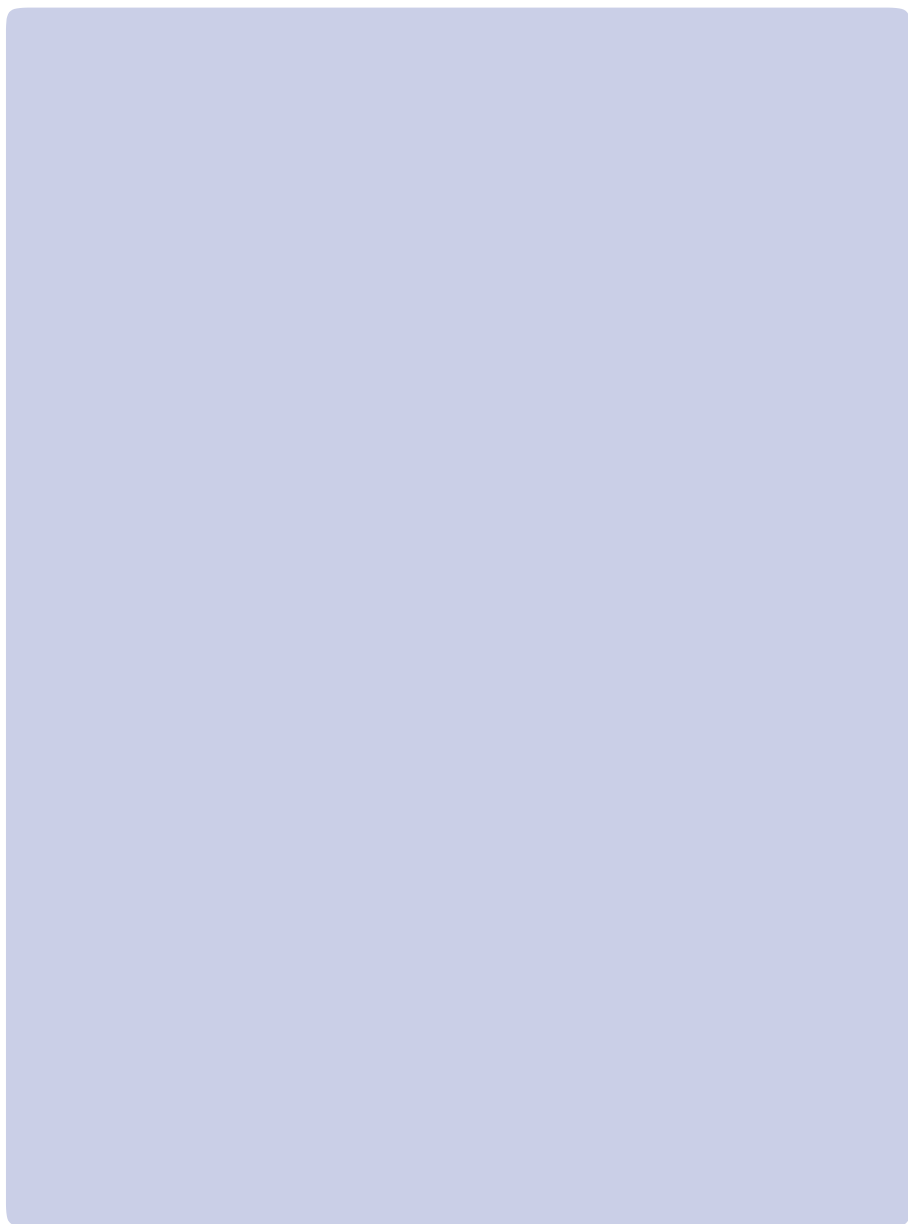
Ejercicio: Juegos de Roles



La escenificación de los roles de mi equipo:

A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for writing or drawing the role-playing scenarios for the team.

Mis reflexiones y aprendizajes acerca de los juegos de roles:



Tracking de satisfacción del Cliente

Aspectos sobresalientes del análisis del Tracking de Satisfacción al Cliente de mi Conjunto y Región

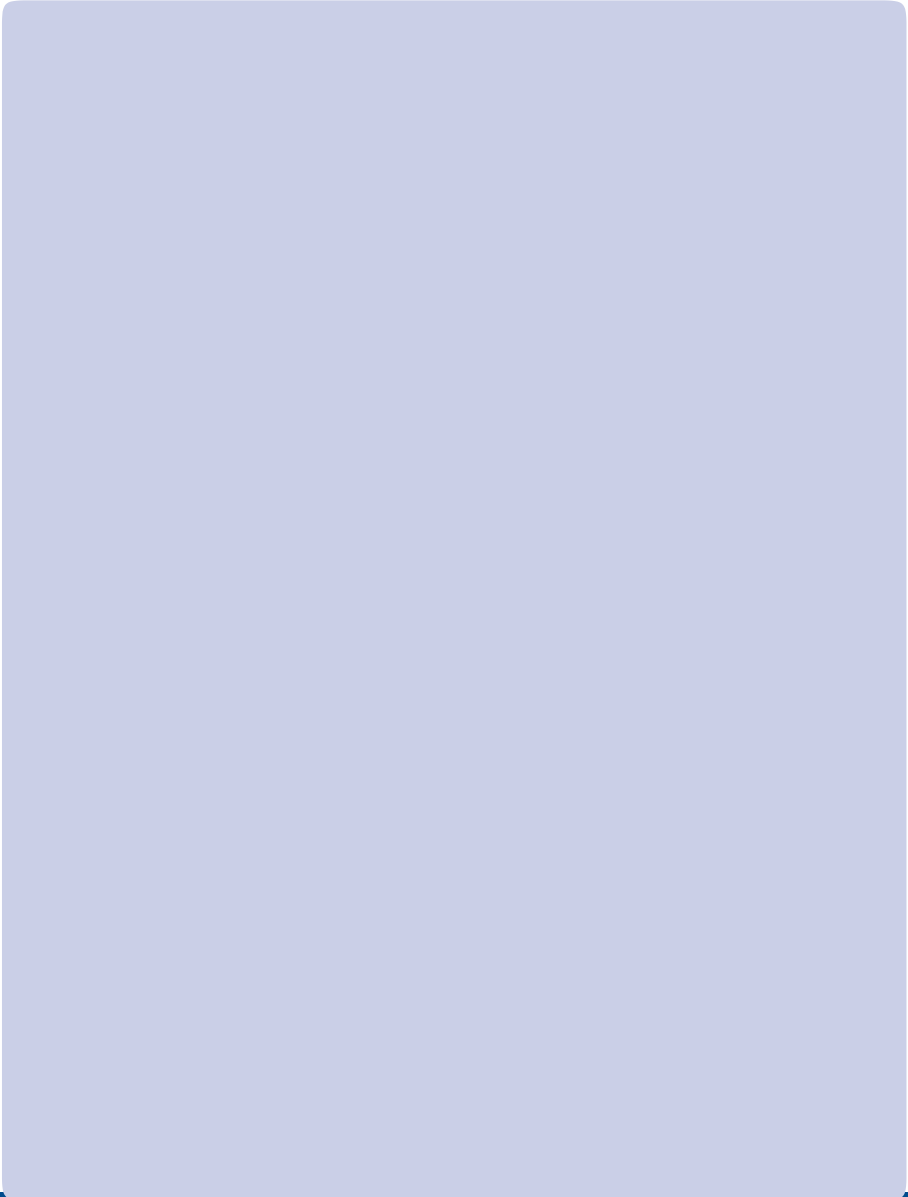


Oportunidades para mejorar el servicio:



Metodología Mystery Shopper

**Aspectos sobresalientes del análisis del Mystery
Shopper de mi Conjunto y Región**



Oportunidades para mejorar el servicio:



Ejercicio: La Urna de la Fortuna



**Especificaciones del deseo
de mi cliente:**

A large, empty, light blue rectangular area intended for writing the specifications of the customer's desire.



Mis reflexiones y aprendizajes acerca de la entrega del servicio:

A large, empty, light blue rectangular area intended for the user to write their reflections and learnings.

Capítulo IV

Momentos de Verdad y Ciclo de Servicio

Un caso de servicio impresionante

Jan Carlzon, en su libro **“El Momento de la Verdad”**, describe una situación que es muy poderosa para comprender aquello a lo que él se refiere con la expresión “momento de verdad”. Aquí hacemos un resumen de su relato:

“Rudy Peterson era un hombre de negocios que estaba hospedado en el Grand Hotel de Estocolmo. Un día dejó el hotel y se dirigió al aeropuerto, para tomar un vuelo.

Cuando llegó al aeropuerto se dio cuenta de que había dejado su boleto de avión en el hotel. Lo había colocado encima de la mesa para ponerse el abrigo y se había olvidado de recogerlo.

Todo el mundo sabe que no se puede subir a un avión sin boleto, de modo que Rudy Peterson ya se había resignado a perder el vuelo y su reunión de negocios en Copenhague. Pero cuando explicó su problema a la empleada, recibió una agradable sorpresa.

No se preocupe, señor Peterson’, dijo ella con una sonrisa. ‘Aquí está su pase de abordar. Lo colocaré un boleto provisional en él si usted me dice su número de habitación en el Grand Hotel y su destino en Copenhague. Yo me ocuparé del resto’. Mientras Rudy esperaba en la sala de espera, la empleada llamó al hotel. Un botones subió a la habitación y encontró el boleto, exactamente donde el Sr. Peterson dijo que estaría. La empleada había enviado una limusina de la línea aérea SAS para recogerlo del hotel y traerlo directamente. Sucedió todo tan rápidamente que el boleto llegó antes de que saliera el vuelo a Copenhague. Nadie estuvo más sorprendido que el propio Rudy Peterson cuando el asistente de vuelo se le acercó y dijo tranquilamente, ‘Señor Peterson, aquí está su boleto’.

La mayor parte de los manuales de líneas aéreas son muy claros: ‘Si no hay boleto, no hay vuelo’. Por el contrario, a causa de la forma en que SAS manejó la situación, el señor Peterson quedó gratamente impresionado y además llegó a tiempo a su reunión.

Estoy orgulloso de la historia de Rudy Peterson porque refleja lo que hemos logrado a conseguir en SAS en seis años que fui nombrado Presidente. Nos hemos orientado a ser una compañía enfocada al cliente, una compañía que reconoce que sus únicos y verdaderos activos son los clientes satisfechos, todos los cuales esperan ser tratados como personas y que no nos seleccionarán como su línea aérea a menos que hagamos exactamente eso.”

¿Cómo se define “momento de verdad”?



Karl Albrecht, en su libro **“La Excelencia en el Servicio”**, define momento de verdad en los siguientes términos:

“Un Momento de Verdad es ese preciso instante en que el usuario se pone en contacto con nuestra Institución y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio.

Un Momento de Verdad, por sí solo, no es positivo o negativo.

Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia negativa o positiva para el cliente.

Un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano. El cliente experimenta un momento de verdad, por ejemplo, en condiciones como las siguientes: el sitio es limpio y agradable; los señalamientos están colocados lógicamente y son fáciles de leer...”

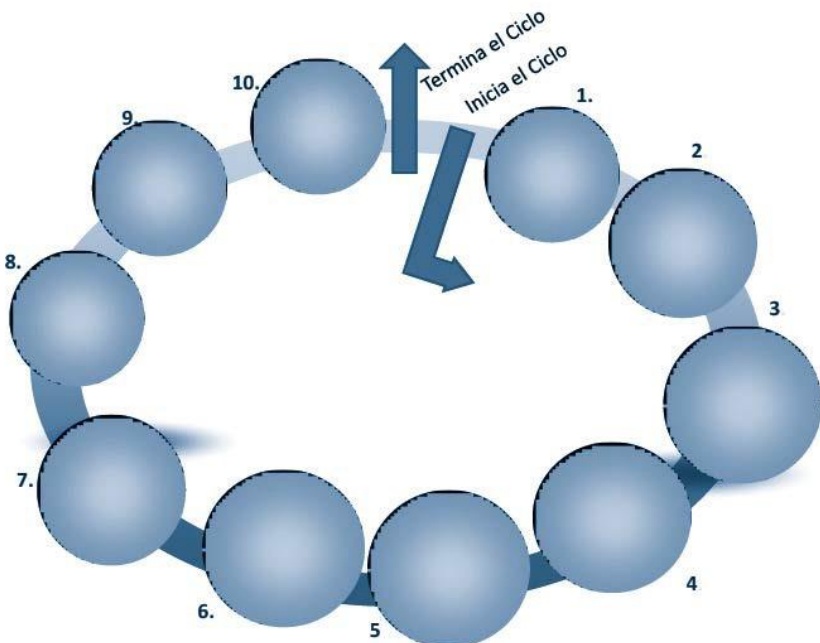
¿Qué es el Ciclo del Servicio?

Nuevamente es Karl Albrecht el autor que aporta los conceptos y el modelo relacionados al ciclo de servicio.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes o usuarios. El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio.

El valor de hacer los ciclos del servicio de las diferentes áreas de la organización consiste en que se puede mirar a través de los ojos de los clientes.

El Ciclo del Servicio



Construcción del Mapa del Ciclo del Servicio

La técnica para construir el mapa del ciclo del servicio es sencilla y efectiva. Conviene tener presentes las siguientes recomendaciones:

- En el pliego de papel periódico, se traza un círculo. Construir el ciclo del servicio siguiendo la figura de un círculo es para destacar cómo cada aspecto de la experiencia del cliente está relacionado con los otros aspectos del proceso. Todas las experiencias del cliente son acontecimientos relacionados entre sí. Un servicio de calidad no resulta cuando se ve la interacción con el cliente como una serie de acontecimientos inconexos. El cliente ve la situación del servicio no como una serie de instantáneas, sino como una película, donde cada escena se conecta con las demás. Y el cliente espera ser el protagonista de tal película.
- La figura del círculo servirá como marco de referencia para hacer la lista de los diferentes momentos de verdad que encuentran los clientes a medida que los experimentan.
- Es importante enumerar los momentos de verdad en su orden de sucesión acostumbrada; esto es, siguiendo los pasos que normalmente el cliente debe experimentar para recibir el servicio.
- Es clave que cada momento de verdad sea descrito desde el punto de vista de lo que experimenta el cliente. Por tanto, no se debe describir lo que realiza la persona o el área que ofrece el servicio.
- La descripción de cada momento de verdad debe hacerse en forma muy breve, pero clara.

Momentos Críticos de Verdad



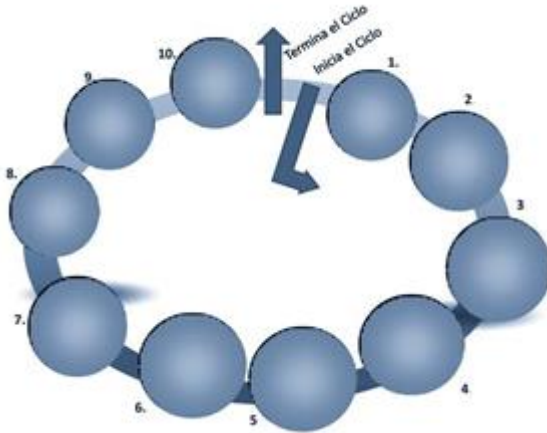
Si bien todos los momentos de verdad contenidos en el ciclo del servicio son importantes, generalmente hay algunos de ellos que tienen una especial importancia por el efecto que pueden ocasionar en la satisfacción del cliente. Por producir tal impacto en la satisfacción o insatisfacción del cliente, se les ha denominado “momentos críticos de verdad”.

Los momentos críticos de verdad son aquellos que, si no se manejan positivamente, conducen al descontento del cliente, a la pérdida de lealtad para nuestro servicio, y a una posible pérdida por completo del cliente.

Es imprescindible que los colaboradores cuyo trabajo se desarrolla alrededor de los encuentros clave con los clientes estén dotados de habilidades necesarias para asegurar resultados positivos.

Una vez creado el ciclo del servicio, estamos en condiciones de detectar los momentos críticos de verdad.

Ejercicio: Aplicación del Ciclo del Servicio



- Cada equipo, por especialidad, construye un Ciclo del Servicio, con su pliego de papel periódico.

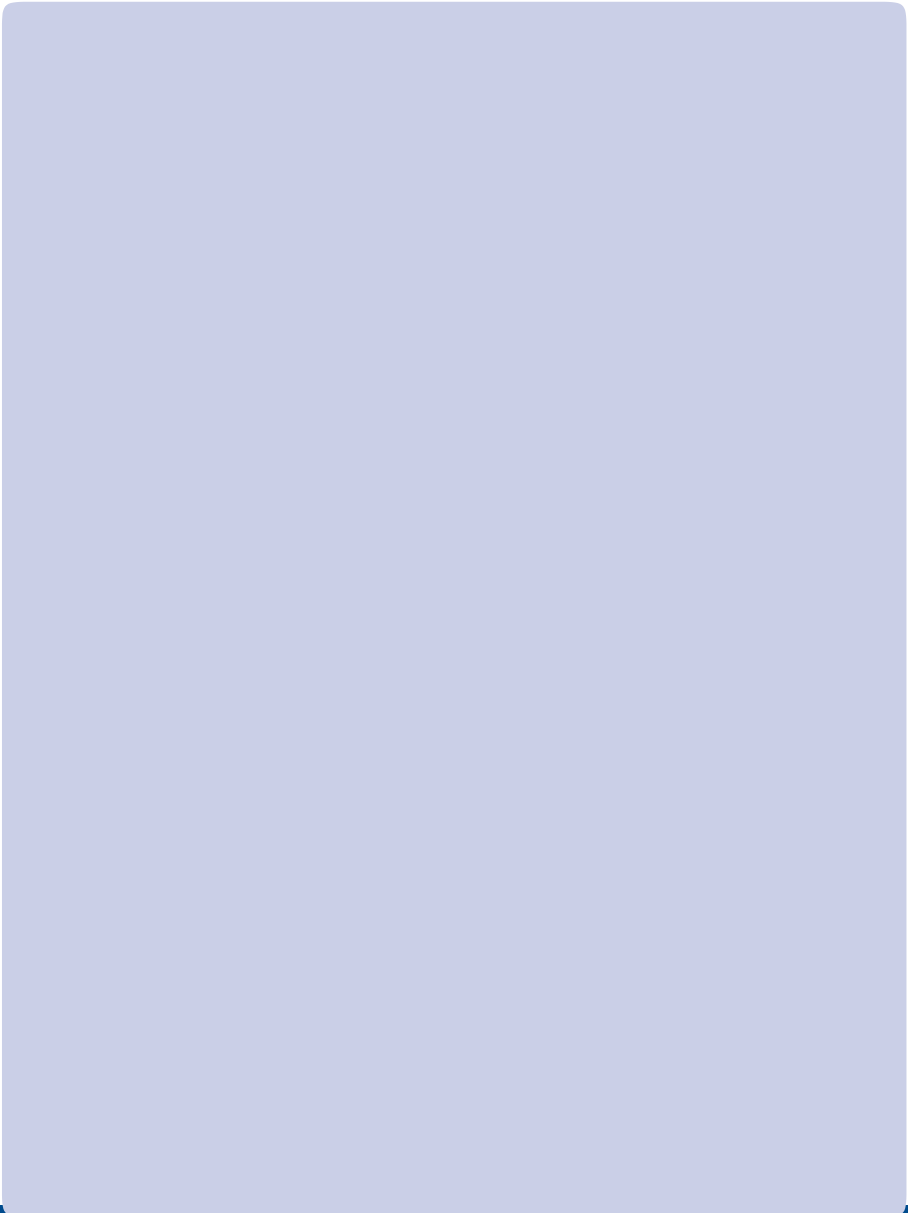
Ejercicio: Identificación de Momentos Críticos de Verdad

- Cada equipo señala, en su Ciclo del Servicio, los momentos críticos de verdad.



Ejercicio: Ciclos y Momentos Críticos de Verdad

- Cada equipo presenta su Ciclo de Servicio y los Momentos Críticos De Verdad identificados.



Capítulo V

Interrelación Humana en el Servicio



Los Pecados en el Servicio

Contexto que genera los pecados en el servicio

Es difícil creer que alguna organización vea a sus clientes como enemigos. No obstante, existen muchas que actúan como si estos lo fueran; unas a conciencia y otras inconscientemente.

La percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio estriba en los detalles. En un contexto en el que el cliente se considera un enemigo, los empleados mostrarán una serie de conductas que van a producir insatisfacción al cliente. Cuando los empleados descuidan una serie de comportamientos enfocados a atender la necesidad del cliente, es cuando el cliente sufre las consecuencias de lo que varios autores han llamado los pecados en el servicio.

Los Pecados en el Servicio más comunes

1. “Tratar al cliente con apatía”

Este pecado lo comete el empleado que está demostrando a su cliente que no le importa entender su necesidad, ni hacer nada por atenderle. Es una manifestación de que la persona ha borrado de su mente que la razón de ser de su puesto de trabajo es atender y satisfacer las necesidades de los clientes. Se trata al cliente con desinterés.

2. “Desairar al cliente”

Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente, porque el empleado desea hacer algo diferente. El proceso de pensamiento de una persona que comete este pecado es así: “Si no fuera por este cliente, yo podría terminar de hacer lo que estoy haciendo.” El cliente es una molestia de la cual hay que desligarse.

3. “Ser frío con el cliente”

Este pecado lo comete el empleado que se muestra extremadamente formal, o no saluda; imposible esperar que sonría al cliente. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los clientes con frialdad. El cliente deja de ser el foco de atención humana y es quien debe sufrir las consecuencias.

4. “Tratar al cliente con aire de superioridad”

El cliente sufre cuando se le abruma con palabras o siglas que no entiende; cuando se le pide información o requerimientos de procedimientos desconocidos para él. Existen casos en los que la manera en que se le habla es despectiva; se le trata como alguien que no entiende o que no está al nivel de quien está frente a él. Se llega a tratar al cliente con burlas y falta de respeto.

5. “Trabajar como robot”

El cliente sufre con empleados que han caído en la rutina dentro de su trabajo. Todo se hace en automático. La realización del proceso de interrelación con el cliente se vuelve en una secuencia de pasos estandarizados. Se tendrían los mismos resultados si quienes realizan los pasos del servicio fueran máquinas y no personas. El trato personalizado se pierde en lo rutinario.

Los Pecados en el Servicio más comunes (continúa)

6. “Ceñirse al reglamento”

Este pecado se comete cuando las reglas y procedimientos de una organización o de un área se crean y se aplican para la conveniencia de ésta y no para atender y satisfacer las necesidades del cliente. Ante el reclamo del cliente de por qué son así las cosas, la respuesta inmediata es: “esas son las reglas.” Se considera que la función central del área y su personal consiste en vigilar que los demás cumplan la norma. Se goza ejercitando la facultad de vetar las cosas que se solicitan. Se mantiene una preocupación obsesiva por determinar los límites de la responsabilidad, perdiéndose el sentido común y el compromiso por atender la necesidad del cliente.

7. “Dar evasivas al cliente”

Obligar al cliente a ir de un lado a otro en la organización o en el área, es una forma en que se comete este pecado. “Me gustaría mucho ayudarle, pero eso no corresponde a este departamento”. “Usted necesita ir con la persona que está en esa otra área.” Frecuentemente se comete este pecado cuando se transfiere al cliente de extensión en extensión en varios teléfonos de un departamento. Lo que el empleado busca es que otra persona sea quien atienda al cliente.

Mis reflexiones y aprendizajes acerca del ejercicio: Pecados en el Servicio:



Matriz de Conductas en el Servicio



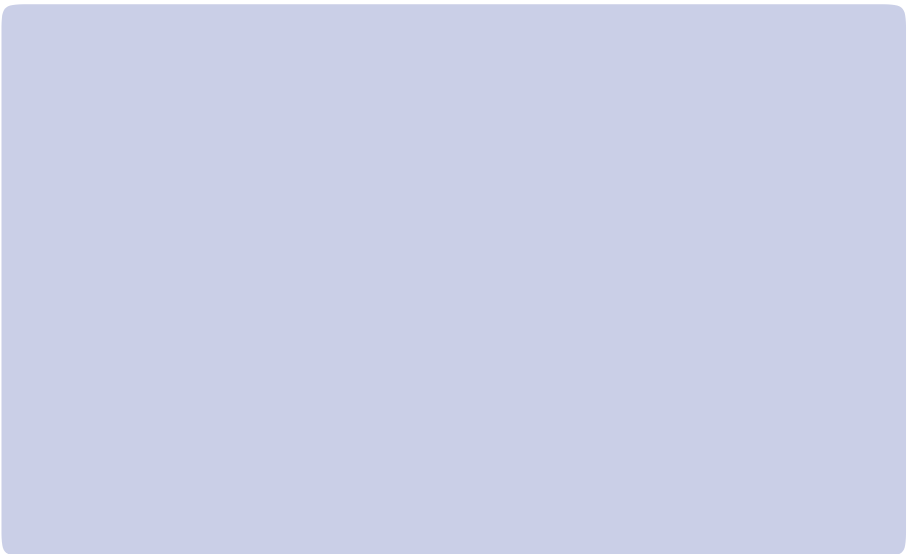
Ejemplos de acuerdo a la determinación y consideración:

- **Relación Sumisa:** Consideración alta y determinación baja

- **Relación Rota:** Determinación y consideración bajas



- **Relación Asertiva:** Alta consideración y alta determinación



Capítulo VI

Acciones para Mejorar el Servicio al Cliente



Ejercicio: Aplicación de nuestra creatividad

Lista de ideas creativas que pueden aplicarse para mejorar los aspectos de mayor impacto en la calidad del servicio.

A large, empty, light blue rectangular area intended for students to write their creative ideas.

Ejercicio: Elaboración del Plan para Mejorar el Servicio en Mi Área:



Ejercicio: La Industria Aeronáutica



¿Cómo definirían su relación cliente/proveedor?

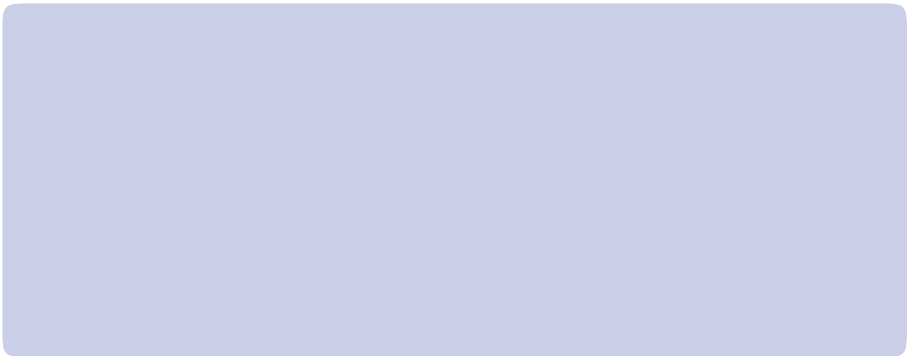
¿Cómo fue su trabajo en equipo? ¿Hubo colaboración o cada quien se enfocó en realizar sus tareas?

Ejercicio: La Industria Aeronáutica, Continuación.

¿Manejaron una comunicación asertiva en las situaciones que se fueron presentando?



¿Qué negociaciones ganar-ganar lograron?



Bibliografía

- “El servicio invisible”. Domínguez Collins, Humberto. Ed. Ecoe.
- “Los siete secretos del servicio al cliente”. Horovitz, Jacques. Ed. Printece Hall.
- “Servicio al cliente interno”. Albrecht, Karl. Ed. Paidós.
- “Clientemania”. Blanchard, Ken. Ed. Norma.
- “La virtud del servicio”. De la Parra Paz, Eric. Ediciones ISEF.
- “Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente”. Tschohl, John. / Franzmeier, Steve. Ed. Díaz De Santos.
- “Calidad en el servicio a los clientes”. Denton, Keith D. Ed. Díaz De Santos.
- “Cómo mejorar su servicio al cliente”. Leppard – Molyneu, John. Ed. Gestión 2000.
- Leonard L. Berry, David R. Bennett and Carter W. Brown; “Service Quality”.
- Zeithaml Valarie A, A. Parasuraman, Leonard L. Berry; “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations”.
- Karl Albrecht, Lawrence J. Bradford; “La Excelencia en el Servicio: Cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente”.
- Karl Albrecht; “La Revolución del Servicio: El toque personal que conserva y cautiva clientes”.

Notas