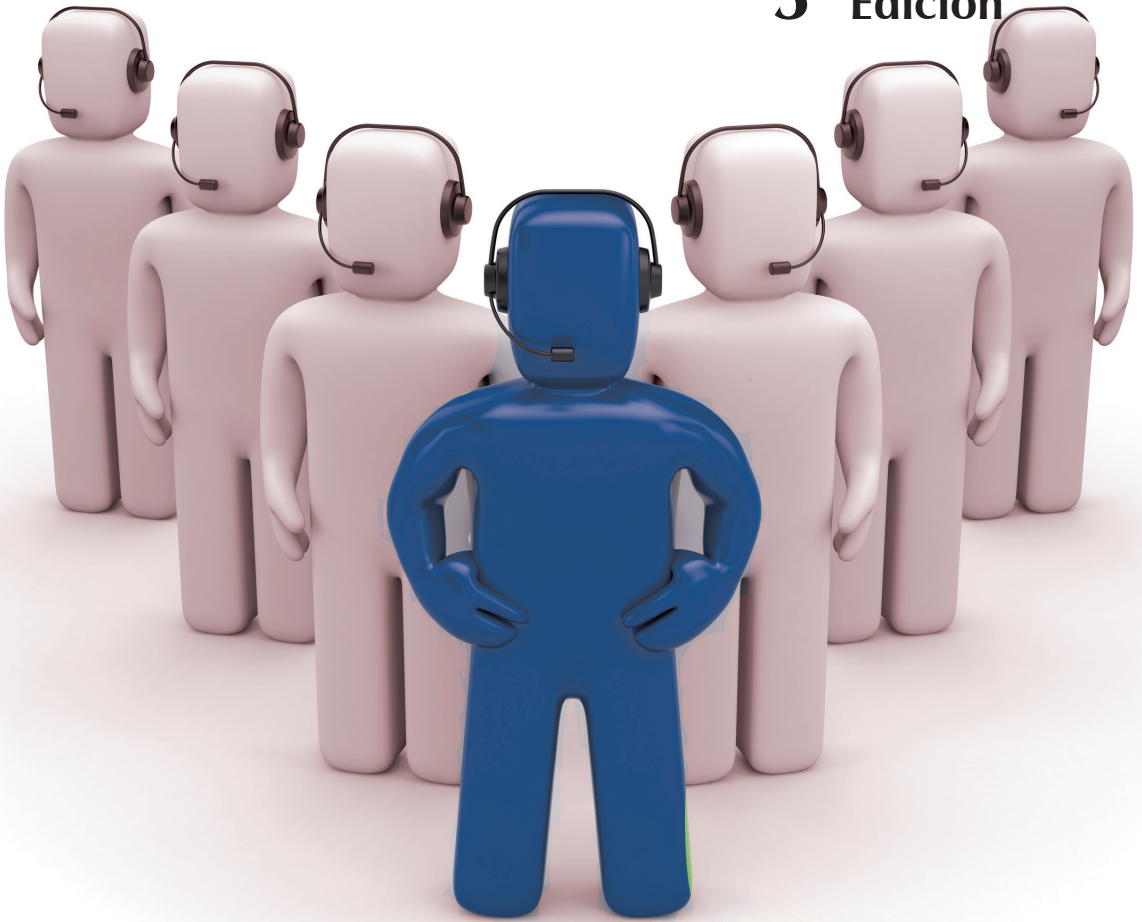


Gestión empresarial

3<sup>a</sup> Edición



# Gerencia del servicio

## Alternativa para la competitividad

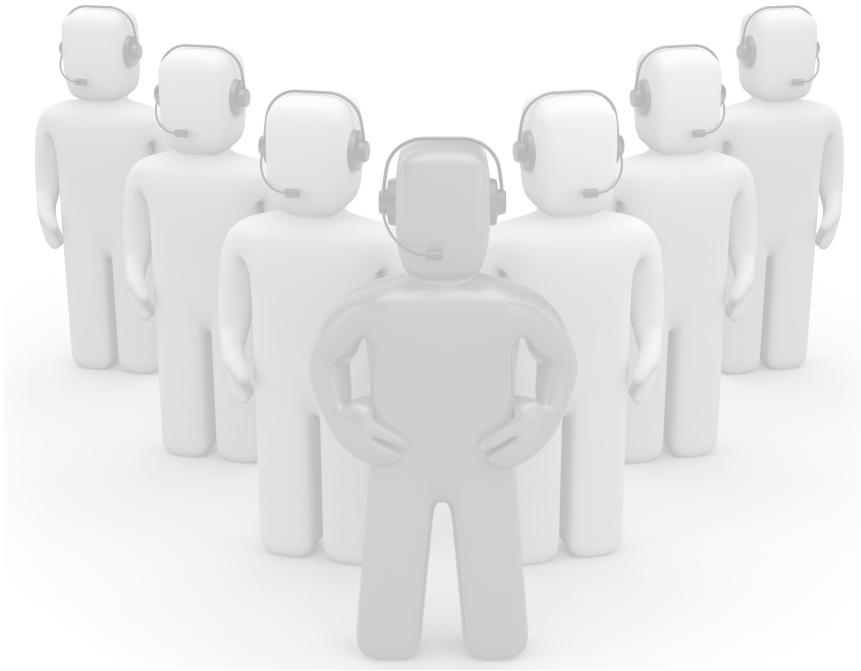
Mario Enrique **Uribe** Macías

ediciones  
de la  
**U**



Gestión empresarial

**3<sup>a</sup> Edición**



# **Gerencia del servicio**

## **Alternativa para la competitividad**

Mario Enrique **Uribe** Macías



Bogotá - México, DF

Uribe Macías, Mario Enrique

Gerencia del servicio / Mario Enrique Uribe Macías. -- Bogotá :

Ediciones de la U, 3a.ed. 2017

190 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-762-651-3 e-ISBN 978-958-762-652-0

1. Gerencia 2. Administración del servicio al cliente 3. Competitividad  
4. Calidad total en administración I. Tít.  
658.812 cd 21 ed.

Área: Gestión empresarial

Primera edición: Bogotá, Colombia, enero de 2011

Segunda edición: Bogotá, Colombia, marzo de 2013

Tercera edición: Bogotá, Colombia, abril de 2017

ISBN. 978-958-762-651-3

- © Mario Enrique Uribe Macías  
(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en [www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)) - Email: [meuribem@gmail.com](mailto:meuribem@gmail.com)
- © Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499  
[www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com) - E-mail: [editor@edicionesdelau.com](mailto:editor@edicionesdelau.com)  
Bogotá, Colombia

**Ediciones de la U** es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: Digiprint Editores SAS

Calle 63 #70D-34, Pbx. (57+1) 7217756

*Impreso y hecho en Colombia*

*Printed and made in Colombia*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



## Apreciad@ cliente:

Es gratificante poner en sus manos estas obras, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web:

**[www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)** y obtenga beneficios adicionales como:

- Complementos digitales de las obras
- Actualizaciones de las publicaciones
- Interactuar con los autores a través del blog
- Información de nuevas publicaciones de su interés
- Noticias y eventos



Adquiere nuestras publicaciones en formato e-book



Visítanos en:

**[www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)**

### Sus pedidos a:

**Carrera 27 # 27-43 • Barrio Teusaquillo**

**PBX. (57-1) 3203510 • (57-1) 3203499 • Móvil: 310 - 6256033**

**comercial@edicionesdelau.com - gerencia@edicionesdelau.com**

**Bogotá - Colombia**

**Av. Coyoacán 1812 A. Acacias Benito Juárez C.P. 03240**

**PBX. (52) 55-63051703 • Cel. 044 5544439418**

**janethcr@gruporamadelau.com**

**México D. F. - México**

*A mi esposa –Milena Johanna-  
acompañante en mi inspiración y  
motivo de mis actos.*

## Contenido

Presentación general .....	15
Presentación de la tercera edición .....	17
Objetivos pedagógicos .....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos .....	19
<b>Capítulo 0. Introducción.....</b>	<b>21</b>
EL SERVICIO .....	21
Las telecomunicaciones .....	22
Los servicios financieros .....	22
El tamaño de los productos en la economía .....	23
Renacimiento de las artes .....	23
Triunfo del individuo.....	24
LA COMPETITIVIDAD .....	25
<b>Capítulo 1. Competitividad.....</b>	<b>27</b>
1.1 Competitividad empresarial.....	27
1.1.1 Diagnóstico de Competitividad Organizacional - DCO .....	28
1.1.2 Estrategias importantes para incrementar el nivel de competitividad .....	38
1.1.3 Elementos determinantes de la competitividad .....	41
1.2 Competitividad de las regiones .....	50
El diamante de la competitividad .....	50
Guía No. 1. Competitividad.....	54
<b>Capítulo 2. La calidad total en el servicio .....</b>	<b>57</b>
2.1 Conceptos básicos de la calidad total .....	58
2.1.1 Concepto orientado al cliente .....	58

2.1.2	Concepto Los talleres de flujo descendente son los clientes .....	59
2.1.3	Concepto Compromiso de la alta dirección .....	59
2.2	Mejoramiento continuo.....	61
2.2.1	Planear.....	62
2.2.2	Hacer .....	62
2.2.3	Verificar.....	62
2.2.4	Actuar.....	62
2.3	Flujo de implementación de la calidad total.....	63
2.3.1	Educación y entrenamiento .....	63
2.3.2	Establecimiento de estándares.....	63
2.3.3	Implementación del concepto PHVA.....	64
2.3.4	Implementación de la metodología <i>Administración por Políticas</i> ..	64
2.3.5	Uso del método estadístico.....	65
2.3.6	Evitar diagnósticos de la alta dirección.....	65
2.3.7	Realización de actividades de participación de la gente .....	66
	Guía No. 2. La calidad total en el servicio .....	67
 <b>Capítulo 3. Aseguramiento de la calidad en el servicio .....</b>		<b>71</b>
3.1	Aseguramiento de la calidad en el <i>hardware</i> .....	74
3.1.1	Calidad básica .....	75
	Tecnología fundamental.....	77
	Conocimiento fundamental .....	77
	Técnica fundamental.....	78
3.1.2	Calidad mejorada.....	78
	Tecnología .....	78
	Conocimiento.....	79
	Técnica .....	80
3.2	Aseguramiento de la calidad en el <i>software</i> .....	80
3.2.1	Calidad en el trato al cliente basada en la filosofía de la empatía ....	82
3.2.2	Calidad autónoma perceptible: <i>lo que es la satisfacción del cliente</i> ..	84
3.3	Aseguramiento de la calidad humana.....	84
3.3.1	Calidad en el comportamiento y el trato con el cliente basada en una apreciación de mejores relaciones humanas.....	86
3.3.2	Procedimientos de trato con el cliente para lograr la completa satisfacción del mismo.....	88
	Guía No. 3. Aseguramiento de la calidad del servicio .....	90
 <b>Capítulo 4. Caracterización del servicio .....</b>		<b>95</b>
4.1	Servicio.....	96
4.2	Tipos de servicio .....	96

4.3 Gerencia del servicio.....	97
4.4 El servicio como un producto.....	97
Guía No. 4. Servicio.....	99
<b>Capítulo 5. El triángulo del servicio .....</b>	<b>101</b>
5.1 Las mejores organizaciones de servicio.....	101
5.2 La estrategia del servicio.....	102
5.2.1 Información demográfica.....	103
5.2.2 Información psicográfica.....	104
Tipo de consumidor.....	104
Rol del cliente.....	104
5.2.3 Implicaciones de la estrategia del servicio.....	105
5.2.4 Algunos ejemplos.....	105
5.3 Los sistemas.....	107
5.3.1 Sistema Gerencial.....	107
5.3.2 Sistema de reglas y regulaciones.....	109
5.3.3 Sistema técnico.....	109
5.3.4 Sistema social.....	110
5.4 La gente.....	111
5.5 ¿Quién es un cliente?.....	112
Guía No. 5. Estrategia del servicio.....	113
Guía No. 6. Los sistemas.....	115
Guía No. 7. La gente.....	116
<b>Capítulo 6. Momentos de verdad y ciclo del servicio .....</b>	<b>119</b>
6.1 Concepto de momento de verdad.....	119
6.2 Ciclo del servicio.....	120
6.3 Momentos críticos de verdad.....	123
6.4 Modelo de un momento de verdad.....	125
Guía No. 8. Ciclo del servicio.....	127
<b>Capítulo 7. Sistema de servicio.....</b>	<b>129</b>
7.1 Estrategia de servicio.....	130
7.2 Paquete de servicios.....	132
7.2.1 Paquete de servicios principales.....	132
7.2.2 Paquete de servicios secundarios.....	132
7.3 Sistema de servicio.....	133
Guía No. 9. Sistema de servicio.....	134

<b>Capítulo 8. Sistema de evaluación del servicio.....</b>	<b>137</b>
8.1 Cultura de evaluación.....	138
8.1.1 Los clientes no son criaturas constantes.....	138
8.1.2 Se debe hacer de la evaluación un hábito.....	138
8.1.3 Conciencia corporativa.....	139
8.1.4 Antenas orientadas a clientes externos e internos.....	139
8.2 Información primaria sistematizada.....	140
8.2.1 Grupos focos.....	140
8.2.2 Entrevistas individuales.....	141
8.2.3 Encuestas.....	141
8.3 Retroinformación informal.....	142
8.3.1 Conceptos verbales de los clientes.....	142
8.3.2 Formatos y tacos de papel en blanco.....	143
8.3.3 Buzones.....	143
8.3.4 Libretas de calificaciones.....	143
8.3.5 Líneas telefónicas gratuitas para el cliente.....	144
8.3.6 Correos electrónicos.....	144
8.4 Quejas y reclamos de los clientes.....	145
Guía No. 10. Sistema de evaluación del servicio.....	147
<b>Capítulo 9. Servicio postventa.....</b>	<b>149</b>
9.1 Responsabilidad civil del producto.....	150
9.1.1 Por negligencia.....	151
9.1.2 Por garantía.....	151
9.2 Garantías.....	151
9.2.1 Garantía de calidad.....	152
9.2.2 Garantía de cambio.....	152
9.2.3 Garantía de devolución.....	152
9.2.4 Garantía de mantenimiento.....	152
9.2.5 Garantía de suministro de repuestos y accesorios.....	153
9.2.6 Garantía de servicios adicionales.....	153
9.3 Mantenimiento.....	153
9.3.1 Mantenimiento preventivo.....	153
9.3.2 Mantenimiento correctivo.....	154
9.4 Rediseño de productos y servicios.....	154
9.4.1 La voz del cliente.....	155
9.4.2 Sistema de evaluación del servicio.....	155
9.4.3 Investigación de mercados.....	155
9.4.4 Investigación, innovación y desarrollo.....	155
9.4.5 Mejoramiento continuo.....	156

9.4.6 Reingeniería.....	156
9.4.7 Innovación y creatividad.....	156
Guía No. 11. Servicio postventa .....	157
<b>Capítulo 10. Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial .....</b>	<b>159</b>
10.1 El achatamiento de la pirámide .....	160
10.2 Organizaciones inteligentes.....	161
10.3 Mejoramiento continuo .....	162
10.4 Empoderamiento.....	163
10.5 Gerencia del día a día .....	163
Guía No. 12. Implicaciones de la gerencia del servicio en la estructura y .... en la cultura empresarial .....	165
<b>Capítulo 11. Indicadores de gestión para el servicio.....</b>	<b>169</b>
11.1 Metodología para diseñar indicadores de gestión.....	170
11.2 Propuesta de indicadores de gestión para el servicio .....	172
Guía No. 13. Indicadores de gestión para el servicio.....	181
Referencias bibliográficas.....	183
APÉNDICE. Ubique el nivel de competitividad de su empresa.....	185

### Índice de figuras

Figura 1.1. Modelo de control de calidad sobre los resultados.....	30
Figura 1.2. Elementos determinantes de la competitividad.....	42
Figura 1.3. Relación entre productividad y efectividad.....	46
Figura 1.4. El diamante de la competitividad (Michael Porter).....	51
Figura 2.1. Los talleres de flujo descendente son los clientes.....	60
Figura 2.2. Ciclo de la calidad total en el servicio.....	61
Figura 3.1. Aseguramiento de la calidad para la <i>calidad en el servicio</i> .....	73
Figura 3.2. Aseguramiento de la calidad en el hardware.....	76
Figura 3.3. Aseguramiento de la calidad del <i>software</i> .....	81
Figura 3.4. Aseguramiento de la calidad humana.....	85
Figura 5.1. El Triángulo del Servicio. ....	102
Figura 6.1. Ciclo del servicio.....	122
Figura 6.2. Ciclo de servicio con momentos críticos de verdad. ....	124
Figura 6.3. Modelo de un momento de verdad.....	125
Figura 7.1. Encadenamiento del sistema de servicio.....	130
Figura 10.1. Ciclo PHVA para la mejora continua.....	162

### Índice de cuadros

Cuadro 1. Ejemplo para el diseño de un indicador.....	172
---	-----

## **Presentación general**

Cada día más las empresas se enfrentan a un escenario de permanente competencia en mercados globalizados y sin más barreras que su propia incapacidad para innovar y generar estrategias que le permitan diferenciarse significativamente en el mercado, incrementando su propia competitividad y generando estadios de desarrollo para permanecer posicionado en la mente del cliente.

Las diferencias en tecnologías duras son cada vez menores debido a fenómenos como la globalización de la economía y a los procesos de desarrollo tecnológico que se encuentran cada día más fácilmente al alcance de la mano del empresario moderno.

Siendo así, cobra especial importancia el servicio como estrategia de diferenciación de la empresa y de generación de valor agregado en actividades intangibles que buscan la satisfacción del cliente y su fidelidad permanente en mercados competidos.

El mundo ha entrado a la era del servicio. En economías abiertas y globalizadas resulta cada vez menos posible competir con tecnología dura y recobran su importancia los modelos gerenciales como herramientas aplicables para diferenciar la empresa de sus competidores.

Las empresas están construyendo unas nuevas relaciones de intercambio con sus mercados basadas en la satisfacción de las necesidades del cliente, pero no solamente con la entrega de bienes -productos y servicios- de óptima calidad sino relacionadas directamente con el deleite al cliente por el servicio prestado antes de, en la venta y en la posventa.

En este libro se recorre paso a paso el modelo conceptual y metodológico de la Gerencia del Servicio, como alternativa válida para que la empresa y su alta dirección construyan ventajas competitivas que le permitan sobrevivir, crecer, posicionarse, diferenciarse, obtener utilidades y generar valor a sus *stakeholders*<sup>1</sup>.

El profesional en formación no puede apartarse de esta tendencia empresarial mundial: la organización que va a ser objeto de su gestión y administración, así lo exige. Para su ejercicio profesional, laboral y productivo debe conocer a fondo los conceptos, filosofía, métodos y aspectos que constituyen en general la teoría administrativa de la Gerencia del servicio.

De igual manera el empresario, que se encuentra inmerso en dicha situación, debe desarrollar procesos de Gerencia del servicio con el fin de generar ventaja competitiva en su organización y proyectarla al futuro, en medio de ambientes cada vez más competidos.

***Gerencia del Servicio - Alternativa para la Competitividad*** - recoge la experiencia del docente en el manejo del tema a nivel empresarial como conferenciante particular al igual que como orientador de cursos de posgrados y de seminarios de profundización en programas académicos universitarios.

---

<sup>1</sup> Partes interesadas en la organización, que ejercen poder para satisfacer sus intereses particulares y que son vitales para la supervivencia de la misma.

## **Presentación de la tercera edición**

Recogiendo comentarios, inquietudes y recomendaciones de lectores, estudiantes y colegas en general, se ha preparado esta tercera edición del libro, en la cual se agrega un capítulo sobre indicadores de gestión para el servicio, que presenta un tema fundamental para asegurar que lo planeado con respecto al servicio se cumpla y se generen procesos de mejora continua alrededor de la gerencia del servicio.

En la segunda edición se habían diseñado algunas guías, como instrumentos importantes para que empresarios, profesionales y estudiantes, aplicaran de una manera dirigida los diferentes temas del texto. Estas guías llaman a la reflexión y de manera conjunta a la definición de aspectos claves para implantar el modelo de servicio que se propone en el libro. En esta tercera edición se incorporan nuevas guías para la aplicación que propiciarán el desarrollo completo de la metodología.

En aspectos de forma, las citas y referencias se realizan ahora de acuerdo con la norma APA, estándar reconocido a nivel internacional.

## **Objetivos pedagógicos**

### **Objetivo general**

Proporcionar a los lectores los elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar procesos de gerencia del servicio en sus empresas, con énfasis en acciones de mejoramiento continuo.

### **Objetivos específicos**

- Entender el concepto de competitividad y su relación con el servicio.
- Analizar los efectos de la filosofía de la calidad total en la Gerencia del servicio.
- Comprender el concepto de servicio.
- Identificar los componentes del triángulo del servicio.
- Reconocer la importancia estratégica de los momentos de verdad y los ciclos del servicio.
- Asimilar los conceptos de sistema del servicio, sistema de evaluación y servicio posventa como elementos indispensables para un adecuado enfoque de Gerencia del Servicio.
- Estudiar las implicaciones de la Gerencia del Servicio en la estructura y cultura empresarial.
- Comprender la importancia de los indicadores de gestión aplicados al servicio, como herramienta para la aplicación de la Gerencia del servicio.

## **Introducción**

*“La esclavitud terminó en el siglo XVIII, pero las organizaciones modernas continúan siendo esclavas de sus clientes”*

Las implicaciones del tema en estudio son dos, diferenciadas claramente:

- El servicio
- La competitividad

La gerencia del servicio es asumida como una alternativa válida y viable para incrementar la competitividad de las empresas en los mercados actuales. Como ya se ha manifestado, resulta cada vez más difícil competir o construir ventajas competitivas sobre la base de la tecnología dura.

Siendo así, el enfoque de este libro siempre conducirá hacia la reflexión de la competitividad, mediante el desarrollo del tema del servicio. Este último será objeto de todos y cada uno de los capítulos que se desarrollan más adelante; en el capítulo 1 se profundiza el tema de competitividad. A continuación serán enunciados de manera sintética, como elemento de apertura, estos dos conceptos.

### **EL SERVICIO**

John Naisbitt (1993), en su libro *Megatendencias* año 2000 enuncia lo que él consideraba en su época serían las grandes tendencias del mundo y su comportamiento en el tercer milenio.

De tales megatendencias, se han extractado cinco que permiten ilustrar la importancia del servicio en el presente siglo:

## **Las telecomunicaciones**

Planteó Naisbitt (1993) en su obra la gran importancia que tendrían las telecomunicaciones en el inmediato futuro; lo cual efectivamente ha ocurrido. El auge de las comunicaciones y la informática han logrado lo que hasta hace poco tiempo parecía un sueño: acercar los pueblos, los mercados y las personas, distantes en el espacio, en tiempo real.

Internet y sus servicios de navegación, de correo electrónico, de video conferencias, de cuartos virtuales de conversación, entre otros; permiten hoy que cualquier innovación al otro lado del mundo sea conocido de inmediato.

En la actualidad es posible para cualquier cliente del mundo conocer las tendencias de consumo de otros mercados, conocer nuevos productos y servicios, generar nuevos patrones de consumo, y lo que es evidente, incrementar sus niveles de exigencia para la satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas.

Vale precisar que las telecomunicaciones se clasifican dentro de la amplia gama de servicios que el ser humano requiere hoy en día para mejorar su calidad de vida.

## **Los servicios financieros**

Una de las actividades económicas de mayor impacto para el desarrollo de las economías es la financiera. Los servicios en este campo son de gran importancia para que el sector real de la economía desarrolle sus actividades productivas generando bienestar y satisfacción a sus clientes.

El sector financiero, con detractores y padrinos, es vital para el desarrollo empresarial: financiación, seguros, fiducias, entre otros, son servicios que el sector financiero ofrece al sector de los negocios y de las familias para facilitar sus relaciones de intercambio.

Es evidente la importancia de estos servicios y el papel que han venido jugando en la economía tradicional y en la moderna.

## El tamaño de los productos en la economía

Algunos países miden su nivel de crecimiento mediante la comparación de su Producto Interno Bruto PIB de un año con respecto al anterior; otros lo hacen con la confrontación entre su Producto Nacional Bruto PNB, comparados de un año a otro.

El PIB es la sumatoria de todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de una nación en un período determinado; el PNB es similar pero agrega solo la producción de los nacionales en el país y en el resto del mundo. Allí se suman los productos del sector primario, los productos de transformación o manufacturados y los productos intangibles, vale decir: servicios.

Esta megatendencia significa que cada vez es mayor el peso relativo que tienen los servicios con relación al total de la producción de una nación. Esto es que los productos tangibles han perdido peso relativo frente al peso de los servicios en una economía, durante un período dado.

Cada vez más, el crecimiento de la economía es atribuible a la disminución del tamaño de sus productos, no porque se produzcan menos, sino porque modernamente los servicios han incrementado su posición relativa en la economía.

## Renacimiento de las artes

De igual forma Naisbitt (2000) plantea que durante este nuevo siglo el mundo asistirá a un renacimiento de las expresiones artísticas. La humanidad vuelve a considerar importante satisfacer necesidades de tipo espiritual y estético y le asigna un grado alto de importancia.

Desde el punto de vista de los negocios, la producción de expresiones artísticas es considerada un servicio. Y en este tipo de servicios se generan industrias que satisfacen gran cantidad de necesidades y expectativas y producen sumas de dinero considerables.

Bástenos con mencionar en el plano colombiano expresiones artísticas, traducidas en dólares, de artistas como Fernando Botero, Gabriel García Márquez o Shakira.