

## CAPITULO 2

### 2 Manual de Servicio al Cliente <sup>8</sup>

Un Manual de Servicio al cliente es la elaboración de un plan que garantice satisfacer las necesidades concretas de los clientes de la empresa tanto actuales como potenciales, este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa ya que todos estos siempre deben ir encaminados a los objetivos de la empresa.

Para poder elaborar un Manual de Servicio al cliente es necesario llevar a cabo un estudio de mercado que permita determinar cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes. Resulta importante comunicarse con los clientes antes de proporcionarles o diseñar el servicio ya que esto permite ser más competitivo y diferenciarse de las demás empresas.

En un manual se deben de describir los siguientes puntos:

- Nomenclatura de los servicios ofertados
- Oferta de cada uno de los servicios ofertados
- Indicadores de nivel de servicio a alcanzar
- Nivel de recursos demandados
- Niveles de inventarios requeridos
- Definición de los proveedores de los recursos
- Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente
- Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio
- Costo del servicio
- Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

---

<sup>8</sup> Grupo Kaisen, S.A., (2006) Diseño de una unidad de servicio al cliente, disponible actualmente en internet en formato Word, [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com)

## **2.1 Elaboración de un Manual de Servicio al Cliente**

Elaborar un Manual de servicio al cliente es el final de una serie de pasos que debe seguir la empresa, debe primero conocer sus fortalezas, debilidades, percepciones del cliente, deseos del cliente, expectativas del cliente, conocer su cliente interno, entrenarlo, capacitarlo, conocer procesos y recursos con los que cuenta. Un Manual de Servicio al Cliente es una herramienta adecuada en la cual los empleados de una empresa pueden basarse para llevar a cabo las actividades diarias de sus labores. El manual debe ser basado en Normas y principalmente OBJETIVOS determinados por la dirección. El manual es una herramienta más que deben tener las empresas de servicios para alcanzar los objetivos del negocio.

Un ejemplo de Norma que las empresas deben cumplir para obtener certificados de calidad y que puede alcanzarse por medio del uso adecuado de manuales de servicio al cliente es la siguiente:

NORMA ISO 9001, Numeral 8.2.1

### ***“8.2.1 Satisfacción del cliente***

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”

### **2.1.1 Contenido del Manual de Servicio al Cliente**

#### **2.1.1.1 Objetivo del Manual**

El Objetivo del Manual es proporcionar un instrumento de consulta y guía, con cuya aplicación se pueden establecer lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al cliente de las empresas.

#### **2.1.1.2 Alcance del Manual**

En el alcance se describe lo siguiente:

- A quien va dirigido el servicio (clientes externos)
- Necesidades del cliente externo (previo, durante y post venta)
- Región geográfica a cubrir
- Áreas relacionadas
- Productos y Procesos

El alcance se establece en base a la conceptualización teórica vertida en el documento, vale resaltar que el manual es un documento clarificado en las políticas, reglamentación y procesos a seguir para dar una buena atención y servicio al cliente.

### **2.1.1.3 Enunciado de la Misión**

“Es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y la comunidad en general” (Fleitman, 2000,383)

### **2.1.1.4 Responsabilidad Gerencial**

“En forma general se define como el conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados que los gerentes tienen con las organizaciones. La mayoría de las definiciones entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas y sus miembros, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”. (Mills, 2000,122)

### **2.1.1.5 Políticas de Servicio al Cliente <sup>9</sup>**

Las políticas de servicio al cliente deben ser realizadas por la dirección y ser reflejadas en la misión y en los objetivos generales y específicos de la organización.

Deben de ser un compromiso constante de la empresa y ser presentadas a los empleados nuevos y recordadas constantemente a los antiguos para no perder el enfoque hacia sus objetivos y razón de ser como empresa, es importante además que se dé en todos los niveles de la compañía, como parte de las jornadas de motivación del personal.

Las políticas de Servicio al cliente son un ELEMENTO dentro de todo el concepto de servicio al cliente, son una herramienta que ayuda a que esto ocurra como se muestra en la figura siguiente.

Como se observa en la siguiente tabla, las políticas son “el primer paso” para cumplir con el servicio al cliente, una vez definidas por la dirección y tomando como base que existe una estructura organizativa organizada y profesional y que además existe una cultura de compromiso por parte de los empleados para cumplirlas, las políticas son las reglas de juego a seguir para que se pueda dar un servicio de calidad en una empresa.

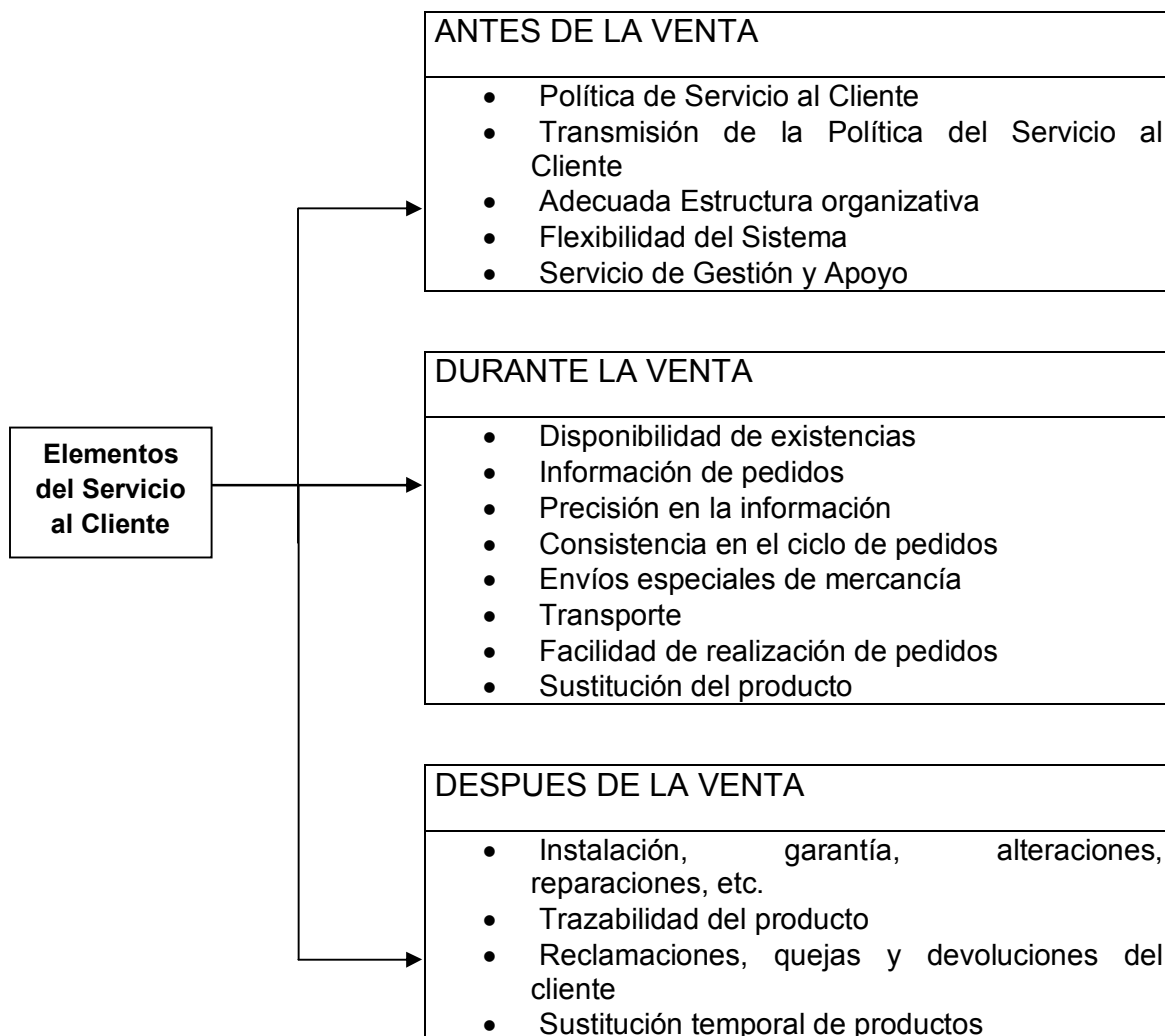
---

<sup>9</sup> Horovitz, (1994), La satisfacción total del cliente, pagina 3.

El servicio al cliente juega un papel primordial en la subsistencia de una empresa y por lo tanto deben existir políticas sólidas y bien definidas, entre muchas otras se describen por ejemplo: Requisitos, excepciones, tipo de documentación, costos, precios, ajustes, etc.

Cabe resaltar que es muy importante que la persona, personas o departamento que crea las políticas de servicio al cliente deben de conocer a profundidad las necesidades de los clientes y la capacidad de respuesta de la organización.

**Tabla 7: Elementos del Servicio al cliente.**



Fuente: Adaptación de Bernard J. The Londe and Paul H. Zinser "Customer Service"

### **2.1.1.6 Revisión y Distribución del Manual de Servicio a Clientes<sup>10</sup>**

Es necesario que se identifique y controle los documentos del Servicio a Clientes en la empresa en todos los medios (escritos, informáticos) a través de los cuales se puedan dar a conocer las políticas de servicio al cliente y las disposiciones desarrolladas en dicho manual, así como también documentos y datos suministrados por el cliente a través de encuestas, entrevistas entre otros, y de igual manera tomar en cuenta otras fuentes que sean utilizados para proveer productos y servicios que cumplan los requisitos definidos, ya que si al personal de la empresa se le ha dado a conocer toda esta información, y esta ha sido obtenida y desarrollada de manera correcta, no le resultará difícil entregar al cliente justamente lo que quiere.

Toda información o disposiciones que tome la empresa con respecto a la atención que ha determinado deba recibir el cliente, debe ser comunicada a todos los empleados de la misma, para unificar y facilitar el desarrollo de un buen servicio al cliente.

Previo a la distribución de los documentos, todos estos deben haber sido revisados y haber obtenido aprobación por parte de la gerencia, tomando en cuenta que se apeguen a las políticas establecidas (por ejemplo la ISO 9001).

Cada cierto período de tiempo, se debe revisar toda la documentación a fin de hacer los ajustes necesarios por si se tiene más información del cliente, si han cambiado las características del mercado, entre otros, y todo cambio debe ser informado a todo el personal a través de los medios diseñados para tal función.

### **2.1.1.7 Proceso de Distribución de productos u otorgamiento de servicios y Facturación**

En esta fase se quiere asegurar que los procesos de Distribución y Facturación se identifiquen, planeen y realicen bajo condiciones contraladas.

Para que esto se logre llevar a cabo bajo condiciones contraladas se tienen que seleccionar a personas responsables de su monitoreo.

El motivo de llevar a cabo este procedimiento es para establecer, elaborar, ejecutar, documentar políticas y prácticas para la facturación y entrega rápida de los productos o servicios distribuidos por la empresa.

---

<sup>10</sup> Grupo Kaisen, S.A., (2006) Diseño de una unidad de servicio al cliente, disponible actualmente en internet en formato Word, [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com), página 9

En ésta parte del manual se describen por ejemplo:

- El proceso de facturación
- Solicitud, requisitos, documentación, análisis y aprobación de los créditos
- La definición del rol de cada departamento involucrado
- La forma en que deberá entregarse al cliente (eficiente, rápido y satisfactorio a los clientes).

Todo esto es para garantizar la consistencia de un proceso claro de facturación y distribución de productos u otorgamiento de servicios buscando que cada departamento mejore continuamente.

### **2.1.1.8 Manejo de Quejas y Mejoramiento Continuo<sup>11</sup>**

El objetivo de definir un buen “Manejo de Quejas” es que la empresa establezca y mantenga procedimientos bien documentados para implementar acciones correctivas ante algún reclamo del cliente para con la empresa. Así como también implementar respuesta a dichas quejas, como por ejemplo una solicitud de mejoramiento continuo o servicio post-venta para evitar la recurrencia en las quejas.

Los procedimientos que se deben implementar son acciones específicas a seguir para eliminar cualquier tipo de causa de conflictos relacionados con un mal servicio al cliente. Para con esto reducir la magnitud de los problemas y el nivel de riesgo asociado a estos que podría ser la pérdida de un cliente.

El motivo por el cual se lleva a cabo este procedimiento es establecer, elaborar, ejecutar, documentar políticas para la toma de decisiones correctivas en respuesta a los reclamos o quejas de los clientes.

Un manual podría describir los siguientes puntos en cuanto al manejo de quejas:

- Cómo manejar eficazmente las quejas de los clientes
- La investigación de la causa de las quejas relacionadas con el producto/servicio, el proceso y el servicio a clientes, así como el registro de los resultados de la investigación
- La determinación de una solicitud de mejoramiento continuo necesario para eliminar la causa de las quejas
- La aplicación de controles para asegurar la aplicación de acciones correctivas, y que sean eficaces

---

<sup>11</sup> Grupo Kaisen, S.A., (2006) Diseño de una unidad de servicio al cliente, disponible actualmente en internet en formato Word, [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com), página 10

- Garantizar la consistencia en el recibo, análisis y codificación de quejas para el análisis periódico y el planeamiento de mejoras continuas.

Es importante enfatizar que aunque un mal servicio al cliente puede ser el motivo del inicio de una concientización de los problemas, el manejo de quejas no es la herramienta única para arreglar los problemas de calidad.

El manejo de quejas consiste solamente en revisar los sistemas, procesos y procedimientos del servicio al cliente, entre muchas cosas, para reducir o eliminar el origen de los problemas.

Para un mejoramiento continuo se debe establecer, elaborar, ejecutar, documentar políticas para tomar acciones correctivas o preventivas en respuesta a las quejas de los clientes. Se debe reducir las eficiencias o debilidades detectadas en el Servicio al Cliente.

#### **2.1.1.8.1 Establecimiento de Indicadores de Gestión (KPI's)<sup>12</sup>**

Toda empresa debe disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permita a la dirección la toma de decisiones. Algunos de los principales indicadores de gestión en relación al servicio al cliente son:

- Índice del servicio
- Índice de Satisfacción
- Índice de rechazo
- Porcentaje de pedidos entregados
- Plazo medio de entrega
- Porcentaje de pedidos que satisfagan completamente
- Porcentaje de devoluciones de clientes por daños, errores y entregas fuera de plazo
- Plazo medio de resolución de incidencias

Los indicadores deben de estar recogidos en el manual de servicio de la compañía, para que conjunto con el establecimiento de los objetivos, permita el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la alta gerencia.

---

<sup>12</sup>Pilot, [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf); [consultado 04/11/2009]

### 2.1.1.8.2 Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente<sup>13</sup>

La satisfacción del cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El índice de satisfacción del cliente ha de formar parte del sistema de información corporativo.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora.

Para medir la satisfacción de los clientes la formula a utilizar es:

#### **Indicador de Satisfacción del cliente<sup>14</sup>:**

1. Índice de Satisfacción del cliente

Porcentaje de clientes satisfechos

---

Total de clientes atendidos

Una de las formulas más utilizadas para medir la cantidad de reclamos y el tiempo en el que solucionan es:

#### **Reclamos<sup>15</sup>:**

2. Cantidad de Reclamos

Cantidad de Reclamos durante el semestre X 100

---

Total de Usuarios Atendidos en el semestre

3. Tiempo Promedio de Resolución de Reclamos

Sumatoria del Tiempo de Solución de Reclamos durante el semestre

---

Total de Reclamos del Semestre

---

<sup>13</sup> Satisfacción del Cliente, <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>; [consultado en 05/11/2009]

<sup>14</sup> Ministerio de la protección social, [http://www.etesa.gov.co/documentos/PlanSecAdm2009\\_I.pdf](http://www.etesa.gov.co/documentos/PlanSecAdm2009_I.pdf); página 1 [consultado 16/11/09]

<sup>15</sup> Sergio O. Velásquez M., COMISION NACIONAL DE ENERGIA ELECTRICA DE GUATEMALA; [www.ariae.org/.../Sergio%20Velasques%20Guatemala%2024%20maio%2014h.ppt](http://www.ariae.org/.../Sergio%20Velasques%20Guatemala%2024%20maio%2014h.ppt), [consultado 05/11/2009]



### **2.1.1.9 Supervisión y Evaluación del Servicio al Cliente**

Es la forma como la Empresa planea y conduce auditorías internas cada cierto período de tiempo, con el propósito de verificar si las actividades del servicio a Clientes se ajustan a lo planeado y determinar la efectividad global del mismo ya que todo esto ha sido diseñado previamente

Como ya están determinadas las responsabilidades de cada departamento, el objetivo de este tipo de auditorías internas es verificar si se están llevando a cabo estas responsabilidades a fin de evitar errores.

Después de haber sido verificado si cada departamento está cumpliendo con sus responsabilidades respectivas, se hacen los cambios, variaciones o correcciones necesarias a fin de ajustar nuevamente las responsabilidades.

### **2.1.1.10 Estándares de Servicio<sup>16</sup>**

Definiremos qué es un “estándar” para luego indicar qué es lo que se debe dejar sentado en esta sección del manual.

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

1. Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
2. Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. Productividad. Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
4. Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. Desarrollo de personal. Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

---

<sup>16</sup> Monografías, “Concepto, importancia y principios del control”; <http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>, [Consultada en 04/11/2009]

Un estándar define como deben ser los procedimientos que la empresa llevará a cabo para la atención a sus clientes en diversas áreas, todo procedimiento debe estar documentado y es lo que servirá como parámetro para medir un buen o mal servicio y ser auditados, ya que provienen de una investigación previa de las necesidades del cliente.

Dentro de los estándares que deben estar definidos en la empresa, figura la necesidad del cliente y sus exigencias, ya que para poder proveerle de un alto nivel de satisfacción es de vital importancia conocer sus necesidades.

Las empresas deben reconocer que las técnicas estadísticas son valiosas para evaluar, controlar y mejorar sus procesos y los estándares de servicio, ya que permiten cuantificar los niveles de servicio y verificar la capacidad de los procesos para poder conocer las áreas en las que la empresa debe concentrar esfuerzos y recursos para mejorar.

Los estándares del servicio son determinados por los resultados de la puesta en práctica de las técnicas estadísticas, ya que verifican la capacidad de los procesos y muestran la efectividad del trabajo previamente realizado.