

El servicio al cliente o usuario: ¿qué hacer?

Customer or User Service: What to Do?

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.38.12637>

Resumen

Este artículo muestra la importancia de la variable servicio, el cual ya se encuentra en la mezcla de marketing de la compañía de la empresa moderna. Este estudio de reflexión está enfocado para las pymes y empresas interesadas del país, en especial las de la ciudad de Barranquilla, Colombia, como escenario natural de los autores. Se basa en hechos investigativos, teniendo como instrumento la observación directa participante por parte de los autores en diversos establecimientos de la ciudad. El muestreo es no probabilístico, que es una técnica en la que el investigador selecciona muestras basadas en juicios subjetivos, conveniencia o accesibilidad. Así mismo, se tuvieron en cuenta algunas experiencias como instructor del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, investigaciones en la internet, lectura de autores sobre el tema y experiencias personales del contexto.

Palabras Clave: actitud, atención, aptitud, calidad del servicio, comportamientos, investigación, mercadeo de servicios, pymes, servucción, SERVQUAL, tecnología, valores.

Abstract

This article highlights the importance of the service variable, which is already present in the marketing mix of the modern company. This reflection study is aimed at SMEs and interested businesses in the country, particularly those in the city of Barranquilla, Colombia, as the authors' natural setting. It is based on investigative findings, using direct participant observation by the authors in various establishments in the city. The sampling is non-probabilistic — a technique in which the researcher selects samples based on subjective judgment, convenience, or accessibility. Additionally, some experiences as an instructor at the National Learning Service (SENA) were taken into account, along with internet research, readings from authors on the subject, and personal contextual experiences.

Keywords: attitude, attention, aptitude, service quality, behaviors, research, service marketing, SMEs, servuction, SERVQUAL, technology, values.

Ruben Dario Cubillos Coll

M.B.A Executive
Instructor, Corporación Universitaria
Politécnica Costa Atlántica
rubenjr.cubillos@gmail.com

Gustavo Adolfo Rojas Sotto

Doctor en Ciencias Gerenciales
Gerente, Dinámica Integral de Marketing
info@dinamarketing.com

Como citar: Cubillos Coll, R. D. & Rojas Sotto, G. A. (2026). El servicio al cliente o usuario: ¿qué hacer?. Dictamen Libre, 38. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.38.12637>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

30 de julio de 2025

ACEPTADO

5 de diciembre de 2025



1. INTRODUCCIÓN

Después de recorrer varias ciudades del país, ver y tener experiencias propias en establecimientos comerciales y de servicios, empresas de renombre y pymes con personal de *front line* a cargo, se aprecia una alta dicotomía conceptual entre el servicio y la atención al cliente o usuario, que la mayoría de las veces deriva en la ausencia de estrategias sobre el trato que debe darse y en muchas oportunidades problemas con los procesos internos que suponen su ausencia o poco manejo administrativo.

Parece que existiera un desconocimiento vital de la importancia del cliente o usuario y que éste se constituyera más en una carga que en la razón de ser de las empresas. En ocasiones, el personal no sólo ignora su presencia, sino que de canto termina maltratando a quien realmente lleva el dinero a las empresas. Ello suele dejar una pésima impresión en el cliente, con las consecuencias conocidas de evitar la recompra. Algunas empresas no entienden la estrategia del servicio y lo toman como algo netamente operativo, ya sea por no tener claridad sobre la importancia del servicio o por ignorar su valor y estrategias de atención.

Este artículo, dividido en dos partes (componente técnico y componente humano), tiene en cuenta, primero, el concepto técnico o de procesos de generación del servicio, y posteriormente revisa con detenimiento su manejo humano. Esto permite tener visión clara y ordenada sobre el servicio en sí.

Si bien el servicio técnico es definitivo para tener una adecuada infraestructura tecnológica que permita atender desde una simple llamada, una consulta por la internet hasta cualquier gestión digital, la clave de la atención al cliente se basa en la interacción que admita manejar el futuro de la relación cliente o usuario/empresa o cliente o usuario/marca, si se quiere hilar más delgado dentro del marketing.

2. MARCO TEÓRICO

Antes de abordar la temática propuesta es importante dar claridad a los conceptos de servicio y atención al cliente o usuario.

“Algunos autores tienden a confundir el servicio al cliente y/o usuario con la atención al cliente y/o usuario. Desde la práctica el concepto del servicio al cliente y/o usuario tiene dos aspectos: el técnico y el humano” Rojas Sotto (2016). Cuando se hace referencia a la parte técnica, se habla de servicio, es decir, a los procesos que debe tener la empresa para la entrega del servicio o producto y que involucran conceptos de producción, logística, tiempo, empaque, despachos, calidad, marca, etc. En otras palabras, para el cliente o usuario representa velocidad y efectividad en la entrega de la remesa, eficiencia y velocidad en la lavandería, ternura del bistec en el restaurante, entrega rápida y correcta del equipaje en la aerolínea, temperatura adecuada del café en la cafetería, desempeño y servicio técnico del computador portátil, calidad de la fruta y frescura de la verdura en el supermercado, rendimiento, octanaje y pureza del combustible aplicado a su vehículo, etc.

Los procesos son esa parte que el cliente o usuario no ve, pero que están integrados a lo que se denomina “logística del servicio”, que se debe llevar a cabo al 100 % para que logre efectividad, de tal manera que el cliente o usuario se satisfaga plenamente con un bien o servicio y le represente los beneficios requeridos. Entonces, el reto para las empresas es cómo diseñar un programa de servicios que le permita tener fidelizado a su target.

Zeithaml y Bitner (2002) consideran que toda empresa debe tener un esquema de servicio, que es un cuadro o mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio, de modo que las personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con él en forma objetiva, sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales. Un esquema del servicio muestra el servicio en forma visual, describiendo simultáneamente el proceso de prestación de servicio, los puntos de contacto con los clientes o usuarios, los papeles de los clientes o usuarios y empleados y los



elementos visibles del servicio. Este esquema presenta en resumen los siguientes aspectos: la evidencia física, las acciones del cliente o usuario, que están dentro de la línea de interacción. En segunda instancia está el contacto en el escenario - acciones de los empleados, el cual corresponde a la línea de visibilidad, luego el contacto tras bambalinas - acciones de los empleados, que corresponden a la línea de interacción interna, y finalmente, los procesos de apoyo.

Acorde con lo expresado anteriormente, aparece el concepto de servucción, que Eiglier y Langeard (1993) definen como la conjunción ordenada y coherente de los elementos físicos y humanos que intervienen en la relación cliente o usuario-organización necesarios para la prestación de un servicio y cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas desde la concepción de la idea hasta la entrega del resultado al destinatario final. En él se definen los aspectos técnicos, es decir, la producción de un servicio como sistema. Este proceso define aspectos importantes como el cliente o usuario, el soporte físico, el personal de contacto, punto que se aborda con detalle más adelante en el presente artículo.

El ejemplo de un proceso logístico de servicio se puede apreciar en un servicio de mensajería exprés, de la siguiente manera:

Evidencia física: camión, transporte, empaque, computadoras, portátil, uniformes.

Personas de contacto. En escena: conductor u operario que recoge y entrega los paquetes. Tras bambalinas: pedido de servicio al cliente o usuario.

Procesos de soporte: operario o conductor de despacho, recepción y carga en el aeropuerto, vuelo al centro de clasificación, clasificación de paquetes, carga en el avión, vuelo a su destino, descarga al camión y entrega.

Como se aprecia, existen procesos que el cliente o usuario final no ve, pero forman parte de la logística de la producción del servicio (Servucción), que

permiten que estos procesos asociados a un idóneo cliente o usuario interno logren un excelente servicio. Cabe anotar que muchos procesos son conexos a la empresa, que en muchos casos pueden ser del mismo grupo empresarial o ajeno a ella. Para seguir con el ejemplo anterior, quizá los aviones no sean de la empresa, pero la alianza entre ellos debe ser de igual desempeño para no tener contratiempos. Por esta razón, cuando suceden PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) al cliente o usuario no le interesan quejas ajenas a la empresa que le ofreció el servicio. Por ende, no es posible hacer comentarios como estos: "La compañía de transporte nos quedó mal", "Los que reparan el producto son la compañía X" o "La garantía no es nuestra sino de x", "diríjase a otra compañía", "Eso no es con nosotros". Las empresas deben ser cuidadosas al respecto y manifestar las condiciones de la compra o de los servicios que prestan.

Cuando se refiere a la parte humana, involucra a las personas que prestan ese servicio y connota su calidad en el trato, amabilidad, rapidez, conocimiento del producto o servicio, disponibilidad, respeto, afabilidad que recibe el cliente o usuario en el momento de adquirir el producto o servicio. Larson (2004, p. 2-3) afirma que es "El arte de servir al cliente o usuario. Es la estrategia comercial más importante de una empresa para captar y retener un determinado sector del mercado". Lo que obliga a entender la atención al cliente o usuario como una forma efectiva de hacer negocios cuando la empresa lo considera de manera contundente el activo más importante.

Paz (2010, p. 147) sostiene que todas las acciones de una empresa constituyen atención al cliente o usuario y; además, asevera que esta atención puede convertirse en una estrategia de marketing, ya que la competencia de hoy está centrada en el servicio, el valor agregado y las relaciones interpersonales. En ese mismo sentido, Elías (2000) afirma que: "La atención al cliente o usuario crea una nueva dimensión de las relaciones humanas", asegurando que al aplicarlas al ámbito comercial se puede asegurar un valor agregado, una diferenciación y un sistema de captación.



Lo derivado de la atención al cliente o usuario es confirmar que se trata de una estrategia basada en las relaciones humanas y que se puede utilizar como un elemento diferenciador inigualable en la formación de una cultura de servicio y la incursión exitosa en el mercado. Crear un cliente va mucho más allá de un contacto, pues implica conservarlo, desarrollarlo y fidelizarlo. Tanto el comienzo de la relación como durante su permanencia pasa por el manejo profesional de las relaciones humanas teniendo como foco la atención al cliente o usuario. La pregunta es: ¿qué tan en serio se toman las empresas la atención al cliente o usuario si buena parte de la observación arroja que el personal frontal, en su mayoría, no maneja adecuadamente las relaciones humanas apropiadas?

De forma similar, las empresas deben preguntarse en qué componente debería centrarse el esfuerzo organizacional: ¿Procesos o atención al cliente o usuario? Realmente, esta percepción no distingue con claridad lo uno de lo otro, para él toda falla en el

producto, en la relación, en la venta, en el servicio, en la entrega, en el contacto presencial o digital, en el teléfono, cualquier insatisfacción llevará a pensar, comentar, discernir o pronunciar las fatídicas palabras que una organización nunca pretende en su función comercial: “Mal servicio”. De ahí en adelante la marca sufrirá las consecuencias: reclamos, quejas, viralización en redes, pérdida de clientes o usuarios, mala fama, problemas judiciales, sanciones, multas y demás situaciones catastróficas.

Para efectos prácticos, no se pueden descartar la parte técnica ni la humana, ya que una falla en cualquiera tendría las mismas consecuencias en la percepción del cliente o usuario. Leppard y Molyneux (2003, pp. 22-23) conceptúan que “siempre que el mix de marketing está mal gestionado, el cliente o usuario lo experimenta como un fallo en el servicio”. Como corolario, las empresas deben equilibrar los dos componentes. Rojas Sotto (2009) asume la que denomina matriz del servicio para ejemplarizar el manejo de los componentes (figura 1).

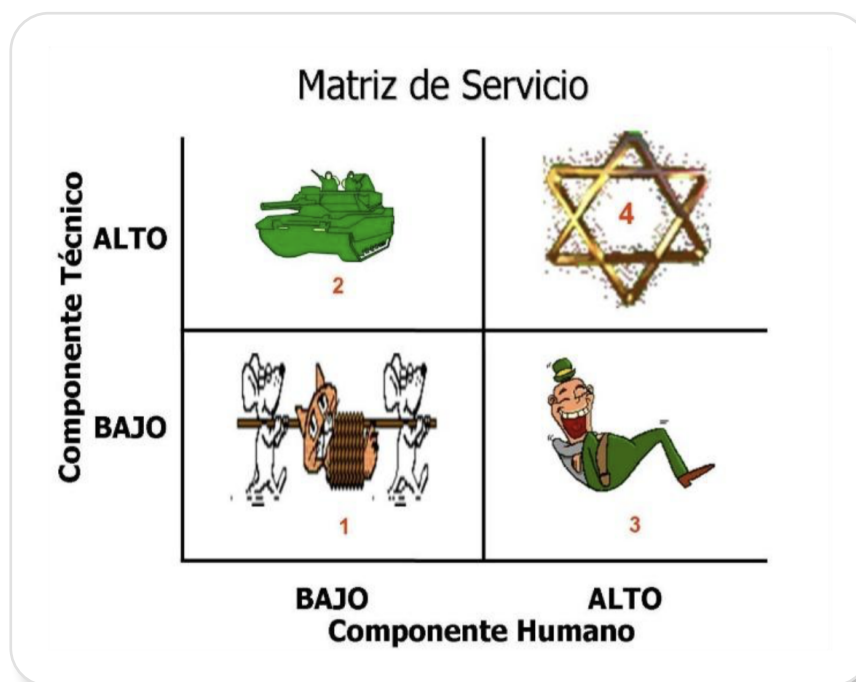


Figura 1. Matriz de servicio al cliente o usuario.

Fuente: elaboración propia.

Según estos autores, existen cuatro tipos de empresas:

- Perro
- Tropera
- Payaso
- Estrella

Cada una en relación con el nivel humano y técnico de comportamiento. El grafico es claro y muestra cómo entre los diversos niveles la verdaderamente admisible es la estrella que posee un alto componente humano y técnico. Es allí a donde se debe apuntar en una empresa que tenga claridad absoluta que su única misión y visión estratégica debe focalizarse en el cliente o usuario.

3. METODOLOGÍA

El presente artículo se desarrolla con un enfoque cualitativo de tipo reflexivo, apoyado en la observación directa en establecimientos de la ciudad de Barranquilla. Se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando casos accesibles y relevantes para el análisis. Se complementa con revisión documental, experiencias profesionales de los autores y análisis crítico de teorías relacionadas con el servicio al cliente.

4. RESULTADOS

4. ¿Qué hacer?

Lo primero es colocar todo en orden para actuar en consecuencia y con el supuesto de que la empresa conoce el sector, el segmento de mercado en que se desempeña, posee un mix de marketing y está activa. Un primer paso sería determinar con certeza el cuadrante de la matriz de servicio en que se encuentra su empresa, para lo cual requiere un análisis denodado de los procesos técnicos, que incluya al menos eficiencia, eficacia, efectividad, tiempos y movimientos, logística y demás; teniendo como foco la satisfacción del cliente o usuario en sus expectativas

y necesidades. Al abordar la parte técnica es crucial analizar los ciclos, los protocolos, la capacitación, el entrenamiento y el empoderamiento de la atención al cliente o usuario.

Desde este punto se plantean acciones estratégicas y operativas que logren enfocar algunos componentes técnicos y principalmente los humanos del servicio al cliente o usuario.

4.1 Componente técnico

Ya se han definido previamente algunos aspectos relevantes en la significancia de la parte técnica del servicio, la que el cliente o usuario nunca ve pero que sufre o disfruta. Por tanto, constituye una percepción de calidad que determina el convertirse en permanente comprador del servicio o en un desertor y mal comentarista. Este componente técnico es un módulo complejo de operaciones encaminadas a planear, organizar, transformar y controlar objetos concretos, haciendo uso de materiales físicos y personas para obtener un valor agregado. Para este caso, el componente humano se involucra por separado, por lo cual se refiere a los procesos técnicos que abarcan la producción del servicio, la infraestructura tecnológica emergente, el soporte de telemarketing, las redes sociales, la web, las aplicaciones actualizadas y demás herramientas que involucren el desarrollo efectivo de los procesos previos, durante y después del servicio.

Son herramientas que el cliente o usuario recibe pero no ve; por ejemplo, en un servicio de mensajería no se aprecia la labor logística que incluye software, montacargas, medios de transporte, bodegas, estrategias de distribución, etc. En un restaurante se degusta el plato, pero no se sabe nada de cómo se elaboró, el cliente o usuario no se entera de los procesos de fabricación, del nivel de calidad de los productos utilizados, de los puntos específicos de cocción o de los elementos manipulados. En la televisión por cable al cliente o usuario sólo le interesa que funcione bien y siempre, no conoce de redes, fibras, modulación de canales, herramientas utilizadas, velocidad de señal, moduladores, antenas



de recepción, contratación de canales, sistemas, elementos del servicio técnico, etc.

Todos los procesos deben ser instituidos de acuerdo con la normatividad establecida por la entidad regente, según el sector al que pertenezca el servicio y los entes que por su razón estén inmiscuidos. Aparte de la norma legal, la mayoría incluye normas técnicas, comerciales, de producto, fabricación, etc. Por ello es importante que al revisar los procesos se tengan en cuenta sus objetivos, el desarrollo paso a paso, la auditoría y el cumplimiento del proceso. Cuando no se establecen por escrito las políticas y normas de los procesos no se puede identificar inconformidad alguna para contrastar, esta es una falencia grave en las pequeñas y medianas empresas que no manejan profesionalmente sus procesos. Aunque no faltan las que teniendo estructura de procesos nunca o pocas veces los revisan y auditan.

Aunque cada sector tiene sus propios procesos, estos siempre deben estar encaminados a mejorar la experiencia del cliente (CX), que no es otra que la percepción a nivel cognitivo, emocional, conductual, sensorial y social que obtiene cuando consume un producto o servicio. Y aunque no es el tema de este artículo, valdría preguntarse qué empresas de Barranquilla trabajan el enfoque de experiencia del cliente (CX). Se cae de su peso saber que una persona que viva una buena experiencia regresa a comprar nuevamente y, lo más importante, lo cuenta a los demás.

De una u otra forma, las empresas hoy, en la parte técnica, enfrentan tareas básicas y comunes en el servicio sin las cuales no pueden competir, entre ellas se pueden mencionar la diferenciación, la calidad del servicio, la tecnología y la servucción.

4.1.1 Diferenciación

Se refiere al esfuerzo de la marca para ser reconocida, recordada y percibida según sus intereses, de tal manera que logre atraer y conservar clientes o usuarios, e incrementar las ventas. Por otra parte, la diferenciación debe generar lealtad y asociar a

la empresa con la escala de valores corporativos pregonados en la planeación estratégica. Identificar con exactitud los elementos diferenciadores que son relevantes es una función de la investigación de marketing para entender realmente el valor que representan para el cliente o usuario.

La diferenciación en el componente técnico del servicio tiene que ver con destacar algunas de sus características, como fiabilidad, seguridad, durabilidad, permanencia, innovación, etc. Así mismo, puede ser respecto a la empresa, en relación con el prestigio, el respaldo, los valores, la solidez, la tradición, o con el mercado en referencia al cubrimiento de necesidades, gustos, estilos de vida, etc. Igualmente, pueden existir otros elementos diferenciadores como la disponibilidad, el tiempo, la responsabilidad social o ambiental. En resumen, las empresas pueden encontrar elementos diferenciadores en fuentes como el servicio, la empresa, el mercado u otras adicionales, lo importante es que tengan impacto en el mercado, sean notadas por el cliente o usuario y tomadas como referencia para elegir a la empresa como proveedora del servicio por parte del segmento de mercado.

A nivel de mensajería, una firma puede ser percibida como segura y rápida, mientras que otras lo pueden ser por su bajo precio, recolección a domicilio rápido, cubrimiento, etc. Una línea aérea encontrará diferenciación en la puntualidad, seguridad, manejo de equipaje, comida a bordo, tecnología; en fin, las opciones son múltiples y están regidas por el tipo de servicio que se presta y el mercado que atiende. La percepción positiva del cliente o usuario se da en función de factores diversos como la calidad, el precio, la disponibilidad, el estilo de vida, es decir, son varias las razones por las cuales se elige un servicio específico. De ahí que la evaluación del mercado sea importante para que la empresa vaya por lo mejor del segmento elegido.

4.2. Calidad del servicio

Álvarez (2006) plantea que la calidad es un proceso de mejoramiento continuo a través del cual todas



las áreas de una empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o usuario e, incluso, anticiparse a ellas. Para ello participan de manera activa en el desarrollo y prestación de los servicios. Por su parte, Caro (2001) la define “como la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente y/o usuario, basada en una cadena de valor, de acuerdo con procesos y métodos para mejorarlo como de entrega al cliente y/o usuario externo”. Según Pizzo (2013), es el hábito empresarial para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios y entregarles un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, pese a las fallas e imprevistos, con el ánimo de complacerlo, comprenderlo y atenderlo personalmente con eficacia, al punto tal de sorprenderlo con un valor mayor al esperado y generando como consecuencia mayores ingresos y menores costos para la empresa.

Estos autores coinciden en el factor expectativas y satisfacción del cliente o usuario, que es lo que al final se busca, e insisten en el mejoramiento como atributo permanente de las empresas. No obstante, Pizzo (2013) va más allá y plantea que cuando la empresa adelanta los procesos de manera correcta incurre en menores costos. Esto último es fundamental para afirmar que a menores PQRS y mayor satisfacción se tienden a incrementar las ventas y a generar mejores ingresos, que muy seguramente se reflejan en las utilidades. Cabría preguntar ¿Qué tan rentable es para una empresa evadir las quejas o dificultar los procesos de reclamación, con la intención de que los clientes o usuarios desistan?

La calidad siempre ha sido importante y definitiva para la adquisición de un producto o un servicio, los usuarios esperan una compensación equilibrada en relación con lo que pagan. Si sienten que hay desventaja en el trato, indudablemente reclamarán o desistirán de comprar y empezará el efecto dominó de sus comentarios negativos. Evadir la responsabilidad empresarial es un suicidio comercial que tarde o temprano pasa factura.

4.2.1. Requisitos para el mejoramiento de la calidad

Como punto de partida, es determinante que la gerencia comprenda que el cliente o usuario es el elemento más importante del proceso. Sin tener claridad filosófica sobre este enfoque ningún proceso derivará exitosamente en la empresa y, por supuesto, en el mercado. Un servicio rechazado por calidad no congruente lleva a la quiebra, ya que sin cliente o usuario no hay empresa, sin empresa no hay dinero. Por otra parte, es clave la voluntad de la gerencia para entender que la calidad es prioritaria para conquistar un mercado y obliga a manejar directrices claras para evitar errores en los procesos de la servucción que afecten el resultado final.

La gerencia tiene como prelación implementar la filosofía de mejoramiento continuo, ejercer y dar ejemplo de un liderazgo constructivo, propiciar espacios de participación que promuevan la creatividad, establecer estándares de desempeño a cero errores, ejercer políticas asertivas del manejo del talento humano, definir normas precisas en los procesos de servucción y tecnología, además de construir reglas, políticas y protocolos de atención al cliente o usuario. Estos elementos mencionados abrirán el horizonte administrativo de una ideología empresarial basada en el cliente o usuario.

4.2.2. Dimensiones de la calidad

La calidad se considera dentro del servicio como un aspecto ineludible, ya que de la percepción que tenga el cliente o usuario al respecto va a depender que siga adquiriendo el servicio, lo cual tiene consecuencia directa con la permanencia de las empresas en el mercado. Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002, p.101) establecen que la calidad en el servicio es directamente responsable de la satisfacción del cliente o usuario, ya sea de un servicio o la combinación entre servicio y producto físico. En la calidad no se evalúa una sola dimensión, las investigaciones al respecto diferencian factores relacionados con la categoría de productos o servicios. Por ejemplo, mientras para el sector de



mensajería es vital la confianza, la seguridad, la velocidad, entre otros, para el de automóviles son definitivos el prestigio de la marca, las características, la confiabilidad, o para un restaurante la empatía, la cantidad, el sabor podrán ser variables de la percepción de calidad.

Existen varios modelos para analizar la dimensión de la calidad, inspirados en varias escuelas de pensamiento gerencial, desarrollados para diversos sectores de la economía y que tienen que ver con productos tanto físicos como intangibles; sin embargo, para este artículo se considera que el modelo apropiado se basa en las cinco dimensiones fundamentales que Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002) desarrollaron, denominado SERVQUAL. La razón es que dentro del riguroso proceso de investigaciones y evaluaciones, iniciando desde la calidad percibida, lograron cuantificar la calidad del servicio a través de un instrumento de medición bastante asertivo y aplicable a cualquier servicio, que lo ha convertido en el más utilizado en la academia y la empresa.

Para el modelo SERVQUAL se identificaron inicialmente diez dimensiones, que finalmente se agruparon en cinco, a saber: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad. Una vez definidas, se desagregaron en 22 ítems, los cuales se muestran a continuación. Cabe aclarar que los 22 ítems se acomodaron para evaluar la atención al cliente o usuario objeto de este artículo.

4.2.2.1. Confiabilidad

Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable, segura, cuidadosa y, básicamente, precisa. Implica que la empresa cumple su promesa de servicio (entrega, precio, cantidad, etc.). Se considera la de mayor importancia en la percepción del cliente o usuario respecto de la calidad. Rappi, I food y Servientrega han sido paladines en velocidad de respuesta, aunque el sector de televisión por cable ha tenido algún repunte en los últimos tiempos.

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente o usuario tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

4.2.2.2. Responsabilidad

Se centra en la disposición, voluntad de colaborar con el cliente o usuario para solucionar sus necesidades referentes a solicitudes, quejas, reclamos, dudas, asistencias, con excelente atención y rapidez.

- Los empleados comunican a los clientes o usuarios cuándo concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes o usuarios.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes o usuarios
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes o usuarios.

4.2.2.3. Seguridad

Promueve la buena voluntad y la confianza para mercados un tanto inseguros o dudosos para los clientes o usuarios. Por ejemplo, inversiones, seguros, depósitos bancarios, etc. Sin embargo, casi todos



los sectores requieren de la buena fe de la empresa que presta el servicio y es de suponer que le inspire confianza, de ahí el hecho de buscar que el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades generen credibilidad y confianza.

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes o usuarios.
- Los clientes o usuarios se sienten seguros en sus transacciones.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes o usuarios.

Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes o usuario

4.2.2.4. Empatía

Lograr atención personalizada. Se refiere al trato correcto con los clientes o usuarios, para lo cual es pertinente conocer su nombre, sus necesidades, su volumen de compra regular, su nivel de desarrollo comercial; es decir, la idea es conocerlo a profundidad. Empresas como Crepes and Waffles, Arturo Calle y AlbertoVo5, entre otras, realizan atención personalizada a sus clientes o usuarios con empatía.

- La empresa de servicios da a sus clientes o usuarios una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes o usuarios.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes o usuarios.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes o usuarios.

- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes o usuarios.

4.2.2.5. Tangibles

Es la representación física del servicio, aquella que se muestra en las instalaciones, equipos, perfil del personal, uniformes, presentación, material de merchandising, tarjetas de presentación y en un mundo digital: página web, blog, etc.

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

4.3. Tecnología

Fue el trompo de poner en los momentos de pandemia. La gran mayoría de las empresas ha tenido que aprender sobre la marcha, pero a muchas les tomó tiempo. Estar a la vanguardia en las tecnologías emergentes es vital para las empresas. El uso de aplicaciones, manejo correcto de la web, desempeño y robustez de las páginas, información amigable y fácil ha sido el dolor de cabeza de los clientes o usuarios. Se ven muchos casos de congestión, respuesta demorada o colapso en empresas aparentemente consolidadas en el mercado, irónicamente en las mismas empresas de tecnología.

A continuación, se exponen varios ejemplos del manejo de tecnología en algunas empresas: una persona recibe regularmente un giro desde los Estados Unidos desde hace dos. En noviembre de 2020 empezó la tortura, el sistema rechazaba la transacción, la empresa culpa del problema primero



al corresponsal de Estados Unidos; luego al sistema, que está desactualizado y no guarda los datos de los clientes o usuarios, se deben repetir continuamente. El banco extranjero certificó que no existía inconveniente alguno, pero la empresa en Colombia lo siguió culpando y no accedió a entregar una certificación escrita. Por esta razón, el cliente cambió de proveedor para recibir los giros.

En octubre 2020 el pago de impuestos de vehículos tenía como fecha máxima de pago el 15 de septiembre de 2020, pero sólo a través de la página web de la entidad oficial y en alianza con una firma de pagos seguros en línea.

El día en mención las personas ingresaron a la página, con la sorpresa de que no servía. Las personas decidieron acudir entonces al único banco habilitado, que tuvo innumerables filas, incluso de adultos mayores en plena pandemia de Covid-19. Allí el sistema funcionaba con lentitud, lo que originó protestas y conatos de agresión. No había respuesta de la entidad oficial ni del banco. Luego de semejante aglomeración, se prorrogó el pago del impuesto vehicular hasta tres días después. En este caso se pueden inferir varios aspectos. Primero, el mal servicio por parte de la página web y la mala atención por parte del banco. Pero la queja radica en habilitar un solo banco para el pago, existiendo muchos en la ciudad. Es, entonces, cuando la percepción del cliente o usuario es negativa sobre los entes gubernamentales por presentar un ciclo de servicio pésimo, aunado a una atención peor desde el punto de vista tecnológico. Son los momentos de verdad los que completan el ciclo del servicio y en este caso no se dio.

Otra situación de errores en el manejo de la tecnología sucede con frecuencia en una empresa de telefonía celular con las opciones de pago. En muchas ocasiones la página está congestionada, la aplicación no funciona, rechaza el pago o da valores diferentes. Al intentar pagar en la oficina la máquina no funciona y no reciben el pago de otra forma, recomiendan pagar en oficinas de envíos, pero allí, por lo regular la aplicación permanece caída. ¿Puede entenderse que una empresa basada en la tecnología no funcione?

Estas experiencias se pueden percibir como errores en la aplicación de la tecnología, fallas de planeación, traspies en la implementación del ciclo de servicio, inestabilidad de las aplicaciones tecnológicas, falta de mantenimiento, protocolos y soporte técnico interno. Se entiende que eventualmente existan fallas, pero hacerlo de manera reiterativa, no reconocerlo y no hacer nada para mejorar forma parte de las estrategias del fracaso empresarial. Para algunas empresas pareciera que los clientes o usuarios fueran sus enemigos, no otra cosa se puede pensar ante la falta de consideración, maltrato y el no respeto con el tiempo de las personas.

4.4 Servucción

Para Eiglier y Langeard (1993), los creadores de este concepto, “es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente y/o usuario empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. En consecuencia, es el proceso de preparación o fabricación de un servicio, es decir, es toda la organización de los componentes físicos, humanos e intangibles que se requieren para colocar un servicio a disposición del cliente o usuario. La palabra servucción es un compuesto entre servicio y producción, dado que en esencia los servicios son inmateriales se optó por esa denominación. Dicho de otra manera, el término se origina al equiparar el proceso de producción de un producto con el de fabricación de un servicio.

4.4.1. Elementos de la servucción

El modelo incluye un sistema que abarca procesos, procedimientos y actividades para fabricar, distribuir y consumir un servicio. La servucción tiene componentes particulares que involucran un antes, un durante y un después para representar el proceso de producción, el momento de consumo y, posteriormente, la satisfacción del cliente o usuario, visto desde sus expectativas. En principio, la empresa trabaja para el cliente o usuario, y aunque vaya al final del proceso, por ser



quien juzga la calidad del servicio se ubica como el elemento principal.

Un segundo y básico elemento se refiere al *soporte físico*, que incluye locación de producción y prestación del servicio, maquinaria, accesorios, tecnologías involucradas en el proceso de fabricación. En tercer lugar está el *personal de contacto* que atiende directamente al cliente o usuario, el cual circunscribe presentación personal, uniformes, perfiles, modales, protocolos, actitud. Se *adiciona el sistema de organización interna* de la empresa, aspectos no visibles para el cliente o usuario pero que influyen en rapidez, procesos, solución de problemas, etc. El elemento definitivo es el *servicio prestado*, que al cubrir la necesidad define el nivel de satisfacción.

Para completar el cuadro de elementos es prioritario tener en cuenta las acciones de *la competencia* para estar siempre al día, ya que si se desea ser competitivo se debe mirar hacia afuera. Actualmente, es importante tener en cuenta los comentarios de *los demás clientes o usuarios*. En un mundo de cambios rápidos y constantes, *la innovación* marca la pauta reinante, manejada asertivamente y con mucha creatividad. *Los intangibles* constituyen la experiencia del cliente o usuario; por ejemplo, la música, el aroma, el color, el ambiente general, las páginas web son una excelente motivación que pueden generar un enlace emocional.

Como puede apreciarse, la gestión gerencial detrás de la servucción tiene matices de cuidado para lograr la satisfacción del cliente. Para destacar algunos aspectos de la servucción, se toman algunos ejemplos de Cubillos Coll (2009) sobre los estaderos o sitios de reunión de los melómanos de la salsa en la ciudad de Barranquilla, con el ánimo de graficar el proceso investigativo gerencial para la toma correcta de decisiones, prestación del servicio, tiempos de espera para el cliente o usuario, etc.

- **Actos intelectuales de comprensión, de investigación o de evaluación que preceden a una toma de decisión** (por ejemplo: ¿Está abierto este negocio?, ¿qué música ofrece?, ¿cuál es su

nivel de precios? ¿qué tipo de licores venden?, ¿nacionales o extranjeros?)

- **Actos verbales para finalizar la toma de decisión o para hacer progresar el desarrollo del servicio** (por ejemplo: ¿Tiene tal o cual licor? ¿tiene tal o cual picada? ¿cuánto cuesta?).
- **Actos físicos indispensables para la realización del servicio** (por ejemplo: entrar, acercarse a la barra de licores, presentar el dinero en efectivo o una tarjeta de crédito).
- **Actos de espera entre secuencias** (por ejemplo: esperar que un mesero lo atienda, esperar que le entreguen el licor o la picada, esperar que le cobren, entre otros).

Desde un punto de vista estratégico, el estadero puede competir teniendo en cuenta los elementos de servucción descritos. Se debe tener en cuenta que para competir activamente existen variables adicionales como la ubicación, el ambiente, el tamaño, la distribución física, la actitud del personal de contacto, etc., que permitan lograr los objetivos desde el punto de vista de la empresa.

5. DISCUSIÓN

Este artículo plantea como punto de discusión la problemática existente en la gestión del servicio al cliente en las organizaciones, especialmente en las pymes, evidenciando la falta de articulación entre los componentes técnico y humano del servicio, lo cual impacta negativamente la experiencia y percepción del cliente. Se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Confusión entre servicio y atención al cliente

Esto genera errores estratégicos y operativos.

2. Debilidad en la gestión del servicio en las empresas

¿Por qué las empresas no gestionan correctamente el servicio si es clave para competir?



3. Desequilibrio entre lo técnico y lo humano

El servicio sólo es efectivo cuando existe equilibrio entre ambos componentes.

4. Impacto en la percepción del cliente

¿Cómo influye la percepción del cliente en el éxito o fracaso empresarial?

5. Falta de cultura organizacional centrada en el cliente

La necesidad de repensar el servicio al cliente como una estrategia integral que combine procesos técnicos eficientes y relaciones humanas de calidad, frente a la realidad de empresas que fallan en uno o ambos aspectos.

La confusión entre servicio y atención al cliente y/o usuario, señalada como primer punto de discusión, no constituye un error conceptual menor, pues como lo advierte Rojas Sotto (2016), esta dicotomía deriva en decisiones estratégicas y operativas equivocadas que terminan afectando la experiencia total del cliente y/o usuario. La observación directa realizada en establecimientos de Barranquilla evidenció que muchas empresas asumen que una actitud cordial del personal frontal puede compensar las fallas en los procesos técnicos, o inversamente, que una infraestructura tecnológica robusta suple las carencias en el trato humano. Sin embargo, Leppard y Molyneux (2003) son contundentes al afirmar que siempre que el mix de marketing está mal gestionado, el cliente y/o usuario lo experimenta como un fallo en el servicio, independientemente de cuál de los dos componentes haya originado la falla. Igualmente, la debilidad en la gestión del servicio dentro de las empresas encuentra explicación en la ausencia de lo que Zeithaml y Bitner (2002) denominan el esquema de servicio, ese mapa que debería retratar con precisión el sistema de prestación para que todos los involucrados lo comprendan y actúen en consecuencia, y cuya inexistencia en buena parte de las pymes observadas refleja no tanto una limitación de recursos como una

falta de convicción gerencial sobre el valor estratégico del servicio.

El desequilibrio entre lo técnico y lo humano, identificado como tercer punto, encuentra su mejor ilustración en la Matriz de Servicio propuesta por Rojas Sotto (2009), que muestra con claridad cómo ninguno de los cuadrantes deficientes (el perro, el tropero o el payaso) garantiza la satisfacción del cliente y/o usuario ni la permanencia en el mercado, siendo la estrella, con alto componente en ambas dimensiones, el único escenario realmente admisible para una empresa competitiva. Los casos documentados en este artículo, como la falla tecnológica de la Gobernación del Atlántico durante el pago de impuestos vehiculares o las reiteradas incongruencias de Movistar con sus plataformas de pago, ilustran precisamente cómo las fallas simultáneas en los dos componentes generan una percepción negativa que el cliente y/o usuario no fragmenta ni analiza por partes. Asimismo, el impacto de esa percepción sobre el éxito o fracaso empresarial queda respaldado por el modelo SERVQUAL de Zeithaml y Bitner (2002), que establece que el cliente y/o usuario evalúa de manera integrada dimensiones como la confiabilidad, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y la tangibilidad, de modo que cualquier eslabón roto en esa cadena compromete la valoración global del servicio y desencadena el efecto dominó que Paz (2010) describe: evitar la recompra, difundir comentarios negativos y erosionar la reputación de la marca.

Finalmente, la falta de una cultura organizacional centrada en el cliente y/o usuario atraviesa y explica todos los puntos anteriores, pues como señala Pizzo (2013), la calidad en el servicio es ante todo un hábito empresarial que no puede reducirse a capacitaciones aisladas o protocolos escritos que nadie supervisa. Álvarez (2006) igualmente plantea que la calidad es un proceso de mejoramiento continuo en el que participan todas las áreas de la empresa, lo que implica que la filosofía del servicio debe permear desde la gerencia hasta el personal de contacto, siendo la gerencia quien, como lo expresa el propio artículo, tiene la prelación de implementar el liderazgo constructivo, establecer estándares de desempeño



y construir las políticas y protocolos de atención. En ese sentido, repensar el servicio al cliente y/o usuario como una estrategia integral que combine procesos técnicos eficientes y relaciones humanas de calidad no es una opción gerencial discrecional sino una condición de supervivencia en un mercado como el colombiano, donde el cliente y/o usuario dispone hoy de más herramientas que nunca para comparar, evaluar y viralizar su experiencia, con las consecuencias conocidas que ello implica para cualquier organización que no haya comprendido aún que sin cliente y/o usuario no hay empresa y sin empresa no hay dinero.

6. CONCLUSIONES

Una empresa que pretenda implementar de manera profesional el concepto estratégico del servicio al cliente está en la obligación de identificar la “Matriz de Servicio”, la cual le permitirá poner en perspectiva todas las variables pertinentes que influyen en una prestación satisfactoria. Ello en razón de que la comprensión precisa de los componentes técnico y humano permiten enfocar las decisiones administrativas, logísticas y comportamentales de la organización frente al cliente.

Si se pretende encontrar el punto de convergencia entre la expectativa del cliente y lo que la empresa finalmente entrega para definir un nivel de satisfacción, es preciso conocer todas las variables que definan la experiencia del cliente (CX). Para ello es prioritario encontrar los elementos diferenciadores que se puedan poner en funcionamiento, al igual que determinar los niveles de calidad con sus respectivas dimensiones dentro de los procesos de la servucción.

De manera similar, a velocidades inusitadas la tecnología ofrece hoy posibilidades creativas que la organización no puede desconocer, so pena de perder mercado. Por tanto, estar al día en tecnologías emergentes, ajustarse a la velocidad de cambio y estar atento a las innovaciones es vital para el mundo empresarial.

Lo anterior cobra especial relevancia para las pymes de Barranquilla y del país, que constituyen el escenario natural de este análisis y que, en su mayoría, carecen de los recursos para implementar grandes infraestructuras tecnológicas o costosos programas de capacitación. Sin embargo, ello no las exime de la responsabilidad de gestionar el servicio con criterio profesional, pues como se evidenció a lo largo del artículo, muchas de las fallas observadas no obedecen a limitaciones económicas sino a la ausencia de protocolos escritos, de auditoría de procesos y de una dirección que comprenda que el cliente y/o usuario es el activo más importante de la organización. En ese sentido, herramientas como el esquema de servicio, la matriz de servicio y el modelo SERVQUAL no son exclusivas de las grandes empresas: son instrumentos aplicables a cualquier escala organizacional y representan un punto de partida concreto para que las pymes comiencen a gestionar el servicio de manera ordenada y efectiva.

Igualmente, es preciso reconocer que ninguna de las estrategias aquí planteadas tendrá impacto sostenido si no va acompañada de una transformación cultural al interior de la organización. Como lo plantea Pizzo (2013), la calidad en el servicio es un hábito que se construye en el tiempo y que requiere el compromiso genuino de todos los niveles de la empresa, empezando por quienes toman las decisiones. Una organización que interioriza el servicio al cliente y/o usuario no como una obligación operativa sino como una convicción estratégica estará en mejores condiciones de adaptarse a los cambios del mercado, de fidelizar a su clientela y de construir una reputación que, en últimas, es el activo más difícil de imitar por la competencia.

Cabe aclarar que este artículo constituye la primera parte, correspondiente al componente técnico. Queda pendiente profundizar sobre el componente humano del servicio.

7. CONFLICTO DE INTERESES

No existen conflictos de intereses.



8. REFERENCIAS

- Álvarez Gallego, I. (2006). *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Editorial Ideas propias Editorial S.L., España. ISBN: 978-84-9839-360-6.
- Blackwell, R. et al. (2001). *El cliente manda*. Editorial Norma. Bogotá.
- Botia & Orozco (s.f.). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006#:~:text=Las%20competencias%20en%20%22Servicio%20al,otras%20\(Cabarcos%2C%202006\)](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006#:~:text=Las%20competencias%20en%20%22Servicio%20al,otras%20(Cabarcos%2C%202006))
- Cabarcos, N. N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Editorial Ideas Propias, Madrid
- Caro Fernández, A. (2001) *Gestión Humana, La Imagen del Servicio*. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- Chruden & Sherman (1963). *Administración de personal*. México. Editorial Continental.
- Cubillos Coll, R. (2009). Comportamiento de los consumidores de los estaderos de música tropical de los estratos 3 y 5 de Barranquilla. Una aproximación desde el etnomarketing. En: *Revista Dimensión Empresarial* 7(2). P.12-20. ISSN 1692-8563
- Desleer, G. (1994). *Administración de personal*. México. Editorial Prentice Hall.
- Elías, J. (2000). *Clientes contentos de verdad*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Eiglier – Langeard (1993). *Servucción, marketing de servicios*. McGraw Hill.
- Hawkings, D. et al. (1997). *Comportamiento del consumidor*. Editorial Mc Graw Hill & Irwin.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Cuarta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F.
- Kotler, P. et al. (s.f.). *Dirección de la mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. 8va Edición.
- Larson, W. (2004). *Mejorar la atención al cliente*. Pearson Education. Prentice Hall. Madrid. España.
- Lauria, G. (s.f). Atención al cliente: competencias que tu empresa debería impulsar. En: <https://debmedia.com/blog/atencion-al-cliente/>.
- Leppard, J. & Molyneux, L. (2003). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Edición lengua castellana. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Mcgoldrick, P.J. & Greenland, S.J. (1996). *Comercialización de servicios financieros*. McGraw-Hill 1996, Madrid, España
- Páramo Morales, D, (2004). *Marketing su esencia conceptual*. Ediciones Uninorte, Barranquilla.
- Paz, R. (2010). *Atención al Cliente*. Ediciones de la U Pontevedra. España.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de la capacitación empresarial*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de calidad en el servicio. Recuperado de <http://comoservirconexcelencia.com/> Revista Mundo FESC octubre 25 de 2020



Reilly, C.O. (1983). Corporations, cults, and organizational culture: lessons from Silicon Valley Firms (documento presentado en la reunión anual de la facultad de administración, Dallas Texas) pág.1.

Rojas Sotto, G.A. (2009). La atención telefónica profesional "La puerta de entrada a la cultura de servicio al cliente" Editor Publimarketing, Barranquilla, Colombia.

Rojas Sotto, G.A. (2016). Tesis doctoral Compromiso organizacional como estrategia potencializadora en la atención al cliente en las pymes en la ciudad de Barranquilla. URBE, Maracaibo, Venezuela.

Spender, J.C. (1983), Myths, Recipes and knowledge-Bases in Organizational Analysis (Manuscrito sin publicar, Facultad de Administración, Universidad de California, Los Ángeles) pág. 2.

Zeithaml, B. (2002). *Marketing de servicios*. 2da edición. Ed. Mc Graw Hill. México.

