

Brecha de Servicio

Expectativas vs. Entregables



Raúl Vargas
Delta Research

Algunos estudios han demostrado que las empresas promedio pierden entre el 10 y el 30 por ciento de sus clientes al año. Pero usted, sus empleados, y en general las personas que trabajan en su organización, ¿saben por qué?.. ¿Saben qué implica cada cliente que pierde su organización?

Más allá de preocuparse por retener y tener clientes satisfechos, muchas empresas mexicanas se preocupan por atraer nuevos clientes, en los cuales se gasta mucho más que en crear programas para la continua medición y retención de nuestros actuales clientes.

En la gran mayoría de los casos, ese 10 al 30% de clientes que se pierden es debido a expectativas de servicio no cumplidas. Esta brecha entre lo que el cliente espera y lo que recibe es llamada “Brecha de Servicio”; sin embargo, la verdadera raíz de ésta son 5 sub-brechas (comunicacional, de comprensión o entendimiento, de procesos, de comportamiento y de percepción).

Brecha Comunicacional

Su origen es la estrategia comunicacional (parte del marketing mix) de la empresa. ¿Cuántas veces no hemos visto anuncios o promociones de productos o servicios que parecen ser las grandes maravillas, en los cuales nos resaltan todos los beneficios y diferenciadores que el producto o servicio tiene? ¿Y qué pasa cuando lo usamos? De repente los zapatos no nos quedan tan brillantes como al señor del comercial o la aeromosa no nos sonrío como en el anuncio de revista; o algo aún más tangible, el vendedor no cumplió con la fecha de entrega pactada. Todos estos ejemplos y muchos más que seguramente ustedes han experimentado son causados por la interminable carrera de las empresas y sus departamentos de Marketing por atraer nuevos clientes, aun cuando ellos mismos saben que su producto o servicio no tiene dichas ventajas competitivas, o peor aún

nuestras empresas no tienen los procesos adecuados para soportar nuestra exitosa campaña de marketing. El resultado, una diferencia entre lo ofrecido y lo recibido.

Brecha de Entendimiento

El siguiente problema es que los directivos de las empresas no entienden o ni siquiera tienen la mínima idea de lo que sus clientes esperan de ellos. Muchas veces existen planes y mediciones de calidad; sin embargo, no se enfocan a lo que realmente le importa al cliente.

Brecha de Procesos

Imaginemos que su organización tiene una eficaz comunicación con sus clientes y que además entiende a la perfección lo que estos necesitan de usted. Sin embargo, es posible que lo que usted ya sabe y entiende de ellos no se traduzca en procesos y sistemas internos adecuados para atenderlos. Un ejemplo típico son los bancos, ellos saben perfectamente que los viernes y días de quincena es necesario tener más gente; sin embargo, esto no sucede siempre. ¿Cuántas veces no nos ha pasado que existen 1 ó 2 ventanillas sin gente que atienda y una fila enorme de clientes?

Brecha de Comportamiento

Supongamos que todo lo que hemos descrito no se apega a su organización pero sigue teniendo clientes insatisfechos. Quizá lo que pase es que su personal no tiene la suficiente cultura de servicio, ni el suficiente **empowerment** para atender al cliente y esto es una de las cosas por las que más padecen las empresas mexicanas.

Brecha de Percepción

En este momento es posible que ustedes piensen que las 4 brechas mencionadas anteriormente no

existen en su empresa y que aún así existen clientes insatisfechos.

Una de las razones pudiera ser que el cliente no está PERCIBIENDO el trabajo continuo que su empresa realiza para mejorar la calidad del servicio. La razón de esto es que el cliente tiende a quedarse con lo malo y a recordar que su servicio era pésimo, y para borrar esta imagen hace falta tiempo y mucho talento por parte de las personas que están en contacto con los clientes. Recuerde que la percepción del cliente es "la única verdad que existe" y es en ésta en la que basan sus decisiones de compra.

La única forma de entender mejor estas brechas y de saber como mejorarlas es a través de una constante medición y retroalimentación de sus clientes. Recuerde que las expectativas y necesidades del cliente son un blanco móvil, por lo cual las organizaciones deben de estar siempre atentas a sus necesidades.

Probablemente muchos se pregunten lo siguiente: ¿para qué gastar dinero en tanto esfuerzo de medición y creación de calidad si siempre consigo nuevos clientes? La respuesta es muy sencilla, cuesta mucho más adquirir un cliente nuevo que retener los existentes.

MEMORIAS

Aún tenemos ejemplares de nuestros seminarios y talleres:

X Seminario de Actualización Profesional

Septiembre 2003 Ciudad de México

V Talleres de Investigación de Mercados

Mayo 2003 Ciudad de México

IX Seminario de Actualización Profesional

Septiembre 2002 Ciudad de México

Nuestros teléfonos:

5250-2107 5250-8936 5545-1465

Tel. / Fax: 5254-4210