Con el patrocinio de:

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE

PROGRAMA PARA MICROEMPRESARIOS

EL UNIVERSO

Módulo V

SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivo específico:

Este módulo busca desarrollar en el participante las estrategias necesarias para entregar un servicio de calidad y poder fidelizar a su cliente.

Propósito:

Completar la utilización del modelo de brechas de servicio para lograr un enfoque integral del servicio del cliente.

Una vez que tenemos claro lo que el cliente espera (brecha1) y la diferencia entre las expectativas del clientes y sus percepciones (brecha del cliente), vamos a explorar otras brechas del modelo sobre calidad del servicio.

Brecha 2
No seleccionar los diseños de servicio correctos

La brecha 2 se produce por:

Muchas veces no sabemos lo que el cliente espera de nuestro servicio. Hay muchas razones para que se produzca esto: no tratar directamente con los clientes, no estar dispuestos a preguntarle acerca de lo que esperan o no estar preparados para poder dirigirse a ellos.
Los factores claves que intervienen en la brecha 1 son:

Diseño deficiente del servicio

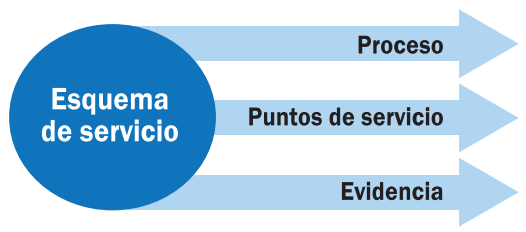
Los servicios son intangibles: no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos como a un producto. Por ejemplo, los servicios que recibimos cuando jugamos un partido de tenis, una lección piano o cuando se ingresa al hospital.

Los servicios son heterogéneos: rara vez hay dos servicios semejantes o que se experimenten del mismo modo.

Por ello son difíciles de descubrir y comunicar. Muchas veces la gente recurre a las palabras en su esfuerzo por descubrirlos. ¿Cuáles son los riesgos de depender solamente de las palabras? Pueden ser incompletas, subjetivas, muy simples y sesgadas. Por ello se debe desarrollar un esquema de servicio.

¿Qué es un esquema de servicio?

Una herramienta para descubrir simultáneamente el proceso de servicio, los puntos de contacto de los clientes y la evidencia de servicio desde el punto de vista de los clientes.



El esquema de servicio retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que todas las personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con él en forma objetiva.
El esquema muestra en forma visual cómo describir simultáneamente el proceso de prestación de servicios, los puntos de contacto de los clientes, los papeles que deben cumplir los clientes, los empleados y los elementos visibles del servicio.

Los componentes claves de los esquemas de servicio son:

- Acciones de los empleados de contacto.
- Acciones tras bambalinas de los empleados de contacto y los procesos de apoyo.

Utilizamos términos empleados en el teatro ya que el proceso de servicio se asemeja a una puesta en marcha de una obra en el teatro.
Estarán los actores que están visibles al público e interactúan con ellos (en el caso de su empresa serían los empleados de contacto). Está toda la parte detrás del escenario o también llamada "tras bambalina" que el público no puede observar y toda la parte de apoyo como luces , sonido, implementos de escena, etc.

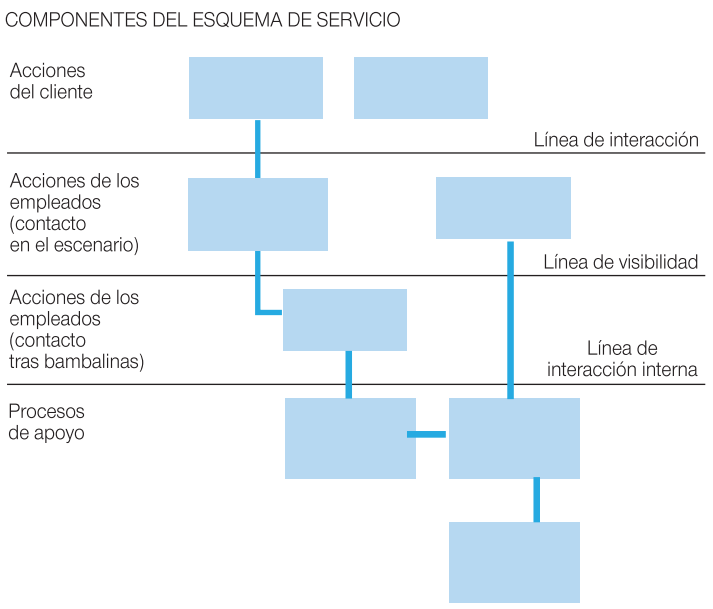
Con esto podemos definir que el área de acciones de los clientes sería todas las actividades, procesos, opciones e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de comprar, consumir y evaluar el servicio.

Las áreas u acciones de los empleados son las siguientes:

- Acciones de los empleados en escena (todos los procesos y actividades que efectúa el empleado de contacto visible para el cliente).
- Acciones bambalinas del empleado de contacto (las acciones que ocurren detrás del escenario para apoyar las actividades en escena).
- Procesos de apoyo: comprenden todos los servicios internos, el contacto de los empleados en las prestación del servicio.

Revisemos el esquema de forma gráfica:

COMPONENTES DEL ESQUEMA DE SERVICIO

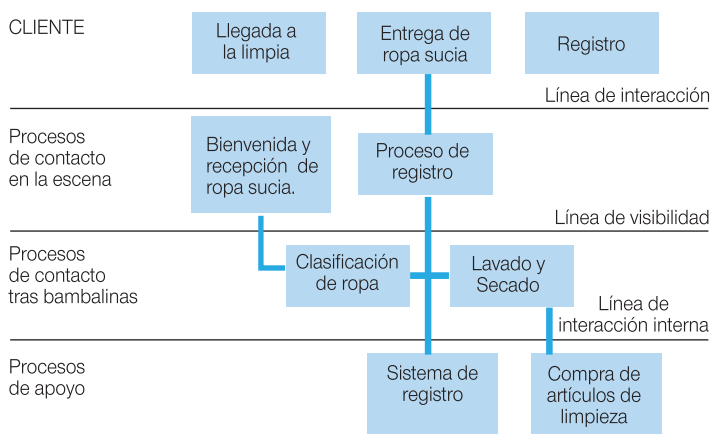


¿CÓMO DESCUBRIR QUE ENTREGAMOS UN SERVICIO DE CALIDAD?

Las cuatro áreas de acciones claves están separadas por tres líneas horizontales:

- Línea de interacción: Representa las interacciones directas entre el cliente y la empresa.
- Línea de visibilidad: Separa todas las actividades de servicio visible para el cliente de aquellas que no lo son.
- Línea de interacción interna: Separa las actividades del empleado de contacto, otras actividades de soporte y apoyo.

Como ejemplo veamos un esquema de servicio de una empresa de lavado y secado de ropa llamado "La limpia"



¿Cómo está la línea de visibilidad de su empresa? ¿Es amplia? ¿Qué sería más recomendable? Mientras más amplia la línea de visibilidad, mayor es la interacción entre los clientes y empleados. Tendría más puntos de contacto por lo que deberá tener mayor atención al servicio. Haga este pequeño esquema y siempre cuide de su servicio vigilando su puesta en escena.

Ausencia de estándares de servicio

Otra razón para que se produzca esta brecha es la falta de estándares de servicio. ¿Qué son? Son medidas del servicio que brindan las empresas pero desde el punto de vista del cliente. Algunos ejemplos: Esperar en una fila de un restaurante de comida rápida no más de 5 minutos;
Entregar a domicilio una pizza en no más de 30 minutos.

¿Por qué se produce esta brecha?

Porque los estándares de servicio no están definidos por el cliente sino por el dueño de la empresa. Recordemos los capítulos anteriores: pregúntele a su cliente que es lo que necesitaría medir para que se sienta satisfecho con su servicio: tiempo de espera, tiempo de entrega, solución rápida a reclamos, respuesta pronta a problemas técnicos, cortesía del representante, devolver las llamadas rápido.

Evidencia física

La última razón para que esta brecha sea grande es que la evidencia física y el ambiente del servicio no sean los apropiados. Debe tener cuidado con:

Ambiente del servicio:

Exterior de la instalación:
- Diseño del exterior
- Señalización
- Estacionamiento
- Paisaje
- Ambiente circundante

Interior de la instalación:
- Diseño del interior
- Equipo
- Señalización
- Distribución
- Calidad del aire/temperatura

Otros tangibles:
- Tarjetas de presentación
- Papelería
- Informes
- Vestidos de los empleados
- Uniformes
- Folletería
- Páginas web/internet

Brecha 3
"No entregar el servicio de acuerdo con los estándares"

Esta brecha es la diferencia entre el desempeño real del servicio y los estándares definidos por la empresa. Aun cuando existan los estándares y se trate adecuadamente a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de calidad.

Existen muchos factores que no permiten cerrar la brecha 3: empleados que no entienden el porqué que juegan con la compañía, la tecnología, falta de empoderamiento, falta de trabajo en equipo, compensación y reconocimientos inadecuados.

¿Qué se sugiere para cerrar esta brecha?

Realice un plan de bonificación variable para sus empleados. Puede medir la calidad del servicio trimestralmente y premiar ya sea económicamente o con beneficios tipo cenas, paseos o estadías en hoteles.

Brecha 4
Las promesas no son iguales al desempeño.

Esta brecha se da cuando en las comunicaciones que recibe el cliente (mediante publicidad, un equipo de ventas) se promete un servicio que en la vida real no se cumple.

Esto puede suceder porque se dan promesas exageradas de publicidad o por medio del personal de ventas; también porque no se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación; y por último porque no se educa adecuadamente a los clientes.

Las comunicaciones externas pueden crear esta brecha ya que generan altas expectativas sobre la entrega del servicio. ¿Qué se debe hacer?

1. Controle todas las comunicaciones dirigidas a los clientes para que las promesas exageradas no generen expectativas más altas.

2. Capacite a los empleados que promueven el servicio para que entiendan realmente la entrega del servicio y no realicen promesas exageradas, logrando comunicar al cliente aspectos del servicio cuyo único propósito es atenderlos bien.

Reunirlo todo: cerrar las brechas

La clave para entregar un servicio de calidad es necesario cerrar la brecha del cliente y para esto es importante cerrar las brechas del cliente de la 1 a la 4 y mantenerlas cerradas. La percepción del cliente acerca de la calidad de servicio decae si se comienzan a extender una o más brechas.

El modelo que hemos utilizado, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como un marco de referencia para que las empresas mejoren la calidad en el servicio y por ende mejoren sus ventas al fidelizar al cliente.

En la época actual con una competencia intensa, una forma de diferenciarse es entregar un servicio de calidad. Trate bien a su cliente, entienda sus necesidades y tendrá un cliente fiel a su empresa por mucho tiempo.

Luis Aguirre C.

- ✓ Catedrático de Marketing de Servicios y Marketing Estratégico de pregrado y posgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Espol.
- ✓ Director de Marketing de Servicios de Business Life Training.
- ✓ Programa Alta Dirección de Empresas del IDE Business School.
- ✓ Programa modular de formación gerencial, Gerencia de Mercadeo INCAE.
- ✓ Gerente Nacional de Tarjetas de Crédito Banco

Paquita Calderón, editora de textos y diseñadora de la estructura pedagógica.

RADIO CITY 89.3FM

Escucha hoy a las 20h07 en Radio City la entrevista de **Sylvia Carrión,** propietaria de Churrín Churrón, conducida por Guillermo Maldonado.

89.3 en Guayaquil y 99.7 en la Península

Ingresa a **www.eluniverso.com/capacitate** y encuentra un glosario de términos y bibliografía de consulta.